

Juliana de Bastos Evangelista

**EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE:
Estudo de caso com enfoque em sua gestão.**

Belo Horizonte

2016

Juliana de Bastos Evangelista

**EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE:
Estudo de caso com enfoque em sua gestão.**

Monografia apresentada à Fundação João Pinheiro
como requisito parcial para conclusão do Curso de
Especialização em Administração Pública com ênfase
em Gestão Pública

Área de concentração: Gestão Pública
Orientadora: Luciana Silva Custódio

**Belo Horizonte
2016**

Juliana de Bastos Evangelista

Monografia apresentada à Fundação João Pinheiro como requisito parcial para conclusão do Curso de Especialização em Administração Pública com ênfase em Gestão Pública.

Orientadora: Professora Luciana Silva Custódio

Avaliador:

Avaliador:

Belo Horizonte, ____ de _____ de 2016.

Evangelista, Juliana de Bastos. 2016. Educação Permanente em Saúde – estudo com enfoque em sua gestão / Juliana de Bastos Evangelista – 2016.

Orientador: Prof.^a Luciana Silva Custódio.

Monografia (Pós-Graduação) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro. Curso de Gestão Pública, 2016.

Dedico aos meus pais, Nicanor e Virgínia, esta tal como dedico a eles toda e qualquer outra vitória que eu tenha na vida. Fonte de tudo que sou.

Deixo aqui o meu muito obrigado a todos que de alguma forma contribuíram para a construção desse trabalho. Em especial, à Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG).

“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para sua produção ou construção”. (Paulo Freire)

Lista de Figuras

Figura 1 – Ciclo de aprendizagem organizacional	18
Figura 2 - Os três níveis do processo de aprendizagem em uma organização	19
Figura 3 - Tipos de aprendizagem organizacional	21
Figura 4 – Educação corporativa	24
Figura 5 – Relação entre educação permanente e educação continuada	27

Lista de quadros

Quadro 1 – Diferenciação entre educação continuada e educação permanente	28
Quadro 2 - Divisão das unidades da FHEMIG em complexos	39
Quadro 3 - Relação de servidores da CEDEP	43
Quadro 4 - Banco de potenciais técnico pedagógico	48

Lista de tabelas

Tabela 1 – Quantitativo de servidores capacitados	41
Tabela 2 – Ação orçamentária 2018	46

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Utilização da videoconferência	42
Gráfico 2 – Valor economizado com a utilização da videoconferência	43

RESUMO

Este trabalho tem como foco a análise de como tem se estruturado a educação permanente na Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais. A aprendizagem organizacional vem adquirindo importância cada vez maior para a competitividade das instituições. A valorização do conhecimento no ambiente corporativo é fonte importante da qualidade dos produtos e serviços prestados. Para as organizações do setor de saúde essa importância é absoluta, principalmente, pela natureza do serviço que prestam. A FHEMIG é uma instituição de destaque no cenário do Sistema Único de Saúde (SUS), concentrando sob sua gestão, 21 grandes hospitais. Devido a isso se torna imprescindível estudar e analisar como tem se dado a educação de seus servidores, observando se a aprendizagem está inserida na Instituição a fim de embasar a melhoria dos serviços que presta. Para concretizar esse estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica, uma pesquisa da qual participaram coordenadores da educação permanente da FHEMIG, profissionais da educação além de outras organizações. A partir das pesquisas realizadas foi possível levantar informações necessárias para a realização da análise da educação permanente da Fundação estudada.

Palavras chave: Educação Permanente. Aprendizado Organizacional. Saúde Pública.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	13
2 – A EDUCAÇÃO NA TEORIA	17
2.1 - Aprendizagem Organizacional	17
2.2 – Educação corporativa	22
2.3 – Gestão do conhecimento	24
2.4 – Educação permanente	26
2.5 – Educação em saúde	28
3 – METODOLOGIA	37
3.1 – Percurso metodológico	38
3.2 – O contexto da pesquisa: a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – FHEMIG	38
4 – ACHADOS DE PESQUISA - ANÁLISE	50
5 – CONCLUSÃO	61
REFERENCIAS	64
APENDICES	
APENDICE A - Questionário coordenadores da Educação Permanente da FHEMIG	67
APENDICE B – Questionário às instituições	69
APENDICE C – Questionário aos profissionais	71

1 INTRODUÇÃO

A educação dos profissionais de qualquer área é fundamental, tanto para inseri-los no contexto da instituição ao iniciarem suas atividades na instituição como também para realizar atualizações e o desenvolvimento na sua área de atuação. Esse é o trabalho da Educação Permanente dentro das instituições, sejam elas públicas ou privadas, prestadoras ou não de serviços.

A Educação Permanente é importante para qualquer instituição e, sendo trabalhada de forma estratégica, agrega valor ao produto ou serviço fim da instituição, mantendo seus funcionários, seja de qual nível ou área forem permanentemente atualizados por meio de ações de capacitação.

Atualmente apenas a qualidade dos produtos e serviços prestados pelas instituições já não são suficientes para que essas se mantenham no mercado. A concorrência com o passar do tempo se torna cada vez mais acirrada e o grande diferencial das instituições competitivas passa a ser o seu capital intelectual. As instituições que aprendem ganham cada vez mais espaço no mercado. Torna-se, portanto, imprescindível adotar estratégias de valorização e retenção do conhecimento.

Para as instituições de saúde, em particular, é primordial que a educação permanente seja valorizada e trabalhada a fim de que os profissionais estejam devidamente preparados e atualizados para que sejam prestados serviços de saúde de qualidade à população. As instituições públicas de saúde, por muitas vezes, recebem servidores despreparados para exercerem suas funções, o que demanda ainda mais atenção com o aprendizado desses trabalhadores.

Segundo Massaroli e Saupe (2005) no artigo “Distinção conceitual: educação permanente e educação continuada no processo de trabalho em saúde” apenas recentemente a Educação Permanente alçou status de política pública e sendo assim ela abriga, além da educação em serviço, a compreensão no âmbito da formação técnica, de graduação e de pós-graduação; da instituição do trabalho, da interação com as redes de gestão e de serviços de saúde e do controle social no setor.

Isso amplia a responsabilidade tanto da instituição de saúde, do poder público e do servidor, pois torna muito mais abrangente a possibilidade de ações educacionais em diferentes níveis.

Apesar das diferenças de suas concepções serem fáceis de sentir, a sua formatação causa muita confusão na prática. Sendo assim, destaca-se que a educação continuada está contida na educação permanente, assim como a educação em serviço, por sua vez está contida na educação continuada.

A Educação Permanente se faz necessária em todas as áreas, principalmente, na área de saúde, devido à natureza do trabalho. Fala-se então da Educação Permanente em Saúde. Algumas formas legais legitimam e regulamentam a Educação Permanente em Saúde, sendo o caso da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (Ministério da Saúde, 2009) e do Plano Estadual de Educação Permanente em Saúde (Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais).

Quando se trata de instituições voltadas à saúde a educação permanente tem sua importância também voltada às contingências as quais o setor está sujeito, ou seja, a educação permanente deve ter sua gestão planejada para que a instituição prepare seus servidores para o atendimento a surtos e agravos à saúde inesperados.

É importante ressaltar que a gestão da educação permanente em saúde deve ter um foco global, ou seja, deve-se ter o foco da educação constante não só das áreas fins, que estão na ponta lidando diretamente com os pacientes, mas também nas áreas meio. As áreas meio, geralmente administrativas, são responsáveis por manter a estrutura necessária ao atendimento aos pacientes, por isso sua importância. São setores de compras, orçamento, informática, financeiro, manutenção, almoxarifado, contratos, provimento de pessoal, pagamento, dentre muitos outros que precisam funcionar perfeitamente, com servidores capacitados para que assim os profissionais da assistência tenham as devidas condições para atendimento a população.

Os avanços da saúde pública ao longo do tempo, sua modernização, a existência de profissionais-referência, mudanças na forma de prestar assistência ao usuário, valorização da assistência humanizada, valorização da pesquisa, dentre outros podem ser consideradas grandes conquistas.

Porém, sabe-se que no que se refere à Educação Permanente em Saúde, em contrapartida a sua importância, encontram-se ainda muitas dificuldades, sobretudo nas instituições de saúde pública. Com base nessa série de dificuldades nota-se então a necessidade de uma gestão planejada e controlada da Educação Permanente em Saúde, falando-se então da Gestão da Educação Permanente em Saúde.

Em face deste cenário e, pelos inúmeros motivos expostos, esse trabalho tem como foco o estudo da Educação Permanente em Saúde tendo como base a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG), maior rede de hospitais públicos da América Latina. A Instituição possui atualmente um setor responsável pela educação permanente em cada uma de suas unidades assistenciais, bem como, uma Coordenação de Educação Permanente responsável pelo trabalho realizado nas unidades.

Por ser uma instituição de reconhecida importância no cenário atual do Sistema Único de Saúde (SUS), torna-se imprescindível o estudo e análise da atuação da educação permanente na Instituição. Para que os serviços de saúde prestados aos cidadãos sejam de qualidade é preciso que haja um processo de aprendizagem contínuo dos servidores.

Sendo assim, esse estudo tem como objetivo geral de pesquisa identificar como se tem estruturado a educação permanente em saúde na FHEMIG nos últimos oito anos. Em outras palavras, o que se pretende nesta pesquisa é responder à seguinte indagação: como a FHEMIG tem estruturado a educação permanente em saúde nos últimos oito anos?

Mais especificamente, pretende-se:

- Realizar um diagnóstico das ações de educação permanente desenvolvidas por esta entidade neste período de tempo;
- Conhecer experiência de outras instituições de saúde no que se refere ao tema e compará-las com as ações desenvolvidas pela FHEMIG; e
- Analisar os achados do diagnóstico e encontrar formas de melhoria, caso necessário, a partir do conhecimento da educação permanente em saúde, do conhecimento da Instituição e da sua história junto à educação.

O período de tempo para recorte da pesquisa foi escolhido com base na possibilidade de aquisição de informações confiáveis, ou seja, buscou-se estabelecer um período para a pesquisa no qual seja possível recolher as informações necessárias.

Para tanto este trabalho foi estruturado da seguinte maneira: este capítulo 1 que contém o problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e a justificativa da escolha do tema.

O capítulo seguinte, capítulo 2, onde os construtos teóricos que balizam a temática da educação permanente e corporativa são alinhados de forma a lançarem luz sobre os achados de pesquisa dispostos mais adiante. Neste capítulo, são ainda trazidas as experiências de outras instituições de saúde no que se refere à educação corporativa de seus membros.

O capítulo 3 trata da metodologia da pesquisa e com informações da instituição pesquisada.

No quarto capítulo são trabalhados – analisados e confrontados com a teoria – os achados da pesquisa e as possíveis análises que podem ser extraídas destes achados. O trabalho se finda no quinto capítulo com as considerações finais e conclusões.

2 A EDUCAÇÃO NA TEORIA

Neste capítulo serão tratados alguns construtos teóricos que servirão de ponto de referência para a análise dos achados de pesquisa. São eles: instituições que aprendem; educação permanente; educação corporativa; gestão do conhecimento e educação em saúde. Com isso pretende-se ter um embasamento teórico suficiente para realizar a análise da Educação Permanente na Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG).

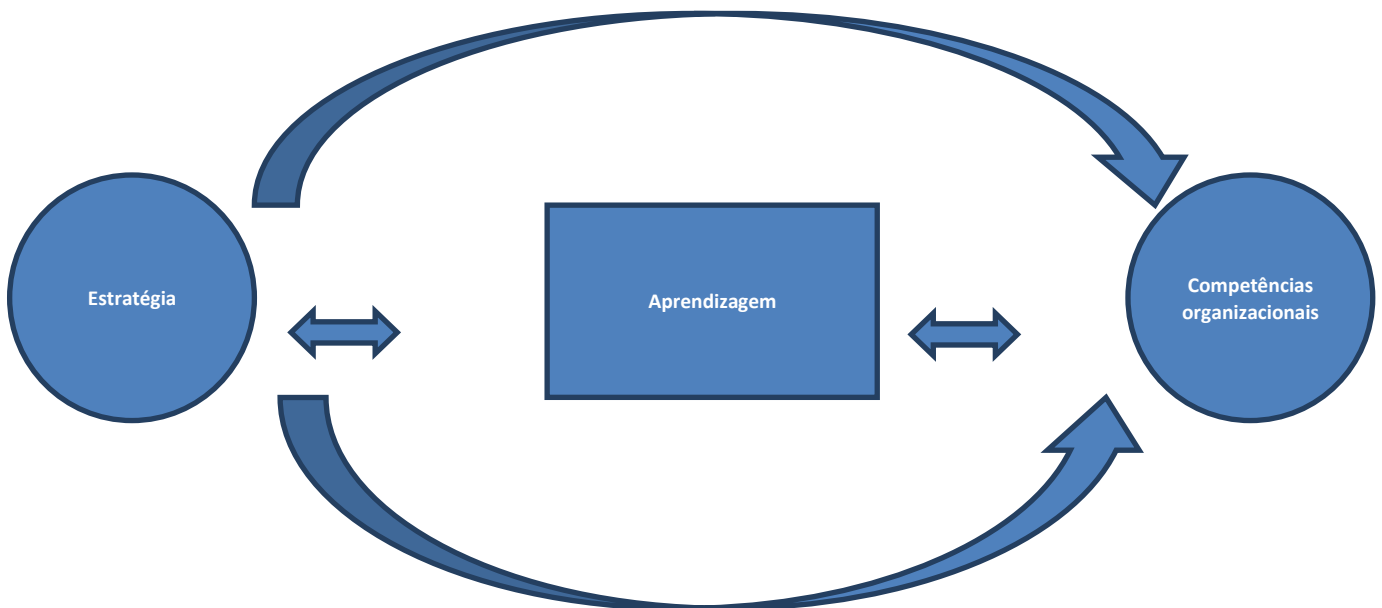
2.1 Aprendizagem Organizacional

As instituições, sejam elas públicas ou privadas, têm buscado formas de se adaptarem às mudanças que ocorrem, de forma cada vez mais rápida, no seu ambiente interno e externo. Com isso busca-se práticas mais eficazes e um melhor desempenho das pessoas e instituições, visando resultados efetivos e ganhos de competitividade frente ao mercado no qual atuam.

A aprendizagem organizacional é parte importante desse processo, pois, traz novas habilidades e conhecimentos para a instituição. A aprendizagem deve estar aliada não só às novas demandas exigidas da instituição como ser um processo contínuo construído em conjunto em consonância com a estratégia e objetivos empresariais, proporcionando maior desenvolvimento e competitividade à instituição.

O ciclo de aprendizagem organizacional precisa ser um modelo dinâmico no qual a estratégia, competências e aprendizagem organizacional interagem entre si, influenciando umas as outras simultaneamente. Cada um desses componentes estão ligados e são influenciados pelos outros formando um ciclo no qual a mudança em um deve ocasionar a mudança nos demais. A figura a seguir ilustra como se dá a interação entre os componentes do ciclo de aprendizagem organizacional.

Figura 1 – Ciclo da aprendizagem organizacional



Fonte: adaptação de FLEURY; FLEURY, 2004.

Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/359_Artigo%202.pdf.

Assim é possível verificar que a aprendizagem não ocorre só em sala de aula, mas também no trabalho a partir de troca de experiências e saberes. Está relacionada ao novo, à mudança e deve ser uma construção coletiva. A aprendizagem pode ocasionar mudança de comportamento, sendo um processo organizacional e estratégico.

A aprendizagem é produto do aprendizado individual e grupal, e é importante para a competitividade e desenvolvimento da instituição. Todavia, esse processo de Educação nas corporações carece de uma estratégia e de modelos de gestão que facilitem a criação de uma cultura de aprendizagem, apoiada por infraestrutura de tecnologia da informação. Certas práticas e condições internas definem o sucesso de uma instituição que aprende o que influencia seu desempenho e sobrevivência. Nesse sentido, espera-se que a aprendizagem organizacional, alinhada às estratégias da instituição, produza alternativas para aumentar a produtividade e, conseqüentemente, resultados efetivos. A adoção de sistema eficaz de gestão da aprendizagem organizacional pode levar funcionários, clientes, fornecedores, parceiros e distribuidores a produzirem muito mais quando seus conhecimentos, habilidades e atitudes estiverem focalizados nas metas a serem atingidas. (BARBOSA, ALMEIDA, GONÇALVES, PINHEIRO, TEIXEIRA, 2003, p. 09)

Portanto, verifica-se que para que haja uma aprendizagem efetiva é necessário que essa esteja inserida na cultura da instituição, encontrando um modelo que melhor atenda às necessidades da instituição.

A aprendizagem está relacionada com a educação corporativa, a ser tratada no próximo capítulo. Ela não é formada apenas pelo aprendizado do indivíduo de forma unitária como também do grupo, necessitando para isso de apoio da gestão para acontecer de forma efetiva, influenciando resultados.

A aprendizagem organizacional deve ser trabalhada a fim de disseminar o conhecimento dentro da instituição, implantando-se não só práticas modernas de gestão de pessoas como incentivando e apoiando o aprimoramento de seus conhecimentos por parte das próprias pessoas. O aprendizado precisa ser pensado como uma estratégia, sendo planejado pela instituição para que seja parte da cultura organizacional.

A figura 2 a seguir, ilustra os diferentes níveis de aprendizagem em uma instituição, conforme CASTILHO, SILVA, TURRIONI, 2004.

Figura 2 – Os três níveis do processo de aprendizagem em uma instituição



Fonte: adaptado de CASTILHO, SILVA, TURRIONI, 2004, p. 2

Pelo exposto, percebe-se então que para que se tenha a aprendizagem organizacional é necessário haver a aprendizagem individual, uma vez que são as pessoas que aprendem e levam o conhecimento para dentro da instituição. Uma série de fatores influencia no aprendizado individual, passando inclusive por crenças, valores e percepções, necessitando muitas vezes de mudanças comportamentais.

A aprendizagem pode ocorrer, ou seja, o indivíduo pode apreender os novos conhecimentos e habilidades, porém, para que haja mudanças efetivas no trabalho é preciso que haja mudança também na prática, necessitando para isso que o indivíduo mude seu comportamento, sua forma de fazer. A aprendizagem é um processo de mudança que pode ou não resultar em mudança perceptível de comportamento. O segundo nível de aprendizagem da instituição é o nível de aprendizagem grupal no qual o aprender ocorre em conjunto, ocasionando a troca de experiência entre os indivíduos.

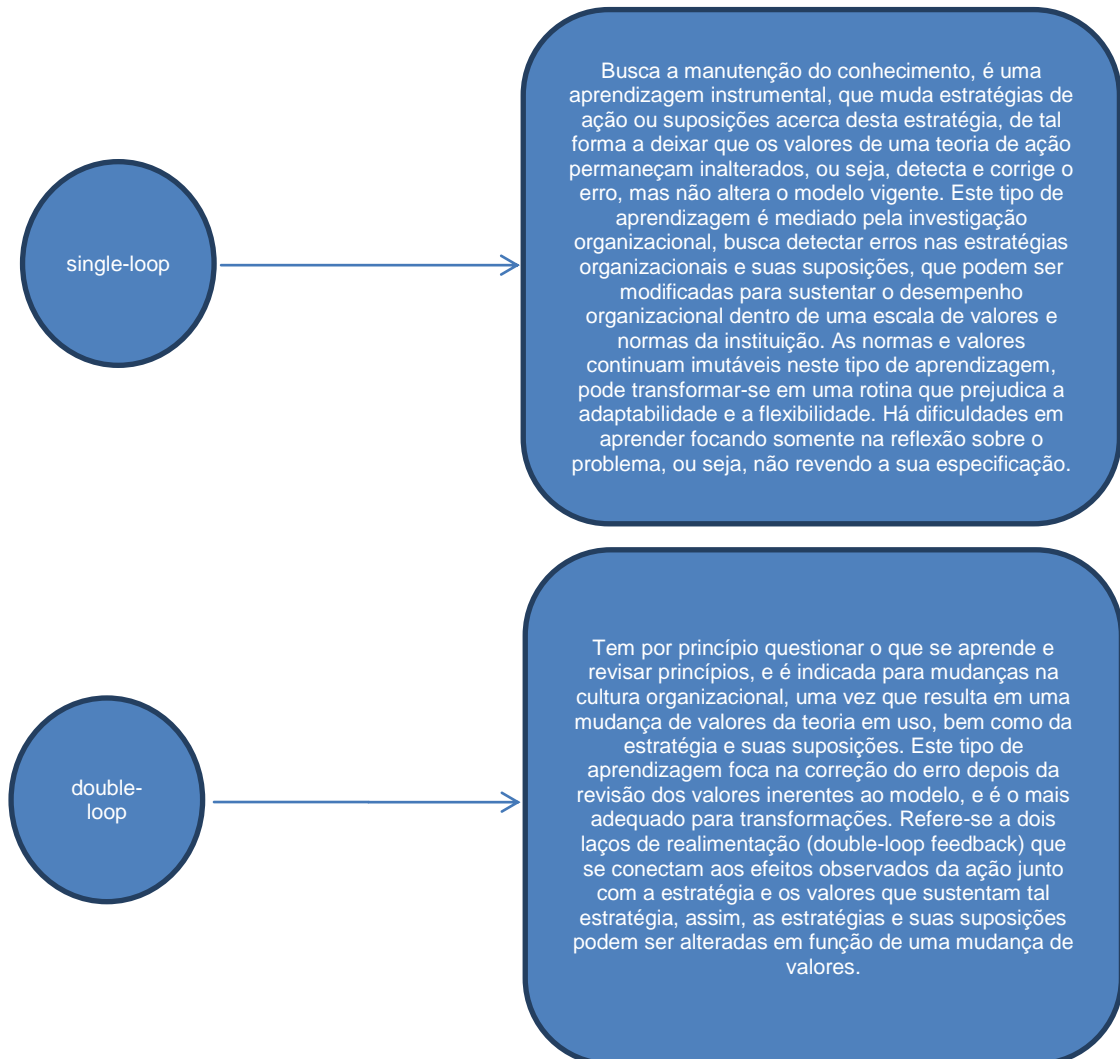
O processo de aprendizagem é um processo de mudança que envolve as fases de aquisição, retenção, transferência e generalização. Portanto a ausência de qualquer uma dessas dimensões compromete a aprendizagem. Além disso, a aprendizagem depende de certas condições como a presença de conhecimento anterior e estímulos ambientais. Daí a importância de cuidados no gerenciamento da aprendizagem nas instituições, pois depende de aspectos pessoais como interesse em aprender e habilidades cognitivas, como também, de aspectos relativos a suporte organizacional, tais como: gerência voltada para a aprendizagem, cultura de valorização da inovação no ambiente de trabalho, permissão para o erro no processo de experimentação e ambiente propício para transferência de conhecimento. (BARBOSA, ALMEIDA, GONÇALVES, PINHEIRO, TEIXEIRA, 2003, p. 14)

Conforme pode-se perceber a aprendizagem organizacional traz melhorias para o desempenho e a produtividade, funcionando como um meio de unir instituição e pessoas. Porém, para que isso ocorra alguns fatores são importantes e podem influenciar no quanto esse aprendizagem será ou não significativa. Fatores como conhecimento anterior e estímulos ambientais podem influenciar o grau de aprendizagem que irá ocorrer.

É importante utilizar o conhecimento presente dentro da instituição, fazendo com que formas diversas de aprendizado tais como o trabalho em equipe seja estimulado para que haja desenvolvimento do capital humano nas competências, habilidades e atitudes necessárias.

A literatura traz uma distinção entre tipos diferentes de aprendizagem organizacional. Fala-se em dois tipos: *single-loop* (manutenção do conhecimento) e *double-loop* (voltada para mudanças e correção de erros) conforme pode ser verificado na Figura 3 a seguir:

Figura 3 – Tipos de aprendizagem organizacional.



Fonte: adaptado de ZANGISKI, LIMA, COSTA, 2009, p. 5.

Assim, a aprendizagem está relacionada à mudanças que buscam solucionar erros sem mudança de valores e estratégias como também está relacionada a mudanças mais profundas nas quais se tem a necessidade de mudança de princípios, valores e cultura.

É importante frisar a diferenciação entre treinamento e desenvolvimento, sendo que o primeiro possui foco na melhoria da técnica, na mudança na forma de executar a atividade, sendo caracterizado pela repetição trabalhando especificamente com a tarefa, com o imediato e trazendo alguns aspectos comportamentais (como fazer). Já o desenvolvimento possui foco em competências e ocorre em longo prazo; desenvolve o aprimoram competências ocasionando mudança e precisa de alto investimento por parte da

instituição. É um percurso formativo. Ressalta-se que todo processo de desenvolvimento é antes um processo de autodesenvolvimento.

As instituições devem planejar o aprendizado e traçar estratégias para que o aprendizado seja constante e de acordo com os resultados pretendidos. É preciso que isso esteja claro para todas as pessoas que a compõe, de forma a se tornar uma prática amplamente difundida e valorizada por todos.

2.2 Educação corporativa

A educação corporativa abrange projetos estrategicamente desenvolvidos pelas instituições visando o desenvolvimento das pessoas como meio de aquisição de novas competências necessárias ao alcance dos objetivos institucionais. Busca-se estabelecer uma cultura de aprendizagem contínua envolvendo os diversos atores que participam do ciclo operacional da empresa: colaboradores, fornecedores, clientes e comunidade. Surge da necessidade de transformação das práticas de treinamento e desenvolvimento utilizadas nas instituições que já não atendiam mais à realidade vivenciada.

Educação corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma instituição. Educação corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão de obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de educação corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos (bens ou serviços). (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/educacao>, acesso 26 fev. 2016)

Na lógica da educação corporativa as empresas trazem para si a responsabilidade pela educação e preparação dos indivíduos para suprirem as suas demandas de capital intelectual. São trabalhadas diversas modalidades de ensino como cursos técnicos, educação básica, pós-graduação, entre outros, e podem ocorrer nas modalidades presencial, à distância e semipresencial.

Hoje, todas as empresas que pretendem surfar não apenas na onda do crescimento econômico, mas também do real desenvolvimento, sabem que isto não será possível sem a formação permanente de pessoas. Mas as empresas no Brasil ainda precisam lidar com as falhas de um sistema educacional (fundamental e médio), que embora tenha melhorado, ainda é um dos piores desempenhos no PISA (Program for International Student

Assessment). Somos a sexta maior economia do mundo, ou seja, um “trem-bala” operado por uma “maria-fumaça”. Por isso, do Oiapoque ao Chuí, seja qual for o setor de atividade da empresa, os desafios relativos à capacitação e formação de pessoas simplesmente assustam. (EBOLI, 2012)

A educação corporativa conta muitas vezes com os próprios funcionários atuando como docentes, acarretando benefícios ao conhecimento organizacional. Além da questão econômica, essa prática traz maior adequação dos conceitos à realidade da instituição. Com foco voltado para a Instituição, a educação corporativa está voltada para aquele negócio, não sendo abrangente como a Educação formal e atua dentro de um recorte específico considerando a missão e a visão da instituição, trazendo assim uma linguagem adequada para a realidade da instituição.

As ações de capacitação precisam ser vistas e trabalhadas pela instituição como um investimento e não uma despesa, para que a educação se firme no seu propósito e assim dê suporte ao trabalho. Para que haja essa valorização é necessário mensurar os resultados das ações para a Instituição, ou seja, avaliar os benefícios proporcionados. A avaliação ocorre fechando o ciclo, para haver uma retomada de uma forma melhor e mais adequada.

A Educação ocorre no trabalho, pelo trabalho e para o trabalho. Porém, é necessário analisar se há realmente a necessidade da ação, se o problema apresentado será de fato sanado com o treinamento, pois pode ocorrer de ser apenas uma insatisfação ou um problema estrutural e não necessariamente uma demanda de capacitação.

A educação deve incomodar no sentido de tirar da zona de conforto, mas é necessário salientar que a pessoa precisa não só aprender, mas também querer aplicar o conhecimento adquirido em seu trabalho. Só assim educação corporativa acontecerá.

A educação corporativa deve ocorrer alinhada a Gestão de Pessoas, observando-se os seguintes pontos:

- Alinhar a cultura organizacional às expectativas do indivíduo, gerenciando o conflito empresa/indivíduo no que se refere aos seus propósitos.
- Complementar o processo de socialização/ambientação do indivíduo.
- Trabalhar de forma conjunta com a avaliação de desempenho que deverá identificar o desenvolvimento que o indivíduo necessita.
- Ajustar o profissional ao seu posto de trabalho.

É importante salientar que a instituição deve tratar as pessoas como indivíduo integral, ou seja, como profissional, mas também como um ser com problemas, desejos e anseios, uma vez que não é possível desvincular o indivíduo do profissional.

Figura 4 – Educação corporativa.



Fonte: EBOLI (2012) <http://hbrbr.com.br/uma-revolucao-invisivel/>, acesso em 26 fev. 2016, às 10h05min.

Portanto, a educação corporativa busca a partir de novos conhecimentos e habilidades adquiridos pelas pessoas gerar competitividade para a instituição. Em tempos de igualdade de produtos e serviços, a valorização e o investimento no capital intelectual determinam as instituições que irão sobressair no mercado.

2.3 Gestão do conhecimento

Em tempos de grande competitividade o conhecimento vem se tornando o grande diferencial das instituições que se destacam, tornando-se um ativo fundamental. Esse conhecimento pode ser fruto de experiências e práticas vivenciadas pelo indivíduo ou

de conhecimentos teóricos adquiridos. A gestão desse conhecimento requer um esforço considerável de profissionais de áreas diversas, a fim de conseguir extrair ao máximo desse conhecimento.

O conhecimento é um ativo intangível, e na gestão do conhecimento, este pode ser categorizado em tácito ou explícito. O conhecimento tácito é aquele que está presente nas pessoas. É adquirido através da experiência, da prática, da vivência, enfim é a capacidade de se por em prática conhecimentos teóricos, adquiridos ao longo da vida, ou de uma atividade profissional. Já que este ativo é peculiar de cada pessoa, é, portanto, difícil de ser explicitado. Vale destacar que o conhecimento explícito é o maior desafio das instituições, transformar o conhecimento tácito em explícito, e conseqüentemente organizá-lo para torná-lo disponível. A gestão do conhecimento tem um caráter interdisciplinar, que envolve profissionais de diversas áreas: administração, computação, ciência da informação, educação, etc. Envolvendo disciplinas de instituição, tecnologias de informação, comunicação entre outras. As quais devem estar muito bem articuladas para que a gestão funcione efetivamente. (BEM; JUNIOR, 2005)

É importante que as instituições adotem estratégias para a gestão correta desse conhecimento, com foco na aquisição, armazenagem, processamento e, principalmente na disseminação e uso da informação e do conhecimento. A gestão do conhecimento traz vantagem competitiva, e sob o aspecto da competitividade que deve ser implantada. A relação de tal prática com a inteligência competitiva passa por diversos fatores: pessoas, processos, tecnologias e informação e deve ser considerada sob o ponto de vista da geração, preservação e disseminação do conhecimento.

A gestão do conhecimento transforma a instituição de um local onde se produz para um local onde se pensa. É necessário buscar estratégias para não só desenvolver o conhecimento, mas também para preservar, utilizar e compartilhar esse conhecimento de forma adequada, visando o alcance dos objetivos organizacionais. Para muitos gestores pode se tornar difícil visualizar nos processos as vantagens acarretadas pela gestão do conhecimento, tornando-se mais fácil visualizar os prejuízos causados por não se ter registro e controle do conhecimento.

Esses novos formatos organizacionais que privilegiam a interação e a atuação conjunta dos mais variados agentes como redes, arranjos e sistemas produtivos e inovativos vêm-se consolidando como os mais adequados para promover o aprendizado intensivo e a geração de conhecimento e inovações. Além disso, tais formatos detêm elevado potencial de ao mesmo tempo mobilizar e proteger as capacitações e, sobretudo, os conhecimentos tácitos acumulados. (LASTRES, ALBAGLI, LEMOS, LEGY, 2002)

Ao contrário dos recursos tangíveis presentes nas empresas, o conhecimento cresce na medida em que é utilizado e compartilhado, necessitando, porém, para isso de que haja um ambiente favorável. A gestão do conhecimento é interdisciplinar e necessita portanto de profissionais de áreas diversas: ciências cognitivas, educação, informação, da administração, organizacionais, tecnologia de informação e comunicação.

2.4 Educação permanente

A educação permanente pode ser vista como o encontro entre a formação e o trabalho, no qual o aprender e o ensinar incorporam-se ao cotidiano das instituições. Além disso, tem como base a aprendizagem e desenvolvimento dos profissionais a partir dos problemas diários enfrentados no local de trabalho, não deixando para isso de considerar os conhecimentos já existentes.

A educação permanente parte do pressuposto da aprendizagem significativa, que promove e produz sentidos, e sugere que a transformação das práticas profissionais esteja baseada na reflexão crítica sobre as práticas reais, de profissionais reais, em ação na rede de serviços. A educação permanente é a realização do encontro entre o mundo de formação e o mundo de trabalho, onde o aprender e o ensinar se incorporam ao cotidiano das instituições e ao trabalho. (Política de Educação e Desenvolvimento para o SUS: caminhos para a educação permanente em saúde. Polos de educação permanente em saúde. Ministério da Saúde. Brasília, 2004, p. 10).

Portanto a educação permanente deve buscar uma reflexão das práticas para que a aprendizagem esteja voltada a mudanças dessas práticas. Busca-se o aprender voltado ao trabalho e a melhoria dos serviços prestados.

Tem-se de um lado a educação tradicional na formação e desenvolvimento dos profissionais de saúde e de outro a educação permanente. A primeira tem como objetivo principal a atualização de conhecimentos técnicos e é operada de forma descendente. Já a segunda, tem como objetivo principal a transformação das práticas das equipes de saúde. A educação permanente, ao contrário da tradicional, utiliza-se da problematização coletiva do cotidiano do trabalho em equipe na saúde como ponto de partida para direcionar o aprendizado.

As concepções a cerca da educação dos profissionais dentro da instituição são muitas e fáceis de sentir, porém, causa ainda certa confusão na prática. Na figura

apresentada a seguir têm-se essa diferenciação, onde a educação continuada está contida na educação permanente, bem como a educação em serviço, por sua vez, está contida na educação continuada. Assim, percebe-se que a educação permanente deve ser considerada como um universo maior que abrange tanto a educação continuada como a educação em serviço.

Figura 5 – Relação entre educação permanente e educação continuada



Fonte: <http://www.pensosaude.com.br/educacao-permanente-e-educacao-continuada-nao-e-a-mesma-coisa/>, acesso em 11 fev. 2015.

Frente à diversidade conceitual apresentada torna-se plausível distinguir educação continuada e educação permanente. No Quadro 1 se observa alguns aspectos que diferenciam os dois conceitos:

Quadro 1: Diferenciação entre educação continuada e educação permanente

Educação Continuada	Educação Permanente
Uni profissional	Multiprofissional
Prática autônoma	Prática institucionalizada
Temas de especialidade	Problemas de saúde contextualizados
Atualização técnica	Transformação das práticas
Esporádica	Contínua
Centrada na resolução de problemas	Centrada na resolução de problemas
Modo de trabalho descendente	Modo de trabalho ascendente

Fonte: <http://www.pensosaude.com.br/educacao-permanente-e-educacao-continuada-nao-e-a-mesma-coisa/>, acesso em 11 fev. 2015.

Nota-se que a educação continuada está mais relacionada ao exercício da função, ao trabalho de fato, garantindo que o desempenho do profissional seja satisfatório naquilo que se pretende. Já a educação permanente denota um prazo maior e um sentido de desenvolvimento do indivíduo, não só como profissional, mas como ser humano. Percebe-se na conceituação que enquanto a educação continuada se volta mais ao conceito de treinamento, a educação permanente está voltada ao desenvolvimento.

Apesar da diversidade de termos o Ministério da Saúde parece ter preferência pelo termo Educação Permanente, por esse trazer consigo leque maior de abordagens. A educação, tal como salienta MASSAROLI e SAUIPE, deve ser “orientada para enriquecer a essência humana e suas subjetividades, em qualquer etapa da existência de todos os seres humanos e não somente de trabalhadores”.

2.5 Educação em saúde

A educação e o aprendizado contínuo são importante para todos os tipos de instituição, independente do ramo no qual atuam. Sendo assim, não poderia ser diferente no que se refere às instituições que atuam na saúde, sejam elas públicas ou privadas.

A importância do objetivo do trabalho em saúde, bem como as constantes inovações por quais passa o setor, torna a aprendizagem fundamental. Sendo assim, a educação permanente em saúde pode ser considerada, como cita ELIAS (2009, p. 11) “é uma proposta de intervenção que estará ancorada em uma perspectiva de educação enquanto possibilidade de construir espaços coletivos para reflexão e avaliação das ações produzidas durante o processo de trabalho das equipes”.

A terminologia educação permanente em saúde passou a ser utilizada após a formulação de uma política pública objetivando o desenvolvimento dos sistemas de saúde. As bases desta política estão no reconhecimento da aprendizagem significativa como único mecanismo capaz de formar trabalhadores que se ajustem as constantes mudanças ocorridas nos complexos sistemas de saúde. Sendo assim, o conhecimento deve ser construído através da problematização dos atos produzidos no cotidiano, formulando processos educativos capazes de transformar as práticas de saúde. (ELIAS, 2009, p. 15)

Portanto, a partir da formulação de uma política pública voltada a preparação constante dos trabalhadores que atuam na área de saúde têm-se então o termo educação permanente em saúde. Busca-se uma problematização do cotidiano vivenciado para que seja possível a partir do aprendizado transformar as práticas em saúde.

A educação em saúde deve valorizar as experiências dos profissionais e o cotidiano que trazem ricos questionamentos, em uma relação de escuta na qual não há superioridade por parte do educador em relação ao educando.

Como prática de ensino-aprendizagem significa a produção de conhecimentos no cotidiano das instituições de saúde, a partir da realidade vivida pelos atores envolvidos, tendo os problemas enfrentados no dia-a-dia do trabalho e as experiências desses atores como base de interrogação e mudança. A educação permanente em saúde se apoia no conceito de ensino problematizador (inserido de maneira crítica na realidade e sem superioridade do educador em relação ao educando) e de aprendizagem significativa (interessada nas experiências anteriores e nas vivências pessoais dos alunos, desafiante do desejar aprender mais), ou seja, ensino-aprendizagem embasado na produção de conhecimentos que respondam a perguntas que pertencem ao universo de experiências e vivências de quem aprende e que gerem novas perguntas sobre o ser e o atuar no mundo. É contrária ao ensino-aprendizagem mecânico, quando os conhecimentos são considerados em si, sem a necessária conexão com o cotidiano, e os alunos se tornam meros escutadores e absorvedores do conhecimento do outro. (CECCIM, FERLA, 2009)

Portanto, verifica-se a importância da valorização da experiência dos profissionais no dia-a-dia do trabalho para a construção da educação voltada a prática. Na discussão e relato dos problemas vivenciados é feita a construção da aprendizagem de forma conjunta. Busca-se a produção de conhecimento relacionado ao cotidiano, com base

nas discussões sobre a prática. Os alunos participam de forma igualitária e não como simples ouvintes.

A saúde no Brasil possui características bem peculiares. O próprio Sistema Único de Saúde (SUS) é uma invenção brasileira, além da integralidade no cuidado e a participação popular como forma de controle social. Nesse sentido a educação vem para ajudar na construção desse sistema. Devido a sua natureza fala-se então em uma opção político-pedagógica e não em didático-pedagógica.

A educação permanente em saúde não expressa, portanto, uma opção didático-pedagógica, expressa uma opção político-pedagógica. A partir desse desafio político-pedagógico, a educação permanente em saúde foi amplamente debatida pela sociedade brasileira organizada em torno da temática da saúde, tendo sido aprovada na XII Conferência Nacional de Saúde e no Conselho Nacional de Saúde (CNS) como política específica no interesse do sistema de saúde nacional, o que se pode constatar por meio da Resolução CNS n. 353/2003 e da Portaria MS/GM n. 198/2004. A educação permanente em saúde tornou-se, dessa forma, a estratégia do SUS para a formação e o desenvolvimento de trabalhadores para a saúde. (CECCIM, FERLA, 2009)

A educação em saúde traz a ideia de aperfeiçoamento, no sentido de valorização da prática e daquilo que já se sabe. Não se considera que o que têm sido feito até então está errado, mas sim trazendo mudança e novos conhecimentos. Não se tem a pretensão apenas de aumentar a informação disponível aos profissionais ou mesmo o seu conhecimento.

Pretende-se alcançar uma mudança na prática, no cotidiano do trabalho, conforme cita CECCIM, FERLA (2009) “se uma informação nos impede de continuarmos a ser o mesmo que éramos nos impede de deixar tudo apenas como está e tensiona nossas implicações com os usuários de nossas ações, ela desencadeou educação permanente em saúde”.

A educação permanente em saúde pode ser vista sob várias vertentes: da educação em serviço, visto que busca a mudança nos processos de trabalho e aperfeiçoamento técnico para as práticas; da educação continuada, quando abrange o aspecto voltado a carreira dos profissionais; e a educação formal, quando se envolve com o setor do trabalho e do ensino, fazendo integração entre os dois.

Destaco que aquilo que deve ser realmente central à Educação Permanente em Saúde é sua porosidade à realidade mutável e mutante das ações e dos serviços de saúde; é sua ligação política com a formação de perfis profissionais e de serviços, a introdução de mecanismos, espaços e temas

que geram autoanálise, autogestão, implicação, mudança institucional, enfim, pensamento (disruptura com instituídos, fórmulas ou modelos) e experimentação (em contexto, em afetividade – sendo afetado pela realidade/afecção). (CECIM, 2005, p. 162)

Portanto, a educação em saúde visa à qualificação e atualização dos profissionais tendo como base o cotidiano, experiências e práticas, construindo uma aprendizagem voltada para o trabalho e para a melhoria dos processos. Busca-se estabelecer um processo de aprendizagem contínuo e dinâmico que ofereça subsídio para que os profissionais sejam capazes de solucionar problemas.

A Educação Permanente em Saúde apresenta-se como uma proposta de ação estratégica capaz de contribuir para a transformação dos processos formativos, das práticas pedagógicas e de saúde e para a instituição dos serviços, empreendendo um trabalho articulado entre o sistema de saúde, em suas várias esferas de gestão, e as instituições formadoras. Ao se colocar em evidência a formação e o desenvolvimento para o SUS, por meio da construção da educação permanente, propõe-se a agregação entre desenvolvimento individual e institucional; entre serviços e gestão setorial; e entre atenção e controle social, visando à implementação dos princípios e das diretrizes constitucionais do SUS. (Política de Educação e Desenvolvimento para o SUS: caminhos para a educação permanente em saúde. Polos de educação permanente em saúde. Ministério da Saúde. Brasília, 2004, p. 09).

Pelo exposto acima, nota-se que a Educação Permanente em Saúde vem sendo tratada como uma estratégia, capaz de contribuir para a formação em saúde. O Ministério da Saúde ressalta ainda a importância do trabalho em conjunto das diversas esferas de gestão visando garantir que a educação em saúde contribua de fato para a melhoria da qualidade dos serviços. Traz ainda a valorização das experiências e da prática no processo de aprendizagem, alinhando educação e trabalho.

É na prática das equipes de saúde que se constrói a proposta de educação permanente. As necessidades de capacitação devem ser levantadas de uma forma global, tendo como base não somente necessidades individuais ou a orientação dos níveis centrais. O levantamento deve considerar, principalmente, os problemas que ocorrem no dia-a-dia do trabalho buscando com isso aprimorar a qualidade dos serviços prestados. É no dia-a-dia do trabalho que se pode identificar a origem dos problemas apresentados e buscar formas de trabalhá-los, sendo assim identificadas as reais necessidades de qualificação.

Segundo a Política de Educação e Desenvolvimento para o SUS do Ministério da Saúde (2004, p. 10), para propor a educação permanente torna-se necessário aceitar

que desenvolvimento e formação devem ser feitos de forma descentralizada e transdisciplinar de forma a propiciar:

- A democratização institucional;
- O desenvolvimento da capacidade de aprendizagem;
- O desenvolvimento de capacidades docentes e de enfrentamento criativo das situações de saúde;
- O trabalho em equipes matriciais;
- A melhoria permanente da qualidade do cuidado a saúde;
- A constituição de práticas tecnológicas, éticas e humanísticas.

Não se pode ver a transformação da gestão do trabalho em saúde e a formação de forma apenas técnica, uma vez que envolve mudanças em vários outros fatores, tais como nos atos de saúde, nos processos e principalmente nas pessoas. Sendo assim torna-se necessária a articulação entre ações intra e interinstitucional.

Propõe-se, portanto, que os processos de qualificação dos trabalhadores da saúde tomem como referencia as necessidades de saúde das pessoas e das populações, da gestão setorial e do controle social em saúde e tenham como objetivos a transformação das práticas profissionais e da própria instituição do trabalho e sejam estruturados a partir da problematização da atuação e da gestão setorial em saúde. Neste caso, a atualização técnico científica é apenas um dos aspectos da transformação das praticas e não seu foco central. A formação e o desenvolvimento englobam aspectos de produção de subjetividade, de habilidades técnicas e de conhecimento do SUS. (Política de Educação e Desenvolvimento para o SUS: caminhos para a educação permanente em saúde. Polos de educação permanente em saúde. Ministério da Saúde. Brasília, 2004, p. 10).

É importante ressaltar que a educação permanente “permite articular gestão, atenção e formação para o enfrentamento dos problemas de cada equipe de saúde, em seu território geopolítico de atuação” (Ministério da Saúde, 2004). Ou seja, a educação permanente visa o enfrentamento não só de problemas atuais, mas principalmente, visa preparar, formar e capacitar o profissional para enfrentar problemas que venham a surgir no seu ambiente de trabalho.

Deve-se realizar a educação aplicada ao trabalho – as chamadas capacitações tradicionais -, sem, contudo prescindir da educação que pensa o trabalho e da que pensa a produção do mundo. Para interagir no munda da vida e no mundo do trabalho, há de se inserir processos de reflexão crítica que são a base para uma educação que considera o

desenvolvimento da autonomia e da criatividade no ato de pensar, de sentir e de querer dos atores sociais. (Política de Educação e Desenvolvimento para o SUS: caminhos para a educação permanente em saúde. Polos de educação permanente em saúde. Ministério da Saúde. Brasília, 2004, p. 13).

A educação permanente em saúde precisa ser vista e tratada como um recurso estratégico para a gestão do trabalho e da educação na saúde, mas, sobretudo para a melhoria dos serviços prestados aos usuários. Sendo assim, a negociação e parceria entre instituições de ensino e instituições de saúde não permite a instituição de um de cursos programáticos pontuais.

Os gestores precisam orientar a educação permanente no sentido de garantir a formação e o desenvolvimento permanente dos profissionais. A área da saúde envolve uma considerável variação de pontos de vista e de práticas diárias, o que demanda dos gestores um maior poder de negociação e pactuação para que seja possível o estabelecimento de orientações e ações voltadas para a Educação Permanente em Saúde.

Um dos pontos de extrema importância e nem sempre fácil na prática é o estabelecimento de mecanismos de avaliação das ações desenvolvidas. Essa avaliação deve ser feita para que assim seja possível ordenar e reordenar as ações.

A efetividade da educação permanente em saúde está intimamente relacionada à efetividade da formulação de políticas de saúde nas áreas estratégicas e prioritárias na instituição da rede de atenção à saúde, em cada território, a partir das necessidades reais de saúde da sua população. (Política de Educação e Desenvolvimento para o SUS: caminhos para a educação permanente em saúde. Polos de educação permanente em saúde. Ministério da Saúde. Brasília, 2004, p. 16)

Para um melhor direcionamento da prática da Educação Permanente a Política que trata sobre tema apresenta a gestão da educação permanente como estratégia para reorganizar o ensino em saúde. A ideia principal da política é aproximar o cotidiano do profissional do SUS, as necessidades da população, juntamente com a participação de todos os atores sociais envolvidos, garantindo assim uma maior qualidade dos serviços prestados.

A Política Nacional de Educação Permanente em Saúde tem como objetivo ser um instrumento orientador do trabalho dos Estados, Distrito Federal e Municípios na

construção e acompanhamento dos seus termos de compromisso de gestão e planos de saúde no que se refere à educação na saúde. Portanto, a Política funciona como um norteador para Estados e Municípios.

Com a evolução conceitual e o processo de mudança no setor de saúde passou-se a falar em Quadrilátero da Formação: gestão setorial, atenção em Saúde, formação profissional e controle social. Em outras palavras o Quadrilátero da Formação para a área de saúde é composto por ensino, gestão, atenção e controle social.

A formação engloba aspectos de produção de subjetividade, produção de habilidades técnicas e de pensamento e o adequado conhecimento do SUS. A formação para a área da saúde deveria ter como objetivos a transformação das práticas profissionais e da própria instituição do trabalho, e estruturar-se a partir da problematização do processo de trabalho e sua capacidade de dar acolhimento e cuidado à várias dimensões e necessidades de saúde das pessoas, dos coletivos e das populações. (CECIM e FEUERWERKER, 2004, p. 43).

É certo, portanto que a Educação Permanente em Saúde busca conciliar as práticas do trabalho no dia a dia, o cotidiano, não necessariamente os problemas, mas também seu aperfeiçoamento, com o desenvolvimento, capacitação e preparo dos profissionais para a prestação de serviços com qualidade ao usuário do SUS.

Conforme abordado anteriormente, o presente trabalho tem como foco a Educação Permanente em Saúde, tendo por base a FHEMIG, Fundação essa que se originou da fusão de três outras fundações. A FHEMIG é uma fundação pública do Estado de Minas Gerais com 21 unidades assistenciais e 1 unidade administrativa. A Fundação é parte integrante do Sistema Único de Saúde, o SUS. Portanto, o embasamento teórico deste trabalho não poderia deixar de abordar um pouco sobre o SUS.

A promulgação da Constituição Federal de 1988 trouxe para a gestão pública voltada para a saúde um grande desafio, sendo o de ordenar políticas de formação. Conforme cita a Constituição “A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.” (Constituição Federal de 1988)

O SUS é um sistema referência em diversas especialidades e um grande ganho da população, constituindo-se em um dos maiores sistemas públicos de saúde do

mundo. Ele garante acesso integral, universal e gratuito a toda a população do Brasil, garantido pela Constituição Federal de 1988, que criou o referido Sistema.

O SUS abrange todos os níveis de complexidade, desde procedimentos simples como o atendimento ambulatorial até procedimentos de alta complexidade como o transplante de órgãos. O SUS é direito de toda a população, sem poder ser feita qualquer distinção, seja ela de raça, credo, poder aquisitivo ou qualquer outro tipo.

Para o seu melhor funcionamento, bem como para a responsabilização dos níveis federal, estadual e municipal pela saúde da população, o SUS possui algumas divisões. Um exemplo dessa divisão é o fato da FHEMIG ser responsável pelo atendimento de complexidade secundária e terciária, ou seja, a Fundação não atende a população no que se refere a complexidade primária ou atenção primária a saúde.

A fim de regulamentar o SUS e o que é estipulado na Constituição Federal em vigência, foi elaborada a lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Essa lei é conhecida como lei orgânica do SUS e dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a instituição e o funcionamento dos serviços correspondentes.

O SUS é regido por uma série de princípios e diretrizes e trouxe um novo conceito de saúde a ser trabalhado, diferente do historicamente considerado. Segundo relata o Portal Educação “encarar saúde apenas como ausência de doenças evidenciou um quadro repleto não só das próprias doenças, como de desigualdades, insatisfação dos usuários, exclusão, baixa qualidade e falta de comprometimento profissional”.

Para tanto se identificou a necessidade de rever o conceito de saúde. A ideia era ampliar o conceito de saúde e conceber a atenção à saúde como uma forma de igualar saúde com condições de vida. O SUS trouxe a ideia de um trabalho integrado entre um conjunto de instituições dos três níveis de governo, bem como do setor privado a ser contratado e conveniado. Esse sistema funciona a fim de alcançar um objetivo comum: a promoção, proteção e recuperação da saúde.

Apesar de ter a mesma instituição em todo o país, tal qual a ideia de um sistema único, é de extrema importância que sejam consideradas as diferenças regionais presentes num país de dimensões tão extensas quanto o Brasil.

O SUS é norteado por alguns princípios básicos que devem ser observados independente da esfera de governo ou complexidade trabalhada. Esses princípios são:

- Universalidade
- Equidade
- Integralidade
- Regionalização e hierarquização

Segundo o Ministério da Saúde “o SUS tem assumido um papel ativo na reorientação das estratégias e modos de cuidar, tratar e acompanhar a saúde individual e coletiva e tem sido capaz de provocar importantes mudanças nas estratégias e modos de ensinar e aprender”.

Como foi visto neste capítulo a educação dentro das instituições é de extrema importância e precisa ser valorizada e trabalhada a fim de proporcionar a melhoria dos processos e resultados da instituição. Além disso, precisa valorizar as experiências dos funcionários, sendo uma aprendizagem no trabalho e para o trabalho. A educação na área da saúde se distingue principalmente pela natureza do serviço prestado, sendo esse o caso da instituição estudada neste trabalho.

Dando sequencia, a seguir será explicitada a metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho a fim de descrever as ações realizadas.

3 METODOLOGIA

Neste trabalho de pesquisa, foi realizado um estudo sobre a Educação Permanente em Saúde a partir de livros, artigos, dissertações, legislações, políticas e demais fontes de informação disponíveis. Além disso, foi realizada a aquisição de informações sobre a instituição estudada em suas bases de dados, documentos, sistemas, intranet, site e demais fontes.

3.1 Percorso metodológico

A pesquisa realizada para atender ao objetivo geral deste trabalho que é identificar como se tem estruturado a educação permanente em saúde na FHEMIG nos últimos oito anos foi realizada em duas frentes.

A primeira delas, buscando fontes bibliográficas tais como artigos, periódicos, dissertações, teses de doutorado, livros, construtos teóricos e experiências relacionados à temática da pesquisa e a segunda, em campo, através de pesquisa qualitativa.

Tal escolha se deu pela possibilidade de, através da pesquisa qualitativa aprofundar a percepção dos atores sobre o tema pesquisado (MARCONI e LAKATOS, 2011). Tal esforço se deu por meio da aplicação de diferentes questionários direcionados: aos gestores da educação permanente da FHEMIG, antigos e atuais; às outras instituições, preferencialmente da área da saúde e a profissionais que atuam na área de educação permanente.

Em detalhes, foi aplicado um questionário respondido pelos antigos e atuais gestores da Coordenação de Educação Permanente da FHEMIG durante o período abordado neste trabalho com o objetivo de levantar informações sobre o funcionamento da área ao longo do tempo. Tal questionário, pode ser encontrado no Apêndice 1 deste trabalho.

Foi realizada também uma pesquisa sobre a gestão e funcionamento da educação permanente em outras instituições, dando-se preferência a instituições de saúde, a partir de fontes de informação disponibilizadas ao público em geral e entrevistas aos responsáveis. O questionário utilizado para tal pesquisa encontra-se no Apêndice 2.

Por fim, realizou-se uma pesquisa junto a profissionais que atuam na área de educação dentro das instituições, buscando obter uma visão do tema de profissionais experientes e atuantes no tema estudado (Apêndice 3).

Além de qualitativa, esta pesquisa pode ainda ser classificada como um estudo de caso, por que possibilita a pesquisa específica e contextualizada do tema em tela. (YIN, 2005; ANDRÉ, 2005). O estudo contou com um levantamento de informações sobre como vem funcionando a educação permanente dentro da FHEMIG e quais ferramentas e métodos têm sido utilizados na qualificação dos servidores da Instituição.

3.2 O contexto da pesquisa: a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – FHEMIG

A FHEMIG – Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais foi instituída pela Lei nº 7.088, de 3 de outubro de 1977, num amplo processo de modernização no governo do Estado, sendo constituída a partir da fusão de três fundações já existentes ligadas a Secretaria Estadual de Saúde: Fundação Estadual de Assistência Médica de Urgência (FEAMUR), Fundação Educacional de Assistência Psiquiátrica (FEAP) e Fundação Estadual de Assistência Leprocomanial (FEAL).

Atualmente a FHEMIG é a maior rede de hospitais públicos da América Latina. Além de sua unidade administrativa, localizada no município de Belo Horizonte, a Fundação é formada por mais 21 unidades assistenciais localizadas Belo Horizonte, região metropolitana e cidades do interior de Minas Gerais. A Instituição oferece serviços especializados de referência na atenção secundária e terciária.

As unidades assistenciais que compõem a FHEMIG trabalham com diferentes especialidades e são organizadas e distribuídas em complexos. Essa distribuição é feita da seguinte forma:

Quadro 2: Divisão das unidades da FHEMIG em complexos.

Complexo	Unidades
Urgência e Emergência	Hospital João XXIII com o apoio da Unidade Ortopédica Galba Velloso, Hospital Maria Amélia Lins, Hospital Infantil João Paulo II, Hospital Cristiano Machado - Sabará.
Especialidades	Maternidade Odete Valadares, Hospital Eduardo de Menezes, Hospital Alberto Cavalcanti.
Saúde Mental	Centro Hospitalar Psiquiátrico de Barbacena, Centro Mineiro de Toxicomania, Centro Psíquico da Adolescência e Infância, Hospital Galba Velloso e Instituto Raul Soares.
Hospitais Gerais	Hospital Júlia Kubitschek, Hospital Regional Antônio Dias, Hospital Regional João Penido, Hospital Regional de Barbacena.
Reabilitação e Cuidado ao Idoso	Casa de Saúde São Francisco de Assis - Bambuí, Casa de Saúde Santa Izabel - Betim, Casa de Saúde Santa Fé - Três Corações, Casa de Saúde Padre Damião - Ubá.
Complexo MG Transplantes	

Fonte: intranet FHEMIG (acesso 03 jan. 2016)

A FHEMIG é considerada um dos maiores centros formadores de pós-graduação de profissionais de saúde do Brasil e a maior mantenedora de Residências Médicas no Estado de Minas Gerais.

A Educação Permanente na FHEMIG está sob a responsabilidade da Coordenação de Educação Permanente (CEDEP) que faz parte da Gerência de Ensino e Pesquisa (GEP) que por sua vez está subordinada a Diretoria de Gestão de Pessoas (DIGEPE). A Coordenação fica localizada na Administração Central da Instituição, em Belo Horizonte e é a responsável pelas diretrizes de educação permanente dentro da Fundação, a fim de promover a capacitação e o desenvolvimento dos servidores.

A Coordenação trabalha com as ações educativas internas oferecidas aos servidores. Cada unidade assistencial da FHEMIG possui um Núcleo de Ensino e Pesquisa (NEP) responsável pela educação permanente dos servidores da unidade. Os NEP têm seu trabalho baseado nas orientações e diretrizes vindas da CEDEP.

Ao término de cada ano a CEDEP realiza um levantamento de demandas de ações educativas em todas as unidades com o apoio dos NEP. O levantamento, sob orientação da CEDEP, é realizado pelo NEP em todos os setores da sua unidade. O NEP consolida esses dados, já realizando uma análise prévia, e envia a CEDEP que irá consolidar as demandas de toda a Fundação em um único documento chamado Plano Anual de Desenvolvimento do Servidor (PADES).

Nesse documento são previstos também os gastos que serão necessários para a execução do planejamento com diárias, passagens, transporte urbano e honorários e/ou compra de cursos. Além disso, nesse documento são previstos também as unidades para as quais serão ofertadas vagas, o número de vagas para cada unidade, como será realizada a ação e quem na CEDEP ficará responsável pela instituição de cada capacitação.

Para melhor entendimento, portanto, o PADES é um documento que os órgãos do Estado enviam para a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) duas vezes ao ano. No início de cada ano é enviado um documento com o planejamento do que se pretende executar durante o ano referente a capacitação dos servidores, ou seja, qual é a demanda de capacitação do órgão. Ao final do ano é enviada uma espécie de prestação de contas do que foi de fato realizado.

O documento enviado, tanto no início como no final do ano, é composto basicamente pelas ações de capacitação, número de servidores capacitados, valores gastos e fonte orçamentária do valor gasto. Como explicado no parágrafo anterior, a planilha do PADES elaborada e utilizada pela CEDEP possui outras informações além dessas informadas a SEPLAG.

Os valores previstos no PADES tem como base a dotação orçamentária aprovada na Lei Orçamentária Anual (LOA). Todos os anos na LOA é programado um valor para a dotação 2018 que se refere à capacitação e desenvolvimento dos servidores da FHEMIG, no qual é baseado o planejamento da educação permanente.

As ações realizadas pela CEDEP e NEP devem passar pelo ciclo planejamento, realização e avaliação. Para as etapas de planejamento e avaliação há um

formulário padrão a ser utilizado. As ações realizadas são lançadas no Sistema de Gestão de Educação Permanente (SIGEPE), para fins de registro e contabilização da carga horária dos servidores. Esse sistema, especialmente desenvolvido para a Educação Permanente da FHEMIG, emite uma série de relatórios utilizados para fins de mensuração de resultados, bem como para outros fins voltados para a qualificação do servidor.

Além de ações internas, são lançadas no SIGEPE também ações externas, ou seja, capacitações realizadas pelos servidores fora da FHEMIG. Nesse caso, o servidor entrega na CEDEP ou NEP cópia do certificado juntamente com formulário padrão preenchido para lançamento no sistema.

No quadro abaixo mostra o número de servidores da FHEMIG capacitados anualmente considerando as capacitações internas e externas.

Tabela 1 – Quantitativo de servidores capacitados.

Ano	Número de servidores capacitados
2010	11.415
2011	11.138
2012	12.485
2013	10.110
2014	10.655
2015	10.102

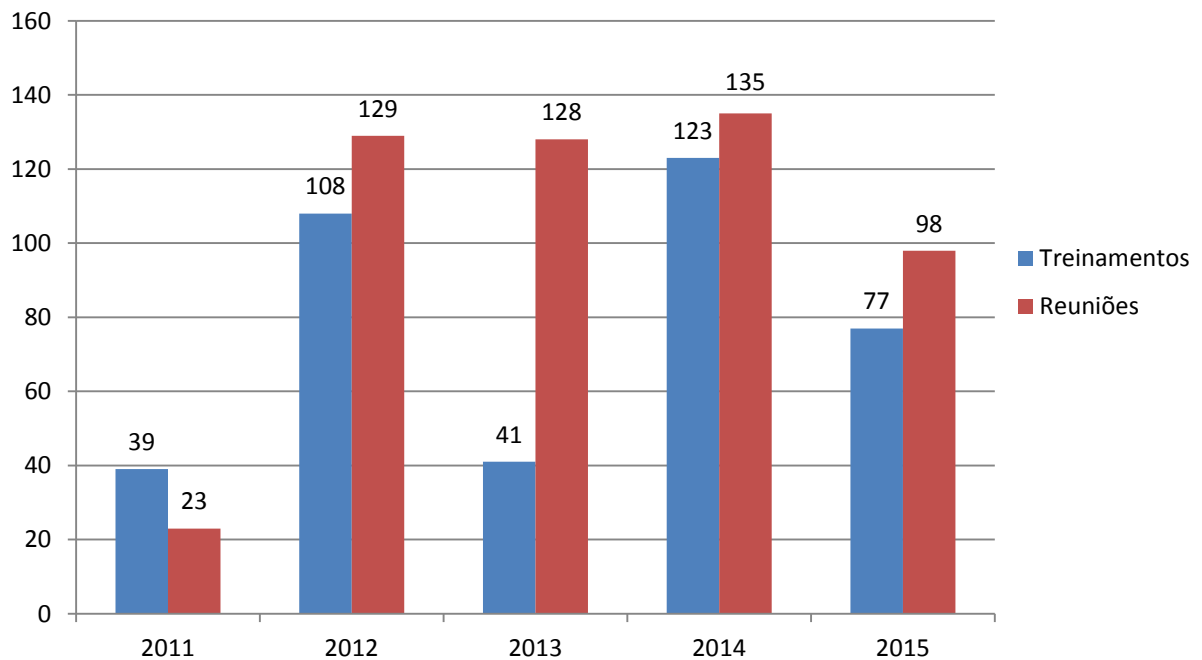
Dados de 2015 referentes ao período de 01-01-2015 a 24-11-2015.

A CEDEP é responsável também pela Educação a Distância na FHEMIG, com o apoio dos NEP nas unidades. A gestão da videoconferência é realizada a partir do Sistema de Agendamento de Videoconferência (SAV). No sistema é realizado o agendamento de todas as videoconferências, sejam elas capacitações ou reuniões. A partir do sistema é possível gerar relatórios sobre os agendamentos e também a economia gerada para a FHEMIG com o uso da videoconferência. A gestão da videoconferência está sob a responsabilidade da Supervisão de EAD, que faz parte da CEDEP e conta com uma supervisora e um técnico de informática.

A videoconferência é utilizada para a transmissão de capacitações, principalmente para as unidades localizadas em cidades do interior de Minas Gerais. Além

das capacitações a videoconferência é utilizada pela instituição também para a realização de reuniões. O detalhamento dessa utilização pode ser verificado no gráfico a seguir.

Gráfico 1: Utilização da videoconferência

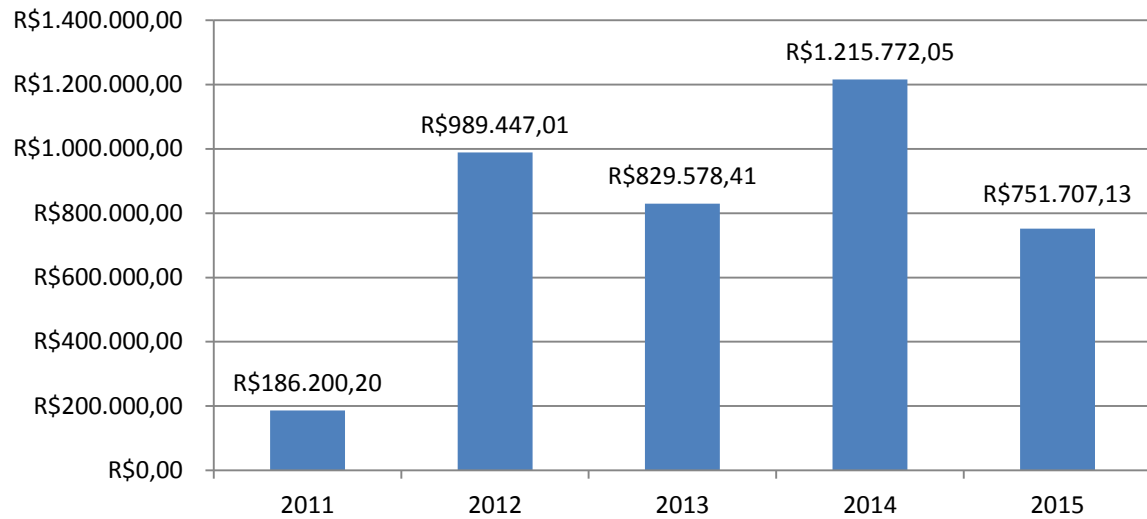


Dados de 2015 referentes ao período de 01/01/2015 a 31/10/2015.

Fonte: arquivos CEDEP

A utilização da videoconferência traz uma considerável economia para a FHEMIG, uma vez que se deixa de realizar o pagamento de diárias, passagens e transporte urbano para que os servidores das sete unidades do interior tenham que deslocar para a participação em capacitações. A economia obtida é calcula pela SAV e pode ser verificada no gráfico a seguir.

Gráfico 2: Valor economizado com a utilização da videoconferência.



O total economizado em 2015 é referente ao período de 01/01/2015 a 31/10/2015.

Fonte: arquivos CEDEP

A CEDEP possui atualmente uma equipe multiprofissional composta por pedagogos, enfermeiros, psicólogos, administrador, técnico de informática e auxiliares administrativos. No total são 12 servidores sendo:

Quadro 3: Relação de servidores da CEDEP

Quantidade	Cargo	Carga horária	Vínculo
2	Pedagogo	40 - 20	Contrato - efetivo
4	Enfermeiras	40 - 20 - 20 - 20	Efetivo
2	Psicólogas	40 / 40	Efetivo
1	Administradora	40	Efetivo
1	Técnico de Informática	40	Contrato
2	Auxiliar administrativo	40 / 40	Contrato / efetivo

Fonte: arquivos CEDEP.

É importante salientar que dentre os servidores citados uma enfermeira irá aposentar no 1º semestre de 2016 e outra estará de licença para candidatura a cargo político. Já os NEP contam com uma formação variada, contando sempre com um coordenador.

O Pacto de Gestão Participativa da FHEMIG é o conjunto de indicadores de desempenho utilizados pela Rede. Trata-se de um acordo firmado entre presidência e diretorias, chamada de 1º etapa, e entre diretorias e gerências/chefias, chamado de 2º etapa. A Coordenação de Educação Permanente – CEDEP é a área técnica responsável pelo indicador Taxa de Qualificação e Desenvolvimento do Servidor com Avaliação de Eficácia em toda a Rede. Nas Unidades Assistenciais cada Núcleo de Ensino e Pesquisa – NEP fica responsável pelo indicador.

Todos os setores possuem meta para esse indicador, sendo calculada de acordo com o número de servidores lotados em cada setor. Trata-se de um indicador composto no qual são consideradas duas variáveis: qualificação e avaliação das ações. Até o ano de 2014 o Pacto era denominado como Acordo Interno de Resultados, cuja meta era capacitar 38% dos servidores com carga horária cumulativa de 20 horas.

A partir de 2015 o acordo passou a se chamar Pacto de Gestão Participativa e o indicador de capacitação passa a ter como meta capacitar 40% dos servidores em cada trimestre com no mínimo 1 hora e avaliar a eficácia de 100% das ações de capacitação. A alteração da meta teve como objetivo a valorização das ações de carga horária menor, muito comuns nas unidades assistenciais que desenvolvem um grande número de treinamentos em serviço.

Além do indicador de qualificação, atualmente, a CEDEP possui mais dois indicadores: Taxa de cumprimento de implantação dos Colegiados conforme cronograma (meta: 100%) e Taxa de Cumprimento do cronograma de mapeamento de processos (meta: 100%).

O lançamento e arquivamento das informações sobre as ações de capacitação realizadas pelos servidores da FHEMIG eram realizados anteriormente a 2013 num banco de dados no ACESS. Cada NEP enviava mensalmente uma planilha, em ACESS ou Excel, com informações sobre as capacitações realizadas pela unidade durante o mês.

Essas informações eram consolidadas pela CEDEP em um banco de dados no ACESS a partir do qual eram emitidos os relatórios necessários ao Acordo Interno de Resultados, bem como para demais solicitações de informações a respeito da capacitação dos servidores da Rede. Esse processo era demorado, passível de muitos erros, duplicidade de informações e perda de informações devido a manipulação dos dados. Além disso, não

era feita nenhuma triagem das informações enviadas pelas unidades o que gerava a contabilização de informações que não poderiam ser consideradas ações de capacitação do servidor.

A utilização do SIGEPE – Sistema de Gestão de Educação Permanente desenvolvido pela Gerência de Tecnologia da Informação – GTI a partir da solicitação da CEDEP, teve início em 2013. No referido ano o SIGEPE ficou em fase de teste, sendo utilizado juntamente com o banco de dados no ACESS.

A partir de 2014 as informações sobre capacitação do servidor da FHEMIG passaram a serem lançadas apenas no SIGEPE. Apenas a CEDEP e os NEP têm acesso ao sistema, sendo que cada servidor possui um usuário e senha. A partir do Sistema são gerados uma série de relatórios sobre capacitação que são utilizados para fins diversos, entre eles a apuração dos resultados do indicador de qualificação presente no Pacto de Gestão Participativa. O SIGEPE busca informações no SISAP – Sistema Integrado de Administração de Pessoal a partir do MASP – Número Identificador, do servidor.

O SIGEPE possui uma data de encerramento a partir da qual não é mais possível lançar informações de ações de capacitação anterior a data. Para eventos externos, ou seja, ações realizadas pelos servidores fora da FHEMIG é dado um prazo de 180 dias após o término da ação para lançamento no sistema. Após esse prazo o SIGEPE não aceita o lançamento. Essas ações externas são lançadas a partir da entrega da cópia do certificado juntamente com formulário próprio preenchido na CEDEP ou no NEP da Unidade do servidor.

Além das informações para apuração do indicador de qualificação o SIGEPE fornece também informações sobre qualificação que são enviadas mensalmente pela CEDEP para o Setor de Orçamento (SIGPLAN) e também a Gerência de Gestão da Informação (TAB 32), responsável pela divulgação dos resultados da Rede FHEMIG. Até o dia 10 de cada mês a CEDEP preenche as duas planilhas com os resultado do mês anterior e envia aos setores citados.

A CEDEP, ao final de cada ano, organiza um levantamento de demandas de ações de capacitação em todas as unidades FHEMIG. Esse levantamento visa identificar as demandas de capacitações de cada unidade a serem sanadas durante o ano subsequente. Cada NEP coordena o levantamento com os setores de sua unidade. Cada chefia preenche o formulário com as demandas, juntamente com seus servidores e envia ao NEP dentro do

prazo pré-estabelecido. O NEP consolida as demandas recebidas em uma planilha única e envia a CEDEP. A Coordenação realiza uma análise das demandas e as consolida num documento chamado PADES – Plano Anual de Desenvolvimento do Servidor, no qual são inseridas previsões de vagas, gastos com diárias e passagens e com compra dos cursos. Depois de formulado, o PADES tem suas ações divididas entre os servidores da CEDEP. O documento é enviado a SEPLAG no início do ano e ao final do ano é enviada a prestação de contas do que foi de fato realizado.

O PADES é financiado pela Lei Orçamentária Anual (LOA), com a dotação orçamentária 2018 destinada à capacitação e desenvolvimento do servidor. No início de cada ano é aprovado na LOA o valor que poderá ser utilizado para capacitação dos servidores ao longo do exercício. A CEDEP não possui controle do referido valor, ficando esse a cargo da Diretoria de Gestão e Finanças da FHEMIG. Abaixo é apresentado os valores destinados a referida dotação orçamentária e os valores gastos pela Educação Permanente da FHEMIG:

Tabela 2: Ação orçamentária 2018

Capacitação e desenvolvimento do servidor – PADES – Ação Orçamentária 2018			
Ano	Lei Orçamentária Anual	Valor gasto	
	Previsão para capacitação e desenvolvimento do servidor da Rede FHEMIG	Total de gastos	Gastos com ações de capacitação internas (sem PIE e estágios)
2008	2.602.840	Sem dados	Sem dados
2009	2.278.200	Sem dados	Sem dados
2010	2.320.000	289.812,73	Sem dados
2011	2.320.000	394.373,85	Sem dados
2012	2.170.000	676.267,97	202.144,15
2013	1.200.000	971.221,23	542.107,34
2014	178.462	586.001,85	266.747,37
2015	1.830.935	477.855,17	117.248,97

Fonte: arquivos Coordenação de Educação Permanente – CEDEP

<http://www.planejamento.mg.gov.br/planejamento-e-orcamento/orcamento-do-estado-de-minas-gerais>

PIE – Participação Individual em Eventos

A partir dos dados acima, nota-se que o valor gasto de fato pela educação permanente da FHEMIG ao longo dos anos está consideravelmente abaixo do orçamento destinado a capacitação e desenvolvimento dos servidores pela LOA. Nesses valores estão inseridos também os valores destinados e gastos com estágios e participação individual em eventos (eventos externos a FHEMIG) que não estão diretamente relacionados à capacitação dos servidores e não são de responsabilidade da CEDEP.

A Educação Permanente da FHEMIG possui uma série de formulários para maior padronização do trabalho. A maioria dos formulários não são de uso obrigatório, podendo ou não ser utilizados pelas unidades. Esses formulários ficam a disposição na intranet. Além dos formulários, há também um manual de orientações explicando os principais processos e qual formulário está relacionado.

Em 2015, devido às dificuldades orçamentárias e dificuldades em conseguir espaços para a realização das ações de capacitação a CEDEP montou nas dependências da Administração Central da FHEMIG um laboratório de informática e uma sala de aula, ambos no mesmo espaço. O laboratório conta atualmente com nove máquinas e a sala de aula possui capacidade para até 25 pessoas. O local é utilizado para a realização das capacitações, bem como para a realização de reuniões. A CEDEP administra o espaço, sendo dada prioridade de uso para fins de capacitações.

A CEDEP durante o ano de 2015 tentou reativar o banco de potenciais técnico pedagógico que já esteve em funcionamento na FHEMIG em 2006 (os documentos sobre o assunto presentes no setor demonstram que a tentativa de fazer o banco funcionar é desde 2000). Não foi possível identificar junto a Instituição o motivo, ao certo, que acarretou que a utilização do banco fosse suspensa.

A Coordenação realizou em 2015 uma busca dos documentos referentes ao banco de potenciais, realizou uma atualização e está verificando junto a Procuradoria da FHEMIG a possibilidade de reativa-lo. Esse banco tem como objetivo facilitar e agilizar o processo de se encontrar ministrantes para as capacitações, além de valorizar os servidores. O quadro abaixo facilita o entendimento do que se pretende com a reativação do banco.

Quadro 4: Banco de Potenciais Técnico- Pedagógico

Conceito	Objetivo	Justificativa
<p>Grupo de profissionais selecionados com competências, comportamentos e capacitação para ministrar ações educativas e/ou prestar consultoria, assessoria em demandas educacionais e de pesquisa.</p>	<p>Criar um banco de potencial técnico-pedagógico composto por profissionais selecionados com competências para ministrar ações educativas e/ou prestar consultoria, assessoria em demandas educacionais e de pesquisa.</p>	<p>Necessidade de identificar profissionais com competências específicas para ministrar as ações educativas, estruturando uma política interna que sistematiza o capital intelectual e ainda remunere/libere os servidores para ministrar as ações educativas demandadas; Presença na FHEMIG de profissionais com expertise em diversas áreas do conhecimento, que poderiam contribuir para a capacitação dos servidores. Além disso, os profissionais da Fundação conhecem e entendem a realidade da Rede, podendo adaptar melhor o conteúdo de forma que a aplicabilidade prática seja mais compatível com o trabalho;</p> <p>Em algumas situações, faltam profissionais na Rede com o conhecimento necessário, sendo preciso à contratação de profissionais externos com a expertise necessária para compor o quadro de docentes / capacitadores / tutores em cursos de atualização/aprimoramento, demandados pelas unidades assistenciais da FHEMIG e pela ADC – Administração Central. Dessa forma, a criação do Banco de Potencial Técnico Pedagógico justifica-se pela necessidade da DIGEPE, via Coordenação de Educação Permanente da FHEMIG de ter a disposição um banco de dados com profissionais qualificados e com competências para atender às demandas de capacitação/atividades técnicas levantadas na Instituição, com a finalidade maior de garantir uma prestação de serviços de alta qualidade aos seus usuários. Além disso, o banco agilizará o processo de contratação e, conseqüentemente, a realização das ações.</p>

Fonte: arquivos Coordenação de Educação Permanente – CEDEP

Além das capacitações dos servidores da FHEMIG a CEDEP é responsável também pelo treinamento introdutório dos servidores recém-chegados a Instituição. Trata-se de um encontro para repasse de informações sobre o processo de entrada na FHEMIG e direitos e deveres do servidor. O treinamento é organizado a cada nova nomeação de servidores.

Durante o ano de 2015 a nova gestão da FHEMIG realizou o mapeamento dos processos de todos os setores da Instituição a fim de conhecer os processos e realizar mudanças necessárias. A Coordenação de Educação Permanente também elaborou o seu mapa detalhando suas atividades.

A educação permanente na FHEMIG passou por algumas mudanças consideráveis ao longo do período de pesquisa considerado:

- Estruturação da sala na qual funciona a CEDEP, com aquisição de computadores para todos os servidores;
- Mudança da forma de aquisição e armazenamento das informações sobre as capacitações, deixando de ser armazenadas em Access e passando a ter um sistema de informação, facilitando a aquisição de informações, aumentando a confiabilidade das informações, disseminando informação entre as unidades da Rede e diminuindo a ocorrência de erros;
- Atualmente é feita uma maior análise das ações cadastradas a fim de verificar se a ação deve ou não ser cadastrada de acordo com a sua relação com o trabalho desenvolvido pelo servidor participante;
- Utilização do Sistema de Agendamento de Videoconferência que unifica as informações dando maior agilidade ao processo de agendamento e consulta de horários, além de oferecer uma série de relatórios sobre as videoconferências realizadas;
- A implantação da videoconferência facilitou a participação dos servidores das unidades do interior em ações de capacitação, proporcionando uma economicidade considerável.

É possível perceber, portanto, a complexidade da instituição pesquisada. Tratando-se da maior Rede de hospitais públicos da América Latina, é responsável pela gestão de hospitais com especialidades diversas, sendo a educação permanente instrumento indispensável à garantia da qualidade dos serviços prestados aos usuários.

4 ACHADOS DE PESQUISA – ANÁLISE

Conforme informado anteriormente, foram realizadas três entrevistas distintas para levantamento de informações: uma com os gestores, antigos e atuais, da educação permanente da FHEMIG; uma com outras instituições; e uma com profissionais da área de educação.

Tal ação se deu ao longo dos meses de janeiro e fevereiro de 2016. Como se pode perceber nos Apêndices A e B, os instrumentos de pesquisa utilizados indagavam sobre as práticas, reais e ideais, de educação permanente nas instituições.

A pesquisa realizada com os coordenadores da Educação Permanente da FHEMIG tinha como objetivo, devido ao período considerado neste trabalho, a entrevista com três gestores do referido setor. A coordenadora que esteve a frente da CEDEP anteriormente a janeiro de 2010 não se sentiu apta a participar da pesquisa devido ao tempo que se encontra afastada do setor, justificando não se recordar de detalhes necessários às respostas. As outras duas coordenadoras entrevistadas foram a atualmente a frente do setor e a que esteve no cargo de janeiro de 2010 a junho de 2014.

Analisando as respostas das duas coordenadoras observa-se que o papel exercido pela CEDEP nos dois períodos considerados é basicamente o mesmo. Já no que se refere a visão do setor pelo restante da instituição, as respostas se divergem, considerando-se que atualmente o papel do setor é menos reconhecido.

Além disso, outros pontos relatados de forma diferentes pelas coordenadoras foram: o financiamento das capacitações pela FAPEMIG, a gerência responsável pela Educação Permanente, o registro das capacitações em sistema, avaliação da eficácia das capacitações, análise por parte da CEDEP das capacitações consideradas pelas unidades, aumento da padronização dos processos e formulários, banco de potenciais em funcionamento (por um período)

Apesar disso, muitos pontos foram relatados de forma semelhante, o que demonstra funcionarem de maneira similar no período de 2010 a 2016. Os pontos semelhantes foram: o planejamento das ações a serem realizadas durante o ano, a solicitação de demandas espontâneas, a solicitação de diárias e passagens para capacitação enviadas à CEDEP, a variação no valor orçamentário disponível para utilização

durante o ano, a composição da equipe da CEDEP e dos NEP, relação com a SEPLAG, os cursos oferecidos pela SEPLAG, o indicador de qualificação, os meios de comunicação entre CEDEP e NEP, a educação a distância, o orçamento destinado a educação permanente, o registro das ações realizadas fora da FHEMIG.

Já a pesquisa realizada com profissionais da área da educação contou com a participação de profissionais atuantes no setor público, o que contribui de forma mais efetiva para a pesquisa por se tratar do mesmo setor da instituição pesquisada neste trabalho.

As ações de educação permanente foram consideradas pelos profissionais como capazes de melhorar o desempenho dos trabalhadores, trazendo maior conhecimento, possibilitando o uso de novas técnicas, além de demonstrar a valorização e reconhecimento dos profissionais por parte da instituição. Porém, foi frisada a necessidade da mudança de comportamento pelo trabalhador estar aliada às ações para então ocorrer mudança significativa nos serviços prestados ao usuário.

Foi abordada também a necessidade da educação permanente dentro das instituições estarem abertas ao diálogo com o trabalhador, a novas formas e técnicas de educação e ao trabalho com a diversidade que o grupo de pessoas apresenta. Além disso, traz a necessidade do indivíduo ter claro o seu papel na instituição, de alinhar conceitos e valorizar e considerar as experiências dos trabalhadores. Fica clara assim a importância da discussão, da reflexão crítica e da integração entre os indivíduos na construção da educação permanente.

Os profissionais participantes da pesquisa deixam clara a necessidade de desenvolvimento da educação por parte das instituições de saúde, sendo que, muitas vezes, essas trabalham com treinamento ou educação continuada relatando se tratar de educação permanente. Além disso, trazem a necessidade de maior valorização da educação permanente por parte das instituições de saúde, precisando entender que essa é uma responsabilidade organizacional e que precisa abranger todos os seus trabalhadores.

Outro ponto abordado é a necessidade da responsabilização do trabalhador por sua capacitação, sendo comum encontrar certa resistência por parte dos profissionais, devendo essa ser trabalhada de forma a conscientizá-los da importância de seu envolvimento e participação no processo.

A pesquisa com os profissionais trouxe ainda, na visão deles, como deve ser uma educação permanente correta dentro de uma instituição, sendo deixado claro que não há uma forma correta de se fazer educação permanente, mas sim caminhos a serem percorridos e tentados. Foram abordados os seguintes aspectos:

- Ser realizada por uma equipe multidisciplinar
- Ser dinâmica
- Abordar não só aspectos técnicos relacionados à função
- Possibilitar a construção de novos métodos de trabalho adequados à instituição e ao usuário
- Valorizar as experiências dos trabalhadores
- Tratar a educação permanente como uma construção coletiva
- Criar um processo de reflexão
- Contemplar o quadrilátero da formação que abrange os aspectos de gestão, atenção, controle social e ensino.

Observa-se com essa pesquisa que os profissionais participantes deixam clara a importância da educação permanente para que as instituições de saúde possam prestar um serviço de qualidade ao usuário. Além disso, são unânimes na percepção de que ainda há muitas mudanças e aperfeiçoamentos a serem realizados para que as instituições tenham uma educação permanente efetiva.

No que se refere à terceira pesquisa proposta neste trabalho a ser realizada nas instituições foi elaborado e enviado um questionário às instituições dando preferência às da área da saúde e do setor público, além de ser considerada a sua importância no cenário da saúde em Minas Gerais.

Foi realizado contato com 5 instituições: Hemominas, Escola de Saúde Pública, Instituto de Previdência dos Servidores de Minas Gerais (IPSEMG), UNIMED e Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG). As instituições citadas não retornaram o questionário respondido durante a realização deste trabalho, não sendo possível, portanto, relatar resultados obtidos a partir dessa pesquisa.

Sendo assim, com base nas pesquisas realizadas neste trabalho foi possível identificar quais são os pontos fortes da educação permanente na FHEMIG bem como quais são os pontos a serem trabalhados e melhorados.

Pontos fortes identificados:

- Diversidade na formação da equipe: a educação permanente da FHEMIG conta hoje com uma equipe multidisciplinar formada por pedagogos, enfermeiros, psicólogos, administrador e auxiliares administrativos. Essa diversidade de formações facilita na medida em que a instituição demanda uma variedade considerável de capacitações voltadas para as áreas assistencial, técnico operacional e humano-social;
- Parceria com profissionais e instituições: devido, principalmente, às restrições orçamentárias vivenciadas as parcerias têm fundamental importância para o trabalho da educação permanente da FHEMIG, já que a partir delas é possível oferecer aos servidores da instituição capacitações sem custo ou com custo apenas de diárias e passagens, quando da participação das unidades do interior;
- SIGEPE – Sistema de Gestão de Educação Permanente: a utilização do sistema conferiu maior credibilidade e acessibilidade às informações referentes às capacitações, aprimorando a gestão das informações. Os relatórios fornecidos pelo sistema facilitam o acesso às informações sobre capacitações solicitadas e utilizadas pelos gestores da instituição. Além disso, a criação e manutenção do sistema pela própria instituição facilitam e agilizam o seu aprimoramento e a correção de possíveis erros;
- SAV – Sistema de Agendamento de Videoconferência: o sistema unificou o agendamento de videoconferências em toda a Rede FHEMIG, além de facilitar o acesso às informações sobre a utilização do recurso por parte das unidades;
- Experiência dos profissionais: trata-se de um ponto positivo não só pelo fato da CEDEP contar com profissionais com grande experiência como também por essa ser uma realidade presente em toda a FHEMIG, que conta com profissionais experientes que repassam conhecimento dia-a-dia nas unidades, principalmente, na assistência;
- Capacidade de oferecer ações educativas sem custo: a FHEMIG conta com um rol considerável de servidores altamente experientes que, muitas vezes, se dispõem em ministrarem as capacitações organizadas pela educação permanente para os demais servidores. Devido às restrições orçamentárias, essa é uma prática que traz grandes ganhos à instituição;
- Gestão da videoconferência: a videoconferência facilita o acesso das unidades localizadas nas cidades do interior de Minas Gerais às capacitações realizadas em Belo Horizonte, reduzindo os custos da participação dos servidores, ou mesmo, sendo possível realizar capacitações sem custo;

- Servidores pró-ativos: os servidores da educação permanente estão constantemente em busca de novas práticas e de um jeito novo de trabalhar a aprendizagem na instituição;
- Integração com os Núcleos de Ensino e Pesquisa (NEP's): a relação entre a CEDEP e os NEP facilita o trabalho da educação permanente na instituição, sendo que a Coordenação busca apoiar os Núcleos no trabalho nas unidades;
- Formulários utilizados e manual de orientações gerais: os formulários elaborados pela CEDEP padronizam o trabalho da educação permanente nas diversas unidades da Rede, sendo disponibilizados na intranet para acesso de todos os NEP. Apesar da maioria dos formulários não serem de uso obrigatório, a existência dos mesmos confere instituição ao trabalho. Já o manual de orientações gerais norteia o trabalho sendo uma importante fonte de consulta ao funcionamento dos processos de que envolve a educação permanente. Além disso, como a CEDEP e os NEP têm servidores novos com considerável frequência, facilita a interação desses servidores ao chegarem ao setor com os processos;
- Convênios com instituições de ensino: os convênios firmados pela FHEMIG com as instituições de ensino que têm alunos na Fundação tendem a trazer muitos benefícios a educação permanente por terem como contrapartida do campo de estágio a disponibilização de professores, de estrutura física, realização de capacitações, fornecimento de equipamentos, entre outros;
- Mudança de Gerência de Ensino e Pesquisa para Diretoria de Ensino e Pesquisa: a gerência da qual a educação permanente da FHEMIG faz parte está passando por um processo que visa a sua mudança para diretoria. A mudança tende a ser favor uma vez que fortalecerá a educação permanente dentro da instituição;
- Cursos do Capacitar Mais oferecidos pela SEPLAG aos órgãos do Estado: os cursos oferecidos, geralmente, disponibilizam poucas vagas, porém, são de grande importância já que muitas vezes contemplam temas demandados pelas unidades da FHEMIG, mas que, por necessitarem de processo de compra, geralmente não são oferecidos;
- Avaliação das ações de capacitação em processo de implantação: a educação permanente vem trabalhando na tentativa de implantar uma metodologia de avaliação da eficácia das ações de capacitação organizadas pela Instituição. Apesar de ser um processo ainda em andamento e que trouxe uma série de questionamentos, é um processo válido e importante por se estar no caminho de construir uma forma de avaliar se de fato as capacitações estão surtindo efeito na

prática, no atendimento ao usuário, ou seja, se a educação permanente está efetivamente ocorrendo na Fundação.

Pontos a serem melhorados

- A Educação Permanente da FHEMIG possui uma dotação orçamentária específica para a capacitação e desenvolvimento do servidor, porém, esse valor não é utilizado devido a restrições orçamentária recorrentes, gerando uma incerteza quanto ao recurso financeiro disponível para utilização em ações educativas e prejudicando a execução do que é planejado no PADES;
- Orçamento escasso para o pagamento de diárias e passagens para que os servidores das Unidades localizadas no interior do Estado de Minas Gerais possam vir a Belo Horizonte participar de ações educativas;
- Falta de um banco de potenciais técnico pedagógico para a contratação de profissionais internos e externos à Fundação para facilitar e agilizar a realização das ações e valorizar os profissionais da Instituição;
- Resistência das chefias imediatas em liberar os servidores para participar de ações educativas. Muitas vezes as chefias solicitam a realização das capacitações, porém, quando as mesmas são realizadas, não liberam os servidores;
- Priorização das ações educativas voltadas para a área assistencial em detrimento a área administrativa: as capacitações da área assistencial possuem maior facilidade de serem realizadas em serviço pelos próprios servidores. Já as capacitações para a área administrativa, em sua maioria, necessitam de compra, o que geralmente a educação permanente não consegue fazer devido a restrições orçamentárias;
- Despreparo dos servidores referente ao tema ao ingressarem na Educação Permanente: os servidores ao ingressarem na FHEMIG e irem trabalhar com educação permanente não possuem experiência com o tema, o que dificulta o trabalho. Muitas vezes as pessoas vão trabalhar nos NEP e não há na unidade que possa lhe passar o trabalho;
- Dificuldades dos gestores em identificarem os problemas que de fato podem ser solucionados ou amenizados por meio das ações educativas. Cultura de que a maioria dos problemas podem ser resolvidos com a realização de ações educativas. Isso ocasiona dispêndios à Instituição sem que o problema seja de fato solucionado, além de aumentar consideravelmente as demandas por capacitação;

- Compartilhamento dos recursos financeiros destinados à Educação Permanente com outros processos.
- Dificuldade em realizar a avaliação da eficácia das ações educativas: a FHEMIG vem tentando implantar uma metodologia de avaliação de eficácia das capacitações, porém, a educação permanente vem encontrando algumas dificuldades para realizar a implantação de uma metodologia que de fato avalie se as capacitações estão alcançando seu propósito;
- Reformulação do processo de levantamento de demandas de capacitações a fim de identificar as reais necessidades. A educação permanente da FHEMIG vem tentando trabalhar com os setores a necessidade de identificar os problemas que de fato podem ser sanados ou amenizados por capacitação;
- Dificuldade dos NEP ao realizar o levantamento de necessidades de ações educativas em realizar a análise do que de fato configura-se como necessidade de ação educativa. A falta de preparo dos NEP na realização dessa análise dificulta a orientação dos setores das Unidades ao levantarem as suas demandas;
- Servidores da Fundação capacitados para ministrar as ações educativas que não têm seu conhecimento devidamente aproveitado. A educação permanente enfrenta dificuldades para fazer com que servidores que têm conhecimento se disponham a ministrar capacitações para os demais servidores, mesmo que em horário de trabalho;
- Falta de reconhecimento da importância da Educação Permanente em todo o processo da ação educativa. Muitas vezes os setores realizam capacitações para os servidores nos assuntos que lhes são pertinentes sem o conhecimento da CEDEP ou NEP;
- Restrição da EAD (Educação a Distância) a utilização da videoconferência, sem haver uma plataforma para realização de ações educativas. A falta de uma plataforma para a transmissão de capacitações a distância é prejudicial principalmente pelo fato da Fundação possuir sete unidades localizadas no interior de Minas Gerais, que acabam prejudicadas devido às restrições orçamentárias para que os servidores se desloquem até a capital do Estado;
- Alta rotatividade de servidores nas Unidades, gerando a necessidade de treinamentos constantes. A entrada e saída de servidores faz que as capacitações tenham que ser recorrentes, uma vez que aqueles servidores que participaram das ações saem e os que repõem necessitam ser treinados;

- Recursos fornecidos pela FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais) têm como foco pesquisa e inovação, acarretando a recusa do financiamento de muitas ações educativas por não ter pesquisa e inovação como foco.
- Prazo extenso para conclusão do processo de compra de ações educativas. O processo de compra das capacitações demanda um tempo considerável, além de não permitir a escolha de empresas e profissionais com maior qualidade devido a regras que regem o processo de licitação;
- Estrutura física e de equipamentos necessária à realização das ações educativas nem sempre disponível. A educação permanente, muitas vezes, tem dificuldade para conseguir local e equipamentos apropriados para a realização das capacitações;
- Mudanças de gestores (governo) acarretando mudanças nas estratégias e processos em construção.
- Aposentadoria de servidores da educação permanente sem reposição
- Análise das ações de capacitação por parte da CEDEP demandam muito tempo
- Desmotivação dos servidores da educação permanente geradas pelas dificuldades enfrentadas
- Trabalho da educação permanente desacreditado pelos outros setores devido a não realização das capacitações demandadas.
- Três servidoras com carga horária de 20 horas na CEDEP (duas enfermeiras e uma pedagoga);
- Dificuldade na aprovação de compra de cursos para a área administrativa;
- Necessidade de três orçamentos para utilização de convênios com instituições de ensino o que torna mais demorado e trabalhoso o processo de realização das capacitações;
- Tempo para assinatura de contratos e convênios com outras instituições;
- Impressora fraca para impressão de material para curso e certificados;
- Ausência da cultura de repasse de conhecimento dentro da Instituição;
- Dificuldade de encontrar formas diferentes de trabalhar com os servidores diurnos e os servidores noturnos. Devido ao horário de realização das capacitações, os servidores que trabalham a noite acabam prejudicados;
- Carga horária reduzida de alguns NEP ou profissionais dos NEP, fazendo com que muitas vezes seja difícil entrar em contato;
- Poucos profissionais em alguns NEP (abaixo do determinado pela Portaria Presidencial 309 de 22 de maio de 2006);
- Dificuldade dos NEP em seguir os fluxos de trabalho estabelecidos, principalmente devido à troca de servidores;

- Atividades que deveriam ser realizadas por outros setores sendo realizadas pela Educação Permanente. Algumas atividades como realização do processo de compra das capacitações e gestão do lanche são realizadas pela CEDEP o que ocupa um tempo considerável dos servidores;
- Falta de conscientização dos servidores da importância da sua participação em ações de capacitação. Muitos servidores vêm a participação nas capacitações como sendo uma vantagem para a Instituição e não para eles como profissionais, ocasionando certa resistência e falta de valorização das capacitações.

Observa-se, portanto, que muito ainda há de ser desenvolvido na instituição estudada no que se refere à educação permanente. Os diversos pontos abordados acima retratam a necessidade de se repensar o objetivo e funcionamento da educação permanente na FHEMIG. A educação permanente em saúde como uma política pública que visa preparar e desenvolver trabalhadores para o SUS, é preciso que seja pensada e reformulada a fim de cumprir seu papel de transformação nas práticas da instituição. Sendo preciso que a aprendizagem seja enraizada nos diversos níveis: instituição, liderança e pessoas.

A FHEMIG precisa inserir a educação permanente em saúde em sua cultura, alinhando aprendizagem e estratégia, além de fornecer a infraestrutura necessária para que de fato haja mudança nas práticas do trabalho. Como um processo a ser construído em conjunto, a educação permanente precisa que os diversos atores envolvidos estejam alinhados, como bem se coloca na citação a seguir.

A aprendizagem é produto do aprendizado individual e grupal, e é importante para a competitividade e desenvolvimento da instituição. Todavia, esse processo de Educação nas corporações carece de uma estratégia e de modelos de gestão que facilitem a criação de uma cultura de aprendizagem, apoiada por infraestrutura de tecnologia da informação. Certas práticas e condições internas definem o sucesso de uma instituição que aprende o que influencia seu desempenho e sobrevivência. Nesse sentido, espera-se que a aprendizagem organizacional, alinhada às estratégias da instituição, produza alternativas para aumentar a produtividade e, conseqüentemente, resultados efetivos. A adoção de sistema eficaz de gestão da aprendizagem organizacional pode levar funcionários, clientes, fornecedores, parceiros e distribuidores a produzirem muito mais quando seus conhecimentos, habilidades e atitudes estiverem focalizados nas metas a serem atingidas. (BARBOSA, ALMEIDA, GONÇALVES, PINHEIRO, TEIXEIRA, 2003, p. 09)

As instituições devem planejar o aprendizado e traçar estratégias para que o aprendizado seja constante e de acordo com os resultados pretendidos. É preciso que isso esteja claro para todas as pessoas que a compõe, de forma a se tornar uma prática amplamente difundida e valorizada por todos. As chefias precisam entender o seu papel de educadores e incentivadores e tomarem a frente no processo de aprendizagem de seus servidores. A Instituição precisa dar o apoio necessário a aprendizagem organizacional, analisando as demandas levantadas e dando o suporte e condições necessárias ao atendimento das mesmas.

Ressalta-se que todo processo de desenvolvimento é antes um processo de autodesenvolvimento. É preciso, portanto, buscar estratégias para despertar nos servidores da Instituição estudada a valorização do aprendizado para que se envolvam no processo. Sem que haja esse envolvimento algumas fases do processo de aprendizagem podem se perder.

O processo de aprendizagem é um processo de mudança que envolve as fases de aquisição, retenção, transferência e generalização. Portanto a ausência de qualquer uma dessas dimensões compromete a aprendizagem. Além disso, a aprendizagem depende de certas condições como a presença de conhecimento anterior e estímulos ambientais. Daí a importância de cuidados no gerenciamento da aprendizagem nas instituições, pois depende de aspectos pessoais como interesse em aprender e habilidades cognitivas, como também, de aspectos relativos a suporte organizacional, tais como: gerência voltada para a aprendizagem, cultura de valorização da inovação no ambiente de trabalho, permissão para o erro no processo de experimentação e ambiente propício para transferência de conhecimento. (BARBOSA, ALMEIDA, GONÇALVES, PINHEIRO, TEIXEIRA, 2003, p. 14)

Conforme cita EBOLI (2012), as instituições no Brasil já reconhecem a importância do desenvolvimento contínuo dos trabalhadores, porém, ainda têm que lidar com o despreparo dos indivíduos que vêm de um sistema educacional precário. Essa é uma realidade enfrentada pela FHEMIG que recebe trabalhadores muitas vezes despreparados para exercerem suas funções no que se refere ao mais básico.

É necessário que a aprendizagem organizacional seja construída com base no ciclo que envolva a estratégia e competência institucional conforme demonstra FLEURY (2004). Portanto, a educação permanente deve estar alinhada e pensada juntamente à estratégia da instituição. Com base nas pesquisas relatadas nota-se a falta desse alinhamento na Instituição estudada.

Uma gestão efetiva do conhecimento é capaz de transformar a instituição de um local onde se produz para um local onde se pensa. É necessário buscar estratégias para não só desenvolver o conhecimento, mas também para preservar, utilizar e compartilhar esse conhecimento de forma adequada, visando o alcance dos objetivos organizacionais. Para muitos gestores pode se tornar difícil visualizar nos processos as vantagens acarretadas pela gestão do conhecimento, tornando-se mais fácil visualizar os prejuízos causados por não se ter registro e controle do conhecimento. O despreparo em uma instituição de saúde pode causar danos irreparáveis. Aliado a isso, a rotatividade de servidores gera uma necessidade absoluta de um gerenciamento correto do conhecimento.

Ao contrario dos recursos tangíveis presentes nas empresas, o conhecimento cresce na medida em que é utilizado e compartilhado, necessitando, porém, para isso de que haja um ambiente favorável. A gestão do conhecimento é interdisciplinar e necessita por tanto de profissionais de áreas diversas: ciências cognitivas, educação, informação, da administração, organizacionais, tecnologia de informação e comunicação. É preciso, para isso, que os setores de educação permanente sejam apoiados pelos demais setores para que seja possível gerenciar o conhecimento dentro da Instituição.

Portanto, é importante que a instituição adote estratégias para que haja a gestão correta do conhecimento, com foco não só na aquisição, armazenagem e processamento, mas principalmente na disseminação e uso efetivo da informação e do conhecimento.

5 CONCLUSÃO

A educação permanente é uma prática de grande importância para as instituições, principalmente, para aquelas que atuam na área da saúde devido à finalidade do serviço prestado. Conforme bem coloca CECCIM e FERLA (2009), “a educação permanente em saúde tornou-se a estratégia do SUS para a formação e o desenvolvimento de trabalhadores para a saúde”, e assim trata-se da educação no trabalho e para o trabalho, sendo um processo de aprendizagem contínuo que visa à qualidade do serviço a partir do aperfeiçoamento das práticas.

Sendo assim, o presente trabalho teve como foco o estudo da Educação Permanente em Saúde tendo como base a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG), maior rede de hospitais públicos da América Latina. O objetivo geral de pesquisa foi identificar como se tem estruturado a educação permanente em saúde na FHEMIG nos últimos oito anos. Em outras palavras, o que se pretende nesta pesquisa é responder à seguinte indagação: como a FHEMIG tem estruturado a educação permanente em saúde nos últimos oito anos?

A pergunta de pesquisa proposta por este trabalho pôde ser respondida principalmente a partir das pesquisas realizadas junto a Coordenação de Educação Permanente da FHEMIG, que proporcionou a aquisição de uma significativa relação de informações, a partir das quais foi possível identificar como têm se dado a estruturação da educação permanente na instituição estudada. Para tanto, o presente trabalho teve três objetivos principais:

- Realizar um diagnóstico das ações de educação permanente desenvolvidas por esta entidade neste período de tempo;
- Conhecer experiência de outras instituições de saúde no que se refere ao tema e compará-las com as ações desenvolvidas pela FHEMIG; e
- Analisar os achados do diagnóstico e encontrar formas de melhoria, caso necessário, a partir do conhecimento da educação permanente em saúde, do conhecimento da Instituição e da sua história junto à educação.

Inicialmente realizou-se uma pesquisa bibliográfica a partir da qual foi possível obter o embasamento necessário para o estudo da educação permanente em uma das instituições de saúde mais importantes e complexas que compõem o SUS. Com base nessa pesquisa pôde-se realizar as demais pesquisas propostas pelo trabalho realizando para isso uma análise do trabalho da educação permanente na FHEMIG ao longo dos últimos 8 anos.

Foi possível identificar que a educação permanente da FHEMIG possui muitos pontos positivos sendo atuante em todas as unidades da instituição. É claro o seu desenvolvimento ao longo do período pesquisado, com muitos ganhos e avanços. Não se pode ignorar seus méritos até o momento e se falar em começar do zero, havendo muito que se manter. Porém, há também ainda muito que se desenvolver para que possa ser visto de fato seu resultado no serviço prestado ao usuário.

Percebe-se a necessidade de um reconhecimento da importância da educação permanente por parte da alta direção da instituição, uma definição precisa do que vem a ser o papel da Educação Permanente e quais suas atribuições, uma disseminação de seu trabalho para os servidores e uma conscientização do seu valor, uma maior aproximação da CEDEP e das Unidades, a disponibilidade de recursos e estrutura necessários ao trabalho da educação permanente, a atribuição de um papel estratégico e não operacional à CEDEP.

Além disso, é preciso que os servidores que atuam na educação permanente sejam mais bem capacitados para exercerem essa função, visto que, principalmente, ao ingressarem na instituição esses profissionais, na maioria das vezes, não têm experiência na área. É preciso trabalhar e tratar a educação permanente com foco no seu objetivo que é o aprimoramento das práticas a fim de prestar um serviço de qualidade e não como muitas vezes é visto como uma meta institucional a ser atingida.

É importante salientar que para que haja uma educação permanente efetiva, antes de tudo, é necessário que as instituições acreditem, apoiem e queiram de fato que ela funcione. É preciso que a educação permanente faça parte da estratégia institucional, a fim de respaldar seu trabalho e garantir que as mudanças na prática sejam de fato atingidas. A partir de então a educação permanente passa a ser disseminada e trabalhada na instituição.

Além disso, é indispensável que haja uma mudança de comportamento por parte do trabalhador para se tenha uma mudança na prática do trabalho. A educação permanente só tem seu objetivo alcançado quando se têm aprendizagem e prática aliadas.

A pesquisa com os profissionais da educação trouxe uma rica contribuição para o trabalho e pode-se perceber que dentre os itens citados por eles como sendo necessários a uma educação permanente adequada dentro de uma instituição alguns ainda necessitam ser trabalhados pela FHEMIG, tais como, tratar a educação permanente como uma construção coletiva e criar um processo de reflexão.

A educação permanente necessita de um trabalho contínuo e em conjunto. É preciso haver a aprendizagem em seus três níveis: individual, grupal e organizacional. Deve haver uma estratégia para que a aprendizagem seja valorizada pelo indivíduo, já que para que haja mudanças efetivas nas práticas deve haver uma mudança comportamental. A aprendizagem grupal deve ser estimulada, a fim de que discussões e trocas de experiência sejam realizadas. Por fim, a aprendizagem organizacional deve ser apoiada para que aconteça e proporcione mudanças no serviço prestado pela Instituição.

Sendo assim, a partir da realização deste trabalho, conclui-se que não há uma fórmula pronta, uma forma correta de se fazer educação permanente. É preciso que ela seja construída tendo por base discussões, troca de experiências, a valorização e reconhecimento da área responsável e a conscientização dos trabalhadores. Trata-se de um processo contínuo que deve ser aprimorado constantemente a fim de se adequar às necessidades do trabalho.

REFERÊNCIAS

AUST, Márcio. **Aprendizagem Organizacional** – 2015. Disponível em: <https://prezi.com/xegbuu7fytn7/aprendizagem-organizacional>. Acesso em: 13 dez. 2015.

Aprendizagem Organizacional. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/359_Artigo%202.pdf. Acesso: 26 fev. 2016.

BARBOSA, Dione Mary de Cerqueira. et al. **A aprendizagem organizacional otimizando resultados do Tribunal de Contas da União**, 2003. Disponível em: http://www.mppr.mp.br/arquivos/File/a_aprendizagem_organizacional_otimizand_o_resultado_s_do_t.pdf. Acesso em 02 dez. 2015.

BEM, Roberta Moraes de; JUNIOR, Divino Ignácio Ribeiro. **A gestão do conhecimento dentro das instituições: participação do bibliotecário**, 2005. Disponível em: <http://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/468/591>. Acesso em: 13 dez. 2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 40 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Política Nacional de Educação Permanente em Saúde** – Brasília – DF – 2009.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Política de Educação e Desenvolvimento para o SUS: caminhos para a educação permanente em saúde**. Polos de educação permanente em saúde. Ministério da Saúde. Brasília, 2004.

BRASIL. Presidência da República. **LEI Nº 8.080**, DE 19 DE SETEMBRO DE 1990.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - Portal de Educação Corporativa. **O que é Educação corporativa**. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/educacao>. Acesso em: 26 fev.2016.

CASTILHO, Noel Teodoro de; SILVA, Carlos Eduardo Sanches da; TURRIONI, João Batista. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**, 2004. Disponível em: www.simpep.feb.unesp.br. Acesso em: 05 dez. 2015.

CECIM, Ricardo Burg. **Educação Permanente em Saúde: desafio ambicioso e necessário**, 2005. Disponível em: <http://www.escoladesaude.pr.gov.br/arquivos/File/textos%20eps/educacaopermanente.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2015.

CECIM, Ricardo Burg; FERLA, Alcindo Antônio. **Educação Permanente em Saúde**. Disponível em: <http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/edupersau.html>, 2009. Acesso em: 14 dez. 2015.

CECIM, Ricardo Burg. FEUERWERKER, Laura C. M. **O quadrilátero da formação para a área da saúde: ensino, gestão, atenção e controle social** – 2004, p. 43. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/physis/v14n1/v14n1a04.pdf>. Acesso: 26 fev. 2016.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa: uma revolução invisível**, 2012. Disponível em: <http://hbrbr.com.br/uma-revolucao-invisivel/>. Acesso em: 26 fev. 2016.

ELIAS, Cássia Evelise Lopes. **Educação Permanente no Cotidiano das Equipes de Saúde da Família: possibilidades de ensinar e aprender**, 2009. Disponível em: <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/0208.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2015.

FLEURY; FLEURY, 2004. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/359_Artigo%202.pdf. Acesso em: 18 dez. 2015.

LASTRES, Helena Maria Martins, et al. **Desafios e oportunidades da era do conhecimento**, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392002000300009&script=sci_arttext. Acesso em: 13 dez. 2015.

LOPES, Sara Regina Souto, et al. **Potencialidades da educação permanente para a transformação das práticas em saúde**. Universidade de Brasília, 2006. Disponível em: http://www.escs.edu.br/pesquisa/revista/2007Vol18_2art06potencialidades.pdf. Acesso em: 26 fev. 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, Amostragens e técnicas de pesquisa, Elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

MASSAROLI, Aline; SAUPE, Rosita. **Distinção conceitual: educação permanente e educação continuada no processo de trabalho em saúde**, 2005. Disponível em: <http://www.abennacional.org.br/2SITE/Arquivos/N.045.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2015.

MINAS GERAIS. **Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais**. <http://intranet.fhemig.mg.gov.br/#>. Acesso em: 20 out. 2015.

MINAS GERAIS. **Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais**. Disponível em: http://intranet.fhemig.mg.gov.br/adm_central/historia/index.php. Acesso em: 03 jan.2015.

MINAS GERAIS. **Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais**. Portaria SUPEGE n 1237 de 02 de julho de 1999.

MINAS GERAIS. Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais. **Portaria Presidencial n 309** de 22 de maio de 2006.

MINAS GERAIS. **Lei Orçamentária Anual**. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/planejamento-e-orcamento/orcamento-do-estado-de-minas-gerais>. Acesso: 16 fev. 2016.

MINAS GERAIS. **Estatuto da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais**. Decreto 45128 de 02 de julho de 2009.

Penso Saúde. **Educação Permanente e Educação Continuada não é a mesma coisa**. Disponível em: <http://www.pensosaude.com.br/educacao-permanente-e-educacao-continuada-nao-e-a-mesma-coisa/>. Acesso em: 11 fev. 2015.

PORTAL EDUCAÇÃO. SUS: princípios e diretrizes. <http://www.portaleducacao.com.br/medicina/artigos/38572/sus-principios-e-diretrizes#ixzz3gdcHfmBY>

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANGISKI, Marlene Aparecida da Silva Gonçalves; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. **Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento**, 2009. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/7787>. Acesso em: 02 dez. 2015.

APÊNDICE A

Questionário coordenadores da Educação Permanente da FHEMIG

QUESTIONÁRIO COORDENADORES CEDEP

Data:

Nome do coordenador:

Período que ficou na coordenação da CEDEP:

Objetivo do questionário: levantar informações junto aos coordenadores da CEDEP sobre o a estrutura e funcionamento da Educação Permanente na FHEMIG.

- 1 - Qual era o papel da CEDEP no período em que esteve na coordenação da CEDEP?
- 2 - Qual era a visão do setor?
- 3 - O trabalho da CEDEP era reconhecido pelo restante da FHEMIG? Os setores procuravam a CEDEP e NEP sempre que precisavam organizar uma capacitação?
- 4 - Havia um planejamento das ações a serem realizadas durante o ano? Se sim, como era feito esse planejamento?
- 5 - Havia um planejamento de cada ação educativa antes da sua realização? Se sim, como era feito esse planejamento?
- 6 - Como era realizada a solicitação de demandas espontâneas de capacitação (demandas apresentadas pelos setores durante o decorrer o ano)?
- 7 - Como era realizado o financiamento das capacitações? A partir de quais fontes?
- 8 - Como funcionava a solicitação e autorização de diárias e passagens para os servidores participarem das ações educativas?
- 9 - O valor orçamentário disponível para a educação permanente era constante ou havia variações no decorrer do ano?
- 10 - Como era a estrutura física e equipe da CEDEP e NEP?
- 11 - Como se dava o relacionamento entre CEDEP e SEPLAG?
- 12 - Havia cursos oferecidos pela SEPLAG (Cursos Centrais)? Se sim, como funcionavam?
- 13 - A qual gerencia e diretoria a CEDEP pertencia?
- 14 - Havia um registro das capacitações realizadas? Se sim, como funcionava?
- 15 - Havia algum indicador de qualificação do servidor? Se sim, como era calculado?
- 16 - As capacitações tinham sua eficácia avaliada? Se sim, como era feita essa avaliação?

17 - A CEDEP fazia alguma análise das capacitações realizadas nas unidades? Havia uma análise se de fato as unidades estavam considerando como ação educativa o que de fato era uma ação educativa?

18 - Havia uma padronização dos processos e formulários utilizados pela educação permanente da FHEMIG? Se sim, como essa padronização era feita e como era disponibilizado aos NEP?

19 - Quais eram as formas de comunicação entre CEDEP e NEP?

20 - A FHEMIG tinha Educação a Distância? Se sim, como funcionava?

21 - Havia banco de potenciais em funcionamento na Instituição?

22 - Como funcionava o orçamento com relação à educação permanente?

23 - As capacitações realizadas pelos servidores fora da FHEMIG eram registradas? Se sim, como era esse registro?

24 - A CEDEP realizava apenas atividades referentes à educação permanente ou haviam atividades não relacionadas que estavam sob a responsabilidade do setor?

25 - De modo geral, qual é a sua avaliação do trabalho da educação permanente na FHEMIG durante o período em que esteve na coordenação da CEDEP?

APENDICE B

Questionário às instituições

PESQUISA SOBRE EDUCAÇÃO PERMANENTE NAS INSTITUIÇÕES

Empresa:

Ramo:

Número de funcionários:

Identificação da demanda

- 1 - Como é identificada a necessidade de capacitação dos funcionários?
- 2 - Existem ações de educação permanente na instituição?
- 3 - Se sim para a questão anterior, há um setor responsável pela educação permanente na instituição?
- 4 - Tal setor é formado por quais profissionais? Quais são suas funções principais?

Sobre as ações de educação

- 1 - A instituição tem um orçamento voltado para educação permanente?
- 2 - A educação a distância é utilizada na instituição? Se sim, como?
- 3 - Há metas institucionais referentes à qualificação?
- 4 - As ações de capacitação são avaliadas? Se sim, como é feita essa avaliação?
- 5 - Como é feito o registro e arquivamento das informações referentes às capacitações?
- 6 - A instituição possui documentos que regulamentam a educação permanente?
- 7 - Como é a adesão das ações por parte das chefias e funcionários?
- 8 - Há alguma ação voltada aos funcionários recém-chegados a instituição?
- 9 - Como é realizado o planejamento das ações a serem realizadas?
- 10 - Como são escolhidos os profissionais que trabalham com educação permanente? Há capacitações voltadas para esses profissionais?

11 - Há o aproveitamento dos profissionais da instituição na realização das ações de capacitação? Se sim, como se dá esse processo?

APENDICE C

Questionário aos profissionais

QUESTIONÁRIO SOBRE EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE – PROFISSIONAIS DA ÁREA DA EDUCAÇÃO

Nome:

Atuação:

Tempo que atua na educação:

1 - Em sua opinião, como as ações em educação permanente em saúde podem afetar o desempenho do trabalhador desta área?

2 - A partir da sua experiência, como as instituições de saúde têm se comportado em relação às ações de educação permanente?

3 - E os profissionais da área?

4 – Na sua visão como deve ser uma educação permanente correta dentro de uma instituição?

4 - Você daria alguma sugestão às instituições de saúde, públicas ou privadas, no que se refere às ações de educação permanente? Qual ou quais sugestões?

