



Gestão de Riscos e Educação Corporativa:

Desafios e Perspectivas em Contexto
de Pandemia TED 115/2015



MINISTÉRIO DA SAÚDE
Secretaria-Executiva
Subsecretaria de Assuntos Administrativos



Gestão de Riscos e Educação Corporativa:

Desafios e Perspectivas em Contexto
de Pandemia TED 115/2015



Brasília – DF
2021

2021 Ministério da Saúde.



Esta obra é disponibilizada nos termos da Licença Creative Commons – Atribuição – Não Comercial – Compartilhamento pela mesma licença 4.0 Internacional. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte. A coleção institucional do Ministério da Saúde pode ser acessada, na íntegra, na Biblioteca Virtual em Saúde do Ministério da Saúde: www.saude.gov.br/bvs

Tiragem: 1ª edição – 2021 – 20 exemplares

Elaboração, distribuição e informações:

MINISTÉRIO DA SAÚDE
Secretaria-Executiva
Subsecretaria de Assuntos Administrativos
Coordenação-Geral de Documentação e Informação
Esplanada dos Ministérios, Bloco G, Anexo B, 3º andar, sala 346
CEP: 70058-900 – Brasília/DF
Tels.: (61) 3315-2299
E-mail: cgdi@saude.gov.br

Equipe Técnica:

Ademir Lapa
Carla Elisandra Campelo da Silva
Elizabeth Golembiowski Lopes
Lilian Aparecida Candida dos Santos
Nara Leite de Souza Rodrigues
Polyanna Peres Andrade
Sandra Cristina Teixeira
Shirlei Rodrigues Gonçalves
Soraya Zacarias Drumond de Andrade
Viviane Abdo

Editora responsável:

MINISTÉRIO DA SAÚDE
Secretaria-Executiva
Subsecretaria de Assuntos Administrativos
Coordenação-Geral de Documentação e Informação
Coordenação de Gestão Editorial
SIA, Trecho 4, lotes 540/610
CEP: 71200-040 – Brasília/DF
Tels: (61) 3315-7790 / 3315-7794
Site: <http://editora.saude.gov.br>
E-mail: editora.ms@saude.gov.br

Equipe editorial:

Normalização: Valéria Gameleira da Mota
Revisão: Khamila Silva e Tatiane de Souza Silva
Diagramação: Marcos Melquiades

Ficha Catalográfica

Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos.
Gestão de Riscos e Educação Corporativa : desafios e perspectivas em contexto de pandemia: TED 115/2015 / Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva, Subsecretaria de Assuntos Administrativos. – Brasília : Ministério da Saúde, 2021.
36 p.: il.

ISBN 978-65-5993-128-6

1. Pandemia. 2. Gestão de Riscos. 3. Saúde pública. I. Título.

CDU 616-022.6

Catalogação na fonte – Coordenação-Geral de Documentação e Informação – Editora MS – OS 2021/0090

Título para indexação:

Em inglês: Risk Management and Corporate Education: Challenges and Perspectives in a Pandemic Context TED 115/2025

SUMÁRIO

Apresentação	5
1 Medidas Governamentais Frente à Pandemia	7
2 Risco e Responsabilidade	9
3 Gestão de Risco	11
4 Responsabilidade e Carga Psíquica na Gestão de Risco	15
5 O Impacto da Pandemia no Trabalho	17
6 Aprendizagem no Trabalho	19
7 A Importância da Capacitação a Distância Durante a Pandemia	21
Considerações Finais	25
Referências	27
Sobre os Autores	31

Apresentação

O assunto é dominante no Brasil e no mundo: a pandemia da covid-19 e seus impactos nas populações. Em janeiro do ano de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) sinalizou a emergência de um surto de um novo coronavírus na China. Após muitos debates e busca de evidências, em março a OMS declarou a Emergência de Saúde Pública de Interesse Internacional, com a proliferação em dimensão global da covid-19 (OMS, 2020). Com o avanço da doença em todos os continentes e em diferentes culturas, fizeram-se necessários a contenção e o isolamento social para minimizar o risco e o crescimento desordenado do número de pessoas infectadas. Os esforços de governos, profissionais de diferentes especialidades, empresas e pessoas de fato interessadas em contribuir na assistência são acompanhados de perto. A intenção é assegurar o provimento de recursos necessários à redução da velocidade de difusão da doença e à redução de seus efeitos adversos na saúde das pessoas.

Segundo Cruz *et al.* (2020), vivemos uma situação de crise e emergência, com reflexos sociais, econômicos e na saúde física e mental das populações, especialmente as mais vulneráveis. Os autores demarcam a importância de que, em situações de confinamento e isolamento condicionados à pandemia, saliente-se a necessidade de promoção de ações voltadas ao comportamento seguro, com destaque para o cumprimento de regras e o autocuidado.

Internacionalmente, os estudos recentes acerca dos impactos na saúde mental dos profissionais de saúde que lidam diretamente com pessoas e populações infectadas pela covid-19 discutem a relação entre o temor pela exposição ao contágio, a situação de isolamento e confinamento e as medidas de quarentena implementadas (CRUZ *et al.*, 2020). Entre os profissionais expostos diretamente aos riscos de contaminação, especialmente aqueles que atuam em hospitais e postos de saúde, há registros de exaustão, redução de empatia, ansiedade, irritabilidade, insônia e decaimento de funções cognitivas e do desempenho.

Os profissionais de saúde expostos ao vírus não se resumem a médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, dentistas, técnicos de enfermagem, tecnólogo de radiologia, nutricionistas e assistentes sociais. Há uma série de outras ocupações essenciais igualmente expostas aos doentes nas unidades de saúde e que precisam de atenção e proteção especial, como recepcionistas, auxiliares de serviços gerais, copeiros, almoxarifes, auxiliar de lavanderia e limpeza, cozinheiros, coletores de resíduos, arquivistas, técnicos em nutrição, entre outras inúmeras funções.

No curto período de tempo em que a pandemia se expandiu, ocorreu aumento da prevalência de transtornos mentais comuns, especialmente fadiga e agressividade, estresse agudo, episódios de pânico, manifestação de preditores de estresse pós-traumático, depressão e ansiedade, não apenas nos profissionais, mas na população de modo geral. A aplicação de medidas restritivas ao deslocamento das pessoas voltadas ao isolamento social busca mitigar os efeitos da exposição ao contágio e promover o controle da pandemia em termos de atendimento às situações de emergência e uso de equipamentos para manutenção da vida (CRUZ *et al.*, 2020). Para Silva (2020), os efeitos da atual crise certamente se estenderão por meses e talvez anos, comprometendo cenários socioeconômicos anteriormente previstos.

A crise proporcionada pela covid-19 atingiu sistemicamente a mobilidade social, a gestão, o planejamento e as operações do Estado e das organizações, com impactos importantes nos empregos e na sustentabilidade econômica e social. Castro *et al.* (2020) trazem uma importante reflexão no que cerne a preocupação de empresários e trabalhadores acerca da continuidade de comercialização de produtos e/ou serviços, muitas vezes essenciais à comunidade, e acelerou a adoção de práticas de gerenciamento e suporte a processos de trabalhos virtuais ou remotos. Desse modo, segundo as autoras, a ameaça e o temor de não poder garantir postos de trabalho e renda em diversas organizações, as incertezas quanto à extensão das medidas adotadas até o momento e as consequências sociais e econômicas acentuam as preocupações com o cenário pós-crise.

Por fim, afirmam que as mudanças experimentadas em função da pandemia provocaram alterações nas rotinas de trabalho e no comportamento corporativo, com revisão das reais necessidades de manutenção de processos e estruturas, do mesmo modo que encoraja as organizações a migrarem para o e-commerce e a promoverem novas estratégias de gestão.

1 Medidas Governamentais Frente à Pandemia

Diante dos avanços da covid-19, o governo brasileiro adotou medidas no final de janeiro por meio do Decreto n.º 10.211, de 30 de janeiro de 2020, dispondo sobre o Grupo Executivo Interministerial de Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional e Internacional. Em 3 de fevereiro declarou-se Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional, conforme Portaria n.º 188/2020. Em 22 de março, o governo federal editou a Medida Provisória n.º 927/2020, que trata de medidas trabalhistas alternativas para enfrentamento do estado de calamidade pública como adoção de antecipação de feriados e férias individuais e coletivas, utilização de banco de horas, interrupção de obrigações administrativas em saúde e segurança no trabalho, suspensão do recolhimento do FGTS, orientação para os funcionários utilizarem o momento para qualificação e uso do teletrabalho. De forma complementar, editou-se a Medida Provisória n.º 936/2020 em 1º de abril, que induz o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, permitindo redução da jornada de trabalho e de salário e suspensão temporária de contratos, além de instituir um benefício emergencial de preservação do emprego e da renda. Por meio da Medida Provisória n.º 944, de 3 de abril de 2020, é instituído o Programa Emergencial de Suporte a Empregos, destinado à realização de operações de crédito com empresários, sociedades empresariais e sociedades cooperativas para o pagamento da folha salarial dos colaboradores. Por fim, a Resolução n.º 154/2020, de 3 de abril, do Comitê Gestor do Simples Nacional, prorroga o prazo para pagamento do Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços (ICMS) e do Imposto Sobre Serviços (ISS) no âmbito do Simples Nacional.

As medidas anteriormente apresentadas podem ser utilizadas pelas organizações para minimizar os impactos dos prejuízos econômicos e a preservação dos contratos de trabalho. Segundo os estudos de Bedford *et al.* (2020) e Gatera e Pavarini (2020), faz-se necessário adotar medidas de disseminação de informação sobre cuidados à saúde da população e preparar os profissionais e os sistemas de saúde para o excesso de demanda.

O Ministério da Saúde (MS) e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) publicaram uma série de orientações referentes a medidas de saúde e segurança no trabalho de profissionais da atenção primária à saúde, média e alta complexidade, considerando equipamentos de proteção individual e coletiva, medidas administrativas, engenharia dos serviços de saúde e organização do trabalho (ANVISA, 2020).

Em 19 de março de 2020, foi publicada a Portaria n.º 428, que dispõe sobre as medidas de proteção para o enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19) no âmbito das unidades do Ministério da Saúde no Distrito Federal e nos estados, na qual são estabelecidas diretrizes para realização de trabalho remoto, revezamento e melhor distribuição da força de trabalho presencial.

Outro ponto que merece destaque é que o Ministério da Saúde lançou o aplicativo Coronavírus com o objetivo de informar sobre diversos tópicos como quais são os sintomas, como se prevenir, o que fazer em caso de suspeita e infecção etc. Além disso, são apresentados um mapa indicando a unidade de saúde básica mais próxima e uma área de notícias oficiais do MS com foco na covid.

Quanto aos principais eixos das iniciativas da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) para o enfrentamento da pandemia de covid-19 podem ser citados o apoio diagnóstico; a pesquisa e produção; a atenção à saúde, à informação e à comunicação; o apoio às populações vulnerabilizadas; e a educação. O livro *Recomendações e orientações em saúde mental e atenção psicossocial na covid-19* integra as iniciativas da Fiocruz. No eixo informação e comunicação foram desenvolvidas várias iniciativas, como o **Observatório Fiocruz covid-19 – Informação para a Ação**; a **Rede CoVida – Ciência, Informação e Solidariedade** e o **MonitoraCovid-19**, constituindo a sistematização e as análises de dados combinadas com sínteses de evidências para produzir notas técnicas e relatórios. No eixo educação vem sendo realizadas diversas iniciativas para formar profissionais do Sistema Único de Saúde (SUS), o que envolve ampliar a oferta de cursos na modalidade a distância (EAD). Ao mesmo tempo, estão sendo desenvolvidas atividades para readequar as atividades educacionais da Fiocruz.

Com o agravamento da covid-19 no País diversas universidades, conselhos profissionais, o Ministério da Saúde, as Secretarias de Saúde e rede de profissionais independentes organizaram-se para oferecer gratuitamente algum tipo de apoio na modalidade on-line por meio de aplicativos próprios ou via WhatsApp, Skype ou similares que podem ser acessados em qualquer lugar do Brasil. Assim, convém saber nos respectivos locais de atuação como acessá-los e os números para contatos.

2 Risco e Responsabilidade

O risco é parte da vida individual e social. Ele normalmente tem conotação negativa, mas também existem oportunidades positivas decorrentes da assunção de riscos – a inovação e o risco coexistem com frequência. Ou seja, a exposição ao risco é necessária para o crescimento tanto na esfera privada como na pública (ÁVILA, 2016). Para autores como Buehler e Pritsch (2003), risco é um fato da vida empresarial. Segundo os autores, assumir ou gerenciar risco é parte do que as empresas devem fazer para criar lucro e valor aos acionistas. Desse modo, as empresas devem fazer escolhas entre os tipos de risco e o montante de risco que estão dispostas a tomar.

Nos primórdios, ousar para evitar perder-se significava, sobretudo, enfrentar as intempéries naturais (GIDDENS, 2007). Segundo Morin e Le Moigne (2000), a relação entre risco e responsabilidade circunscreve a tensão dos processos vivos implicitamente associados a perigos e incertezas, mas também à preocupação (exigida ou sentida) com atos comprometidos com a estabilidade necessária à manutenção e à continuidade do viver.

Na sociedade moderna, se, por um lado, a inovação tecnológica e os novos métodos de gestão favorecem o alargamento do capital, por outro os riscos fabricados ganham volume, (GIDDENS, 2007) e, segundo Domingos (2007), a capacitação permanente é vista como essencial; à medida que a sociedade vai se tornando cada vez mais tecnológica os riscos vão mudando de natureza.

Mais adiante, neste relatório, serão apresentados dados sobre o Plano de Desenvolvimento Pessoal e suas interfaces com o Planejamento Estratégico do MS.

3 Gestão de Risco

Para Vila (2003), o termo “Gestão de Risco” deve ser entendido como uma abordagem sistemática no estabelecimento do curso de ação frente às incertezas, pela identificação, avaliação, compreensão, ação e comunicação dos itens de risco. Seja na esfera privada ou pública, a gestão de riscos é fundamental para o manejo dos processos, das demandas, do orçamento, além dos atores organizacionais. “A gestão de risco eficaz envolve dimensões técnicas e sociais. Com isso, os envolvidos com o processo devem estabelecer a comunicação e diálogo contínuos com o público e demais partes interessadas (HILL, 2007)”. Como as atividades públicas têm características específicas, pois visam produzir resultados e valores essenciais a população, o apoio ao desenvolvimento dos dirigentes públicos requer conteúdos e metodologias específicas; requer também um alinhamento de ações entre as esferas administrativas (federal, estadual e municipal) e as instituições de capacitação de políticas para a melhoria da gestão governamental.

Segundo Hill (2003), uma preocupação central na gestão de riscos, no setor público, é o dever de cuidar do bem público – os riscos sempre devem ser gerenciados mantendo-se, em primeiro plano, o interesse público. Nesse contexto, a decisão acerca de como equacionar os benefícios e as perdas potenciais é o principal aspecto da gestão de riscos. Ávila (2016) afirma que nenhum servidor público inovador pode evitar decisões que envolvam riscos; portanto, todos devem possuir as habilidades e as competências necessárias para gerenciar esses riscos.

No setor da educação, as estratégias de ensino e aprendizagem, sobretudo no período da pandemia, também tiveram de ser adaptadas, e as escolas e as universidades enfrentaram o desafio de implementar planos 100% virtuais. No Ministério da Saúde, o plano de desenvolvimento de pessoas teve que ser repensado, priorizando ações de capacitação que fossem realizadas a distância.

De entrada, como alternativas de aprendizagem, os estudos de casos podem ser considerados ferramentas úteis para munir os servidores de conhecimentos provenientes de ampla variedade de experiências passadas. Hill (2003) destaca, como possibilidade de aprendizagem, experimentos gerenciais baseados em tentativa e erro – também conhecidos como “gestão adaptativa”. Para lograr êxito, é importante permitir que os gestores de serviços públicos participem ativamente do processo. Ainda no caminhar de alternativas, e agora com olhar mais votado para o sujeito, é recomendável que os gestores percebam como os seus modelos mentais afetam a compreensão dos riscos.

A intenção da gestão de riscos é diminuir os custos de atividades incertas e aumentar os benefícios sociais e econômicos. O governo lida com os riscos por meio de diversas funções, como, por exemplo, a função de assistência social, da saúde e da educação, criar condições para estabilidade e prosperidade econômica, proteger o meio ambiente, os direitos, entre outros serviços públicos prestados.

Via de regra, a gestão de riscos exige que os gestores públicos ponderem e avaliem entre os interesses conflitantes até identificarem uma solução ótima e aceitável, essas soluções quase sempre envolvem opções políticas e não técnicas. O que a literatura apresenta (ÁVILA, 2016; HILL, 2003) é que, para se desenvolver uma estratégia de gestão de riscos, é fundamental definir objetivos para depois caminhar para o processo de implementação de fato.

Adotar uma direção clara para a gestão de riscos é condição básica. Isso significa que devem ser definidos objetivos baseados na avaliação intuitiva e empírica de riscos. Embora possam ser – como provavelmente serão – modificados ao longo do tempo, esses objetivos são importantes porque mobilizam apoio à estratégia adotada. Além disso, fornecem parâmetros básicos para a aferição do sucesso obtido. Os objetivos devem também ser compatíveis com os requisitos legais, estatutários e internacionais do governo.

A implementação de um programa de gestão de riscos exige um esforço interdisciplinar: pessoas de diferentes organizações e disciplinas devem trabalhar em conjunto para desenvolver perspectiva holística e sistemática de fatores de risco existentes em cada caso. A gestão de riscos é uma atividade que envolve perdas e ganhos: a redução de um tipo de risco inevitavelmente cria outros potencialmente imprevistos (HILL, 2003).

Os gerentes de riscos no setor público têm à sua disposição determinado número de instrumentos para a gestão e a minimização dos riscos, bem como para lidar com os impactos provenientes de resultados potencialmente adversos, caso estes venham a ocorrer. Esses instrumentos têm graus variáveis de coerção e podem consistir em regulamentação direta, instrumentos econômicos, iniciativas voluntárias, ações educacionais e mecanismos de comunicação (HILL, 2003).

Quanto à implementação de um sistema de gestão de riscos, exige-se que as responsabilidades pela execução do programa e seus mecanismos de responsabilização sejam claramente determinados e atribuídos. A estrutura organizacional e o sistema de incentivos devem estar alinhados com as metas e os objetivos do programa da gestão de riscos. Os responsáveis pela execução do programa devem possuir as habilidades necessárias para implementar a estratégia. Obstáculos a uma gestão eficaz de riscos podem

surgir em cada etapa do processo e podem ir desde ignorar riscos importantes e não desenvolver um processo explícito para a tomada de decisões de risco até divergências em torno da gravidade percebida de um risco ou de estratégias adotadas para administrá-lo. Hill (2003) apresentou algumas barreiras à gestão eficaz de riscos e possíveis soluções, descritas no **Quadro 1**, adaptada.

Quadro 1 – Gestão de Riscos

O processo de gestão de riscos	Obstáculos à implantação do sistema ideal	Possíveis soluções
Identificação do problema ou do risco	<ul style="list-style-type: none"> ignorar riscos importantes 	<ul style="list-style-type: none"> planejamento de cenários/prospecção abordagem sistêmica à identificação de riscos abordagem integrada à gestão de riscos equipes interfuncionais e interministeriais
Avaliação de áreas-chave de risco	<ul style="list-style-type: none"> qualidade e oportunidade das informações 	<ul style="list-style-type: none"> competência profissional e conhecimento dos métodos de avaliação de riscos
	<ul style="list-style-type: none"> lidar com as incertezas nas informações 	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer, aceitar e comunicar as incertezas criar uma cultura organizacional caracterizada pela experimentação e pela gestão adaptativa permitir que as pessoas aprendam com seus erros adotar o princípio preventivo, quando necessário monitoramento e auditoria, melhoria contínua
	<ul style="list-style-type: none"> falta de compreensão e confiança entre as partes interessadas 	<ul style="list-style-type: none"> integridade, competência, empatia, transparência, diálogo e comunicação dos riscos processo decisório consistente e bem compreendido
Responder desenvolvendo objetivos, opções e estratégias	<ul style="list-style-type: none"> priorizar a atenção 	<ul style="list-style-type: none"> diálogo e comunicação dos riscos
	<ul style="list-style-type: none"> diálogo e comunicação dos riscos 	<ul style="list-style-type: none"> facilitação das negociações com partes interessadas inclusão, envolvimento e consultas
	<ul style="list-style-type: none"> minimizar os riscos 	<ul style="list-style-type: none"> especialização e competência profissional no desenvolvimento e análise de políticas para determinar os instrumentos mais eficazes (por exemplo, regulamentação, instrumentos econômicos, acordos voluntários)
Implementação das estratégias	<ul style="list-style-type: none"> sistemas e cultura organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> educação e treinamento no serviço público criação de uma cultura de gestão de riscos no serviço público estabelecer atribuições e responsabilidades claras desenvolver sistemas e procedimentos claros e bem documentados
Monitoramento e aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> monitorar tanto o processo como o resultado 	<ul style="list-style-type: none"> criar objetivos específicos tanto para o processo como para a substância da gestão de riscos desenvolver indicadores baseados nesses objetivos

Fonte: Acervo da CGDI.

Ching (2011) apresentou, em seu estudo, sugestões para melhorar ainda mais a eficiência da gestão de risco sob o contexto de uma empresa privada. Contudo, entende-se que os apontamentos são válidos para a esfera pública, na medida em que o processo de gestão e a análise de riscos também são planejados e estruturados. São elas: a) alinhar as avaliações de risco com os objetivos funcionais e de unidades de negócio para promover o pensamento sobre risco nas perspectivas operacional e estratégica – isso encorajará todos os níveis da empresa a focar nos riscos que os colaboradores podem influenciar e controlar; b) encorajar os colaboradores a pensarem no risco em termos de vantagem competitiva – quanto melhor eles entenderem os riscos envolvidos, melhor eles podem alavancar oportunidades; c) reconhecer a importância do papel estratégico de um CRO na empresa; d) assegurar que a diretoria e seus gestores discutam, com alguma frequência, os novos e emergentes riscos no contexto do plano estratégico, do plano operacional e seu ambiente externo.

4 Responsabilidade e Carga Psíquica na Gestão de Risco

A cobrança externa e, principalmente, a autocobrança sobre a responsabilidade do destino das organizações em tempos de flexibilidade é parte intrínseca e constante do trabalho, bem como se estuda o gestor que tem a capacidade de se preocupar com o outro, responsabilizando-se pelo enfrentamento do risco – fato que, sem o apoio institucional, pode gerar forte carga psíquica e torná-lo vítima de falhas e de adoecimento diante da desgastante tarefa de prevenir desastres em um futuro incerto (DOMINGOS; LINS, 2015). Cabe destacar que os fatores de risco são interpretados como ameaçadores da sustentabilidade organizacional porque, além de afetar seus resultados, também podem impedir oportunidades futuras de investimento (KIMURA; PERERA, 2005). Em um contexto de risco, como na crise sanitária oriunda da covid-19, isso impacta diretamente na forma como as pessoas vinculam-se ao seu trabalho e, conseqüentemente, como as tensões do contexto geram uma carga de trabalho.

Frutuoso e Cruz (2005) salientam que a compreensão do termo carga de trabalho resulta da tensão gerada entre as exigências produtivas e as capacidades biológicas e psicológicas para atendê-las. Carga de trabalho envolve fatores nocivos e fatores de risco interligados para descrever riscos ocupacionais que podem incidir sobre a saúde do trabalhador. Identificam-se “fatores físicos (condições do ambiente), psíquicos (afetivos e emocionais) e componentes cognitivos (atenção, memória, tomada de decisão etc.)” (FRUTUOSO; CRUZ, 2005, p. 32).

Para Gómez (2006), o gestor de riscos tem uma sobrecarga extra, porque está submetido a situações de intenso impacto, pressão de cargas horárias irregulares e extensas em momentos de pico, exposição a circunstâncias arriscadas e de vulnerabilidade individual e grupal e outros problemas. Além disso, num processo complexo, a gestão da excelência impõe um peso particular a essa vivência.

Na administração do risco na gestão moderna, se, por um lado, a inovação tecnológica e novos métodos de gestão favorecem o alargamento do capital, também os riscos fabricados ganham volume (GIDDENS, 2007) e a capacitação permanente é vista como essencial. Sendo assim, a capacitação para os riscos num contexto de incerteza não é meramente técnica, mas coloca em jogo um processo de necessidade para adquirir conhecimentos e habilidades que os ajude a enfrentar as intempéries e as inovações, operacionais e tecnológicas da atualidade.

5 O Impacto da Pandemia no Trabalho

As mudanças que operam no mundo do trabalho, com a superposição dos padrões antigos e das novas formas de trabalhar, impactam no adoecimento dos trabalhadores. A saúde dos trabalhadores e trabalhadoras corre riscos em função da decorrente incorporação de tecnologias e estratégias gerenciais agressivas, bem como o aumento acelerado da força de trabalho inserida no setor informal. Esse cenário exige dos serviços de saúde ações que contemplem políticas de saúde e segurança no trabalho mais eficazes.

Em 2001, o Ministério da Saúde publicou o manual *Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde*, que foi elaborado e disponibilizado com o objetivo de contribuir para orientar os profissionais dos serviços de saúde, em especial na atenção básica, quanto aos procedimentos de assistência, prevenção e vigilância da saúde dos trabalhadores, bem como para possibilitar a caracterização das relações da doença com o trabalho ou a ocupação, na perspectiva da saúde do trabalhador. Nos termos da Política Nacional, as ações de saúde do trabalhador na rede de serviços foram assumidas pelo Sistema como um todo, tendo como porta de entrada a rede básica de saúde e, como retaguarda técnica, os Centros de Referência em Saúde do Trabalhador e os níveis mais complexos desse Sistema. Essa e outras ações reafirmam o compromisso do Ministério da Saúde com a prevenção de agravos e a promoção da saúde dos trabalhadores

Fazendo um recorte temporal e temático e trazendo a reflexão para o biênio 2020/2021, a pandemia da covid-19 impôs sobre os trabalhadores a necessidade de rápida adaptação ao trabalho remoto. Segundo Abbad e Legentil (2020), parte das necessidades de aprendizagem dos trabalhadores e gestores, antes da pandemia, relacionava-se com os requisitos que as próprias organizações fixaram para justificar a adoção do trabalho remoto. Segundo as autoras, no setor público o estabelecimento de barreiras e controle do processo de trabalho que antes impactavam somente os trabalhadores remotos gerou desconforto em organizações que não tinham clareza do potencial da modalidade. Assim, com a chegada da pandemia e as mudanças abruptas geradas por ela, inúmeras organizações experimentaram pela primeira vez o trabalho remoto de caráter compulsório e sem qualquer preparação material ou psicológica para essa transição.

Um dos indicadores críticos oriundos da pandemia é a oscilação da produtividade no trabalho. No geral, o trabalho remoto no momento pandêmico sobrecarrega os

trabalhadores no sentido de volume de trabalho, em termos de horas e dias trabalhados, gerando um ritmo mais acelerado. Esse desenho de trabalho remoto pode tanto favorecer o aumento da produtividade quanto prejudicá-la. Os custos com os quais os trabalhadores têm que arcar quando realizam o trabalho remoto e a imbricação entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho destacam-se como elementos recorrentemente mencionados pelas pesquisas que enfatizam as desvantagens que o trabalho remoto gera para o trabalhador e, em certa medida, uma perda da qualidade no trabalho, segundo relato deles.

Em decorrência da pandemia, quase a metade da força de trabalho do mundo, 1,6 bilhão de pessoas que atuam na economia informal, estariam em risco iminente, ou já teriam perdido seus meios de subsistência, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (OIT, 2020). Mais de 436 milhões de empresas poderiam ter interrompido, ou já interromperam, suas atividades, ainda segundo a OIT. Aqueles que seguem com suas rotinas de trabalho, ainda que adaptadas, demandam o desenvolvimento de novas competências. A variedade de habilidades e a complexidade do trabalho podem sofrer variações no teletrabalho. Essa variação seria pelo fato de que os trabalhadores devem dominar o uso de diversas ferramentas tecnológicas. Por exemplo, vários médicos estão aderindo à telemedicina. Essa modalidade de atendimento exige uso de sistema específico apropriado para a atividade e o uso de assinaturas digitais para possibilitar a prescrição virtual. Tudo isso exige domínio de ferramentas tecnológicas e um processo significativo de aprendizagem.

6 Aprendizagem no Trabalho

O desenvolvimento profissional (DP) tem sido tema bastante recorrente em artigos científicos e passou a ser objeto de grande interesse acadêmico nos últimos anos (MONTEIRO; MOURÃO, 2016). Ele foi mais pesquisado na área educacional, embora outros públicos-alvo tenham sido investigados (LAMMINTAKANEN; KIVINEN, 2012; MONTEIRO; MOURÃO, 2016).

Segundo Borges-Andrade e Sampaio (2019), o desenvolvimento pessoal refere-se especificamente ao processo de aquisição e aperfeiçoamento de Competências (Conhecimentos, Habilidade e Atitudes – CHAs) que favorecem o desempenho no trabalho e o avanço individual na carreira. Dito de modo simples, DP é um conjunto de ações de indução de aprendizagem para ajudar a organização e as pessoas a atingirem os seus objetivos. Corresponde à educação ou ao treinamento continuado requeridos de profissionais (GONDIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013).

Em seu modelo teórico, Illeris (2011) propõe que a aprendizagem no contexto de trabalho inclui dois processos: a) interno – que é a aquisição psicológica de conteúdo associada a fatores motivacionais e de atitudes e de uso de estratégias para aprender; e b) externo – que parte da interação social entre o indivíduo e seu ambiente de prática profissional. Segundo Borges-Andrade e Sampaio (2019), a aprendizagem no contexto do trabalho inclui duas modalidades: formal e informal. A formal é promovida pelas organizações e ocorre presencialmente ou a distância, por meio de ações de treinamento e desenvolvimento (T&D) visando à melhoria de desempenho no trabalho.

Segundo Sampaio, Borges-Andrade e Bonatti (2018), o treinamento inclui ações de capacitação voltadas para a melhoria de desempenho no trabalho atual do empregado. Enquanto o desenvolvimento é um processo de aprendizagem mais geral relacionado ao preparo de indivíduos de forma mais ampla e não especificamente para o posto de trabalho atual (MONTEIRO; MOURÃO, 2016). A expressão “T&D” abrange ambos.

Já a modalidade informal decorre de: a) iniciativas dos trabalhadores, como as estratégias que podem usar para aprender quando não existem ações de T&D; ou b) processos existentes nessas organizações, como desenho do trabalho, suporte e cultura organizacionais (SAMPAIO; BORGES-ANDRADE; BONATTI, 2018). Ela é pouco estruturada e a melhoria de desempenho é baseada na experiência e no aprofundamento e na ampliação de CHAs (NOE; CLARKE, KLEIN, 2014). Um dos dois desafios principais para a pesquisa sobre aprendizagem no trabalho, especialmente na modalidade informal,

é o desenvolvimento de métodos e modelos preditivos (SAMPAIO; BORGES-ANDRADE; BONATTI, 2018). Ainda há grandes avanços a serem feitos para identificar como estimular a aprendizagem informal no ambiente de trabalho e criar ambientes propícios a isso nas organizações públicas brasileiras (SAMPAIO; BORGES-ANDRADE; BONATTI, 2018).

Cabe salientar que, de acordo com Moraes e Borges-Andrade (2015), ambas as modalidades podem levar ao desenvolvimento de pessoas, têm limites imprecisos entre si e não devem ser tratadas como antagônicas ou distintas quanto aos processos de aprendizagem que envolvem.

7 A Importância da Capacitação a Distância Durante a Pandemia

O advento da tecnologia e sua presença diária na vida humana tem afetado o modo como as pessoas aprendem. As transformações pedagógicas, políticas e tecnológicas que perpassam os vigentes contextos de estudo e trabalho não só resultam em significativas modificações nas práticas e nas ferramentas utilizadas nas ações educacionais, assim como exigem dos profissionais e dos estudantes notável capacidade de atualização profissional e adaptação às novas tecnologias de ensino-aprendizagem (ABBAD; ZERBINI; SOUZA, 2010). A eliminação das barreiras temporais e espaciais permitida por tais inovações, aliada à importância da aprendizagem ao longo da vida, impulsiona o surgimento de novos cenários educacionais ou a transformação daqueles reconhecidos como mais tradicionais. No atual cenário pandêmico, essa adaptação aos meios tecnológicos para mediar o processo de educação se tornou urgente e emergente.

Segundo Martins e Zerbini (2016) é comum deparar-se com opiniões sem embasamento científico defendendo indubitavelmente que a educação a distância trará prejuízos enormes à qualidade do ensino, pois, ainda que as novas tecnologias sejam promissoras enquanto recursos instrucionais, não garantem a aprendizagem. Por outro lado, questiona-se a possibilidade de se garantir se um aluno em contexto presencial está, de fato, aprendendo algo. Esse caminhar reflexivo nos permite demarcar que a diversificação das modalidades de ensino levanta questões que requerem atenção e precisam ser consideradas nos processos decisórios nas organizações. Segundo Vargas e Abbad (2006), o termo Educação a Distância (EAD) possui diversos conceitos, mas pode ser definido como abordagem de ensino-aprendizagem, mediada ou não por mídias tecnológicas, que torna possível a ocorrência de diferentes formas de interação entre professor-aluno e aluno-aluno.

Os programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) despertam o interesse científico e social, uma vez que se constituem instrumentais de expressivo valor para ações de formação educacional favorecedoras da aquisição de competências vitais e valorizadas pela sociedade atual (COELHO JR.; BORGES-ANDRADE, 2008). Cada vez mais, as ações educacionais ofertadas a distância tornam-se uma estratégia no contexto de instituições de ensino superior (IES) e de organizações e trabalho (O&T) (VARANDA; ZERBINI; ABBAD, 2010).

As vantagens dos cursos a distância são inúmeras, tais como: autogerenciamento da aprendizagem; respeito ao ritmo, espaço e tempo de aprendizagem; redução de gastos com viagens para participação em treinamentos, além de ser um fator protetivo tratando-se do atual contexto pandêmico. A EAD oportuniza a inclusão de maior número de servidores que podem seguir sua trilha de capacitação de modo seguro, seguindo os protocolos de distanciamento social e, conseqüentemente, com o risco de contágio diminuído. O *e-learning* e *móBILE learning* são opções interessantes que vêm sendo utilizadas pelas mais diversas organizações de trabalho, sejam privadas ou públicas.

O acesso livre e gratuito ao conhecimento científico viabiliza um processo de educação e desenvolvimento profissional. Um caminho institucional para o acesso à informação qualificada é a Biblioteca Virtual em Saúde do Ministério da Saúde (BVS MS), na qual são publicadas as informações bibliográficas produzidas pelo Ministério da Saúde, bem como informações gerais na área de ciências da saúde. Como as publicações do MS não são comercializadas, a BVS MS torna-se o principal canal de acesso para essa produção.

A **BVS MS** reuni, organiza e dissemina informações em saúde, com ênfase na produção institucional. Além disso, contribui para a divulgação da informação em saúde e estimula sua utilização por parte dos governos, dos representantes dos sistemas de saúde, das instituições de ensino, de investigação e de pesquisa, dos profissionais de saúde e do cidadão em geral.

Por meio do site estão disponíveis bases de dados bibliográficos referenciais e de texto completo para pesquisa ao acervo físico e digital de livros, cartilhas, manuais, revistas, cartazes, pôsteres, políticas, programas nacionais, legislação, além de outros serviços. É possível, ainda, acessar bases de dados internacionais, como Medline e Lilacs, entre outras.

Em levantamento feito no período de 1º de janeiro a 3 de dezembro de 2020 sobre a BVS MS, os resultados foram positivos e apontaram aumento de 81,7% nos usuários (3.780.901), 82% nas sessões (4.654.796) e 80,9% nas visualizações (5.809.453); esses valores são relativos a comparação com o mesmo período no ano anterior. Outro dado relevante, que coloca em voga a pertinência do serviço, é que no mês de novembro de 2020 houve recorde de usuários acessando a BVS, foram mais de 594 mil usuários. Os antigos recordes foram nos meses de maio (378 mil) e outubro (543 mil) de 2020.

Esses números são significativos e demonstram que não só o público em geral, mas também os servidores do MS estão protagonizando seu próprio processo de

aprendizagem à medida que fazem levantamentos bibliográficos na BVS. Com isso, além das ações de capacitação institucionais, o Ministério da Saúde vem caminhando de modo tecnológico, inovador e disruptivo.

Consoante com a abertura de oportunidades e espaços, é indispensável promover ambientes pessoais e personalizados, adaptativos, nos quais uma aprendizagem significativa aconteça. Segundo Nascimento, Spilker e Morgado (2015), o surgimento das novas tecnologias da inteligência e da comunicação ratifica a mobilidade humana, e o multiplicar das proximidades cognitivas e afetivas apontam para a heterogeneidade do coletivo, que reconhece e valoriza a diversidade humana sem nenhuma exclusão. São as ferramentas digitais que, ao atuarem como objetos catalisadores da inteligência coletiva, tornam-se entidades que propiciam o acolhimento da diversidade.



Considerações Finais

Esta publicação buscou elementos teóricos e práticos para discutir a gestão de risco e o impacto do trabalho na vida do servidor, considerando recorte temporal da pandemia da covid-19. O Ministério da Saúde, em suas atribuições e esforços de gestão, apresenta uma perspectiva prática e inovadora de se utilizar a educação corporativa como possível ferramenta de gestão para auxiliar a mediar situações de risco institucional. Os desafios são inúmeros e as perspectivas também.

Quanto aos desafios, é interessante compreender a Gestão de Risco como abordagem sistemática no estabelecimento do curso de ação frente às incertezas pela identificação, avaliação, compreensão, ação e comunicação dos itens de risco. Definição similar é explicitada na norma ABNT/ISO 31000 (2009), sendo que nela se entende a Gestão de Risco como a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, de consulta, de estabelecimento do contexto; e na identificação, na análise, na avaliação, no tratamento, no monitoramento e na análise crítica dos riscos. Segundo Vila (2003), a eficácia do trabalho de administração do risco dependerá de algumas ações, tais como: abrangências e rigor na análise do risco, análise dos efeitos do risco sobre o programa, adoção de medidas para sua eliminação ou mitigação e agilidade e tempestividade das ações mencionadas.

Os programas de educação corporativa, como parte de um plano de gestão de riscos, refletem nas práticas gerenciais, influenciando os indicadores de desempenho das empresas nos campos sanitário e social. Analisar de modo cada vez mais inovador e estratégico a gestão de risco certamente coloca o Ministério da Saúde em destaque no cuidado com seus servidores, principalmente em um momento tão sensível com a crise sanitária da covid-19.

Referências

ABBAD, G.; LEGENTIL, J. Novas demandas de aprendizagem dos trabalhadores face à pandemia da covid-19. *In: MORAES, M. M. de. Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho.* São Paulo: Artmed, 2020. v. 2

ABBAD, G.; ZERBINI, T.; SOUZA, D. B. L. Panorama das pesquisas em Educação a Distância no Brasil. **Estudos de Psicologia**, v. 15, n. 3, p. 291-298, 2010.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (Brasil). **Nota técnica GVIMS/GGTES/ANVISA n.º 04/2020.** Orientações para serviços de saúde: medidas de prevenção e controle que devem ser adotadas durante a assistência aos casos suspeitos ou confirmados de infecção pelo novo coronavírus (SARS-COV-2). Brasília, DF: Anvisa, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/anvisa/pt-br/centraisdeconteudo/publicacoes/servicosdesaude/notas-tecnicas/nota-tecnica-gvims_ggtes_anvisa-04_2020-25-02-para-o-site.pdf. Acesso: 14 jan. 2021.

ÁVILA, M. D. G. Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle – Doutrina e Artigos**, v. 12, n. 2, p. 179-198, 25 nov. 2016.

BEDFORD, J. *et al.* COVID-19: towards controlling of a pandemic. **The Lancet**, v. 395, n. 10229, p. 1015-1018, 2020. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30673-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30673-5). Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32197103/>. Acesso em: 11 maio 2021.

BORGES-ANDRADE, J. E.; SAMPAIO, N. S. de P. Aprendizagem e Desenho do Trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 4, p. 859-866, dez. 2019.

BUEHLER, K. S.; PRISTSCH, G. Running with risk. **The McKinsey Quarterly**, n. 4, 2003.

CASTRO, B. L. G. de *et al.* COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020.

CHING, H. Y. Contribuição das boas práticas do mercado para a eficiência na gestão de risco corporativo. **REBRAE**, v. 4, n. 3, p. 257-273, 2011.

COELHO JR., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, v. 18, n. 40, p.221-234, 2008.

CRUZ, R. M. *et al.* COVID-19: emergência e impactos na saúde e no trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 2, p. I-III, 2020.

DOMINGOS, M. L. C. Responsabilidade social nas organizações de trabalho: benevolência ou culpa? **Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 27, n. 1, p. 80-93, 2007.

DOMINGOS, M. D. L. C.; LINS, L. D. L. B. Responsabilidade e carga psíquica na gestão de risco. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 18, n. 2, p. 137-151, 2015.

FRUTUOSO, J. T.; CRUZ, R. M. Mensuração da carga de trabalho e sua relação com a saúde do trabalhador. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 3, n. 1, p. 29-36, 2005.

GATERA, G.; PAVARINI, G. Covid-19: what is next for public health? **The lancet**, v. 395, p. 542-545, 2020. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30374-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30374-3). Disponível em: [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30374-3/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30374-3/fulltext). Acesso em: 11 maio 2021.

GIDDENS, A. **Mundo em descontrole**: o que a globalização está fazendo de nós. Rio de Janeiro: Record, 2007.

GOMÉZ, C. Saúde mental na gestão dos desastres: intervenção no cotidiano e nos eventos. *In*: CARTILHA do 1º Seminário Nacional de Psicologia das Emergências e dos Desastres: contribuições para a construção de comunidades mais seguras. Brasília, DF: Finatec/UnB, 2006.

GONDIM, S. M. G.; SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Gestão de pessoas. *In*: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 343-374.

HILL, S. **A primer on risk management in the public service**. A Background Document for CCMD's Action-Research Roundtable on Risk Management. [S.l.]: University of Calgary, 2007.

HILL, S. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público**. Tradução de Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública-ENAP, 2003.

ILLERIS, K. Workplaces and Learning. *In*: MALLOCH, M. *et al.* (ed.) **The sage handbook of workplace learning**. London: Sage, 2011. p. 32-45.

KIMURA, H.; PERERA, L. C. J. Modelo da otimização da gestão de risco em empresas não financeiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 16, n. 37, p. 59-72, 2005.

LAMMINTAKANEN, J.; KIVINEN, T. Continuing professional development in nursing: Does age matter? **Journal of Workplace Learning**, v. 24, n. 1, p. 34-47, 2012.

MARTINS, L. B.; ZERBINI, T. Fatores influentes no desempenho acadêmico de universitários em ações educacionais a distância. **Estudos de Psicologia**, v. 21, n. 3, p. 317-327, 2016.

MONTEIRO, A. C.; MOURÃO, L. Resiliência e justiça organizacional como antecedentes da percepção de desenvolvimento profissional. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 32, n. 1, p. 111-121, 2016.

MORAES, V. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. (2015). Informal learning and development. In: K. KRAIGER, J. *et al.* (org.). **The wiley blackwell handbook of the psychology of development, and performance improvement**. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2015. p. 419-435.

MORIN, E.; LE MOIGNE, J. L. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Fundação Petrópolis, 2000.

NASCIMENTO, L.; SPILKER, M. J.; MORGADO, L. Tutoria e tutor em educação a distância: retratos do presente versus visões para o futuro. **EaD em Foco: Revista Científica de Educação a Distância**, p. 64-87, 2015.

NOE, R. A.; CLARKE, A. D. M.; KLEIN, H. J. Learning in the twenty-first century. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 245-275, 2014. DOI 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>. Acesso em: 6 jun. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **COVID-19 crisis and the informal economy**: Immediate responses and policy challenges. Geneva: OIT, 2020.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. Organização Mundial da Saúde. **OMS declara emergência de saúde pública de importância internacional por surto de novo coronavírus**. Brasília, DF: OPAS: OMS, 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/30-1-2020-who-declares-public-health-emergency-novel-coronavirus>. Acesso em: 2 jun. 2021.

SAMPAIO, N. S. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BONATTI, C. L. Aprendizagem no trabalho: pesquisa nas organizações públicas e privadas brasileiras. **Psicología Desde el Caribe**, v. 35, n. esp., p. 1-21, 2018. DOI 10.14482/psdc.35.4.158.72. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/81290/77648>. Acesso em: 2 jun. 2021.

SILVA, M. F. G. Uma história sobre pandemia (Covid-19), isolamento e fundamentos microeconômicos de políticas públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 25, n. 80, p. 1-9, 2020.

VARANDA, R. C.; ZERBINI, T.; ABBAD, A. Construção e Validação da Escala de Reações à Interface Gráfica para Cursos de Educação a Distância. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 26, n. 2, p. 371-380, 2010.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

VILA, R. Á. Aplicação da gestão do conhecimento em processos de gerenciamento de risco. **RAFI**, n. 1, 2003.

Sobre os Autores

Ademir Lapa: doutorando em Gestão Pública e Governança Digital pela Universidade Federal do Tocantins (UFT – 2020-2024). Mestre em Políticas Públicas em Saúde pela Escola Fiocruz de Governo (EFG – 2018). Licenciado e especialista em Docência Profissional, Técnica e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG – 2020). Especialista em Avaliação em Saúde pela Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (Ensp – 2015). Especialista em Gestão Pública pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap – 2014). Graduado em Administração pela Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina (2008). Servidor público federal no cargo de analista em Ciência & Tecnologia, da carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura (Administração Pública), do Ministério da Saúde, e atualmente desempenhando a função de coordenador-geral de Gestão de Pessoas. Integrou o grupo de trabalho de desenvolvimento do Projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública Federal em parceria com a Universidade de Brasília (UnB), foi membro da Comissão Intersetorial de Recursos Humanos e Relações de Trabalho (CIRHRT) e atuou na assessoria do gabinete da Secretaria de Gestão de Pessoas. Participou do projeto de desenvolvimento do Sistema de Gestão de Pessoal Civil da Administração Federal (Sigepe). No Ministério da Saúde foi o primeiro corregedor-geral do órgão e atuou ainda como subsecretário de assuntos administrativos adjunto, assessor da Subsecretaria de Assuntos Administrativos, chefe do Núcleo de Eventos, administrador predial da Unidade VIII e chefe do Serviço de Transporte.

E-mail: ademir.lapa@saude.gov.br.

Carla Elisandra Campelo da Silva: especialista em Gestão de Projetos, graduada em Direito, técnico em Contabilidade. Atua no serviço público federal desde 2004, possui experiência na área de administração, com ênfase em recursos humanos, gestão do patrimônio imobiliário da União e gestão da informação e do conhecimento. Atualmente assessora a Coordenação-Geral de Documentação e Informação (CGDI/SAA/SE/MS), em apoio a gestão, à promoção, à organização e à qualificação dos mecanismos e instrumentos técnico-jurídicos de estruturação, organização e execução do Projeto de Qualificação e de Educação Permanente e Continuada, no âmbito do Termo de Execução Descentralizada n.º 115/2015, dos profissionais do Ministério da Saúde, e ao mapeamento das necessidades educacionais relacionadas à temática de gestão de pessoas.

E-mail: carla.silva@saude.gov.br.

Elizabeth Golembiouski Lopes: mestranda em Controle de Gestão pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC – 2020-2022). Especialista em Economia da Saúde pela Universidade de São Paulo (USP). Graduada em Pedagogia pela Universidade de Brasília (UnB). Servidora pública federal, técnica em assuntos educacionais do Ministério da Saúde, onde atualmente é coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas (Codep). Tem experiência nas áreas de inovação do setor público, gestão de pessoas por competência, avaliação de desempenho, dimensionamento de força de trabalho e cooperação técnica com organismos internacionais com foco em saúde.

E-mail: elizabeth.golembious@saude.gov.br

Lilian Aparecida Candida dos Santos: especialista em Gerenciamento de Projetos, graduada em Gestão de Recursos Humanos, atua no serviço público federal desde 2003, possui experiência na área de gestão de projetos, gestão estratégica, de pessoas, de integridade, riscos e controle interno e na área da informação e do conhecimento; atualmente compõe a assessoria da Coordenação-Geral de Documentação e Informação (CGDI/SAA/SE/MS), atua no acompanhamento e no monitoramento dos termos de cooperação técnica com Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (Bireme) e apoia a gestão na promoção, na organização e na qualificação dos mecanismos e execução do Projeto de Qualificação e de Educação Permanente e Continuada, no âmbito do Termo de Execução Descentralizada n.º 115/2015 com a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). Participação no projeto de dimensionamento da força de trabalho tendo como foco a Coordenação-Geral de Documentação e Informação, na elaboração e na consolidação do planejamento estratégico da Coordenação-Geral de Documentação e Informação. Atuou como integrante suplente do Núcleo da Unidade de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (Uirc SPU/ME).

E-mail: lilian.santos@saude.gov.br

Nara Leite de Souza Rodrigues: cursando especialização em Biblioteconomia, especialista em Gestão de Logística, graduada em Gestão Pública, participou como mediadora das ações voltadas à Política Nacional de Saúde Prisional, com foco na atenção primária à saúde das pessoas privadas de liberdade, na Coordenação de Saúde Prisional da Secretaria de Atenção Primária à Saúde (Saps/MS). Atualmente, assessora a Coordenação-Geral de Disseminação de Informações Técnico-Científicas em Saúde (Codinf/CGDI/SAA/SE/MS), nas ações de acessibilidade nos espaços de conhecimento e nas bibliotecas da saúde no Brasil, na elaboração de Termos de Referência e na pesquisa de cotação de preços dos processos de Licitação, e acompanha as ações atinentes à execução do

Projeto de Qualificação e de Educação Permanente e Continuada dos profissionais do Ministério da Saúde – Termo de Execução Descentralizada (TED) n.º 115/2015.

E-mail: nara.rodriques@saude.gov.br.

Polyanna Peres Andrade: doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – *Personas que Trabajan em Organizaciones* (PSTO), Universidade de Brasília (UnB) com período sanduíche em Universitat, Autônoma de Barcelona (UAB), mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – *Personas que Trabajan em Organizaciones* (PSTO) pela Universidade Federal de Brasília. Graduada em Psicologia pelo Centro Universitário de Brasília (Uniceub); professora doutora em educação superior, orientadora pedagógica de projetos e monografias. Atuou na criação de metodologia/pesquisa relacionada às melhores práticas de gestão de pessoas com foco em gestão por competência, monitoramento de força de trabalho, política de sucessão, mapeamento de ocupações críticas e desenvolvimento de ações de educação, avaliação das ações educacionais futuras. Realizou pesquisa relacionada ao melhoramento e acompanhamento de Gestão de Riscos e mapeamento de processos no âmbito do MS. Realizou pesquisa sobre Análise Ergonômica de avaliação de postos de trabalho, produção de artigo científico. Desenvolveu consultoria sobre estruturas organizacionais ao Ministério da Saúde. Atuou na implantação da gestão por competências, mapeamento de competências gerenciais, gerais e básicas dos servidores do Ministério da Saúde. Atualmente coordenou a condução deste projeto.

E-mail: polyperes@gmail.com.

Sandra Cristina Teixeira: bibliotecária, responsável pela Biblioteca Virtual em Saúde do Ministério da Saúde (BVS MS) e apoio na secretaria da Biblioteca Virtual em Saúde Brasil. Atua com a Coordenação de Disseminação da Informação Técnico-Científica na coordenação de projetos e Termos de Cooperação Técnica com o Centro Latino-Americano e do Caribe de Informações em Ciências da Saúde (Bireme), e na coordenação da Rede de Bibliotecas do Sistema Único de Saúde. Especialista em Inteligência Organizacional e Competitiva na Sociedade da Informação pela Universidade de Brasília.

E-mail: sandra.teixeira@saude.gov.br

Soraya Zacarias Drumond de Andrade: doutoranda em Gestão Pública e Governança Digital pela Universidade Federal do Tocantins, cursando especialização em Arquivologia e graduação em Biblioteconomia. Mestre em Saúde Pública pela Fundação Oswaldo Cruz. Especialista em: Negociação Coletiva do Trabalho pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e em Gestão da Saúde e Gerenciamento de Projetos pela Escola Superior

de Administração e Negócios. Graduada em Relações Internacionais pelo Instituto de Educação Superior de Brasília e em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade de Brasília (UnB). Participou de aperfeiçoamento em gestão federal do SUS pelo Hospital Sírio Libanês. Atua no Ministério da Saúde desde 2008, no qual foi coordenadora substituta de Modelagem de Estruturas Organizacionais da extinta Coordenação-Geral de Inovação Gerencial e atuou como consultora interna do Projeto Mais Gestão é Mais Saúde nas frentes de redimensionamento da força de trabalho, análise de custos, gestão do conhecimento e de pessoas por competências. Como consultora contratada pela Organização Pan-Americana da Saúde (Opas) e, posteriormente, pelo Banco Mundial atuou no Departamento de Economia da Saúde como responsável pela supervisão e pelo acompanhamento do projeto QualiSUS-Rede. Já como servidora efetiva, analista em Ciência e Tecnologia a partir de 2012, foi responsável pela área de Cooperação Internacional e por ações de desenvolvimento institucional no Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (Inca). Posteriormente, cedida para a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, atuou como assessora e coordenadora-geral de Gestão de Pessoas substituta. Atualmente é coordenadora-geral de Documentação e Informação e é responsável por aprimorar e qualificar a gestão da informação e do conhecimento no âmbito do Ministério da Saúde. No âmbito da cooperação com a Fiocruz, foi a responsável pela estruturação e compilação desta publicação.

E-mail: soraya.zacarias@saude.gov.br.

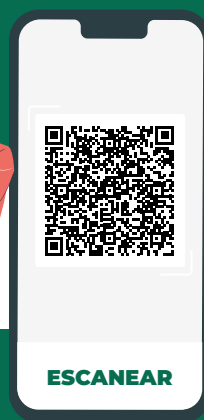
Shirlei Rodrigues Gonçalves: atua na área de Informação em Saúde a mais de 19 anos. Especialista em Gestão Pública, Auditoria e Gestão em Serviços de Saúde, Administração Hospitalar e mestranda em Controle de Gestão. Ocupou cargo de administradora em Hospital Público por dez anos. Atualmente é coordenadora de Disseminação de Informações Técnico-Científicas em Saúde do Ministério da Saúde, coordenadora da Rede BiblioSUS, gestora de Projetos em âmbito nacional e ponto focal em projetos internacionais para o fortalecimento do SUS.

E-mail: shirlei.rodrigues@saude.gov.br

Viviane Abdo: especialista em Gerência de Projetos e Gestão de Saúde na Faculdades Integradas Anglo Americano (Esad). Graduada em Licenciatura em Artes Plásticas pela Universidade Federal de Goiás e graduanda em Biblioteconomia pela Uniasselvi. Possui experiência na área de saúde especializada, gestão de riscos, gestão de pessoas e gestão de conhecimento, especificamente na área da saúde com 23 anos de experiência.

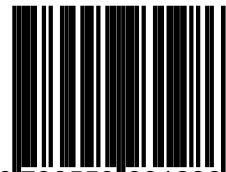
E-mail: viviane.abdo@saude.gov.br.

Conte-nos o que pensa sobre esta publicação. Responda a pesquisa disponível por meio do QR Code ao lado:



EDITORA MS
Coordenação-Geral de Documentação e Informação/SAA/SE
MINISTÉRIO DA SAÚDE
Fonte principal: Cronos Pro Light
Tipo de papel do miolo: Offset 90 gr
Impressão: www.in.gov.br • Imprensa Nacional
Brasília/DF, junho de 2021
OS 2021/0090

ISBN 978-65-5993-128-6



9 786559 931286

DISQUE
SAÚDE **136**

Biblioteca Virtual em Saúde do Ministério da Saúde
bvsm.sau.de.gov.br



MINISTÉRIO DA
SAÚDE

Governo
Federal

