RESUMO EXPANDIDO - V. PESQUISA CIENTÍFICA RELACIONADA À FORÇA DE TRABALHO EM ENFERMAGEM E OS SISTEMAS DE SAÚDE

DIVERSIDADE ETÁRIA COMO ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE NA ENFERMAGEM: EXPERIÊNCIA DO PROGRAMA TRANSFORMA + PARA ENFERMEIROS

Vanessa Morrone Maldonado (van3morrone@gmail.com)

Camila Mendes Da Silva Souza (camilamendes10@gmail.com)

Natali Sant Ana Vilas Boas Petri (natali.petri@coren-sp.gov.br)

Daniele Neias De Andrade (dna.amorim@gmail.com)

Ariane Campos Gervazoni (ariane.gervazoni@coren-sp.gov.br)

Marta Cristiane Alves Pereira (martacris@eerp.usp.br)

Introdução

O envelhecimento da força de trabalho em enfermagem é um fenômeno global com impactos diretos sobre os sistemas de saúde. Observam-se altas taxas de profissionais saindo do mercado de trabalho e desaceleração das taxas de ingresso de novos profissionais, sendo a pandemia da COVID-19 um fator preponderante de influência na pressão sobre a força de trabalho em enfermagem em países desenvolvidos e em desenvolvimento.1 No Brasil, parcela significativa dos enfermeiros ativos possui 40 anos ou mais, grupo que acumula experiência clínica e profissional, visão sistêmica e capacidade de mentoria dificilmente substituíveis por processos formativos convencionais. Contudo, prevalecem narrativas institucionais que tratam esse contingente

como passivo gerencial, associando a maturidade profissional à resistência tecnológica e à proximidade da aposentadoria.

Essa leitura equivocada gera diversas consequências, como desengajamento precoce, subaproveitamento de competências maduras e perda progressiva de conhecimento tácito acumulado em décadas de prática. A saída antecipada de enfermeiros maduros representa, ainda, uma ameaça à transferência de conhecimento especializado para as gerações seguintes, comprometendo a qualidade assistencial e a sustentabilidade da força de trabalho.2

O conceito de diversidade etária como ativo estratégico propõe uma inversão dessa perspectiva: em vez de gerir o envelhecimento como problema, organizações de saúde e entidades de classe são estimuladas a reconhecer e potencializar o capital humano maduro. Essa abordagem encontra respaldo nos princípios do Quintuple Aim, que incorpora a equidade e o bem-estar do profissional de saúde como dimensões centrais do desempenho dos sistemas,3 e nos critérios de Environmental, Social and Governance (ESG), que reconhecem a diversidade etária como indicador de sustentabilidade organizacional e responsabilidade social das instituições de saúde.4

Nesse cenário, o Programa Transforma +, coordenado pelo Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo (COREN-SP), emerge como uma resposta institucional estruturada à lacuna de capacitação desse segmento, posicionando-se como tecnologia educacional voltada à requalificação, ao empoderamento e ao reposicionamento estratégico de enfermeiros com 40 anos ou mais no contexto da saúde contemporânea.

Objetivo

Descrever a trajetória de implementação e a evolução estrutural do Programa Transforma + ao longo de cinco edições consecutivas, analisando sua contribuição como tecnologia educacional para o fortalecimento sustentável da força de trabalho de enfermeiros em idade madura, à luz dos princípios do Quintuple Aim e dos critérios ESG.

Método

Trata-se de um relato de experiência sobre a implementação e consolidação do Programa Transforma +, desenvolvido pelo COREN-SP entre 2025 e 2026,

abrangendo cinco edições consecutivas. A análise fundamenta-se nos documentos institucionais das edições (projetos pedagógicos, cronogramas, ementas e indicadores de monitoramento), com ênfase na trajetória de aprimoramento do programa desde sua concepção até a quinta edição. O referencial teórico-analítico ancora-se no conceito de capital humano maduro, nos princípios do Quintuple Aim3 e nos critérios ESG aplicados à gestão em saúde,4 integrando ainda contribuições da literatura sobre empreendedorismo em enfermagem,5 inovação em saúde e suporte a enfermeiros em processo de envelhecimento profissional.1,2

Resultados

O Programa Transforma + foi lançado em abril de 2025 e, em pouco mais de um ano de existência, alcançou sua quinta edição consecutiva, evidenciando adesão institucional sustentada e demanda contínua entre enfermeiros. A trajetória das cinco edições evidencia um processo sistemático de aprimoramento curricular: a primeira edição contava com 15 encontros e carga horária de 54 horas, enquanto a quinta edição foi expandida para 25 aulas regulares, com carga horária ampliada e um módulo adicional aberto ao público em geral intitulado de “Transforma+ Experience", com a finalidade de fornecer aprofundamento estratégico voltado exclusivamente a enfermeiros em posições de liderança como coordenadores, gerentes e diretores. Essa evolução reflete a escuta ativa dos participantes e a incorporação de demandas emergentes da força de trabalho ao longo das edições anteriores.

A quinta edição estruturou-se em quatro eixos temáticos interdependentes: (1) liderança, posicionamento estratégico e carreira; (2) tecnologia, saúde digital e inovação; (3) empreendedorismo, ESG e sustentabilidade; e (4) produção científica e carreira acadêmica. Entre as inovações desta edição, destaca-se a incorporação de um eixo inteiramente dedicado à ciência e à pesquisa aplicada, com seis aulas abordando leitura crítica de artigos científicos, transformação de vivências profissionais em produção científica, trajetórias de pós-graduação stricto sensu e uso de inteligência artificial na pesquisa científica. Essa estrutura curricular reconhece que o profissional maduro pode e deve ser também produtor de conhecimento.

O Transforma+ Experience ofereceu nove encontros imersivos abordando governança clínica e assistencial, gestão da mudança, cultura institucional, educação corporativa, tomada de decisão orientada por dados, gestão de

pessoas, gestão de conflitos, prática baseada em evidências e ESG na enfermagem. Esse módulo representa um avanço conceitual relevante do programa, pois reconhece a heterogeneidade do público 40+ e amplia sua capacidade de impacto sobre os sistemas de saúde, ao diferenciar a formação do enfermeiro assistencial daquele em posição de liderança institucional.

A concepção pedagógica do programa fundamenta-se no reconhecimento da experiência acumulada como diferencial competitivo. O profissional 40+ é posicionado como agente de transformação capaz de integrar a visão estratégica da maturidade com o domínio tecnológico das gerações mais jovens.

Em todas as edições, o programa manteve como indicadores de monitoramento a frequência mínima de 75%, o engajamento nas oficinas práticas, o índice de satisfação pelo Net Promoter Score e o feedback qualitativo dos participantes. A persistência metodológica desses indicadores ao longo das edições viabiliza a comparação longitudinal dos resultados e evidencia o compromisso do programa com a avaliação sistemática de seu impacto.

A articulação entre os princípios ESG4 e o Quintuple Aim3 confere ao Transforma + uma dupla ancoragem: individual, ao promover reconhecimento, engajamento e empoderamento do profissional; e sistêmica, ao contribuir para a retenção de capital humano experiente e o fortalecimento da qualidade assistencial. O desenvolvimento profissional contínuo amplia o potencial do enfermeiro como agente de transformação local, enquanto experiências de inovação em saúde evidenciam que a construção de culturas organizacionais inovadoras exige o envolvimento ativo de profissionais experientes.

Conclusão

O Programa Transforma + demonstra que é possível transformar a diversidade etária de desafio gerencial em ativo estratégico por meio de intervenções educacionais intencionalmente desenhadas para valorizar e potencializar o capital humano maduro. Ao integrar liderança, inovação, empreendedorismo e letramento digital em uma proposta pedagógica centrada na experiência profissional acumulada, o programa contribui para a retenção, o reposicionamento e o engajamento de enfermeiros com 40 anos ou mais, com impactos esperados sobre a sustentabilidade da força de trabalho e a

qualidade dos serviços de saúde. A sistematização e avaliação de experiências como essa são fundamentais para subsidiar políticas de gestão do trabalho em enfermagem que reconheçam o profissional maduro como protagonista da transformação dos sistemas de saúde, em consonância com os princípios do Quintuple Aim e os critérios ESG.

Referências

1. Montayre J, Knaggs G, Harris C, Li W, Tang LM, de Almeida Neto A, et al. What interventions and programmes are available to support older nurses in the workplace? A literature review of available evidence. Int J Nurs Stud. 2023;139:104446.

2. McDonald G, Mohan S, Jackson D, Vickers MH, Wilkes L. Continuing connections: the experiences of retired and senior working nurse mentors. J Clin Nurs. 2010;19(23-24):3547-54.

3. Wathen CN, Browne AJ, Wilson E, Bungay V, Varcoe C. Operationalizing the Quintuple Aim of Health System Improvement Through Equity-Oriented Health Care. Health Serv Insights. 2025;18:11786329251381442.

4. Berger R, Weiss Y. Environmental, Social, and Governance Implementation in Healthcare Organizations: A Case Study of Assuta Medical Centers. Isr Med Assoc J. 2022;24(6):365-368.

5. Copelli FHDS, Erdmann AL, Santos JLGD. Entrepreneurship in Nursing: an integrative literature review. Rev Bras Enferm. 2019;72(suppl 1):289-298.

Apoio institucional

Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo (COREN-SP) - Programa Transforma +.

Introducción

El envejecimiento de la fuerza de trabajo en enfermería es un fenómeno global con impactos directos sobre los sistemas de salud. Se observan altas tasas de profesionales que abandonan el mercado laboral y una desaceleración en las tasas de incorporación de nuevos profesionales, siendo la pandemia de

COVID-19 un factor preponderante en la presión ejercida sobre la fuerza de trabajo en enfermería en países desarrollados y en desarrollo.[1] En Brasil, una proporción significativa de los enfermeros activos tiene 40 años o más, grupo que acumula experiencia clínica y profesional, visión sistémica y capacidad de mentoría difícilmente reemplazables por procesos formativos convencionales. Sin embargo, prevalecen narrativas institucionales que tratan a este contingente como un pasivo gerencial, asociando la madurez profesional con la resistencia tecnológica y la proximidad a la jubilación.

Esta lectura errónea genera diversas consecuencias, como el desenganche precoz, el aprovechamiento insuficiente de competencias maduras y la pérdida progresiva del conocimiento tácito acumulado en décadas de práctica. La salida anticipada de enfermeros maduros representa, además, una amenaza para la transferencia intergeneracional de conocimiento especializado, comprometiendo tanto la calidad asistencial como la sostenibilidad de la fuerza de trabajo.[2]

El concepto de diversidad etaria como activo estratégico propone una inversión de esta perspectiva: en lugar de gestionar el envejecimiento como un problema, se impulsa a las organizaciones de salud y a las entidades gremiales a reconocer y potenciar el capital humano maduro. Este enfoque encuentra respaldo en los principios del Quintuple Aim, que incorpora la equidad y el bienestar del profesional de la salud como dimensiones centrales del desempeño de los sistemas,[3] y en los criterios de Environmental, Social and Governance (ESG), que reconocen la diversidad etaria como indicador de sostenibilidad organizacional y responsabilidad social de las instituciones de salud.4

En este contexto, el Programa Transforma +, coordinado por el Consejo Regional de Enfermería de São Paulo (COREN-SP), surge como una respuesta institucional estructurada a la brecha de capacitación de este segmento, posicionándose como tecnología educativa orientada a la recualificación, el empoderamiento y el reposicionamiento estratégico de enfermeros con 40 años o más en el contexto de la salud contemporánea.

Objetivo

Describir la trayectoria de implementación y la evolución estructural del Programa Transforma + a lo largo de cinco ediciones consecutivas, analizando

su contribución como tecnología educativa para el fortalecimiento sostenible de la fuerza de trabajo de enfermeros en edad madura, a la luz de los principios del Quintuple Aim y los criterios ESG.

Método

Se trata de un relato de experiencia sobre la implementación y consolidación del Programa Transforma +, desarrollado por el COREN-SP entre 2025 y 2026, abarcando cinco ediciones consecutivas. El análisis se fundamenta en los documentos institucionales de cada edición, proyectos pedagógicos, cronogramas, programas y indicadores de monitoreo, con énfasis en la trayectoria de mejoramiento del programa desde su concepción hasta la quinta edición. El referencial teórico-analítico se ancla en el concepto de capital humano maduro, los principios del Quintuple Aim[3] y los criterios ESG aplicados a la gestión en salud,4 integrando además contribuciones de la literatura sobre emprendimiento en enfermería,5 innovación en salud y apoyo a enfermeros en proceso de envejecimiento profesional.[1,2]

Resultados

El Programa Transforma + fue lanzado en abril de 2025 y, en poco más de un año de existencia, alcanzó su quinta edición consecutiva, evidenciando una adhesión institucional sostenida y una demanda continua entre los enfermeros. La trayectoria de las cinco ediciones refleja un proceso sistemático de perfeccionamiento curricular: la primera edición contaba con 15 encuentros y una carga horaria de 54 horas, mientras que la quinta fue ampliada a 25 clases regulares, con mayor carga horaria y un módulo adicional abierto al público general denominado "Transforma + Experience", con la finalidad de ofrecer profundización estratégica dirigida exclusivamente a enfermeros en posiciones de liderazgo, como coordinadores, gerentes y directores. Esta evolución refleja la escucha activa de los participantes y la incorporación de demandas emergentes de la fuerza de trabajo identificadas a lo largo de las ediciones anteriores.

La quinta edición se estructuró en cuatro ejes temáticos interdependientes: (1) liderazgo, posicionamiento estratégico y carrera; (2) tecnología, salud digital e innovación; (3) emprendimiento, ESG y sostenibilidad; y (4) producción científica y carrera académica. Entre las innovaciones de esta edición, se

destaca la incorporación de un eje enteramente dedicado a la ciencia y la investigación aplicada, con seis clases que abordan la lectura crítica de artículos científicos, la transformación de vivencias profesionales en producción científica, las trayectorias de posgrado stricto sensu y el uso de inteligencia artificial en la investigación científica. Esta estructura curricular reconoce que el profesional maduro puede y debe ser también productor de conocimiento.

El Transforma + Experience ofreció nueve encuentros inmersivos sobre gobernanza clínica y asistencial, gestión del cambio, cultura institucional, educación corporativa, toma de decisiones orientada por datos, gestión de personas, gestión de conflictos, práctica basada en evidencias y ESG en enfermería. Este módulo representa un avance conceptual relevante del programa, pues reconoce la heterogeneidad del público 40+ y amplía su capacidad de impacto sobre los sistemas de salud, al diferenciar la formación del enfermero asistencial de aquella dirigida a quien ocupa posiciones de liderazgo institucional.

La concepción pedagógica del programa se fundamenta en el reconocimiento de la experiencia acumulada como diferencial competitivo. El profesional 40+ es posicionado como agente de transformación capaz de integrar la visión estratégica de la madurez con el dominio tecnológico de las generaciones más jóvenes.

En todas las ediciones, el programa mantuvo como indicadores de monitoreo la asistencia mínima del 75%, el compromiso en los talleres prácticos, el índice de satisfacción mediante el Net Promoter Score y la retroalimentación cualitativa de los participantes. La continuidad metodológica de estos indicadores a lo largo de las ediciones posibilita la comparación longitudinal de los resultados y evidencia el compromiso del programa con la evaluación sistemática de su impacto.

La articulación entre los principios ESG4 y el Quintuple Aim[3] confiere al Transforma + un doble anclaje: individual, al promover el reconocimiento, el compromiso y el empoderamiento del profesional; y sistémico, al contribuir a la retención de capital humano experimentado y al fortalecimiento de la calidad asistencial. El desarrollo profesional continuo amplía el potencial del enfermero como agente de transformación local, mientras que las experiencias de innovación en salud evidencian que la construcción de culturas organizacionales innovadoras exige la participación activa de profesionales con amplia trayectoria.

Conclusión

El Programa Transforma + demuestra que es posible transformar la diversidad etaria de desafío gerencial en activo estratégico mediante intervenciones educativas intencionalmente diseñadas para valorar y potenciar el capital humano maduro. Al integrar liderazgo, innovación, emprendimiento y alfabetización digital en una propuesta pedagógica centrada en la experiencia profesional acumulada, el programa contribuye a la retención, el reposicionamiento y el compromiso de enfermeros con 40 años o más, con impactos esperados sobre la sostenibilidad de la fuerza de trabajo y la calidad de los servicios de salud. La sistematización y evaluación de experiencias como esta son fundamentales para orientar políticas de gestión del trabajo en enfermería que reconozcan al profesional maduro como protagonista de la transformación de los sistemas de salud, en consonancia con los principios del Quintuple Aim y los criterios ESG.

Referencias

1. Montayre J, Knaggs G, Harris C, Li W, Tang LM, de Almeida Neto A, et al. What interventions and programmes are available to support older nurses in the workplace? A literature review of available evidence. Int J Nurs Stud. 2023;139:104446.

2. McDonald G, Mohan S, Jackson D, Vickers MH, Wilkes L. Continuing connections: the experiences of retired and senior working nurse mentors. J Clin Nurs. 2010;19(23-24):3547-54.

3. Wathen CN, Browne AJ, Wilson E, Bungay V, Varcoe C. Operationalizing the Quintuple Aim of Health System Improvement Through Equity-Oriented Health Care. Health Serv Insights. 2025;18:11786329251381442.

4. Berger R, Weiss Y. Environmental, Social, and Governance Implementation in Healthcare Organizations: A Case Study of Assuta Medical Centers. Isr Med Assoc J. 2022;24(6):365-368.

5. Copelli FHDS, Erdmann AL, Santos JLGD. Entrepreneurship in Nursing: an integrative literature review. Rev Bras Enferm. 2019;72(suppl 1):289-298.

Apoyo institucional

Consejo Regional de Enfermería de São Paulo (COREN-SP) — Programa Transforma +.

Introduction

The aging of the nursing workforce is a global phenomenon with direct implications for health systems. High rates of professionals leaving the labor market and declining entry rates among new practitioners have been observed worldwide, with the COVID-19 pandemic serving as a major driver of workforce pressure in both developed and developing countries.[1] In Brazil, a significant proportion of active nurses are aged 40 or older, a group that accumulates clinical and professional expertise, systemic thinking, and mentorship capacity that are difficult to replace through conventional training processes. Yet dominant institutional narratives continue to frame this cohort as a managerial liability, associating professional maturity with technological resistance and proximity to retirement.

This misreading generates multiple consequences, including early disengagement, underutilization of mature competencies, and the progressive loss of tacit knowledge accumulated over decades of practice. The premature departure of experienced nurses also threatens the intergenerational transfer of specialized knowledge, compromising both care quality and long-term workforce sustainability.[2]

The concept of age diversity as a strategic asset proposes a reversal of this perspective: rather than managing workforce aging as a problem, health organizations and professional bodies are called upon to recognize and leverage mature human capital. This approach is grounded in the principles of the Quintuple Aim, which incorporates equity and healthcare workforce well-being as central dimensions of system performance,[3] and in Environmental, Social and Governance (ESG) criteria, which recognize age diversity as an indicator of organizational sustainability and social responsibility in healthcare institutions.4

In this context, the Transforma + Program, coordinated by the Regional Nursing Council of São Paulo (COREN-SP), emerges as a structured institutional response to the training gap within this workforce segment, positioning itself as an educational technology oriented toward the requalification, empowerment,

and strategic repositioning of nurses aged 40 and older within the contemporary healthcare landscape.

Objective

To describe the implementation trajectory and structural evolution of the Transforma + Program across five consecutive editions, analyzing its contribution as an educational technology for the sustainable strengthening of the mature nursing workforce, in light of Quintuple Aim principles and ESG criteria.

Method

This is an experience report on the implementation and consolidation of the Transforma + Program, developed by COREN-SP between 2025 and 2026, encompassing five consecutive editions. The analysis draws on institutional documents from each edition, including pedagogical projects, schedules, syllabi, and monitoring indicators, with an emphasis on the program's improvement trajectory from conception through the fifth edition. The theoretical-analytical framework is grounded in the concept of mature human capital, the principles of the Quintuple Aim,[3] and ESG criteria applied to healthcare management,4 complemented by contributions from the literature on nursing entrepreneurship,5 health innovation, and support for nurses navigating professional aging.[1,2]

Results

The Transforma + Program was launched in April 2025 and, in just over one year, reached its fifth consecutive edition, demonstrating sustained institutional commitment and continuous demand among nurses. The trajectory across five editions reflects a systematic process of curricular refinement: the first edition comprised 15 sessions and 54 contact hours, while the fifth was expanded to 25 regular classes, a broader workload, and an additional module open to the general nursing public, the "Transforma + Experience", offering strategic deepening for nurses in leadership roles, including coordinators, managers, and directors. This evolution reflects active listening to participants and the

incorporation of emergent workforce demands identified throughout previous editions.

The fifth edition was structured around four interdependent thematic axes: (1) leadership, strategic positioning, and career development; (2) technology, digital health, and innovation; (3) entrepreneurship, ESG, and sustainability; and (4) scientific production and academic career. Among the innovations of this edition, a module entirely dedicated to science and applied research stands out, comprising six sessions addressing critical reading of scientific articles, the transformation of professional experience into scholarly output, stricto sensu graduate pathways, and the use of artificial intelligence in scientific research. This curricular structure recognizes that the experienced professional can and should also function as a knowledge producer.

The Transforma + Experience offered nine immersive sessions covering clinical and care governance, change management, institutional culture, corporate education, data-driven decision-making, people management, conflict management, evidence-based practice, and ESG in nursing. This module represents a conceptually significant advancement, as it acknowledges the heterogeneity of the 40+ audience and broadens the program's capacity to influence health systems by differentiating the training of bedside nurses from those in institutional leadership positions.

The program's pedagogical design is grounded in the recognition of accumulated experience as a competitive differentiator. The 40+ professional is positioned as a transformative agent capable of integrating the strategic vision of professional maturity with the technological fluency of younger generations.

Across all editions, the program maintained consistent monitoring indicators: a minimum attendance rate of 75%, engagement in practical workshops, Net Promoter Score satisfaction index, and qualitative participant feedback. The methodological continuity of these indicators across editions enables longitudinal outcome comparison and demonstrates the program's commitment to systematic impact evaluation.

The articulation between ESG principles4 and the Quintuple Aim³ provides the Transforma + Program with a dual anchorage: individual, by promoting recognition, engagement, and empowerment of the professional; and systemic, by contributing to the retention of experienced human capital and the strengthening of care quality. Continuous professional development amplifies the nurse's potential as a local change agent, while health innovation

experiences demonstrate that building innovative organizational cultures requires the active engagement of seasoned professionals.

Conclusion

The Transforma + Program demonstrates that it is possible to transform age diversity from a managerial challenge into a strategic asset through educational interventions intentionally designed to value and leverage mature human capital. By integrating leadership, innovation, entrepreneurship, and digital literacy within a pedagogical proposal centered on accumulated professional experience, the program contributes to the retention, repositioning, and engagement of nurses aged 40 and older, with anticipated impacts on workforce sustainability and healthcare service quality. The systematization and evaluation of experiences such as this are essential to inform nursing workforce management policies that recognize the experienced professional as a protagonist in health system transformation, in alignment with the principles of the Quintuple Aim and ESG criteria.

References

1. Montayre J, Knaggs G, Harris C, Li W, Tang LM, de Almeida Neto A, et al. What interventions and programmes are available to support older nurses in the workplace? A literature review of available evidence. Int J Nurs Stud. 2023;139:104446.

2. McDonald G, Mohan S, Jackson D, Vickers MH, Wilkes L. Continuing connections: the experiences of retired and senior working nurse mentors. J Clin Nurs. 2010;19(23-24):3547-54.

3. Wathen CN, Browne AJ, Wilson E, Bungay V, Varcoe C. Operationalizing the Quintuple Aim of Health System Improvement Through Equity-Oriented Health Care. Health Serv Insights. 2025;18:11786329251381442.

4. Berger R, Weiss Y. Environmental, Social, and Governance Implementation in Healthcare Organizations: A Case Study of Assuta Medical Centers. Isr Med Assoc J. 2022;24(6):365-368.

5. Copelli FHDS, Erdmann AL, Santos JLGD. Entrepreneurship in Nursing: an integrative literature review. Rev Bras Enferm. 2019;72(suppl 1):289-298.

Institutional support

Regional Nursing Council of São Paulo (COREN-SP) — Transforma + Program.

Palavras-chave: enfermagem; pessoa de meia-idade; educação continuada.