EDUCAÇÃO PERMANENTE E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM SERVIÇOS DE SAÚDE: MEMÓRIA, GESTÃO DO CONHECIMENTO E AVALIAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL

PERMANENT HEALTH EDUCATION AND ORGANIZATIONAL LEARNING IN HEALTH SERVICES: MEMORY, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND EVALUATION IN A SOCIAL ORGANIZATION

EDUCACIÓN PERMANENTE Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN SERVICIOS DE SALUD: MEMORIA, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EVALUACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL

10.56238/IICONEDUCA-063

Camila Alves Machado
Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Instituição: Universidade de Fortaleza (UNIFOR)
E-mail: camila.machado@edu.unifor.br
Orcid: https://orcid.org/0009-0007-4796-7445
Lattes: cnpq.br/8807544764430730

José Airton de Araújo Filho
Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Instituição: Universidade de Fortaleza (UNIFOR)
E-mail: airton.araujo@igcbrasil.org.br
Orcid: https://orcid.org/0009-0003-3202-3047
Lattes: cnpq.br/3777460997302253

Ticiana Sales Mota
Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional
Instituição: Universidade Federal do Ceará (UFC)
E-mail: ticiana.sales@igcbrasil.org.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-6054-4339
Lattes: .cnpq.br/7283676004575341

Marilda dos Santos Rocha
Mestra em Gestão e Modernização Pública
Instituição: Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA)
E-mail: marilda.rocha@igcbrasil.org.br
Orcid: https://orcid.org/0009-0004-8447-9051
Lattes: cnpq.br/2126934255934821

Marília Félix Apolônio
Mestranda do Programa de Pós Graduação em Saúde Coletiva
Instituição: Universidade Estadual do Ceará (UECE)
E-mail: mariliapolonio@gmail.com
Orcid: https://orcid.org/0009-0007-1872-3468
Lattes: cnpq.br/3979349504595158

Juliana Girão Oliveira
Mestranda em Saúde Coletiva
Instituição: Universidade Del Sol PY - Instituto Educainter
E-mail: jullygirao@hotmail.com
Orcid: https://orcid.org/0009-0006-2215-2461
Lattes: cnpq.br/5652110950881276

Cecília Saldanha de Lima Simeão
Mestra em Gestão de Serviços de Saúde - Mestrado Profissional em Gestão em Saúde
Instituição: Universidade Estadual do Ceará (UECE)
E-mail: ceciliaenfermeira@gmail.com
Orcid: https://orcid.org/0009-0001-3473-2651
Lattes: cnpq.br/7086622473709441

Maria Eliani Diniz Dourado Arrais
Especialista em Gerenciamento de Projetos
Instituição: Fundação Getulio Vargas (FGV)
E-mail: eliani.arra@gmail.com
Orcid: https://orcid.org/0009-0009-0446-1211
Lattes: cnpq.br/1103130414854494

Andressa Lima Alves
Especialista em Planejamento e Gestão em Saúde
Instituição: Faculdade Holística (FAHOL)
E-mail: andressa.alves@igcbrasil.org.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-2612-1551
Lattes: cnpq.br/0959720299405900

Cristiana Batista Vieira Pinto
Especialista em Qualidade e Segurança do Cuidado em Saúde para Preceptores no SUS
Instituição: QSUS
E-mail: andressa.alves@igcbrasil.org.br
Orcid: https://orcid.org/0009-0007-1573-1665
Lattes: cnpq.br/1807147500595451

RESUMO
A Educação Permanente em Saúde (EPS) reconhece o cotidiano do trabalho como espaço de aprendizagem, reflexão e transformação das práticas. Em organizações responsáveis pela gestão de múltiplos equipamentos de saúde, entretanto, o desafio ultrapassa o desenvolvimento individual e envolve a capacidade de transformar conhecimentos e experiências produzidos localmente em aprendizagem que permaneça, circule e seja reutilizada pela organização. Este capítulo objetiva analisar a estruturação da Educação Permanente e sua contribuição para a memória e a aprendizagem

organizacional em uma Organização Social de Saúde. Trata-se de relato de experiência de natureza descritivo-analítica, desenvolvido em uma organização responsável pela gestão de nove equipamentos de saúde em dois estados do Nordeste brasileiro. A experiência é analisada à luz da Educação Permanente em Saúde, Memória Organizacional, Memória Repertório, Gestão do Conhecimento, suporte à aprendizagem e avaliação organizacional. A estruturação compreendeu Política Institucional de Ensino e Pesquisa, cinco normas complementares, integração entre Gestão de Pessoas e Núcleos de Educação Permanente, trilhas de aprendizagem, formação de facilitadores, pesquisa, produção técnico-científica e mecanismos de avaliação. A análise sugere que esses elementos podem atuar de maneira complementar na produção, circulação, retenção, recuperação e reutilização do conhecimento. Propõe-se compreender a EPS como parte de uma arquitetura de aprendizagem na qual experiências produzidas no trabalho são problematizadas, compartilhadas e potencialmente incorporadas à memória da organização. Conclui-se que a passagem da aprendizagem individual e coletiva para a aprendizagem organizacional depende não apenas da existência de ações educacionais, mas da articulação entre condições organizacionais para aprender, mecanismos de memória, gestão do conhecimento e processos avaliativos capazes de retroalimentar decisões e práticas.

Palavras-chave: Educação Permanente em Saúde. Memória Organizacional. Aprendizagem Organizacional. Gestão do Conhecimento. Organizações Sociais de Saúde.

ABSTRACT

Permanent Health Education (PHE) recognizes everyday work as a space for learning, reflection, and the transformation of practices. In organizations responsible for managing multiple healthcare facilities, however, the challenge extends beyond individual development and involves the capacity to transform locally produced knowledge and experiences into learning that is retained, circulated, and reused throughout the organization. This chapter aims to analyze the structuring of Permanent Health Education and its contribution to organizational memory and organizational learning within a Social Health Organization. This is a descriptive-analytical experience report developed in an organization responsible for managing nine healthcare facilities across two states in Northeastern Brazil. The experience is analyzed through the lenses of Permanent Health Education, Organizational Memory, Repertoire Memory, Knowledge Management, learning support, and organizational evaluation. The structure comprised an Institutional Teaching and Research Policy, five complementary institutional standards, integration between People Management and Permanent Education Centers, learning pathways, facilitator training, research, technical-scientific production, and evaluation mechanisms. The analysis suggests that these elements may operate complementarily in the production, circulation, retention, retrieval, and reuse of knowledge. PHE is proposed as part of a learning architecture in which work-based experiences are problematized, shared, and potentially incorporated into organizational memory. It is concluded that the transition from individual and collective learning to organizational learning depends not only on the existence of educational initiatives, but also on the articulation of organizational conditions for learning, memory mechanisms, knowledge management, and evaluation processes capable of feeding back into decisions and practices.

Keywords: Permanent Health Education. Organizational Memory. Organizational Learning. Knowledge Management. Social Health Organizations.

RESUMEN

La Educación Permanente en Salud (EPS) reconoce el cotidiano del trabajo como espacio de aprendizaje, reflexión y transformación de las prácticas. En organizaciones responsables por la gestión de múltiples equipos de salud, sin embargo, el desafío ultrapasa el desarrollo individual e implica la capacidad de transformar conocimientos y experiencias producidos localmente en aprendizaje que

permanezca, circule y sea reutilizado por la organización. Este capítulo objetiva analizar la estructuración de la Educación Permanente y su contribución a la memoria y el aprendizaje organizacional en una Organización Social de Salud. Se trata de un relato de experiencia de naturaleza descriptivo-analítica, desarrollado en una organización responsable por la gestión de nueve equipos de salud en dos estados del Nordeste brasileño. La experiencia es analizada a la luz de la Educación Permanente en Salud, Memoria Organizacional, Memoria Repertorio, Gestión del Conocimiento, apoyo al aprendizaje y evaluación organizacional. La estructuración comprendió Política Institucional de Enseñanza e Investigación, cinco normas complementarias, integración entre Gestión de Personas y Núcleos de Educación Permanente, rutas de aprendizaje, formación de facilitadores, investigación, producción técnico-científica y mecanismos de evaluación. El análisis sugiere que estos elementos pueden actuar de manera complementaria en la producción, circulación, retención, recuperación y reutilización del conocimiento. Se propone comprender la EPS como parte de una arquitectura de aprendizaje en la cual experiencias producidas en el trabajo son problematizadas, compartidas e incorporadas potencialmente a la memoria de la organización. Se concluye que el paso del aprendizaje individual y colectivo al aprendizaje organizacional depende no solo de la existencia de acciones educacionales, sino de la articulación entre condiciones organizacionales para aprender, mecanismos de memoria, gestión del conocimiento y procesos evaluativos capaces de retroalimentar decisiones y prácticas.

Palabras clave: Educación Permanente en Salud. Memoria Organizacional. Aprendizaje Organizacional. Gestión del Conocimiento. Organizaciones Sociales de Salud.

1 INTRODUÇÃO

A Educação Permanente em Saúde (EPS) constitui uma estratégia político-pedagógica que reconhece o cotidiano do trabalho como espaço de aprendizagem e transformação das práticas. No âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (PNEPS) orienta que os processos de formação e desenvolvimento dos trabalhadores considerem as necessidades de saúde da população, os problemas vivenciados nos serviços e as especificidades dos territórios (Brasil, 2007).

Essa concepção desloca a aprendizagem de uma perspectiva centrada exclusivamente na transmissão de conteúdo para uma lógica na qual situações concretas do trabalho constituem oportunidades de reflexão e produção de conhecimento. Para Ceccim (2005), a EPS pressupõe a incorporação do aprender e do ensinar ao cotidiano das organizações e do trabalho. Ceccim e Feuerwerker (2004), por sua vez, situam a formação em saúde na articulação entre ensino, gestão, atenção e controle social, reforçando seu caráter relacional e institucional.

A institucionalização da EPS, contudo, permanece desafiadora. Miccas e Batista (2014) identificam a problematização, a aprendizagem significativa e o trabalho em equipe como elementos importantes para sua consolidação, ao mesmo tempo em que evidenciam dificuldades relacionadas à gestão, continuidade das ações e articulação entre processos formativos e necessidades dos serviços.

O desafio adquire maior complexidade em Organizações Sociais responsáveis pela gestão de múltiplos equipamentos de saúde. Diferentes serviços produzem experiências, soluções, conhecimentos e necessidades específicas. Ao mesmo tempo, a organização necessita construir diretrizes comuns, desenvolver competências e produzir alguma coerência entre unidades inseridas em contextos distintos.

Nesse cenário, uma questão ultrapassa a discussão sobre oferta de treinamentos: como transformar conhecimentos produzidos por trabalhadores e equipes em aprendizagem capaz de permanecer e circular na organização?

A pergunta aproxima a EPS da literatura de Aprendizagem Organizacional, Memória Organizacional e Gestão do Conhecimento. A aprendizagem dos indivíduos é condição relevante, mas insuficiente para caracterizar aprendizagem organizacional. É necessário compreender os mecanismos pelos quais experiências e conhecimentos são compartilhados, institucionalizados, retidos, recuperados e utilizados em situações posteriores.

Walsh e Ungson (1991) oferecem uma contribuição seminal ao compreenderem a Memória Organizacional a partir dos processos de aquisição, retenção e recuperação de informações provenientes da história da organização. Stein (1995) amplia a discussão ao abordar a aquisição,

retenção, manutenção e recuperação da memória, destacando sua relevância para os processos organizacionais.

A literatura recente reforça a centralidade desse fenômeno. A revisão integrativa conduzida por Laviniki *et al.* (2025), abrangendo estudos publicados entre 2015 e 2024, evidencia a Memória Organizacional como recurso relacionado à Gestão do Conhecimento e identifica conexões com desempenho, aprendizagem, inovação e tomada de decisão, além de desafios para sua implementação.

Outra contribuição relevante encontra-se no conceito de Memória Repertório. Santos e Molina (2023) a compreendem como dimensão intrínseca da Memória Organizacional fundamentada em cognições, atos coletivos e relações sociais. Essa perspectiva amplia a compreensão da memória para além dos registros formais e direciona atenção às experiências, aos conhecimentos prévios, ao know-how e às relações construídas pelos sujeitos organizacionais.

A transformação desses conhecimentos em aprendizagem organizacional depende, ainda, das condições existentes para que as pessoas aprendam e compartilhem aquilo que sabem. Ramadam *et al.* (2024) identificaram relações entre suporte organizacional e fatores potencializadores da aprendizagem organizacional, reforçando a importância das práticas de gestão e das condições organizacionais nesse processo.

A avaliação acrescenta uma dimensão recursiva a essa discussão. Lopes (2022), ao investigar organizações do terceiro setor, demonstra que diferentes formas de apropriação da avaliação apresentam implicações distintas para a aprendizagem organizacional. Dessa forma, a avaliação pode ultrapassar sua função de mensuração e constituir fonte de reflexão e informação para novas decisões.

Parte-se, portanto, da compreensão de que a institucionalização da EPS pode constituir uma arquitetura de aprendizagem organizacional quando articula aprendizagem produzida no trabalho, condições organizacionais para seu compartilhamento, mecanismos de memória e processos avaliativos capazes de retroalimentar decisões e práticas.

Diante desse contexto, este capítulo objetiva analisar a estruturação da Educação Permanente e sua contribuição para a memória e a aprendizagem organizacional em uma Organização Social de Saúde.

2 EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE E APRENDIZAGEM NO TRABALHO

A EPS possui como característica fundamental a aproximação entre aprendizagem e realidade dos serviços. A PNEPS estabelece que os processos de formação devem dialogar com as necessidades dos trabalhadores, da população, da gestão e da organização dos serviços (Brasil, 2007).

Essa perspectiva permite diferenciar Educação Permanente e Educação Continuada sem compreendê-las como excludentes. Enquanto a Educação Continuada tradicionalmente se relaciona à atualização e ao desenvolvimento técnico-profissional, a EPS parte da problematização do próprio processo de trabalho e da construção de respostas diante das necessidades identificadas no cotidiano.

Ceccim (2005) situa a EPS como desafio necessário justamente porque ela exige que as organizações reconheçam o trabalho como produtor de conhecimento. O trabalhador deixa de ser apenas destinatário de conteúdos previamente definidos e passa a ser sujeito do processo de aprendizagem.

Ceccim e Feuerwerker (2004) ampliam essa compreensão ao demonstrarem que a formação em saúde deve ser pensada na articulação entre diferentes dimensões do sistema. Consequentemente, as necessidades educacionais não podem ser determinadas exclusivamente por uma área responsável por treinamentos; precisam dialogar com gestão, assistência, trabalhadores e demandas sociais.

Nesse sentido, os Núcleos de Educação Permanente (NEP) podem assumir papel relevante como espaços de aproximação entre necessidades dos serviços e desenvolvimento dos trabalhadores. Entretanto, sua atuação isolada tende a limitar a capacidade de transformar aprendizagem em fenômeno organizacional. É nesse ponto que a EPS se aproxima da Aprendizagem Organizacional.

Ramadam *et al.* (2024) discutem a aprendizagem organizacional considerando fatores como clareza de propósito e missão, comprometimento da liderança, experimentação, transferência do conhecimento, trabalho em grupo e resolução de problemas. O estudo empírico realizado pelos autores identificou relações positivas entre dimensões de suporte organizacional e fatores potencializadores da aprendizagem.

Essa discussão permite compreender que ofertar aprendizagem não é o mesmo que criar uma organização capaz de aprender. A transformação do conhecimento produzido pelos indivíduos em conhecimento mobilizável pela organização requer condições para experimentação, compartilhamento, circulação e incorporação às práticas.

Assim, a integração entre Gestão de Pessoas, NEP e lideranças pode adquirir significado que ultrapassa uma divisão administrativa de responsabilidades. Ela pode constituir parte da infraestrutura organizacional necessária para conectar desenvolvimento profissional, necessidades do trabalho e aprendizagem coletiva.

3 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: AQUISIÇÃO, RETENÇÃO E RECUPERAÇÃO

Se a Educação Permanente permite compreender como experiências do trabalho podem produzir aprendizagem, a Memória Organizacional contribui para responder a uma questão posterior: o que acontece com aquilo que foi aprendido?

Walsh e Ungson (1991) compreendem a Memória Organizacional como informações provenientes da história da organização que podem ser armazenadas e posteriormente recuperadas para subsidiar decisões. O modelo dos autores destaca três processos fundamentais: aquisição, retenção e recuperação.

A aquisição está relacionada à incorporação das informações produzidas pelas experiências organizacionais. A retenção corresponde às formas pelas quais essas informações permanecem disponíveis ao longo do tempo. A recuperação, por sua vez, permite que aquilo que foi retido seja acessado e mobilizado diante de situações posteriores (Walsh; Ungson, 1991).

Um aspecto importante dessa abordagem é que a memória não está localizada exclusivamente em arquivos ou sistemas. Walsh e Ungson (1991) identificam diferentes estruturas de retenção, entre elas indivíduos, cultura, transformações, estruturas e ecologia organizacional, além de arquivos externos.

Stein (1995) amplia essa perspectiva ao integrar contribuições de diferentes áreas e destacar aquisição, retenção, manutenção e recuperação como processos relevantes da Memória Organizacional. A memória passa, dessa forma, a ser compreendida como fenômeno relacionado à capacidade de preservar e utilizar conhecimentos acumulados pela organização.

A produção recente confirma a atualidade dessa discussão. Laviniki *et al*. (2025) realizaram uma revisão integrativa de 43 estudos publicados entre 2015 e 2024 e identificaram a Memória Organizacional como recurso estratégico para a Gestão do Conhecimento. Os autores também apontam fatores de sucesso e desafios para sua implementação e destacam a necessidade de pesquisas em diferentes contextos organizacionais.

Essa constatação é particularmente importante para organizações de saúde, nas quais parte significativa do conhecimento necessário à realização do trabalho está associada às experiências acumuladas pelos profissionais e equipes.

A saída de um trabalhador, a substituição de uma liderança ou a ausência de mecanismos de compartilhamento pode representar não apenas perda de uma pessoa, mas perda de conhecimentos construídos ao longo de experiências organizacionais.

Por isso, a memória precisa ser compreendida não apenas como armazenamento, mas como capacidade organizacional de preservar possibilidades de acesso ao conhecimento.

4 MEMÓRIA REPERTÓRIO, SUJEITOS E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A discussão sobre Memória Organizacional torna-se particularmente relevante quando se reconhece que nem todo conhecimento pode ser integralmente formalizado.

Santos e Molina (2023) apresentam a Memória Repertório como elemento intrínseco da Memória Organizacional, constituído a partir de diferentes cognições, atos coletivos e relações sociais. As autoras analisam sua relação com a Gestão do Conhecimento e destacam dimensões relacionadas aos sujeitos, experiências, conhecimentos prévios e interações organizacionais.

Essa concepção permite compreender que a memória de uma organização também está incorporada aos trabalhadores.

O know-how de um profissional, a experiência de uma equipe diante de determinada situação, os significados compartilhados, os modos de solucionar problemas e os conhecimentos construídos nas relações de trabalho compõem um repertório que não necessariamente se encontra formalizado em documentos.

Santos e Molina (2023) organizam as inter-relações entre Memória Repertório e Gestão do Conhecimento em torno de categorias que envolvem sujeito organizacional, cultura e aprendizagem organizacional, uso/reuso e inovação, planejamento e fluxos.

A contribuição dessa perspectiva para a EPS é significativa.

Se a Educação Permanente parte das experiências e problemas concretos do trabalho, ela mobiliza conhecimentos que frequentemente se encontram no repertório dos trabalhadores. O processo educacional pode criar oportunidades para que esses conhecimentos sejam explicitados, confrontados, compartilhados e reconstruídos coletivamente. Nesse sentido, a EPS pode atuar como espaço de ativação e circulação da Memória Repertório. Entretanto, seria conceitualmente impreciso afirmar que todo conhecimento tácito se transforma automaticamente em conhecimento explícito ou em memória institucional. O que se pode sustentar é que determinados conhecimentos produzidos ou mobilizados nas experiências de trabalho podem ser sistematizados em protocolos, materiais educacionais, pesquisas, relatos, normas ou outros registros.

Esses mecanismos formais não substituem a Memória Repertório. Eles coexistem com ela. Para fins analíticos deste capítulo, denominamos esses registros e mecanismos formais de repositórios de memória, evitando atribuir a Santos e Molina (2023) uma dicotomia conceitual que não corresponde exatamente ao foco de sua formulação.

Essa distinção é importante: Memória Repertório é um conceito sustentado por Santos e Molina (2023); a interpretação de políticas, normas, trilhas e produções científicas como mecanismos formais

de retenção constitui nossa aplicação analítica da literatura de Memória Organizacional ao caso estudado.

A Gestão do Conhecimento ocupa justamente o espaço de conexão entre essas diferentes manifestações do conhecimento. Wiig (1993) destaca a importância da criação, representação e utilização do conhecimento, enquanto Wenger (1998) chama atenção para sua dimensão social ao compreender aprendizagem como participação em práticas compartilhadas.

Em conjunto, essas perspectivas indicam que preservar conhecimento não significa apenas armazená-lo. É necessário criar condições para sua circulação, interpretação, compartilhamento e reutilização.

5 PROCEDIMENTOS DO RELATO E CONTEXTO DA EXPERIÊNCIA

Este capítulo apresenta um relato de experiência de natureza descritivo-analítica, desenvolvido a partir da estruturação de processos de Educação Permanente, ensino, pesquisa e desenvolvimento profissional em uma Organização Social responsável pela gestão de nove equipamentos de saúde distribuídos em dois estados da região Nordeste brasileira.

A análise toma como referência a experiência institucional de construção de uma Política de Ensino e Pesquisa e de cinco normas complementares relacionadas à integração ensino-serviço, pesquisa nos equipamentos, desenvolvimento dos colaboradores, produção técnico-científica e incentivo à educação e ao desenvolvimento profissional.

O relato é interpretado à luz de quatro dimensões teóricas: Educação Permanente em Saúde; aprendizagem e suporte organizacional; Memória Organizacional e Memória Repertório; e avaliação como mecanismo potencial de aprendizagem organizacional.

Não se pretende estabelecer relações causais entre as iniciativas educacionais e resultados assistenciais ou organizacionais. O interesse analítico está na compreensão dos mecanismos institucionais construídos para articular aprendizagem, desenvolvimento, circulação do conhecimento e avaliação.

6 ESTRUTURAÇÃO DA EXPERIÊNCIA

A construção do modelo partiu do reconhecimento de uma tensão característica da gestão de múltiplos equipamentos: a necessidade de desenvolver uma identidade institucional comum sem desconsiderar as diferenças existentes entre serviços, equipes, territórios e culturas locais.

A Política Institucional de Ensino e Pesquisa passou a constituir a referência para organização das iniciativas relacionadas ao desenvolvimento profissional, ensino, pesquisa, inovação e produção

do conhecimento. Sua operacionalização ocorreu por meio de cinco normas complementares. Onde a primeira estabeleceu diretrizes para integração ensino-serviço, contemplando estágios, internatos, residências, visitas técnicas e outras experiências acadêmicas.

Já a segunda estruturou requisitos para realização de pesquisas nos equipamentos, incluindo aspectos éticos, proteção dos participantes, segurança da informação e preservação das atividades assistenciais.

E a partir da terceira organizou as normas o desenvolvimento dos colaboradores, articulando Educação Permanente, Educação Continuada, *onboarding*, programas de desenvolvimento e trilhas de aprendizagem.

Onde a quarta estabeleceu diretrizes para produção técnico-científica dos trabalhadores, incluindo artigos, relatos de experiência, protocolos, estudos aplicados e projetos de melhoria. A quinta disciplinou mecanismos de incentivo à educação e ao desenvolvimento profissional.

A construção dessas frentes ampliou a compreensão institucional do trabalhador: de destinatário de ações formativas para sujeito que aprende, produz, compartilha e potencialmente preserva conhecimento organizacional.

6.1 GESTÃO DE PESSOAS, NEP E LIDERANÇAS

Um dos eixos centrais foi a aproximação entre Gestão de Pessoas, Núcleos de Educação Permanente, lideranças e estruturas corporativas.

A Gestão de Pessoas participa da organização da jornada profissional, das competências, do onboarding e das estratégias de desenvolvimento. Os NEP mantêm proximidade com necessidades emergentes dos serviços. As lideranças participam da identificação das necessidades e da mobilização das equipes.

Essa configuração pode ser interpretada à luz de Ramadam *et al*. (2024), para quem fatores organizacionais relacionados ao suporte, liderança, experimentação, transferência do conhecimento e trabalho coletivo apresentam relações com a aprendizagem organizacional.

A articulação possibilita dois movimentos complementares: do nível institucional para os equipamentos, mediante diretrizes, competências e estratégias comuns; e dos equipamentos para o nível institucional, mediante necessidades, experiências e conhecimentos produzidos localmente.

É especialmente nesse segundo movimento que reside a possibilidade de transformar experiência local em aprendizagem organizacional.

6.2 TRILHAS, FACILITADORES E APRENDIZAGEM SOCIAL

A jornada de desenvolvimento foi estruturada desde o ingresso do trabalhador. O onboarding incorpora identidade e cultura organizacional, estratégia, segurança, sistemas e inovação. Posteriormente, trilhas técnicas, comportamentais e gerenciais são organizadas considerando competências e necessidades profissionais.

A educação digital amplia o alcance das ações em uma organização territorialmente distribuída, enquanto atividades presenciais e intervenções realizadas nos serviços preservam a aproximação com situações concretas de trabalho. Outro elemento foi a formação de facilitadores internos.

Sob a perspectiva de Wenger (1998), a aprendizagem possui uma dimensão social e é produzida também pela participação em práticas compartilhadas. Assim, facilitadores podem exercer função que ultrapassa a transmissão de conteúdos: podem favorecer a circulação de experiências e conhecimentos entre trabalhadores.

À luz de Santos e Molina (2023), essa interação também pode contribuir para mobilizar elementos da Memória Repertório, especialmente conhecimentos prévios, experiências e know-how incorporados aos sujeitos.

6.3 PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO

A incorporação da produção técnico-científica dos trabalhadores à estratégia institucional constitui outra dimensão relevante.

Experiências assistenciais, gerenciais, educacionais e de inovação podem ser sistematizadas por meio de relatos, artigos, protocolos, estudos aplicados e projetos de melhoria.

Sob a lente da Memória Organizacional, esse processo pode ser interpretado como uma possibilidade de retenção de conhecimentos provenientes da experiência.

Uma solução que inicialmente pertence ao repertório de uma equipe pode ser discutida, sistematizada e registrada. Esse movimento não significa que todo conhecimento tácito tenha sido capturado, mas aumenta a possibilidade de que parte da experiência permaneça disponível além das pessoas que participaram de sua construção.

Essa interpretação encontra respaldo na compreensão de Walsh e Ungson (1991) sobre retenção e recuperação e na literatura recente que relaciona Memória Organizacional e Gestão do Conhecimento (Laviniki *et al*., 2025).

7 DA EDUCAÇÃO PERMANENTE À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A análise da experiência permite propor uma interpretação integrada dos diferentes mecanismos implementados.

O primeiro nível é a experiência de trabalho. Problemas, indicadores, práticas assistenciais e gerenciais, relações profissionais e situações vivenciadas pelas equipes produzem necessidades e conhecimentos.

O segundo corresponde à problematização e aprendizagem. Por meio da Educação Permanente, experiências podem ser discutidas, reinterpretadas e transformadas em oportunidades de desenvolvimento (Ceccim, 2005).

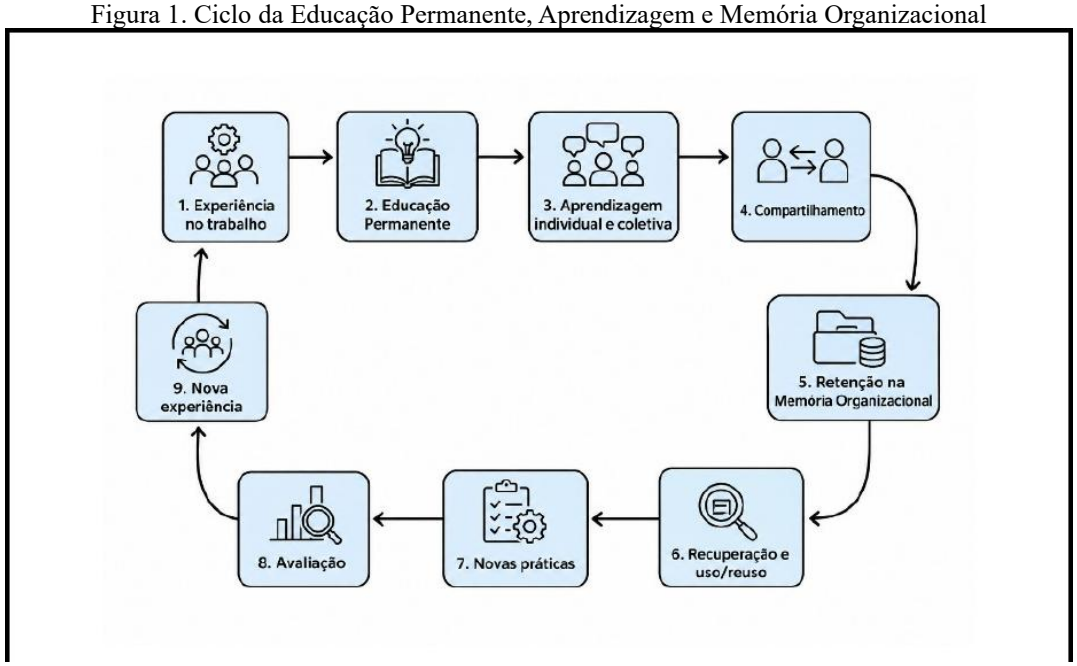
O terceiro envolve a circulação do conhecimento. Gestão de Pessoas, NEP, lideranças, facilitadores e espaços de aprendizagem podem favorecer o compartilhamento entre indivíduos e equipes. Nesse nível, suporte e condições organizacionais tornam-se relevantes (Ramadam *et al*., 2024).

O quarto corresponde à memória. E partindo dos pontos descritos, o conhecimento permanece incorporada aos sujeitos, às experiências e às relações sociais, compondo aquilo que Santos e Molina (2023) discutem como Memória Repertório. Outra parte pode encontrar mecanismos formais de retenção em normas, protocolos, materiais educacionais, trilhas, pesquisas e produções técnico-científicas, interpretação apoiada na literatura de Memória Organizacional de Walsh e Ungson (1991), Stein (1995) e Laviniki *et al.* (2025).

Entretanto, reter não significa aprender, para que a memória contribua para a aprendizagem organizacional, conhecimentos precisam ser recuperados e mobilizados em novas situações.

Quando uma experiência desenvolvida em um equipamento subsidia práticas em outro; quando uma produção técnico-científica retorna para uma trilha de aprendizagem; quando resultados de um projeto são utilizados na revisão de processos; ou quando conhecimentos de profissionais experientes são compartilhados com novas equipes, ocorre um movimento de recuperação e reutilização. A partir dessa análise, propõe-se o seguinte ciclo conceitual:

Figura 1. Ciclo da Educação Permanente, Aprendizagem e Memória Organizacional



Fonte: Elaboração própria, com base em Ceccim e Feuerwerker (2004), Argyris e Schön (1978), Walsh e Ungson (1991) e Cross e Baird (2000).

O ciclo não deve ser compreendido como sequência rígida. Seus componentes interagem e se retroalimentam.

A proposição central decorrente da análise é que:

Uma organização não aprende simplesmente porque seus trabalhadores aprendem. A aprendizagem torna-se organizacional quando existem condições para que conhecimentos produzidos por indivíduos e equipes circulem, sejam preservados, recuperados, reinterpretados e incorporados a novas práticas.

Essa distinção assume especial relevância em organizações responsáveis por múltiplos equipamentos.

Nove serviços podem produzir nove conjuntos independentes de experiências. A existência de diversidade, por si só, não produz aprendizagem organizacional. Seu potencial emerge quando a organização consegue estabelecer conexões entre essas experiências.

Nesse sentido, a Educação Permanente pode funcionar como mecanismo de ativação da experiência, enquanto a Memória Organizacional oferece mecanismos para sua continuidade temporal e a Gestão do Conhecimento contribui para sua circulação e utilização.

8 AVALIAÇÃO COMO MECANISMO DE RETROALIMENTAÇÃO

A avaliação ocupa posição importante nesse modelo porque possibilita que informações produzidas pelas próprias ações retornem ao processo decisório.

No campo educacional, Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) propõem diferentes níveis de avaliação, envolvendo reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Essa estrutura possibilita superar avaliações limitadas à participação ou satisfação dos trabalhadores.

No contexto da aprendizagem organizacional, entretanto, interessa também compreender o que a organização faz com os resultados da avaliação.

Corroborando, Lopes (2022), em estudo envolvendo atores do campo da avaliação e representantes de 575 organizações do terceiro setor em Portugal, identificou diferentes perfis de avaliação e implicações distintas para a aprendizagem organizacional.

A autora demonstra que as práticas avaliativas são influenciadas tanto pelo ambiente interno quanto pelo contexto institucional e podem assumir diferentes funções na organização.

Essa perspectiva permite atribuir à avaliação uma função que ultrapassa a prestação de contas.

Quando informações relacionadas à participação, aprendizagem, aplicabilidade ou resultados retornam para Gestão de Pessoas, NEP, lideranças e gestão institucional e são utilizadas para rever necessidades, práticas ou estratégias educacionais, a avaliação passa a alimentar novo ciclo de aprendizagem.

Portanto, o processo não termina no impacto. O resultado torna-se uma nova informação sobre a organização. Essa informação pode ser incorporada à memória, produzir reflexão, modificar decisões e gerar novas necessidades de Educação Permanente. A avaliação, nesse sentido, fecha e simultaneamente reinicia o ciclo de aprendizagem.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência analisada permite compreender a Educação Permanente para além da oferta de treinamentos ou atualização profissional. Quando integrada à Gestão de Pessoas, aos Núcleos de Educação Permanente, às lideranças, à pesquisa, à produção técnico-científica e à avaliação, ela pode constituir parte de uma arquitetura institucional de aprendizagem.

A Memória Organizacional oferece uma lente relevante para compreender como experiências e conhecimentos podem ultrapassar o momento em que foram produzidos. Walsh e Ungson (1991) e Stein (1995) permitem analisar os processos de aquisição, retenção e recuperação, enquanto Laviniki *et al*. (2025) demonstram a atualidade da relação entre Memória Organizacional e Gestão do Conhecimento.

Santos e Molina (2023) acrescentam uma dimensão fundamental ao evidenciarem a Memória Repertório, deslocando a análise para os conhecimentos, experiências, cognições, atos coletivos e relações sociais presentes nos sujeitos organizacionais.

Essa perspectiva é especialmente aderente à EPS, porque grande parte da aprendizagem produzida no trabalho emerge justamente da experiência dos sujeitos. A contribuição analítica da experiência está na articulação dessas dimensões.

A EPS pode mobilizar experiências e conhecimentos presentes no repertório dos trabalhadores. Os mecanismos de Gestão do Conhecimento podem favorecer sua circulação. Normas, protocolos, trilhas, pesquisas e produtos técnico-científicos podem oferecer possibilidades de retenção. A recuperação desses conhecimentos em novas situações pode contribuir para aprendizagem organizacional.

Essa dinâmica, contudo, depende de condições organizacionais. O estudo de Ramadam *et al*. (2024) reforça a relevância do suporte e de fatores potencializadores da aprendizagem, enquanto Lopes (2022) evidencia que a forma como a avaliação é apropriada pela organização produz implicações distintas para a aprendizagem.

Assim, a experiência analisada permite compreender a aprendizagem organizacional como um processo recursivo, no qual o cotidiano do trabalho constitui o ponto de partida para a produção de experiências e conhecimentos. A Educação Permanente atua na problematização dessas experiências, favorecendo a reflexão sobre as práticas e a aprendizagem individual e coletiva. Os conhecimentos produzidos nesse processo, quando compartilhados e incorporados aos diferentes mecanismos de retenção da organização, passam a compor sua memória organizacional, ampliando as possibilidades de recuperação, acesso e reutilização. A mobilização desses conhecimentos pode produzir mudanças nas práticas de trabalho, cujos resultados, ao serem avaliados, geram novas informações e experiências. Essas novas experiências retornam ao processo de reflexão e aprendizagem, estabelecendo um movimento contínuo de produção, compartilhamento, retenção, recuperação, aplicação e avaliação do conhecimento organizacional.

Em uma Organização Social responsável pela gestão de múltiplos equipamentos de saúde, essa capacidade apresenta relevância adicional. O desafio não consiste somente em desenvolver trabalhadores em diferentes unidades, mas em construir mecanismos pelos quais aquilo que é aprendido localmente possa integrar um patrimônio coletivo de conhecimento.

A principal proposição deste capítulo, portanto, é que a aprendizagem somente adquire caráter organizacional quando consegue ultrapassar os sujeitos e contextos nos quais foi produzida, sem perder a capacidade de ser reinterpretada diante de novas realidades.

A Educação Permanente pode ocupar posição estratégica nesse processo ao conectar experiência, reflexão e desenvolvimento. A Memória Organizacional contribui para a permanência e recuperação do conhecimento; a Gestão do Conhecimento, para sua circulação; o suporte

organizacional, para criar condições de aprendizagem; e a avaliação, para retroalimentar continuamente o sistema.

Essa compreensão desloca a EPS de uma lógica predominantemente educacional para uma perspectiva de capacidade organizacional de aprender com a própria experiência, preservando como finalidade a qualificação das práticas, dos serviços e das entregas aos usuários.



REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 1.996, de 20 de agosto de 2007. Dispõe sobre as diretrizes para a implementação da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2007.

CECCIM, Ricardo Burg. Educação permanente em saúde: desafio ambicioso e necessário. Interface – Comunicação, Saúde, Educação, Botucatu, v. 9, n. 16, p. 161-168, 2005.

CECCIM, Ricardo Burg; FEUERWERKER, Laura Camargo Macruz. O quadrilátero da formação para a área da saúde: ensino, gestão, atenção e controle social. Physis: Revista de Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 41-65, 2004.

KIRKPATRICK, Donald L.; KIRKPATRICK, James D. Evaluating training programs: the four levels. 3. ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.

LAVINIKI, Juliane; CARDOSO, Renata Emília; VARVAKIS, Gregório; BALDESSAR, Maria José. Memória organizacional: uma revisão integrativa dos últimos 10 anos de pesquisas (2015-2024). Em Questão, Porto Alegre, v. 31, e-145384, 2025.

LOPES, Mónica. Perfis de avaliação nas organizações do terceiro setor: implicações diferenciadas na aprendizagem organizacional. Sociologia, Problemas e Práticas, n. 99, p. 115-141, 2022.

MICCAS, Fernanda Luppino; BATISTA, Sylvia Helena Souza da Silva. Educação permanente em saúde: metassíntese. Revista de Saúde Pública, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 170-185, 2014.

RAMADAM, Amanda Oliveira; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; TREVISAN, Marcelo; SILVA, Cátia Camila da. Relações entre suporte e aprendizagem organizacional no setor cooperativo. Administração Pública e Gestão Social, 2024.

SANTOS, Juliana Cardoso dos; MOLINA, Letícia Gorri. Memória repertório e suas inter-relações com a gestão do conhecimento em ambientes organizacionais. Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 28, p. 1-22, 2023.

STEIN, Eric W. Organizational memory: review of concepts and recommendations for management. International Journal of Information Management, v. 15, n. 1, p. 17-32, 1995.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo Rivera. Organizational memory. Academy of Management Review, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

WENGER, Etienne. Communities of practice: learning, meaning, and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WIIG, Karl M. Knowledge management foundations: thinking about thinking – how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington: Schema Press, 1993