



**Série EPAs
na formação
em saúde**

**CADERNOS
DA GRADUAÇÃO
GESTÃO HOSPITALAR | Vol.1 | 2022**

Editores:

Rosa Malena Delbone
Alexandre Sampaio Moura



SÉRIE EPAs NA FORMAÇÃO EM SAÚDE

CADERNOS DA GRADUAÇÃO

VOLUME 1 - CURRÍCULO BASEADO EM EPAs DO CURSO DE
GRADUAÇÃO DE GESTÃO HOSPITALAR



**ESTRUTURA COMUM DE COMPETÊNCIAS
FACULDADE SANTA CASA DE BELO HORIZONTE**

EDITORES

Rosa Malena Delbone

Alexandre Sampaio Moura

AUTORES

Juliana Lopes Dias

Mário César Bittencourt Madureira

Alexandre Sampaio Moura

Rosa Malena Delbone

Copyright © 2022 - Faculdades Santa Casa BH
Todos os direitos reservados.

Av. dos Andradas 2688 – Santa Efigênia
Belo Horizonte – MG – Brasil
Tel. (31) 3238-8368 - E-mail: sac@faculdadesantacasabh.edu.br

Arte Gráfica e diagramação
Comunicação Grupo Santa Casa BH

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Série EPAs na formação em saúde - Cadernos da Graduação:
volume 1 – currículo baseado em EPAs do curso de graduação de
gestão hospitalar./ Editores Rosa Malena Delbone e Alexandre
Sampaio Moura. -- Belo Horizonte: Faculdade Santa Casa de BH -
FSCBH, 2022.

26 p.: il.

Vários autores

ISBN 978-65-999577-9-6 (e-book)

1. Atividades Profissionais Confiáveis - EPAs. 2. Currículo. 3. Gestão
hospitalar. 4. Graduação. I. Delbone, Rosa Malena. II. Moura,
Alexandre Sampaio. III. Título.

CDU: 378:614.2

Ficha catalográfica elaborada por Elma Oliveira - CRB6-2088

FACULDADE SANTA CASA DE BELO HORIZONTE

Presidente da Mantenedora

Roberto Otto Augusto de Lima

Diretor Geral

Carlos Renato de Melo Couto

Superintendente Administrativa

Ana Carolina da Cunha Lima Giulianetti

Superintendente Acadêmica

Rosa Malena Delbone

Núcleo de Estudos e Desenvolvimento em Educação na Saúde (NEDUC)

Rosa Malena Delbone

Alexandre Sampaio Moura

Mario Madureira

Renata Simões

Priscila Bonisson

Valenir Machado

Lucimara Souza

Gabriela Macedo

Julia Marques

Ariane Moura

Emmanuelle Araujo

Debora Ferrante

Núcleo Docente Estruturante

Aleida Nazareth Soares

Alexandre Sampaio Moura

Joao Costa Aguiar Filho

Mario Cesar Bittencourt Madureira

SÉRIE EPAs NA FORMAÇÃO EM SAÚDE - CADERNOS DA GRADUAÇÃO

EDITORES

Rosa Malena Delbone

Alexandre Sampaio Moura

VOLUME 1 – O currículo baseado em EPAs do Curso de Graduação Gestão Hospitalar

AUTORES

Juliana Lopes Dias

Mário César Bittencourt Madureira

Alexandre Sampaio Moura

Rosa Malena Delbone

Alexandre Sampaio Moura – médico, especialista em infectologia, mestre em epidemiologia e doutor em infectologia, vice-coordenador do Núcleo de Estudos e Desenvolvimento em Educação na Saúde (NEDUC), professor e pesquisador da Faculdade Santa Casa BH e membro do Núcleo Docente Estruturante (NDE) do curso de graduação em Gestão Hospitalar.

Aleida Nazareth Soares – estatística, doutora, professora e pesquisadora da Faculdade Santa Casa BH, membro do Núcleo Docente Estruturante (NDE) do curso de graduação em Gestão Hospitalar.

Joao Costa Aguiar Filho – advogado, mestre, diretor jurídico do Grupo Santa Casa BH, professor da Faculdade Santa Casa BH e membro do Núcleo Docente Estruturante (NDE) do curso de graduação em Gestão Hospitalar.

Ariane Moura – pedagoga, e analista de ensino dos programas educacionais do ensino técnico e integrante do Núcleo de Estudos e Desenvolvimento em Educação na Saúde (NEDUC) da Faculdade Santa Casa BH.

Debora Ferrante – pedagoga, analista de ensino dos programas educacionais de estágios de graduação da Santa Casa de Belo Horizonte e membro do Núcleo de Estudos e Desenvolvimento em Educação na Saúde (NEDUC) da Faculdade Santa Casa BH.

Emmanuelle Araujo – pedagoga, analista de ensino dos programas educacionais do ensino técnico e membro do Núcleo de Estudos e Desenvolvimento em Educação na Saúde (NEDUC) da Faculdade Santa Casa BH.

Gabriela Macedo – pedagoga, analista de ensino dos programas educacionais de estágios de graduação da Santa Casa de Belo Horizonte e membro do Núcleo de Estudos e Desenvolvimento em Educação na Saúde (NEDUC) da Faculdade Santa Casa BH.

Julia Marques – pedagoga, analista de ensino dos programas educacionais da residência médica da Santa Casa de Belo Horizonte e membro do Núcleo de Estudos e Desenvolvimento em Educação na Saúde (NEDUC) da Faculdade Santa Casa BH.

Juliana Dias – Doutora, coordenadora do Curso de Gestão Hospitalar e membro do Núcleo de Estudos e Desenvolvimento em Educação na Saúde (NEDUC) da Faculdade Santa Casa BH, no triênio 2020 e 2022.

Lucimara Souza – pedagoga, mestranda, analista de ensino dos programas educacionais de estágios de graduação da Santa Casa de Belo Horizonte e membro do Núcleo de Estudos e Desenvolvimento em Educação na Saúde (NEDUC) da Faculdade Santa Casa BH.

Mario Madureira – médico, especialista em cirurgia plástica e gestão em saúde, mestre em medicina e biomedicina, professor e membro do Núcleo de Estudos e Desenvolvimento em Educação na Saúde (NEDUC) da Faculdade Santa Casa BH, membro do Núcleo Docente Estruturante (NDE) do curso de graduação em Gestão Hospitalar.

Priscila Bonisson – enfermeira, mestre e doutora, professora e membro do Núcleo de Estudos e Desenvolvimento em Educação na Saúde (NEDUC) da Faculdade Santa Casa BH.

Renata Simões – biomédica, mestre e doutora, professora, pesquisadora e membro do Núcleo de Estudos e Desenvolvimento em Educação na Saúde (NEDUC) da Faculdade Santa Casa BH.

Rosa Malena Delbone – médica especialista, mestre e doutora em Hematologia, especialista em educação médica, coordenadora do Núcleo de Estudos e Desenvolvimento em Educação na Saúde (NEDUC), pesquisadora e superintendente acadêmica da Faculdade Santa Casa BH, professora associada e pesquisadora da Faculdade de Medicina da UFMG.

Valenir Machado – psicóloga, especialista e mestranda, professora, coordenadora do Núcleo de Apoio Psicológico (NAP) e membro do Núcleo de Estudos e Desenvolvimento em Educação na Saúde (NEDUC) da Faculdade Santa Casa BH.

AGRADECIMENTOS

Ao Provedor de Honra Saulo Levindo Coelho, ao Provedor Roberto Otto Augusto de Lima, ao Diretor Carlos Renato de Melo Couto e ao Superintendente de Comunicação e Relações Institucionais do Grupo Santa Casa de Belo Horizonte, Daniel Levindo Coelho, por terem os olhos no futuro e acreditarem na disrupção dos programas educacionais da Faculdade Santa Casa de Belo Horizonte.

Aos membros do Núcleo Docente Estruturante – NDE – e do Colegiado do curso de Gestão Hospitalar, partes fundamentais das discussões a respeito das EPAs.

Aos supervisores de estágio do Grupo Santa Casa BH, pelo trabalho imprescindível no apoio ao desenvolvimento profissional e certificação dos nossos alunos nas EPAs, sem a participação de vocês não teríamos tido êxito.

Ao Núcleo de Estudos e Desenvolvimento em Educação na Saúde – NEDUC – da Faculdade Santa Casa BH pelo contínuo suporte educacional ao Programa de Residência Médica em Cirurgia Geral e pela condução do programa institucional de desenvolvimento em preceptoria – PRODEP – responsável pela formação contínua dos preceptores.

Ao Professor Olle ten Cate, pela inspiração e por sua generosidade em compartilhar o saber.

APRESENTAÇÃO

É com grande alegria que apresento a **SÉRIE EPAs NA FORMAÇÃO EM SAÚDE**, concebida com o objetivo de compartilhar com a comunidade de educadores e aprendizes da área da saúde o grande movimento de transformação e de desenho de novos currículos para os cursos da área da saúde baseados em EPAs, do inglês *entrustable professional activities*, traduzidas para o português como atividades profissionais confiáveis.

Afinal o que são as EPAs e qual a razão para utilizá-las na formação em saúde?

As EPAs, introduzidas na literatura internacional no início do século XXI por Olle ten Cate, professor da Universidade de Utrecht, Holanda, constituem uma ponte entre a educação baseada em competências e a aprendizagem nos serviços de saúde, objetivando a avaliação focada no que é essencial para o exercício profissional. Por isso, são caracterizadas por atividades realizadas pelos profissionais no dia a dia do trabalho, e que, para tal, necessitam mobilizar inúmeras competências. Ou seja, para realizar uma EPA o profissional precisa possuir diferentes atributos pessoais denominados competências. Logo, a realização de uma EPA representa o ápice da educação baseada em competências, pois significa a mobilização das competências adquiridas ao longo da formação para a realização da atividade profissional.

Os programas educacionais dos cursos sob gestão da Faculdade Santa Casa BH estão desenhados sobre uma estrutura comum de competências, organizada em seis grandes domínios mobilizáveis para a realização das EPAs:

Domínio autogestão da aprendizagem - capacidade para autogestão da aprendizagem ao longo da vida, demonstrando curiosidade para a busca do conhecimento e flexibilidade para o novo, mantendo-se atualizado, em prol da qualidade e da segurança do cuidado à saúde das pessoas, individual ou coletivo.

Domínio expertise técnica - capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes específicos da profissão para solucionar problemas de saúde, individuais e coletivos, em prol da qualidade e da segurança do cuidado à saúde das pessoas.

Domínio comunicação - capacidade de compreender e se fazer entender no âmbito das relações e atividades de trabalho relacionadas ao processo do cuidado à saúde, em prol da qualidade e da segurança do cuidado, individual ou coletivo.

Domínio liderança colaborativa - capacidade para o trabalho em equipe, mono e multiprofissional, baseada em confiança, interdependência, respeito e tomada de decisão compartilhada, em prol da qualidade e da segurança do cuidado à saúde das pessoas, individual ou coletivo.

Domínio profissionalismo – capacidade de desenvolver uma prática que demonstre ética, honestidade, integridade, compromisso, paixão, respeito pelas diversidades, confidencialidade e autocuidado, em prol da qualidade e da segurança do cuidado à saúde das pessoas, individual ou coletivo.

Domínio responsabilidade social - capacidade para atuar como agente de transformação da realidade de saúde de pessoas e comunidades, comprometido com o sistema de saúde e com a sustentabilidade econômica, social e ambiental de suas

ações, em prol da qualidade e da segurança do cuidado à saúde das pessoas, individual ou coletivo.

A matriz ou *blueprint* que utilizamos para o desenho das EPAs observa os oito elementos descritos por Olle ten Cate: 1. título; 2, tarefas essenciais; 3. riscos envolvidos; 4. domínios de competências mobilizados; 5. conhecimento, habilidades, atitudes e experiências requeridos; 6. modalidades avaliativas; 7. nível de autonomia ou de confiança pretendido e, 8. período de expiração.

Assim, esta Série está organizada em quatro Cadernos constituídos de diversos volumes, que serão liberados periodicamente, observando o fluxo de mudança ou de criação dos programas:

- Cadernos da Residência Médica
- Cadernos da Residência Multiprofissional
- Cadernos da Graduação
- Cadernos do Ensino Técnico

Este é o **Volume 1** da **SÉRIE EPAs NA FORMAÇÃO EM SAÚDE – CADERNOS DA GRADUAÇÃO** e traz o **Currículo baseado em EPAs do Curso de Graduação em Gestão Hospitalar**, pioneiro na utilização de EPAs de acordo com a literatura científica internacional.

Esperamos que nossa experiência em abraçar este desafio possa facilitar sua trajetória, se assim como nosso grupo, você tenha interesse em utilizar as EPAs no dia a dia da formação de profissionais da saúde.

Saudações cordiais,

Rosa Malena Delbone

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESENVOLVIMENTO.....	8
3 DESAFIOS E LIÇÕES APRENDIDAS.....	12
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	13
REFERÊNCIAS.....	13
APÊNDICES.....	15

A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso que deve fazer do seu próprio conhecimento.
Platão, A República.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de Atividades Profissionais Confiáveis, abreviada pela sigla EPAs, do inglês *Entrustable Professional Activities*, surgiu no campo educacional no ano de 2005, na Holanda, inicialmente aplicado aos programas de residência médica. As EPA surgiram como forma de superar lacunas e desafios apresentados pela estrutura curricular baseada em competências e seu uso foi sendo expandido para a graduação tanto em medicina quanto de outros cursos na área da saúde. As EPAs podem ser definidas como unidades da prática profissional que fazem parte do dia a dia e que, no âmbito das profissões de saúde, incluem as tarefas relevantes que devem ser realizadas por esse profissional no cuidado ao paciente. Diferentemente de competências, que são atributos do aprendiz necessários para exercer uma determinada tarefa, as EPAs estão relacionadas ao trabalho em si^{1,2}.

A execução de uma EPA é resultado da aplicação integrada de diferentes competências, que, por sua vez, é resultado da aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a cada uma das competências mobilizadas para a atividade. Para mobilização das diferentes competências em prol da realização de uma EPA específica é necessário que o aprendiz tenha praticado repetidamente e utilizado as diferentes habilidades no complexo contexto profissional. Desta forma, o currículo baseado em competências não deve se limitar a especificar as qualificações, mas sim propor que o aprendiz possa ser confiado ao utilizá-la na execução de atividades profissionais^{3,6}

O desenho de um currículo baseado em EPAs busca operacionalizar o ensino baseado em competências (EBC) que ganhou espaço na década de 1990, em contraposição ao modelo flexneriano¹⁹. As competências são identificadas como a capacidade de mobilizar, articular e colocar em prática os conhecimentos adquiridos que são necessários para o contexto médico. Um currículo baseado em competências possui uma natureza multidimensional, que envolve aspectos cognitivos, técnicos, relacionais, contextuais, afetivos e integrativos. Além disso, enfatiza a avaliação formativa, quando se comparado à somativa, e ao direcionamento do aprendizado dependente de uma relação não hierárquica estabelecida entre docentes e discentes³⁻⁵.

No EBC, as competências necessárias para se alcançar resultados pré-estabelecidos são definidas e o currículo é desenhado de forma a oferecer oportunidades para que o aluno alcance estas competências, bem como flexibilidade para que alunos diferentes possam eventualmente alcançar estas competências em diferentes momentos. Entretanto, avaliar as inúmeras competências dos aprendizes tornou-se um desafio, e esse processo de avaliação resultou no uso de longos e pouco práticos *checklist* aplicados por professores e supervisores. A opção por um currículo baseado em EPA modifica a forma de avaliação, que passa a ser voltado para a certificação do nível de confiança no aprendiz. A avaliação no currículo baseado em EPA modifica o foco da avaliação de 'descritores pessoais' de competências para os 'descritores de trabalho', tornando mais factível e apropriado o processo avaliativo. Ao final

de uma determinada etapa da formação, o aprendiz deve ser avaliado de forma que se possa estabelecer qual o nível de confiança que este demonstra para realizar uma determinada. A supervisão ou confiança ou autonomia pode ser dividida em cinco níveis:^{3,5,6}

- Nível 1 - o aprendiz só pode observar a realização da EPA pelo supervisor;
- Nível 2 - o aprendiz pode realizar a EPA sob supervisão direta;
- Nível 3 - o aprendiz pode realizar a EPA com supervisão reativa;
- Nível 4 - o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão;
- Nível 5 - o aprendiz pode supervisionar iniciantes na realização da EPA.

O uso de EPA vem se tornando importante no âmbito educacional, pois permite a construção de um contínuo de aprendizagem, no qual a responsabilidade vai sendo transferida para os aprendizes à medida que eles demonstram serem confiáveis para atuar de maneira mais autônoma¹.

Em última instância, o que um curso se propõe é formar profissionais que possam praticar sob supervisão indireta ou mesmo sem supervisão. A avaliação efetuada pelos supervisores em um currículo baseado em EPA é fundamentada na atribuição do nível de confiança para que desenvolvam determinada atividade^{3,4}.

2 DESENVOLVIMENTO

A Faculdade Santa Casa de Belo Horizonte – FSCBH – foi inaugurada em fevereiro de 2020, com o ingresso da primeira turma do curso de Gestão Hospitalar.

A ciência administrativa experimenta novos desafios na contemporaneidade, quando vivemos numa sociedade

altamente complexa, amplamente apoiada na tecnologia e imprevisível em vários sentidos. No campo da saúde, podemos somar, a tudo isso, uma complexidade inerente, construída historicamente, e que se relaciona com a responsabilidade de lidar com a vida humana, a multidisciplinaridade necessária ao cuidado integral da saúde e os recursos sempre escassos destinados ao setor. A busca por gestores qualificados, que possam enfrentar os variados desafios desse mercado, é uma necessidade premente.

Historicamente, a gestão dos serviços de saúde vem sendo exercida, em muitos casos, por profissionais de outras áreas, como medicina, enfermagem, nutrição e outros. A ampliação da formação em Gestão de Serviços Hospitalares contribui para eliminar essa discrepância, liberando os profissionais de saúde - cuja formação é bem mais onerosa – para exercerem suas funções originais.

Além disso, proporciona a formação de um gestor com conhecimentos específicos de seu mercado de atuação, o que pode reduzir os índices de insucesso das empresas do setor. Nesse sentido, nosso percurso curricular começou a ser construído com base nas funções específicas dos gestores hospitalares conforme previstas no Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia⁸:

- Gerencia processos de trabalho, sistemas de informação, recursos humanos, recursos materiais e financeiros em saúde;
- Coordena o planejamento estratégico das instituições de saúde;
- Organiza fluxos de trabalho e informações;
- Estabelece mecanismos de controle de compras e custos;

- Estrutura áreas de apoio e logística hospitalar;
- Supervisiona contratos e convênios;
- Gerencia a qualidade dos serviços e os indicadores de desempenho na gestão de organizações de saúde;
- Desenvolve programas de ampliação e avaliação de tecnologias em saúde;
- Vistoria, avalia e elabora parecer técnico em sua área de formação.

Completando nosso quadro inicial de referências, consideramos relevante observar o que preconizam as Diretrizes Curriculares Nacionais da Administração (CNE/CES, 2005), cujas competências e habilidades destacadas para o administrador foram contempladas em nossa proposta pedagógica.

Considerando essas bases, definiu-se como perfil desejado do egresso do curso de Gestão Hospitalar da FSCBH:

- Ser ético e responsável em sua atuação, compreendendo sua responsabilidade profissional na sociedade contemporânea;
- Atuar com o intuito de diminuir as desigualdades sociais, combater todas as formas de preconceito, promover a inclusão e melhorar a vida das pessoas;
- Dominar os conceitos básicos da língua portuguesa e da matemática, bem como sua operacionalização e aplicabilidade;
- Ser inovador, criativo, empreendedor, determinado e orientado para resultados;
- Ter capacidade de atuar sob pressão e em condições adversas;
- Responder positivamente a mudanças e desafios;
- Planejar, organizar e controlar processos organizacionais com competência e eficácia em todos os níveis;
- Decidir com racionalidade, objetividade e presteza, baseando-se em dados e informações;
- Liderar pessoas e equipes de alta performance;

- Ser um profissional diferenciado, com alto nível de atuação e entrega, em todas as áreas da gestão hospitalar (FSCBH, 2022).

Para que se alcance esse perfil profissional, o Projeto pedagógico curso de Gestão Hospitalar Faculdade Santa Casa BH privilegia a flexibilização curricular e a formação em serviço, buscando capacitar o estudante para uma melhor atuação dentro do campo profissional. Tal prática se distancia da proposta conteudista e individualista, em que predominam uma fragmentação e a hierarquização de interesses e a supervalorização de determinada disciplina ou princípio teórico.

O curso está estruturado em regime semestral, com duração mínima de seis semestres. A carga horária total é de 3000 horas, sendo 2400 horas destinadas às disciplinas que compõem o curso – incluindo Optativas –, cem horas a serem cumpridas como Atividades Complementares – de livre escolha do aluno, mediante normas preestabelecidas –, duzentas horas dedicadas ao Estágio Curricular Obrigatório e 300 horas de carga horária de extensão. Todos esses componentes curriculares se articulam através das EPAs.

Como ocorre na maioria dos casos, o curso de Gestão Hospitalar da FSCBH começou a ser concebido com base no perfil do egresso e nas estruturas curriculares de outros cursos já em oferta no Brasil. O passo seguinte foi a análise do Catálogo Nacional dos Cursos de Tecnologia e das Diretrizes Curriculares Nacionais - DCNs - de cursos afins. A pesquisa nacional do Sistema CFA/CRAS sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador também serviu de base

para nossa reflexão na formulação dos currículos. A edição divulgada em 2017 traz informações bastante relevantes no que diz respeito aos conhecimentos, competências, habilidades e atitudes que o administrador contemporâneo precisa desenvolver. A pesquisa ouviu os próprios, bem como empresários e empregadores.

Na visão dos entrevistados - administradores, coordenadores e professores dos cursos de graduação, os conhecimentos específicos mais importantes para um administrador relacionam-se a estratégia, gestão de pessoas e finanças. Além disso, um administrador deve desenvolver as seguintes habilidades: capacidade de se relacionar; visão do todo e exercício de liderança; adaptação à transformação; criatividade e inovação. Finalmente, as atitudes mais valorizadas envolvem, em primeiro lugar, o comportamento ético, seguido de pilares como comprometimento, profissionalismo, aprendizado contínuo, proatividade e motivação.

Após essas análises, surgiu a necessidade de complementação das informações junto a profissionais com carreiras já consolidadas. Realizamos, então, entrevistas informais com diversos deles, tanto de Belo Horizonte como de outras cidades. Solicitamos que eles ratificassem as premissas determinadas para o curso e acrescentassem suas contribuições, tendo em vista o mote: O que é necessário para a formação de um gestor eficaz na contemporaneidade? Os resultados dessas consultas demonstraram ampla aprovação de todos os princípios já assinalados e trouxeram acréscimos de grande valia, que passaram a integrar os princípios norteadores de nossa proposta pedagógica, entre as quais destacamos:

- Pleno domínio da língua portuguesa para expressar-se por escrito e oralmente;
- Orientação para resultados;
- Conhecimento das novas realidades políticas, econômicas e sociais, especialmente no Brasil, e suas consequências para as organizações;
- Capacidade de administrar talentos no novo mercado de trabalho.

Ao final desses processos analíticos, chegamos à primeira versão do currículo, que foi submetida ao MEC como passo inicial para o pedido de autorização do curso. Foi então que o estudo das EPAs teve início na nossa Faculdade, o que fez mudar o rumo dos acontecimentos.

Na área de gestão e planejamento, o uso de EPA para o desenho curricular de cursos de graduação ou pós-graduação ainda não foi descrito. Como os gestores hospitalares estão direta ou indiretamente envolvidos com o cuidado em saúde e são diretamente responsáveis por zelar pela qualidade deste cuidado, entendemos que poderíamos estender o conceito de APC para construção de currículo.

As primeiras discussões sobre EPAs foram suscitadas pelo Núcleo Docente Estruturante - NDE - do curso de Medicina, que começou a se reunir em setembro de 2017. Naquele grupo, os artigos que tratavam da elaboração de currículos médicos baseados em EPAs passaram a ser estudados e debatidos, o que foi fortalecendo o entendimento do modelo na Faculdade. A coordenação e alguns dos futuros professores do curso de Gestão Hospitalar fizeram parte desse grupo desde o início, o que levou à pergunta inevitável: nós podemos nos apropriar da metodologia das EPAs na área da gestão?

A resposta inicial foi “talvez”; um pouco mais de reflexão nos levou a “por que não?”. Mas antes que uma resposta mais segura amadurecesse, outra pergunta nos assaltou: como? Iniciamos uma pesquisa em todas as bases científicas a nosso alcance e não encontramos nenhum relato de experiência a respeito das EPAs fora dos cursos da área da saúde. Da mesma forma, o corpo docente selecionado para atuar no curso de Gestão Hospitalar na ocasião não tinha conhecimento dessa metodologia. Para completar o cenário inicial, o currículo já estava pronto - na medida em que um currículo pode ser considerado pronto - e submetido ao MEC.

A decisão de adotar as EPAs, a despeito de todas as incertezas iniciais, prevaleceu. Acreditamos que isso tenha ocorrido em virtude da única certeza que nós tínhamos na época: a de que um curso superior precisa preparar profissionais para realizar, com competência e autonomia, atividades profissionais confiáveis. Se a queixa mais recorrente e a crítica mais persistente contra a formação superior brasileira é exatamente a percepção de que os egressos saem dos cursos sem saber atuar profissionalmente, ali estava a solução. Organizar o currículo em torno de atividades profissionais e avaliar a proficiência dos alunos na realização

dessas atividades antes de conceder-lhe um diploma pareceram estratégias boas demais para serem ignoradas sem ao menos algumas tentativas de viabilização.

A decisão foi tomada. A partir dela, realizamos diversas reuniões, oficinas e debates sobre as EPAs com o grupo de professores selecionados para atuar no curso a partir de sua oferta. Esse processo de estudo e reflexão sobre as EPAs prolongou-se por mais de um ano, até o início de 2019, período durante o qual o currículo foi inteiramente revisto. Vale ressaltar que a compreensão sobre a metodologia não foi obtida com facilidade, e as intervenções na estrutura curricular originalmente construída foram acompanhadas de algum grau de incerteza. Tanto é assim que, durante as visitas para avaliação in loco realizadas pela comissão de avaliadores do MEC, no ano de 2018, a estrutura curricular apresentada foi a mesma que havia sido encaminhada, em 2017, pelo sistema e-Mec.

O trabalho teve dois objetivos principais: definir as EPAs que deveriam ser certificadas e adequar a estrutura curricular a elas. Ao considerar os três anos de duração do nosso curso de Gestão Hospitalar, definimos seis EPAs que estão apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 - Elenco de EPAs do curso de graduação em Gestão Hospitalar da FSCBH

EPA 1: Coordenando os processos de trabalho das equipes multiprofissionais
EPA 2: Realizando a gestão de logística e cadeia de suprimentos
EPA 3: Realizando a gestão dos recursos financeiros da unidade de saúde
EPA 4: Administrando o marketing e a comunicação institucional
EPA 5: Promovendo a excelência no cuidado
EPA 6: Conduzindo o planejamento estratégico das unidades de saúde clínicas

O detalhamento de cada EPA está apresentado no apêndice.

A validação dessas EPAs foi feita comparando suas descrições com os perfis do egresso previstos no Catálogo

Nacional dos Cursos de Tecnologia e no nosso próprio PPC.

O passo seguinte foi revisitar a estrutura curricular e adequar as disciplinas e ementas propostas para que cada uma delas se voltasse, em alguma medida, para as atividades profissionais a serem confiadas. Dizer que o currículo é baseado em EPAs significa que ele foi concebido a partir das atividades profissionais que o formando deve ser capaz de realizar autonomamente. Assim, cada unidade de ensino contida em cada disciplina foi pensada como um componente da aprendizagem necessária para a formação profissional. Da mesma forma, estágios e atividades complementares foram reorganizados para dar ao estudante a possibilidade de treinar, em ambiente real ou simulado, todas as situações que ele irá vivenciar como um profissional daquela área.

A partir de certo momento, os dois processos caminharam simultaneamente. Partimos de uma versão inicial das EPAs para rever as unidades de ensino e essa revisão nos fazia voltar à redação das EPAs para novos ajustes. Nesse percurso experimental e pouco estruturado, acabamos por conseguir uma adequação satisfatória e uma crescente consciência da validade da metodologia das EPAs para a Gestão Hospitalar. A redação definitiva das EPAs seguiu o modelo proposto pelo professor⁷.

Esse modelo nos auxiliou tanto numa apresentação mais clara e objetiva das EPAs como também na revisão dos componentes curriculares. Impusemo-nos a obrigação de fazer constar, em pelo menos uma das EPAs, cada um dos tópicos contidos nas ementas das disciplinas. Com isso, assuntos que não se encaixavam em nenhuma delas foram

adaptados ou excluídos do currículo. Da mesma forma, conhecimentos que nos pareceram necessários para o sucesso do aprendiz na execução de cada EPA e que não estavam contemplados na proposta curricular original foram inseridos.

3 DESAFIOS E LIÇÕES APRENDIDAS

A adoção das EPAs como modelo pedagógico traz em si o desafio de reorientar toda a nossa prática docente e nosso sistema de avaliação. A adequação curricular revelou-se menos desafiadora do que o despertar de uma consciência pedagógica com foco no fazer profissional.

Como nosso curso ainda está em fase de integralização, cada semestre representa uma nova rodada de discussões e formação da equipe, já que novos docentes são integrados à medida que as disciplinas são ofertadas pela primeira vez.

Soma-se a isso o pioneirismo da adoção das EPAs num curso que não se situa no núcleo duro do campo da saúde. Sobre estes, já é possível encontrar literatura e narrativas de experiências em quantidade relativamente confortável. O curso de Gestão Hospitalar da FSCBH experimentou a necessidade de criar e adaptar, a partir de experiências apenas próximas, o fazer pedagógico e a futura prática profissional necessários à concepção de ementas de disciplinas, planos de ensino, programas de estágio e outros componentes curriculares.

O que nos parece muito enriquecedor nessa caminhada é, paradoxalmente, exatamente essa necessidade de construir algo inovador, talvez revolucionário no campo do ensino da gestão. O percurso é marcado por idas e vindas, avanços e recuos, momentos em que queremos

gritar “eureka” seguidos de pequenas decepções ao perceber que o ciclo pedagógico não fecha. Nesse fazer, aprendemos e ensinamos, acertamos e erramos, e precisamos nos visitar permanentemente - enquanto gestores educacionais, professores e supervisores. Às vezes nos sentimos frustrados por termos sido sacados de nosso estilo docente já consolidado e que nos traz segurança. Mas, ao mesmo tempo, somos confrontados com a realidade de que práticas consolidadas também precisam ser constantemente revistas, e talvez nós não tenhamos feito isso com muita frequência antes.

Do ponto de vista dos alunos, a cultura maker sempre foi muito atrativa. Dizer ao aluno que ele será avaliado em ação, enquanto realiza tarefas, é muito mais sedutor do que convocá-lo para uma prova escrita.

Ressalta-se que ainda não completamos nosso ciclo avaliativo - nossa primeira turma se forma em dezembro de 2022 - e só podemos inferir que o engajamento e comprometimento dos discentes será satisfatório. Evidentemente apresenta-se a necessidade de não deixar que o arcabouço teórico caia no esquecimento, já tão menosprezado pelos estudantes nos modelos de ensino tradicionais.

Um caminho que estamos adotando é separar os momentos avaliativos em ambientes diferentes: dito de maneira bem simplificada, a sala de aula é o espaço da discussão, das teorias e dos exercícios prévios; o ambiente simulado e o campo de prática são locus do fazer, do testar, do colocar em prática o que foi idealizado em sala. Mesmo reconhecendo o mérito de outras estratégias válidas, estamos confiantes de que esse duplo complementar pode ajudar na valorização

de todos os momentos de aprendizagem e, principalmente, ser decisivo na formação de um profissional que conheça satisfatoriamente sua área de atuação e que seja capaz de desempenhar atividades profissionais confiáveis assim que sua formação for concluída.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de elaboração de EPAs para a graduação em Gestão Hospitalar envolveu bastante esforço, relacionado não apenas ao desenvolvimento das EPAs quanto também aos ajustes necessários ao currículo para adequá-lo a esta nova lógica.

A elaboração e posterior implantação das EPAs permitiu aos docentes se apropriarem dos conceitos relacionados à educação baseada em competências e os colocarem em prática.

Esperamos que a implantação das EPAs no currículo do curso de Gestão Hospitalar contribua para a formação de gestores ainda mais qualificados para o mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

1. Ten Cate O, Chen HC, Hoff RG, Peters H, Bok H, van der Schaaf M. Curriculum development for the workplace using Entrustable Professional Activities (EPAs): AMEE Guide No. 99. Med Teach. 2015; 37(11):983-1002.
2. Ten Cate O, Taylor DR. The recommended description of an entrustable professional activity: AMEE Guide No. 140. Med Teach. 2021 Oct;43(10):1106-1114.
3. Ten Cate O. Guia Atualizado sobre Atividades Profissionais Confiáveis (APCs). Rev. Bras. Educ. Med. 43 (1 suppl 1). 2019.
4. Ten Cate, Olle, and Carol Carraccio. "Envisioning a true continuum of

- competency-based medical education, training, and practice." *Academic Medicine* 94, no. 9 (2019): 1283-1288.
5. Ten Cate O, Chen HC, Hoff RG, Peters H, Bok H, van der Schaaf M. Curriculum development for the workplace using Entrustable Professional Activities (EPAs): AMEE Guide No. 99. *Med Teach*. 2015; 37(11):983-1002.
 6. Ten Cate O, Hart D, Ankel F, Busari J, Englander R, Glasgow N, et.al. Entrustment Decision Making in Clinical Training. *Acad Med*. 2016 Feb;91(2):191-8.
 7. Ten Cate O, Young JQ. The patient handover as an entrustable professional activity: adding meaning in teaching and practice. *BMJ Qual Saf*. 2013 Dec;21 Suppl 1:i9-12.
 8. Brasil. Ministério da Educação. Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia. Brasília: MS; 2006.

APÊNDICES

1. Título da EPA	EPA 1 – COORDENANDO OS PROCESSOS DE TRABALHO DAS EQUIPES MULTIPROFISSIONAIS																	
2. Especificações e Limitações	<p>a) Especificações – esta atividade contém os seguintes elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recrutamento, seleção, desenvolvimento e avaliação de pessoal. 2. Execução das rotinas de Departamento Pessoal. 3. Gerenciamento de processos de trabalho e recursos humanos em saúde. 4. Organização de fluxos de trabalho e informações. 5. Promoção da qualidade de vida e da saúde no trabalho. 6. Gerenciamento de crises e desenvolvimento de equipes. 7. Aplicação dos princípios legais em todas as atividades ligadas à Gestão de Pessoas. 8. Avaliação e elaboração de parecer técnico nesta área. <p>b) Limitações ou restrições Esta EPA se restringe aos processos de trabalho de equipes multiprofissionais em saúde</p>																	
3. Riscos potenciais em casos de falhas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Tipo de Risco</th> <th style="width: 15%;">Partes interessadas</th> <th style="width: 70%;">Qual o risco?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Assistenciais</td> <td>Paciente</td> <td>- Prejuízos na atenção à saúde devido ao mau dimensionamento de pessoal.</td> </tr> <tr> <td>Ocupacionais</td> <td>Profissionais</td> <td>- Sofrimento mental do profissional e/ou da equipe no trabalho. - Aumento do turnover e absenteísmo. - Adoecimento em virtude do trabalho e risco aumentado de acidentes de trabalho.</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>Todos</td> <td>- Insatisfação, reclamação e judicialização por parte dos públicos da unidade de saúde (pacientes, familiares, funcionários e outros)</td> </tr> </tbody> </table>						Tipo de Risco	Partes interessadas	Qual o risco?	Assistenciais	Paciente	- Prejuízos na atenção à saúde devido ao mau dimensionamento de pessoal.	Ocupacionais	Profissionais	- Sofrimento mental do profissional e/ou da equipe no trabalho. - Aumento do turnover e absenteísmo. - Adoecimento em virtude do trabalho e risco aumentado de acidentes de trabalho.	Outros	Todos	- Insatisfação, reclamação e judicialização por parte dos públicos da unidade de saúde (pacientes, familiares, funcionários e outros)
Tipo de Risco	Partes interessadas	Qual o risco?																
Assistenciais	Paciente	- Prejuízos na atenção à saúde devido ao mau dimensionamento de pessoal.																
Ocupacionais	Profissionais	- Sofrimento mental do profissional e/ou da equipe no trabalho. - Aumento do turnover e absenteísmo. - Adoecimento em virtude do trabalho e risco aumentado de acidentes de trabalho.																
Outros	Todos	- Insatisfação, reclamação e judicialização por parte dos públicos da unidade de saúde (pacientes, familiares, funcionários e outros)																
4. Domínios de competências* mobilizados para esta EPA	Autogestão da aprendizagem	Comunicação	Expertise técnica	Gestão e Liderança	Profissionalismo	Responsabilidade Social												
	+	+++	++	+++	++	+												
5. Conhecimento, habilidades, atitudes e experiência requeridos	<p>a) Objetivos educacionais</p> <p>Conhecimentos Reconhecer as funções de um gestor hospitalar relacionadas a políticas de recursos humanos e gestão de pessoas, liderança, biossegurança, segurança do trabalhador e promoção do bom clima organizacional. Identificar e mitigar os pontos críticos que afetam o trabalhador da área da saúde. Interpretar as normas jurídicas que afetam a área e aplicá-las em todas as situações.</p> <p>Habilidades Participar de recrutamento, seleção e treinamento de funcionários. Participar da proposição de diretrizes e políticas de Recursos Humanos. Dimensionamento equipes e elaborar escalas de plantão Participar da organização de serviços de apoio à assistência à saúde. Planejar ações de promoção da qualidade de vida e da saúde no trabalho. Colaborar na elaboração de contratos diversos (trabalho permanente, temporário e terceirizado). Coordenar atividades não assistenciais</p>																	

	<p>Gerenciar, desenvolver e apoiar pessoas e equipes</p> <p>Atitudes</p> <p>Manifestar empatia nas relações interpessoais Demonstrar capacidade de compreender e se fazer compreender Agir de forma ética e respeitosa Cumprir leis e normas Demonstrar capacidade de atuar colaborativamente em equipe, liderando ou sendo liderado Demonstrar consciência crítica e reflexiva sobre a própria performance Transmitir segurança e confiança Atuar com base nas melhores evidências em prol da excelência do cuidado em saúde Atuar com responsabilidade social, econômica e ambiental Demonstrar autocuidado físico e mental</p> <p>b) Experiências requeridas</p> <p>É desejável que o aprendiz tenha cursado os três primeiros períodos do curso ou esteja cursando o 3º período.</p>												
<p>6. Avaliações que serão fonte de informações para acompanhamento do progresso e certificação da EPA</p>	<p>a. Tipos de Avaliações</p> <p>i. Observação direta da realização da EPA com <i>feedback</i> imediato documentado no dia a dia do trabalho no serviço de saúde ii. Avaliação com base na discussão de casos com <i>feedback</i> documentado no dia a dia do trabalho no serviço de saúde iii. Provas escritas de resoluções de problemas iv. Provas práticas em ambientes simulados</p> <p>A coletânea de resultados obtida pelas modalidades avaliativas i, ii, iii e iv, bimestralmente, subsidiará a tomada de decisão certificativa de confiança para esta EPA pelo Comitê de Competência Cirúrgica.</p> <p>b. Número mínimo de vezes que a EPA deve ser realizada para a certificação:</p> <p>Duas vezes</p>												
<p>7. Nível de Confiança/Supervisão esperado ao final do estágio de treinamento</p>	<table border="1" data-bbox="607 1026 2089 1246"> <thead> <tr> <th data-bbox="607 1026 1850 1074">Nível de Confiança</th> <th data-bbox="1850 1026 2089 1074">Estágio esperado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="607 1074 1850 1114">Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA</td> <td data-bbox="1850 1074 2089 1114">4º período</td> </tr> <tr> <td data-bbox="607 1114 1850 1153">Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala</td> <td data-bbox="1850 1114 2089 1153">5º período</td> </tr> <tr> <td data-bbox="607 1153 1850 1193">Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa</td> <td data-bbox="1850 1153 2089 1193">6º período</td> </tr> <tr> <td data-bbox="607 1193 1850 1233">Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão</td> <td data-bbox="1850 1193 2089 1233">--</td> </tr> <tr> <td data-bbox="607 1233 1850 1246">Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes</td> <td data-bbox="1850 1233 2089 1246">--</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de Confiança	Estágio esperado	Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA	4º período	Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala	5º período	Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa	6º período	Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão	--	Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes	--
Nível de Confiança	Estágio esperado												
Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA	4º período												
Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala	5º período												
Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa	6º período												
Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão	--												
Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes	--												
<p>8. Data de expiração da EPA</p>	<p>Após um ano sem realização das atividades.</p>												

1. Título da EPA	EPA 2 – REALIZANDO GESTÃO DE LOGÍSTICA E CADEIA DE SUPRIMENTOS																	
2. Especificações e Limitações	<p>a) Especificações – esta atividade contém os seguintes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordenação dos serviços de apoio à assistência. - Estabelecimento de mecanismos de controle de compras e custos. - Estruturação de áreas de apoio e logística hospitalar. - Supervisão das atividades de logística, gestão da cadeia de suprimentos e relacionamento com fornecedores. - Aplicação dos princípios legais em todas as atividades ligadas a Logística e Cadeia de Suprimentos. - Avaliação e elaboração de parecer técnico nesta área. <p>b) Limitações ou restrições Esta EPA está restrita à gestão de logística e suprimentos</p>																	
3. Riscos potenciais em casos de falhas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Tipo de Risco</th> <th style="width: 20%;">Partes interessadas</th> <th style="width: 65%;">Qual o risco?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Assistenciais</td> <td>Paciente</td> <td>- Falta de recursos materiais para o adequado desenvolvimento de todas as atividades da unidade de saúde.</td> </tr> <tr> <td>Ocupacionais</td> <td>Profissionais</td> <td>- Riscos de acidentes em virtude da falta de suprimentos adequados, descarte indevido, entre outros.</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>Todos</td> <td>- Insatisfação, reclamação e judicialização por parte dos públicos da unidade de saúde (pacientes, familiares, funcionários, fornecedores e outros)</td> </tr> </tbody> </table>						Tipo de Risco	Partes interessadas	Qual o risco?	Assistenciais	Paciente	- Falta de recursos materiais para o adequado desenvolvimento de todas as atividades da unidade de saúde.	Ocupacionais	Profissionais	- Riscos de acidentes em virtude da falta de suprimentos adequados, descarte indevido, entre outros.	Outros	Todos	- Insatisfação, reclamação e judicialização por parte dos públicos da unidade de saúde (pacientes, familiares, funcionários, fornecedores e outros)
Tipo de Risco	Partes interessadas	Qual o risco?																
Assistenciais	Paciente	- Falta de recursos materiais para o adequado desenvolvimento de todas as atividades da unidade de saúde.																
Ocupacionais	Profissionais	- Riscos de acidentes em virtude da falta de suprimentos adequados, descarte indevido, entre outros.																
Outros	Todos	- Insatisfação, reclamação e judicialização por parte dos públicos da unidade de saúde (pacientes, familiares, funcionários, fornecedores e outros)																
4. Domínios de competências* mobilizados para esta EPA	Autogestão da aprendizagem	Comunicação	Expertise técnica	Gestão e Liderança	Profissionalismo	Responsabilidade Social												
	+	++	+++	++	+	+++												
5. Conhecimento, habilidades, atitudes e experiência requeridos	<p>a) Objetivos educacionais</p> <p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer os objetivos e as funções de uma unidade de saúde, os serviços que a compõem, sua arquitetura e as dinâmicas de sua operação. - Analisar processos de logística para adequada organização do fluxo de materiais e suprimentos hospitalares. - Interpretar as normas jurídicas que afetam a área e aplicá-las em todas as situações. <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerenciar processos - Controlar insumos - Respeitar leis e normas - Participar da avaliação de prestadores de serviços terceirizados e fornecedores. - Participar da avaliação de fornecedores, tomada de preços, planejamento de compras e gestão de estoques. - Participar da elaboração de contratos diversos (prestação de serviços, fornecimento de insumos etc.). <p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> Demonstrar atitude executiva e orientada para resultados Manifestar empatia nas relações interpessoais Demonstrar capacidade de compreender e se fazer compreender Agir de forma ética e respeitosa Demonstrar capacidade de atuar colaborativamente em equipe, liderando ou sendo liderado 																	

	<p>Demonstrar consciência crítica e reflexiva sobre a própria performance Transmitir segurança e confiança Atuar com base nas melhores evidências em prol da excelência do cuidado em saúde Atuar com responsabilidade social, econômica e ambiental Demonstrar autocuidado físico e mental</p> <p>b) Experiências requeridas: É desejável que o aprendiz tenha cursado os quatro primeiros períodos do curso de graduação em gestão hospitalar ou estar cursando o 4º período</p>												
<p>6. Avaliações que serão fonte de informações para acompanhamento do progresso e certificação da EPA</p>	<p>a. Tipos de Avaliações</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Observação direta da realização da EPA com <i>feedback</i> imediato documentado no dia a dia do trabalho no serviço de saúde ii. Avaliação com base na discussão de casos com <i>feedback</i> documentado no dia a dia do trabalho no serviço de saúde iii. Provas escritas de resoluções de problemas iv. Provas práticas em ambientes simulados <p>A coletânea de resultados obtida pelas modalidades avaliativas i, ii, iii e iv, bimestralmente, subsidiará a tomada de decisão certificativa de confiança para esta EPA pelo Comitê de Competência Cirúrgica.</p> <p>b. Número mínimo de vezes que a EPA deve ser realizada para a certificação: Duas vezes</p>												
<p>7. Nível de Confiança/Supervisão esperado ao final do estágio de treinamento</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Nível de Confiança</th> <th style="text-align: center;">Estágio esperado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA</td> <td style="text-align: center;">1º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala</td> <td style="text-align: center;">4º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa</td> <td style="text-align: center;">4º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão</td> <td style="text-align: center;">6º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes</td> <td style="text-align: center;">--</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de Confiança	Estágio esperado	Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA	1º período	Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala	4º período	Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa	4º período	Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão	6º período	Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes	--
Nível de Confiança	Estágio esperado												
Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA	1º período												
Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala	4º período												
Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa	4º período												
Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão	6º período												
Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes	--												
<p>8. Data de expiração da EPA</p>	<p>Após um ano sem realização das atividades.</p>												

1. Título da EPA	EPA 3 – GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DA UNIDADE DE SAÚDE																	
2. Especificações e Limitações	<p>a) Especificações – esta atividade contém os seguintes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construção de cenários com base em princípios de micro e macroeconomia, conhecimento do mercado de saúde e da realidade brasileira e local. - Avaliação de contratos e convênios e seus impactos financeiros. - Gerenciamento de compras de produtos e serviços. - Análise e aprovação de balanços contábeis, patrimoniais e outros. - Tomada de preços e orçamentos e mensuração do impacto financeiro de projetos, setores, serviços e outros. - Produção de estudos de viabilidade e fornecimento de dados financeiros para a tomada de decisão. - Acompanhamento das atividades de controladoria. - Aplicação dos princípios legais em todas as atividades ligadas a área financeira. - Avaliação e elaboração de parecer técnico nesta área. <p>b) Limitações ou restrições O gestor hospitalar não deve atuar como contador.</p>																	
3. Riscos potenciais em casos de falhas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Tipo de Risco</th> <th style="width: 15%;">Partes interessadas</th> <th style="width: 70%;">Qual o risco?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Assistenciais</td> <td>Paciente</td> <td>- Falta de medicamentos e outros insumos.</td> </tr> <tr> <td>Ocupacionais</td> <td>Profissionais</td> <td>- Falta de caixa para fazer frente às despesas organizacionais, gerando atrasos nos pagamentos.</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>Todos</td> <td>- Desequilíbrio nas contas empresariais. - Prejuízo financeiro para as organizações. - Falta de caixa para fazer frente às despesas organizacionais, gerando atrasos nos pagamentos, multas e possibilidade de judicialização. - Inviabilidade de projetos. - Falência.</td> </tr> </tbody> </table>						Tipo de Risco	Partes interessadas	Qual o risco?	Assistenciais	Paciente	- Falta de medicamentos e outros insumos.	Ocupacionais	Profissionais	- Falta de caixa para fazer frente às despesas organizacionais, gerando atrasos nos pagamentos.	Outros	Todos	- Desequilíbrio nas contas empresariais. - Prejuízo financeiro para as organizações. - Falta de caixa para fazer frente às despesas organizacionais, gerando atrasos nos pagamentos, multas e possibilidade de judicialização. - Inviabilidade de projetos. - Falência.
Tipo de Risco	Partes interessadas	Qual o risco?																
Assistenciais	Paciente	- Falta de medicamentos e outros insumos.																
Ocupacionais	Profissionais	- Falta de caixa para fazer frente às despesas organizacionais, gerando atrasos nos pagamentos.																
Outros	Todos	- Desequilíbrio nas contas empresariais. - Prejuízo financeiro para as organizações. - Falta de caixa para fazer frente às despesas organizacionais, gerando atrasos nos pagamentos, multas e possibilidade de judicialização. - Inviabilidade de projetos. - Falência.																
4. Domínios de competências* mobilizados para esta EPA	Autogestão da aprendizagem	Comunicação	Expertise técnica	Gestão e Liderança	Profissionalismo	Responsabilidade Social												
	+	++	+++	+	+	+++												
5. Conhecimento, habilidades, atitudes e experiência requeridos	<p>a) Objetivos educacionais</p> <p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisar o impacto das variações econômicas e políticas na atuação do gestor hospitalar e nos resultados organizacionais. - Compreender a legislação, as normas e os procedimentos demandados para prestação de contas de organizações de saúde, bem como os impactos do não cumprimento das obrigações. - Avaliar decisões de custos que envolvam a contratação de serviços e aquisição de produtos. - Planejar os processos que envolvem o controle administrativo e orçamentário nas organizações, considerando a qualidade efetiva de sua gestão. - Interpretar as normas jurídicas que afetam a área e aplicá-las em todas as situações. <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisar e propor cenários - Administrar receitas e custos - Responsabilizar-se por resultados financeiros - Projetar cenários econômicos e de mercado para curto, médio e longo prazo. 																	

	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar dos mais diversos tipos de contratos e seus impactos financeiros e decisão acurada sobre compras de produtos e serviços. - Realizar leitura de balanços contábeis, patrimoniais e outros e proposição de alternativas decisórias com base nesses dados. - Participar da elaboração de estudos de viabilidade de projetos, setores, serviços e outros. <p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demonstrar capacidade de antever riscos e oportunidades - Atuar demonstrando eficiência - Manifestar empatia nas relações interpessoais - Demonstrar capacidade de compreender e se fazer compreender - Agir de forma ética e respeitosa - Demonstrar capacidade de atuar colaborativamente em equipe, liderando ou sendo liderado - Demonstrar consciência crítica e reflexiva sobre a própria performance - Transmitir segurança e confiança - Atuar com base nas melhores evidências em prol da excelência do cuidado em saúde - Atuar com responsabilidade social, econômica e ambiental - Demonstrar autocuidado físico e mental <p>b) Experiências requeridas: É desejável que o aprendiz tenha cursado os dois primeiros períodos do curso de graduação em gestão hospitalar, com bons conhecimentos matemáticos e seja usuário intermediário de Excel.</p>												
<p>6. Avaliações que serão fonte de informações para acompanhamento do progresso e certificação da EPA</p>	<p>a. Tipos de Avaliações</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Observação direta da realização da EPA com <i>feedback</i> imediato documentado no dia a dia do trabalho no serviço de saúde ii. Avaliação com base na discussão de casos com <i>feedback</i> documentado no dia a dia do trabalho no serviço de saúde iii. Provas escritas de resoluções de problemas iv. Provas práticas em ambientes simulados <p>A coletânea de resultados obtida pelas modalidades avaliativas i, ii, iii e iv, bimestralmente, subsidiará a tomada de decisão certificativa de confiança para esta EPA pelo Comitê de Competência Cirúrgica.</p> <p>b. Número mínimo de vezes que a EPA deve ser realizada para a certificação: Duas vezes</p>												
<p>7. Nível de Confiança/Supervisão esperado ao final do estágio de treinamento</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Nível de Confiança</th> <th style="text-align: center;">Estágio esperado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA</td> <td style="text-align: center;">2º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala</td> <td style="text-align: center;">4º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa</td> <td style="text-align: center;">5º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão</td> <td style="text-align: center;">5º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes</td> <td style="text-align: center;">--</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de Confiança	Estágio esperado	Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA	2º período	Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala	4º período	Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa	5º período	Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão	5º período	Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes	--
Nível de Confiança	Estágio esperado												
Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA	2º período												
Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala	4º período												
Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa	5º período												
Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão	5º período												
Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes	--												
<p>8. Data de expiração da EPA</p>	<p>Após dois anos sem realização das atividades.</p>												

1. Título da EPA	EPA 4 – ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL																	
2. Especificações e Limitações	<p>a) Especificações – esta atividade contém os seguintes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produção de textos para finalidades diversas. - Elaboração de relatórios, comunicados institucionais, apresentações e outros. - Construção de cenários com base em questões emergentes da realidade brasileira e local. - Desenvolvimento de estratégias de comunicação, marketing e relacionamento institucional. - Administração de crises de imagem. - Proposição de estratégias de gestão de crises de imagem. <p>b) Limitações ou restrições Esta EPA está restrita à gestão de marketing e comunicação de instituições de saúde.</p>																	
3. Riscos potenciais em casos de falhas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Tipo de Risco</th> <th style="width: 15%;">Partes interessadas</th> <th style="width: 70%;">Qual o risco?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Assistenciais</td> <td>Paciente</td> <td>- Deficiência no posicionamento institucional frente aos públicos.</td> </tr> <tr> <td>Ocupacionais</td> <td>Profissionais</td> <td>- Problemas causados por ruídos na comunicação. - Decisões prejudiciais ou equivocadas em virtude de falta de informação tempestiva, completa e correta.</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>Todos</td> <td>- Prejuízos financeiros por deficiências nas estratégias de marketing ou danos à imagem organizacional. - Não retenção do conhecimento organizacional e da memória da empresa, resultando em retrabalho e outros prejuízos.</td> </tr> </tbody> </table>						Tipo de Risco	Partes interessadas	Qual o risco?	Assistenciais	Paciente	- Deficiência no posicionamento institucional frente aos públicos.	Ocupacionais	Profissionais	- Problemas causados por ruídos na comunicação. - Decisões prejudiciais ou equivocadas em virtude de falta de informação tempestiva, completa e correta.	Outros	Todos	- Prejuízos financeiros por deficiências nas estratégias de marketing ou danos à imagem organizacional. - Não retenção do conhecimento organizacional e da memória da empresa, resultando em retrabalho e outros prejuízos.
Tipo de Risco	Partes interessadas	Qual o risco?																
Assistenciais	Paciente	- Deficiência no posicionamento institucional frente aos públicos.																
Ocupacionais	Profissionais	- Problemas causados por ruídos na comunicação. - Decisões prejudiciais ou equivocadas em virtude de falta de informação tempestiva, completa e correta.																
Outros	Todos	- Prejuízos financeiros por deficiências nas estratégias de marketing ou danos à imagem organizacional. - Não retenção do conhecimento organizacional e da memória da empresa, resultando em retrabalho e outros prejuízos.																
4. Domínios de competências* mobilizados para esta EPA	Autogestão da aprendizagem	Comunicação	Expertise técnica	Gestão e Liderança	Profissionalismo	Responsabilidade Social												
	+	+++	+	++	+	+												
5. Conhecimento, habilidades, atitudes e experiência requeridos	<p>a) Objetivos educacionais</p> <p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer os diversos modelos de comunicação corporativa e seu emprego nos contextos internos e externos da organização. - Conhecer os diversos modelos de marketing e seu emprego nos contextos internos e externos da organização. - Compreender as dinâmicas das relações culturais e de poder nas organizações e sua interface com os temas emergentes na sociedade, especialmente nos aspectos social, cultural, político, econômico e tecnológico. <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar-se de maneira eficaz nos diversos contextos corporativos - Orientar-se para o mercado - Superar situações de tensão e crises - Dominar tecnologias de informação e comunicação - Produzir textos institucionais para finalidades diversas. - Elaborar relatórios, comunicados institucionais e outros. - Realizar apresentações orais. - Participar da construção de planos de comunicação e marketing que considerem a realidade e as tendências de curto, médio e longo prazos no cenário da saúde. 																	

	<ul style="list-style-type: none"> - Propor estratégias de prevenção e gestão de crises de imagem. <p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demonstrar capacidade de inovação - Atuar como mediador de conflitos - Manifestar empatia nas relações interpessoais - Demonstrar capacidade de compreender e se fazer compreender - Agir de forma ética e respeitosa - Demonstrar capacidade de atuar colaborativamente em equipe, liderando ou sendo liderado - Demonstrar consciência crítica e reflexiva sobre a própria performance - Transmitir segurança e confiança - Atuar com base nas melhores evidências em prol da excelência do cuidado em saúde - Atuar com responsabilidade social, econômica e ambiental - Demonstrar autocuidado físico e mental <p>b) Experiências requeridas: É desejável que o aprendiz já tenha cursado ou esteja cursando o 5º período do curso de graduação em gestão hospitalar e tenha sólidos conhecimentos de língua portuguesa, de editores de texto e das principais tecnologias de comunicação.</p>												
<p>6. Avaliações que serão fonte de informações para acompanhamento do progresso e certificação da EPA</p>	<p>a. Tipos de Avaliações:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Observação direta da realização da EPA com <i>feedback</i> imediato documentado no dia a dia do trabalho no serviço de saúde ii. Avaliação com base na discussão de casos com <i>feedback</i> documentado no dia a dia do trabalho no serviço de saúde iii. Provas escritas de resoluções de problemas iv. Provas práticas em ambientes simulados <p>A coletânea de resultados obtida pelas modalidades avaliativas i, ii, iii e iv, bimestralmente, subsidiará a tomada de decisão certificativa de confiança para esta EPA pelo Comitê de Competência Cirúrgica.</p> <p>b. Número mínimo de vezes que a EPA deve ser realizada para a certificação: Duas vezes</p>												
<p>7. Nível de Confiança/Supervisão esperado ao final do estágio de treinamento</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Nível de Confiança</th> <th style="text-align: center;">Estágio esperado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA</td> <td style="text-align: center;">1º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala</td> <td style="text-align: center;">3º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa</td> <td style="text-align: center;">4º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão</td> <td style="text-align: center;">4º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes</td> <td style="text-align: center;">6º período</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de Confiança	Estágio esperado	Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA	1º período	Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala	3º período	Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa	4º período	Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão	4º período	Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes	6º período
Nível de Confiança	Estágio esperado												
Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA	1º período												
Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala	3º período												
Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa	4º período												
Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão	4º período												
Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes	6º período												
<p>8. Data de expiração da EPA</p>	<p>Após um ano sem realização das atividades.</p>												

1. Título da EPA	EPA 5 – PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA NO CUIDADO																	
2. Especificações e Limitações	<p>a) Especificações – esta atividade contém os seguintes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proposição de pesquisas e análise de dados secundários. - Implantação de métricas e indicadores para monitoramento da qualidade nos processos de atenção à saúde. - Elaboração de planos de ação para melhorias dos processos de atenção à saúde. - Planejamento da atuação corporativa com base nos princípios da Responsabilidade Social e da Cidadania Empresarial. - Conduzir os processos de governança corporativa. - Gerir os diversos processos de certificação e acreditação. <p>b) Limitações ou restrições Esta EPA está restrita à atuação do gestor de saúde.</p>																	
3. Riscos potenciais em casos de falhas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Tipo de Risco</th> <th style="width: 15%;">Partes interessadas</th> <th style="width: 70%;">Qual o risco?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Assistenciais</td> <td>Paciente</td> <td>- Baixa qualidade da atenção à saúde.</td> </tr> <tr> <td>Ocupacionais</td> <td>Profissionais</td> <td>- Prejuízos emocionais, pessoais e profissionais, além de riscos judiciais, para os funcionários no processo de atenção à saúde.</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>Todos</td> <td>- Perda de certificações.</td> </tr> </tbody> </table>						Tipo de Risco	Partes interessadas	Qual o risco?	Assistenciais	Paciente	- Baixa qualidade da atenção à saúde.	Ocupacionais	Profissionais	- Prejuízos emocionais, pessoais e profissionais, além de riscos judiciais, para os funcionários no processo de atenção à saúde.	Outros	Todos	- Perda de certificações.
Tipo de Risco	Partes interessadas	Qual o risco?																
Assistenciais	Paciente	- Baixa qualidade da atenção à saúde.																
Ocupacionais	Profissionais	- Prejuízos emocionais, pessoais e profissionais, além de riscos judiciais, para os funcionários no processo de atenção à saúde.																
Outros	Todos	- Perda de certificações.																
4. Domínios de competências* mobilizados para esta EPA	Autogestão da aprendizagem	Comunicação	Expertise técnica	Gestão e Liderança	Profissionalismo	Responsabilidade Social												
	+++	++	+	+	+	++												
5. Conhecimento, habilidades, atitudes e experiência requeridos	<p>a) Objetivos educacionais</p> <p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar pesquisas utilizando-se de conceitos estatísticas e de ferramentas de tratamento e interpretação de dados. - Propor desenho organizativo de saúde inspirado nos moldes da arquitetura hospitalar eficaz para redução dos riscos e promoção da segurança do paciente e do trabalhador. - Disseminar e apoiar a cultura de inclusão, a valorização da diversidade e o respeito às diferenças no ambiente organizacional. - Compreender os conceitos da responsabilidade social, sustentabilidade econômico/financeira e socioambiental e promover sua aplicação na organização. - Promover a humanização da atenção à saúde, o bem-estar e a segurança do paciente utilizando das normas das certificações nos processos de trabalho da unidade de saúde. <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Humanizar ambientes de trabalho e assistenciais - Manter-se atualizado sobre temas emergentes - Buscar a excelência - Planejar e executar pesquisas aplicadas. - Elaborar análises de dados primários e secundários. - Participar da criação e seleção de métricas para monitoramento da qualidade nos processos de atenção à saúde. - Participar do desenvolvimento de planos de ação para melhorias dos processos de atenção à saúde. - Propor planos estratégicos com foco na Responsabilidade Social e da Cidadania Empresarial. - Formular estratégias com foco na governança corporativa e na obtenção de certificações. 																	

	<p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manifestar empatia nas relações interpessoais - Demonstrar capacidade de compreender e se fazer compreender - Agir de forma ética e respeitosa - Demonstrar capacidade de atuar colaborativamente em equipe, liderando ou sendo liderado - Demonstrar consciência crítica e reflexiva sobre a própria performance - Transmitir segurança e confiança - Atuar com base nas melhores evidências em prol da excelência do cuidado em saúde - Atuar com responsabilidade social, econômica e ambiental - Demonstrar autocuidado físico e mental <p>b) Experiências requeridas: É desejável que o aprendiz esteja cursando o 6º período do curso de graduação em gestão hospitalar, com conhecimentos sobre questões emergentes e padrões de qualidade em saúde.</p>												
<p>6. Avaliações que serão fonte de informações para acompanhamento do progresso e certificação da EPA</p>	<p>a. Tipos de Avaliações:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Observação direta da realização da EPA com <i>feedback</i> imediato documentado no dia a dia do trabalho no serviço de saúde ii. Avaliação com base na discussão de casos com <i>feedback</i> documentado no dia a dia do trabalho no serviço de saúde iii. Provas escritas de resoluções de problemas iv. Provas práticas em ambientes simulados <p>A coletânea de resultados obtida pelas modalidades avaliativas i, ii, iii e iv, bimestralmente, subsidiará a tomada de decisão certificativa de confiança para esta EPA pelo Comitê de Competência Cirúrgica.</p> <p>b. Número mínimo de vezes que a EPA deve ser realizada para a certificação: Duas vezes</p>												
<p>7. Nível de Confiança/Supervisão esperado ao final do estágio de treinamento</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Nível de Confiança</th> <th style="text-align: center;">Estágio esperado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA</td> <td style="text-align: center;">2º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala</td> <td style="text-align: center;">5º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa</td> <td style="text-align: center;">6º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão</td> <td style="text-align: center;">6º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes</td> <td style="text-align: center;">--</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de Confiança	Estágio esperado	Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA	2º período	Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala	5º período	Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa	6º período	Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão	6º período	Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes	--
Nível de Confiança	Estágio esperado												
Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA	2º período												
Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala	5º período												
Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa	6º período												
Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão	6º período												
Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes	--												
<p>8. Data de expiração da EPA</p>	<p>Após um ano sem realização das atividades.</p>												

1. Título da EPA	EPA 6 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS UNIDADES DE SAÚDE																	
2. Especificações e Limitações	<p>a) Especificações – esta atividade contém os seguintes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construção de cenários com base em questões emergentes da realidade brasileira e local, princípios de micro e macroeconomia e conhecimento do mercado de saúde. - Proposição de pesquisas e análise de dados secundários. - Produção de estudos de viabilidade e fornecimento de dados financeiros para a tomada de decisão. - Produção de diagnósticos empresariais, análises macro ambientais e análise SWOT. - Organização do fluxo de informações organizacionais de maneira a dar suporte para os processos de tomada de decisão. - Gestão do conhecimento organizacional. - Definição de posicionamento de mercado. - Elaboração de planos estratégicos e de estratégias competitivas. - Avaliação de empresas e de processos de fusões e aquisições. <p>b) Limitações ou restrições Esta EPA está restrita a planejamento estratégico de unidades de saúde.</p>																	
3. Riscos potenciais em casos de falhas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Tipo de Risco</th> <th style="width: 25%;">Partes interessadas</th> <th style="width: 50%;">Qual o risco?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Assistenciais</td> <td>Paciente</td> <td>- Deficiência no posicionamento institucional frente aos públicos.</td> </tr> <tr> <td>Ocupacionais</td> <td>Profissionais</td> <td>- Deficiência no posicionamento institucional frente aos públicos.</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>Todos</td> <td>- Inviabilidade de projetos e empresas. - Prejuízo financeiro para as organizações. - Falência.</td> </tr> </tbody> </table>						Tipo de Risco	Partes interessadas	Qual o risco?	Assistenciais	Paciente	- Deficiência no posicionamento institucional frente aos públicos.	Ocupacionais	Profissionais	- Deficiência no posicionamento institucional frente aos públicos.	Outros	Todos	- Inviabilidade de projetos e empresas. - Prejuízo financeiro para as organizações. - Falência.
Tipo de Risco	Partes interessadas	Qual o risco?																
Assistenciais	Paciente	- Deficiência no posicionamento institucional frente aos públicos.																
Ocupacionais	Profissionais	- Deficiência no posicionamento institucional frente aos públicos.																
Outros	Todos	- Inviabilidade de projetos e empresas. - Prejuízo financeiro para as organizações. - Falência.																
4. Domínios de competências* mobilizados para esta EP	Autogestão da aprendizagem ++	Comunicação ++	Expertise técnica +++	Gestão e Liderança ++	Profissionalismo +	Responsabilidade Social ++												
5. Conhecimento, habilidades, atitudes e experiência requeridos	<p>a) Objetivos educacionais</p> <p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisar e implantar sistemas de informações gerenciais para embasar a tomada de decisão. - Interpretar questões econômicas, mercadológicas, políticas e sociais no micro e o macro ambientes organizacionais para propor ações organizacionais estratégicas. - Identificar estratégias de mercado focadas na competitividade para o desenvolvimento dos negócios. - Coordenar a elaboração do mapa estratégico da organização de saúde. - Identificar estratégias de fomento à aprendizagem organizacional e ao bom aproveitamento da informação como base para decisão, inovação e competitividade. <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerir o conhecimento como base para a tomada de decisão - Gerenciar sistemas de informação em saúde. - Viabilizar o equilíbrio financeiro - Empreender no mercado de saúde - Participar da análise e produção de processos de registro, organização, tratamento e recuperação da informação no contexto organizacional. - Antever cenários complexos para curto, médio e longo prazo. 																	

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar diagnósticos empresariais, análises macro ambientais e análise SWOT. - Realizar análises financeiras avançadas e proposição de alternativas decisórias com base nesses dados. - Produzir estudos de viabilidade de projetos e empresas. - Propor planos estratégicos e de estratégias competitivas. <p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demonstrar capacidade analítica e propositiva - Ser perspicaz - Agir de forma empreendedora e estratégica - Manifestar empatia nas relações interpessoais - Demonstrar capacidade de compreender e se fazer compreender - Agir de forma ética e respeitosa - Demonstrar capacidade de atuar colaborativamente em equipe, liderando ou sendo liderado - Demonstrar consciência crítica e reflexiva sobre a própria performance - Transmitir segurança e confiança - Atuar com base nas melhores evidências em prol da excelência do cuidado em saúde - Atuar com responsabilidade social, econômica e ambiental - Demonstrar autocuidado físico e mental <p>b) Experiências requeridas: É desejável que o aprendiz tenha concluído ou esteja cursando o 5º período do curso de graduação em gestão hospitalar e tenha conhecimentos sobre o mercado de saúde e questões emergentes.</p>												
<p>6. Avaliações que serão fonte de informações para acompanhamento do progresso e certificação da EPA</p>	<p>a. Tipos de Avaliações:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Observação direta da realização da EPA com <i>feedback</i> imediato documentado no dia a dia do trabalho no serviço de saúde ii. Avaliação com base na discussão de casos com <i>feedback</i> documentado no dia a dia do trabalho no serviço de saúde iii. Provas escritas de resoluções de problemas iv. Provas práticas em ambientes simulados <p>A coletânea de resultados obtida pelas modalidades avaliativas i, ii, iii e iv, bimestralmente, subsidiará a tomada de decisão certificativa de confiança para esta EPA pelo Comitê de Competência Cirúrgica.</p> <p>b. Número mínimo de vezes que a EPA deve ser realizada para a certificação: Duas vezes</p>												
<p>7. Nível de Confiança/Supervisão esperado ao final do estágio de treinamento</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Nível de Confiança</th> <th style="text-align: center;">Estágio esperado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA</td> <td style="text-align: center;">2º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala</td> <td style="text-align: center;">5º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa</td> <td style="text-align: center;">5º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão</td> <td style="text-align: center;">6º período</td> </tr> <tr> <td>Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes</td> <td style="text-align: center;">--</td> </tr> </tbody> </table>	Nível de Confiança	Estágio esperado	Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA	2º período	Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala	5º período	Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa	5º período	Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão	6º período	Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes	--
Nível de Confiança	Estágio esperado												
Nível 1: o aprendiz pode estar presente e observar, não pode realizar a EPA	2º período												
Nível 2: o aprendiz pode executar a EPA com supervisão direta e proativa, presente na sala	5º período												
Nível 3: o aprendiz pode realizar a EPA sem um supervisor na sala, mas com supervisão indireta e reativa	5º período												
Nível 4: o aprendiz pode realizar a EPA sem supervisão	6º período												
Nível 5: o aprendiz pode supervisionar a EPA sendo realizada por aprendizes iniciantes	--												
<p>8. Data de expiração da EPA</p>	<p>Após um ano sem realização das atividades.</p>												



 faculdadesantacasabh.com.br

  @faculdadesantacasabh

 Av. dos Andradas, 2.688, Santa Efigênia,
BH/MG. CEP: 30260-070