



Processos de gestão escolar e pedagógica que sustentam a formação para o trabalho coletivo em saúde

Núcleo Temático III

Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas
do Sistema Único de Saúde - CEGEPE



Processos de gestão escolar e pedagógica que sustentam a formação para o trabalho coletivo em saúde

Núcleo Temático III

Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas
do Sistema Único de Saúde - CEGEPE

Belo Horizonte | CAED/UFMG | 2013

© 2013 Ministério da Saúde. Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais.
Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte e que não seja para venda ou qualquer comercial.
A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens desta obra é da área técnica.
A coleção institucional do Ministério da Saúde pode ser acessada na íntegra na Biblioteca Virtual do Ministério da Saúde: <http://www.saude.gov.br/bvs>.

Organização, distribuição, financiamento:

MINISTÉRIO DA SAÚDE

**Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde/SGTES
Departamento de Gestão da Educação na Saúde / DEGES
Coordenação Geral de Ações Técnicas em Educação na Saúde**

Esplanada dos Ministérios, bloco G, edifício sede, 7º andar, sala 733. CEP: 70058-090, Brasília-DF
Tel.: (61) 3315 – 2993 / Fax: (61) 3315 – 3856
E – mail: sgtes@saude.gov.br / Site: www.saude.gov.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Escola de Enfermagem - Campus Saúde

Av. Alfredo Balena, 190, Santa Efigênia, Sala 004 – Térreo
Belo Horizonte – Minas Gerais – CEP: 30.130-100
Telefax: (31) 3409-9878 -
E-mail: cegepe@enf.ufmg.br

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PEDAGÓGICA NAS ESCOLAS TÉCNICAS DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE - CEGEPE**Coordenação:**

Alda Martins Gonçalves
Luiz Carlos Brant Carneiro
Zidia Rocha Magalhães
Salette Maria de Fátima Silqueira
Anézia Moreira Faria Madeira
Paula Gonçalves Bicalho

Elaboração:

Alda Martins Gonçalves
Anézia Moreira Faria Madeira
Adriana Kátia Correa
Cláudia Maria Silva Marques
Luiz Carlos Brant Carneiro

Márcia Cristina Godoy Siqueira
Maria Conceição Bernardo de Mello Souza
Maria de Fátima Prado Fernandes
Maria Ivanília Tavares Timbó
Maria Helena Salgado Bagnato
Mara Regina Lemes de Sordi
Paula Gonçalves Bicalho
Salette Maria de Fátima Silqueira
Sílvia Helena Mendonça de Moraes
Zidia Rocha Magalhães

Projeto gráfico, diagramação, capa e arte final:

Pedro Peixoto - CAED

Equipe editorial:

Normalização: Maria da Piedade
Revisão: Cristina Souza Dutra
Shirley Dornelas Duarte

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Escola de Enfermagem da UFMG, MG, Brasil)

Brasil. Ministério da Saúde.
B823p Processos de gestão escolar e pedagógica que sustentam a formação para o trabalho coletivo em saúde: núcleo temático III./ Ministério da Saúde e Escola de Enfermagem da UFMG. -- Belo Horizonte: CAED/UFMG, 2013.
40p: il.

Material didático do Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do Sistema Único da Saúde – CEGEPE, elaborado por Alda Martins Gonçalves e colaboradores.

ISBN: 978-85-64724-31-0

1. Capacitação de Recursos Humanos em Saúde. 2. Pessoal Técnico de Saúde/educação. 3. Ocupações em Saúde/educação. 4. Serviços de Saúde /recursos humanos. 5. Sistema Único de Saúde. I. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Enfermagem. II. Gonçalves, Alda Martins. III. Título.

NLM: W 21.5

RESUMO COLABORADORES

Alda Martins Gonçalves

Graduada em Enfermagem e Obstetrícia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), mestrado em Enfermagem pela UFMG e doutorado em Enfermagem Psiquiátrica pela Universidade de São Paulo (USP). Atualmente é professora Adjunta da UFMG.

Anézia Moreira Faria Madeira

Graduada em Enfermagem pela UFMG, Especialista em Saúde Pública pela UFMG, mestrado em Enfermagem pela Escola de Enfermagem Alfredo Pinto e doutorado em Enfermagem pela USP. Atualmente é professora associada da UFMG.

Luiz Carlos Brant Carneiro

Graduado em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), mestrado em Epidemiologia pela UFMG, doutor em Ciências da Saúde e pós doutor em Saúde Coletiva. pela Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca/Fundação Oswaldo Cruz. Atualmente é Professor Adjunto do Curso de Gestão de Serviços de Saúde da UFMG.

Paula Gonçalves Bicalho

Graduada em Enfermagem pela UFMG, mestrado e doutorado em Enfermagem na UFMG. Atualmente é professora Adjunta da UFMG.

Salette Maria de Fátima Silqueira

Graduada em Enfermagem pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), mestre em Enfermagem pela UFMG e doutora em Saúde Pública pela USP. Atualmente é professora Adjunta da UFMG.

Zídia Rocha Magalhães

Graduada em Enfermagem e Obstetrícia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), mestrado em Enfermagem pela Universidade Federal da Bahia e doutora em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina. Atualmente é professora Adjunta da UFMG.

Mara Regina de Lemes de Sordi

Graduada em Enfermagem pela USP, mestrado em Enfermagem pela USP, doutorado em Educação pela Universidade Estadual de Campinas e pós doutorado na PUC- RJ. Atualmente é professora da Faculdade de Educação da Universidade de Campinas.

Maria Helena Salgado Bagnato

Graduada em Enfermagem pela Universidade Federal de São Carlos, mestrado em Educação pela Universidade Federal de São Carlos e doutora em Educação pela Universidade Estadual de Campinas. Atualmente é professora da Universidade Estadual de Campinas.

Maria Conceição Bernardo de Mello e Souza

Graduada em Enfermagem pela Faculdade de Ciências da Saúde Barão de Mauá, mestrado em Enfermagem Psiquiátrica pela USP e doutorado em Enfermagem pela USP. Atualmente é professora Livre Docente da Universidade de São Paulo.

Adriana Kátia Corrêa

Graduada em Enfermagem pela USP, mestrado e doutorado em Enfermagem pela USP. Atualmente é professora doutora da USP.

Maria de Fátima Prado Fernandes

Graduada em Enfermagem pela Escola Paulista de Medicina, especialista em Enfermagem de Cuidados Intensivos pela USP, especialista em Enfermagem Pediátrica e Puericultura pela Escola Paulista de Medicina, mestre em Enfermagem Pediátrica e Social pela Escola Paulista de Medicina e doutorado em Enfermagem pela PUC-SP. Atualmente é professore livre-docente pela USP.

Cláudia Maria da Silva Marques

Graduada em Odontologia pela PUC-MG, é pós graduada strictu senso pela EE-USP, Mestre em Saúde Coletiva, pós graduada em Odontologia Social pela PUC-MG. Atualmente é consultora da Organização PanAmericana da Saúde OPAS.

Maria Ivanília Tavares Timbó

Graduada em Enfermagem pela Universidade de Fortaleza. Especialista em Educação Comunitária em Saúde pela Escola de Saúde Pública do Ceará, Especialista em Educação Profissional na Área de Saúde: Enfermagem. Atualmente é Coordenadora do Núcleo de Educação Profissional da Escola de Saúde Pública do Ceará

Marcia Cristina Godoy Siqueira

Graduada pela Faculdade de Odontologia João Prudente de Anápolis, Goiás. Especialista em Odontopediatria pelo Centro de Pesquisas Odontológicas São Leopoldo Mandic de Campinas, São Paulo e mestre em Saúde e Gestão do Trabalho Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina. Atualmente é Coordenadora de Ensino, na Diretoria de Gestão da Educação na Saúde – DGES.

Sílvia Helena Mendonça de Moraes

Mestre em Saúde Pública pela Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca/ Fiocruz e especialista em Saúde Mental pela Escola de Saúde Pública Dr. Jorge David Nasser. Atualmente trabalha na Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso do Sul, na Escola Técnica do SUS como pedagoga.

APRESENTAÇÃO DO CURSO

O Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do Sistema Único de Saúde - CEGEPE - insere-se nas ações do Ministério da Saúde para implantação de uma política pública relacionada à educação profissional técnica de nível médio em saúde em todo o país. O CEGEPE representa uma estratégia para preparar gestores, administradores e professores visando contribuir para a consolidação das Escolas Técnicas do Sistema Único de Saúde (ETSUS). É o resultado de um conjunto de ações coordenadas pelo Ministério da Saúde (MS), por meio da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação/Departamento de Gestão da Educação na Saúde (SGTES/DEGES) e apresenta como objetivo fortalecer a capacidade de gestão pedagógica na Rede das ETSUS (RET-SUS), ampliando, assim, as relações entre formação e gestão setorial, desenvolvimento institucional e controle social em saúde.

A RET-SUS é uma estratégia de articulação, de troca de experiências de conhecimentos em Educação Profissional de Saúde. Trata-se de uma rede governamental, criada pelo MS, pelo Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS) e pelo Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (CONASEMS), para facilitar a articulação entre as ETSUS e fortalecer a Educação Profissional em Saúde. São 36 instituições públicas (Federais, Estaduais e Municipais), distribuídas em todo o território nacional, criadas para atender às demandas locais de formação técnica dos trabalhadores que atuam nos serviços de saúde.

A origem das ETSUS remete ao Projeto Larga Escala, iniciado em 1985. Essa vincula-se à gestão da saúde, o que facilita a adoção dos princípios e diretrizes do SUS, como norteadores da sua prática formativa. Essas Escolas apresentam como princípio pedagógico a integração ensino, serviço e comunidade para fortalecer o Sistema Único de Saúde (BRASIL, 2011).

O processo de ensino-aprendizagem do técnico de nível médio nas ETSUS deve articular a interdisciplinaridade e a intersetorialidade a fim de prepará-lo para atender às diretrizes do SUS. Nessa perspectiva, seus profissionais precisam cada vez mais ser capacitados para suprir demandas e necessidades do processo de trabalho, de acordo com os princípios do SUS. Para isso, faz-se necessário viabilizar, nas ETSUS, a criação e o fortalecimento de núcleos estruturantes com o objetivo de coordenar os processos de gestão pedagógica.

A complexidade de estruturação desses núcleos leva em consideração o grande número de gestores, professores e trabalhadores da saúde envolvidos nas ETSUS e a especificidade dessas escolas como Escolas Técnicas do SUS, que formam profissionais no e para o trabalho em saúde. Logo, constitui um desafio a elaboração de um projeto para a criação de um curso de especialização, demanda do Ministério da Saúde, em gestão pedagógica que visa atender à política de formação de recursos humanos para o SUS. Pelo ineditismo desse projeto, a SGTES/DEGES decide pela parceria de universidades públicas de reconhecido compromisso social e experiências efetivas nas áreas de educação e saúde.

Sob a coordenação da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais (EE/UFMG), foi estabelecida uma agenda de trabalhos coletivos para a elaboração da

presente proposta. Essa incluiu a participação de profissionais da Faculdade de Educação da Universidade de Campinas, da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo: Ribeirão Preto e São Paulo, além de representantes das ETSUS do Ceará, Mato Grosso e Tocantins, indicadas pelo MS.

Ao longo dos anos, a EE/UFMG acumulou experiência em propor, desenvolver e participar dos processos de desenvolvimento de educação permanente na área da saúde, contribuindo para a formação de enfermeiros e de outros profissionais de saúde. Entre estes processos, merecem destaque a sua participação no Projeto Larga Escala, com a produção de material instrucional, no Programa Transeletorial de Ação Comunitária (PTAC) e no Programa de Desenvolvimento de Enfermagem (PRODEN) e a oferta do Curso de Especialização em Enfermagem de Saúde Pública. Recentemente, no cenário de implantação e consolidação do SUS, a Escola de Enfermagem, em parceria com a Faculdade de Medicina, coordenou o Polo de Capacitação, Formação e Educação Permanente para o pessoal de Saúde da Família (Polo SF), e representou a UFMG no Polo de Educação Permanente em Saúde (Polo EP), da Macrorregião Centro de Minas Gerais. Além disso, a EE/UFMG participou e ofereceu vários cursos de formação de auxiliares e técnicos de enfermagem e de agentes comunitários de saúde.

Especificamente, em relação à educação a distância, a Escola de Enfermagem foi a primeira Unidade Acadêmica da UFMG a oferecer um curso de especialização nesta modalidade, em parceria com a Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz (ENSP/FIO CRUZ). A Formação Pedagógica em Educação Profissional na Área de Saúde: Enfermagem, como componente II do Programa de Profissionalização de Trabalhadores de Enfermagem (PROFAE) foi desenvolvido, inicialmente, pelo Núcleo de Apoio ao Docente - NAD/UFMG, como resultado de esforços conjuntos do Ministério da Saúde, ENSP/FIO CRUZ, universidades brasileiras e especialistas das áreas de saúde e educação. Desde 2008, a EE/UFMG passou a oferecer o Curso de Especialização de Formação Pedagógica em Educação Profissional na Área de Saúde: Enfermagem - CEFPEPE em parceria com o Centro de Apoio à Educação a Distância da UFMG (CAED/UFMG), com recursos financeiros da Universidade Aberta do Brasil (UA B/MEC). Tal formação está comprometida com as necessidades sociais, em geral, e de saúde, em particular, desenvolvendo formação teórico-prática com bases filosóficas, científicas, técnicas, éticas e políticas, incorporando as mudanças e tendências do SUS.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO DO NÚCLEO TEMÁTICO III	11
• Seja bem-vindo ao núcleo temático I	11
• PROCESSOS DE GESTÃO ESCOLAR E PEDAGÓGICA QUE SUSTENTAM A FORMAÇÃO PARA O TRABALHO COLETIVO EM SAÚDE: Propósitos e objetivos	12
PRIMEIRO MOVIMENTO	13
• Especificidades dos Processos de Gestão Pedagógica e Escolar da Escola Técnica do SUS	13
• Texto 1: Nota Técnica	15
SEGUNDO MOVIMENTO	16
• Bases Conceituais de Gestão - Joana e Maria Elisa: Incursões pelas Bases Conceituais	16
• Texto 2: Gestão Escolar e Pedagógica	19
• Texto 3: Planejamento Estratégico	21
TERCEIRO MOVIMENTO	27
• Planejamento Estratégico Situacional como Instrumento de Gestão	27
• Texto 4: Momento Explicativo do PES - Operacionalização	29
• Desenho das Operações para Enfrentar os Nós Críticos	30
• Texto 5: Dimensões do Processo Decisório	31
• Situação 1	33
• Situação 2	34
REFERÊNCIAS	36



NÚCLEO TEMÁTICO III

APRESENTAÇÃO DO NÚCLEO TEMÁTICO III

BEM-VINDO AO NÚCLEO TEMÁTICO III

Dando continuidade ao nosso curso, buscando e articulando os conteúdos até então desenvolvidos, no Núcleo Temático III, faremos uma investigação sobre os fundamentos das práticas de gestão pedagógica e escolar e sobre o processo de trabalho nas ETSUS. Abordaremos a construção do trabalho coletivo e a articulação entre ensino e serviços.

Constitui também importante etapa desse núcleo o diagnóstico de necessidades e demandas do serviço de saúde, bem como a qualificação das demandas. Por fim, estudaremos estratégias de fortalecimento dos atores locais da ETSUS no processo de identificação de necessidades e estabelecimento de prioridades. A temática deste Núcleo contribuirá, também, para a construção do trabalho final de conclusão do curso TCC.

Para mediar a interlocução entre alunos e tutores do CEGEPE, continuamos problematizando os processos de gestão por meio da personagem Joana e outros atores que retratam uma gestão participativa e seus desafios nas ETSUS.

Nesse núcleo temático, os conteúdos foram organizados, didaticamente, em três movimentos:

Primeiro Movimento: Especificidades dos processos de gestão pedagógica e escolar da Escola Técnica do SUS.

Segundo Movimento: Bases conceituais de gestão.

Terceiro Movimento: Planejamento estratégico situacional como instrumento de gestão.

Bom trabalho!

PROCESSOS DE GESTÃO ESCOLAR E PEDAGÓGICA QUE SUSTENTAM A FORMAÇÃO PARA O TRABALHO COLETIVO EM SAÚDE



PROPÓSITO

Problematizar a gestão pedagógica da Escola Técnica do SUS considerando a integração entre ensino e serviço como uma de suas especificidades.



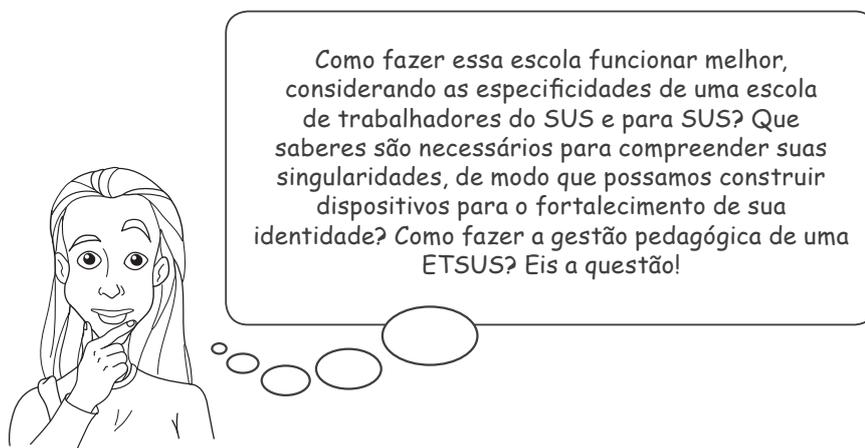
OBJETIVOS:

- Identificar as especificidades que conferem singularidade aos processos de gestão pedagógica da Escola Técnica do SUS;
- Discutir os aspectos conceituais de gestão pedagógica e gestão escolar;
- Compreender as relações de poder na gestão pedagógica;
- Desenvolver um Planejamento Estratégico Situacional como instrumento para a gestão pedagógica;
- Caracterizar a gestão da Escola Técnica do SUS, considerando a integração entre ensino e serviço como eixo estruturante;
- Estimular o olhar investigativo como instrumento qualificador da ação profissional.

PRIMEIRO MOVIMENTO

ESPECIFICIDADES DOS PROCESSOS DE GESTÃO PEDAGÓGICA E ESCOLAR DA ESCOLA TÉCNICA DO SUS

Após ter mergulhado nas questões pedagógicas de uma escola do SUS e para o SUS, Joana ficou pensando ...



Neste movimento, convidamos você a analisar as especificidades da Escola Técnica do SUS, considerando as singularidades da sua escola.

Para tanto, propomos atividades que estimule você a analisar os contextos político e institucional de sua escola e a compreender que o reconhecimento das especificidades contribui para repensar estratégias necessárias à gestão pedagógica.

Buscaremos identificar os problemas da gestão pedagógica na ETSUS, com vista ao fortalecimento de um Núcleo Estruturante na sua escola.

As ETSUS, como escola do SUS e para o SUS, comportam várias especificidades que lhe conferem uma identidade, diferenciando-as de outras escolas técnicas. Sendo assim, convidamos você a dirigir o seu olhar para a ETSUS, buscando apreender situações particulares e seus significados nesse contexto.

Para tanto, propomos a você desenvolver as atividades, a seguir:

ATIVIDADE 1 – DIÁRIO DE ESTUDOS E FÓRUM



- Com base nas discussões realizadas no Núcleo Temático I e na sua experiência, liste as especificidades da sua ETSUS. Procure explicar cada uma dessas especificidades, considerando o contexto das ETSUS. Registre no formato de um quadro, conforme modelo a seguir.

ESPECIFICIDADE	EXPLICAÇÃO NO CONTEXTO DA ETSUS

- Poste o seu quadro no seu diário de estudos.
- No fórum, compartilhe suas respostas com seus colegas, identificando aspectos que são comuns às ETSUS.

ATIVIDADE 2 – WIKI



As especificidades da ETSUS são determinantes para o seu processo de gestão pedagógica. A intrínseca articulação existente entre ensino e serviço de saúde é uma das especificidades da ETSUS. Em consequência disso, a gestão pedagógica da ETSUS envolve processos políticos, técnicos, legais e administrativos da área da educação e da área da saúde.

A partir das reflexões da atividade anterior, elabore, junto com seus colegas, um texto WIKI com os passos necessários para organizar e operacionalizar cursos atendendo às determinações políticas, legais e administrativas das áreas da educação e da saúde.

Para esta atividade, tome como base as legislações vigentes e correlatas destas áreas, tais como as discutidas no NT II.

ATIVIDADE 3 – PARA LER E REGISTRAR NO SEU DIÁRIO DE ESTUDOS



Leia a Nota Técnica a seguir e identifique, na sua ETSUS, as situações apontadas. Faça uma análise crítica dos problemas que interferem na gestão.

TEXTO 1: NOTA TÉCNICA

ASSUNTO:

Fortalecimento da Rede de Escolas Técnicas do SUS – RETSUS

1. As Escolas Técnicas do SUS - ETSUS - são escolas setoriais da saúde que funcionam em concordância com as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio/MEC. Foram criadas especificamente para dar respostas às necessidades de formação de trabalhadores do SUS com escolaridade de nível básico e médio. São, portanto, espaços político-pedagógicos formalmente instituídos, em sua maioria, em âmbitos das Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde ou em parceria com Secretarias Estaduais de Educação e Secretarias Estaduais de Ciência e Tecnologia, para atender aos trabalhadores do SUS.

2. Ao considerar a dispersão geográfica, a densidade demográfica dos municípios brasileiros, a epidemiologia dos territórios de saúde, o insuficiente grau de escolaridade dos trabalhadores do SUS e o acelerado desenvolvimento científico tecnológico na área, depara-se com uma realidade complexa para a democratização da educação profissional técnica em saúde e a conseqüente qualificação dos serviços de atenção.

3. Para lidar com essa realidade complexa, as Escolas Técnicas do SUS adotam o modelo de organização com centralização administrativa e descentralização da execução dos cursos nos diferentes municípios no interior dos Estados, desenvolvendo currículos integrados e metodologia problematizadora. Destaca-se que o aluno dessa escola é um adulto, trabalhador de saúde e que grande parte da carga horária dos cursos é desenvolvida em espaços da rede de atenção do SUS, o que possibilita ao mesmo tempo certificar o trabalhador e qualificar os cenários dos serviços. Essa conformação de escola técnica, que tem a integração ensino e serviço como sua essência, é peculiar à Escola Técnica do SUS.

4. É importante o entendimento, por parte dos gestores estaduais e municipais, que a Escola Técnica do SUS é parte da estrutura organizacional das SES/SMS constituindo-se em ferramenta de gestão para a melhoria da atenção à saúde. Sendo necessário, portanto, garantir-lhes condições para implementar a formação e a educação permanente dos trabalhadores de nível médio do SUS, nas modalidades de educação inicial e continuada e profissional-técnica, reconhecendo que essa força de trabalho é majoritária no SUS.

5. Do ponto de vista da infraestrutura, das capacidades tecnológica, administrativa e gerencial instaladas e do corpo docente, as Escolas Técnicas do SUS são heterogêneas, revelando insuficientes investimentos em muitos Estados. O PROFAT (Projeto de Profissionalização dos Trabalhadores da Área de Enfermagem) contribuiu com a modernização e o fortalecimento das ETSUS, provendo sede própria e melhorando os espaços existentes de algumas ETSUS, acesso a equipamentos de informática e a materiais de apoio didático, o que facilitou a ampliação de vagas ofertadas. Todavia, identificam-se fragilidades que dificultam o avanço do trabalho pedagógico das ETSUS. Dentre elas, destacam-se: núcleo docente mínimo, instrumento legal para pagamento de hora-aula para os docentes; incentivo à produção técnico-científica e pedagógica; manutenção dos cargos de direção/coordenação, possibilitando o desenvolvimento de inteligência acadêmica e política para articulação com CGRs, CIES, Áreas Técnicas, de RH e de Licitações das SES/SMS, Hospitais e demais instituições de Auxílio Diagnóstico e Universidades Públicas.

6. Na atualidade, a demanda para a Escola Técnica do SUS é ampla e diferenciada, aparecendo em destaque, no MAIS SAÚDE, nos Eixos 4 e 7. Assim, tem-se: Eixo 4 – Força de Trabalho em Saúde – Programa de Formação de Profissionais de Nível Médio para a Saúde (PROFAPS) nas áreas de Radiologia, Patologia Clínica e Citopatologia, Hemoterapia, Saúde Bucal, Enfermagem, Vigilância em Saúde e Manutenção de Equipamentos, Agente Comunitário de Saúde e Capacitação em Saúde do Idoso, Eixo 7 – Cooperação Internacional com países da Comunidade de Língua Portuguesa (CPLP) e países da América do Sul (Mercosul e Países Andinos) e Cooperação Especial com Haiti.

Para realizar tal demanda é necessária a elaboração de uma agenda política, juntamente com os gestores da saúde, que promova o debate e pactuação das ações relacionadas aos aspectos de promoção da saúde com consequente legitimação e apoio ao desenvolvimento das capacidades das ETSUS.

**Coordenação Geral de Ações Técnicas em Educação na Saúde
Brasília, maio de 2010**

SEGUNDO MOVIMENTO

BASES CONCEITUAIS DE GESTÃO

JOANA E MARIA ELISA: INCURSÕES PELAS BASES CONCEITUAIS

Depois de ter caracterizado melhor a ETSUS, Joana comenta com Maria Elisa que precisa compreender os fundamentos teóricos acerca da gestão.

Maria Elisa convida Joana a refletir sobre a sua práxis e a fazer leituras de teóricos que facilitam compreensão de algumas bases conceituais apresentadas e discutidas ao longo deste segundo movimento.

Inicialmente, Maria Elisa propõe dois textos, um de Foucault e outro de Barembliitt, para provocar o entendimento de conceitos que fundamentam a gestão.

Joana e Maria Elisa concordam que, no cotidiano dos trabalhadores das ETSUS, a compreensão conceitual de gestão constitui uma dimensão necessária.

Lendo Foucault, nossas protagonistas produziram o texto:



GLOSSÁRIO

Para entender os termos **desterritorialização** e **reterritorialização**, precisamos compreender, primeiramente, o conceito de territorialidade.

Territorialidade – a noção de território é sentido amplo pode se referir tanto ao espaço vivido quanto a um sistema percebido no seio do qual um sujeito “se sente em casa”. É como uma apropriação, uma subjetivação fechada sobre si mesma.

Desterritorialização – um território pode desterritorializar-se, quando abre-se em linhas de fuga, podendo até sair de seu curso esse destruir.

Territorialização – é a tentativa de recompor um território engajado em um processo de desterritorialização.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. Mil Platôs, vol. 1. Rio de Janeiro. Editora 34, 1995.

“Gestão pode ser entendida como ações recíprocas de desterritorialização e de reterritorialização de alguns sobre a produção de outros, sobretudo, da presença de ações instituídas pelo Estado. Em seu conjunto, essas ações implicam relações de poder e de resistências complexas. Portanto, não são simples relações entre parceiros, individuais ou coletivos, trata-se de um modo de ação de alguns sobre outros.

As relações de poder não são apenas repressivas. O poder, longe de impedir o saber, o produz. Instaure-se entre homens livres, formando relações de incitação recíproca e de luta.

Foucault nos ajuda a compreender, também, que a análise das relações de poder ocorre pela via do saber, da problematização, do tensionamento entre posições antagônicas e das estratégias. Isso pressupõe compreensão das formas de resistência às diferentes formas de dominação (FOUCAULT, 1995)”.

Depois dessa síntese, Joana busca identificar a existência de múltiplas configurações e reconfigurações de forças que compõem a gestão pedagógica no interior de uma instituição. Ela conclui que a gestão traz como consequência relações de forças, ou seja, “ações de alguns sobre ações de outros”.

Joana identifica também que essas ações não são atos de indivíduos isolados, embora possam ser praticadas por um sujeito. Mas como isso pode acontecer?

De acordo com a leitura de Barembly, Maria Elisa pontua que essas ações fazem parte de um conjunto de forças antagônicas e complementares denominadas **atravessamento** e de **transversalidade**.

Nossas protagonistas concluem: precisamos construir relações mais próximas do conjunto de gestores pedagógicos da sua ETSUS. Elas enfatizam: em uma instituição, toda ação exige a construção de táticas. Portanto, seja estratégico. E por que é importante o papel dos gestores? Vamos refletir: “gestão pedagógica” é pura abstração, o que existe são gestores, pessoas que exercem relações de poder na função pedagógica em uma escola.

Para que possamos compreender as especificidades da gestão pedagógica das ETSUS - Escolas do SUS e para o SUS - precisamos identificar as suas múltiplas configurações e reconfigurações de forças institucionais.

Identificar o conjunto de forças institucionais é útil no desenvolvimento de uma investigação. Dessa forma você, aluno do CEGEPE, terá as condições necessárias para uma investigação cuidadosa, estratégica e ética para produzir ações transformadoras na realidade da sua ETSUS. Isso significa dizer que, durante a investigação, você estará transformando a realidade e a si mesmo como sujeito da ação. Portanto, mãos à obra! Vamos compreender a configuração de forças que conformam a gestão na sua escola.

ATIVIDADE 4 - DIÁRIO DE ESTUDOS



Propomos, então, que você leia e elabore uma pequena síntese dos textos indicados e que registre em seu Diário de Estudos e poste também na Plataforma.

FOUCAULT, M. O sujeito e o poder. In DREYFUS, H.; RABINON, P. Michel Foucault: uma trajetória filosófica. p. 231-249. Rio de Janeiro: Forense universitária, 1995.

BAREMBLITT, G. Sociedade e instituições. cap.2, p.27-39. In: _____. *Compêndio de análise institucional: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 1994.

Nesse estudo, é importante que você saiba dialogar com o seu tutor e colegas, valendo-se de alguns conceitos que podem instrumentalizá-lo, como ator social que você é, para fazer uma investigação no interior de sua escola. Para tal, faz-se necessário identificar e compreender a conjunção de forças que existem em uma instituição. Veja alguns conceitos importantes trabalhados por Barembritt (1994):

- **Instituição:** possui movimento próprio e independente das vontades individuais. Carrega uma história, um momento inaugural e possibilidades de realização de projetos em conflitos.
- **Transversalidade:** são forças produtivas de códigos institucionais. Momentos de transformação institucional ou forças que tendem a fundá-las. Este processo de produção se opõe ao atravessamento. O vetor de forças da transversalidade está marcado pelo instituinte ou forças instituintes. É processo de produção que gera o instituído.
- **Forças instituintes:** São momentos de transformação institucional. Estas forças tendem a transformar as instituições ou fundá-las (quando ainda não existem). Isso é chamado de instituinte ou forças instituintes. São as forças produtivas de códigos institucionais.
- **Forças instituídas:** São momentos de manutenção do status quo, buscam a conservação. Cumprem um papel histórico importante, porque as leis criadas, as normas constituídas, as pautas ou os padrões vigoram para regular as atividades sociais, essenciais à vida em sociedade. O instituído é o efeito da atividade instituinte.
- **Atravessamento:** são forças que buscam a manutenção do status quo, impedindo o novo, o questionamento e as atividades criadoras. Cumpre um papel histórico fundamental na sedimentação de normas, leis e padrões, pois nenhuma instituição conseguiria sobreviver exclusivamente sob a égide da transversalidade.

ATENÇÃO!

Evite uma leitura do tipo maniqueísta, considerando que o instituinte é bom e o instituído é ruim, embora seja verdade que o instituído apresente, por natureza, uma tendência à resistência, uma disposição que se poderia persistir em seu ser, a não mudar, quando se exacerba, se exagera. Isso se conhece politicamente pelo nome de conservadorismo, reacionarismo (BAREMBLITT, 1994).

ATIVIDADE 5 - DIÁRIO DE ESTUDOS



Nesta atividade, você deve identificar os discursos instituintes e instituídos no âmbito de sua escola que compõem as forças de atravessamento e transversalidade como ponto de partida da sua investigação. Mais do que entender as relações de poder e a racionalidade interna das ETSUS, você deve analisar o conjunto dessas forças, tendo como referência o processo de trabalho e o contexto histórico da sua escola. Elabore um pequeno texto - uma síntese de suas ideias - registre em seu Diário de Estudo e poste também na Plataforma.

LEITURA COMPLEMENTAR

Para aprofundar a sua reflexão acerca do processo de trabalho sugerimos a leitura do texto:

Processo de trabalho em saúde, das autoras Marina Peduzzi e Lilia B. Schraiber, disponível no link abaixo: <http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/protrasau.html>

NUNES, E. Acumulação de capital, instituições e clientelismo no Brasil. p.29-32. In _____. A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.; Brasília, DF: ENAP, 2003.

ATIVIDADE 6 - CHAT



A partir da sua análise, registrada no Diário de Estudos, participe do Chat: **Configuração de forças institucionais nas ETSUS.**

Após a exploração do conceito de gestão e a discussão sobre o significado do conjunto de forças que atravessam uma instituição, vamos conhecer mais de perto o que é a gestão escolar e a gestão pedagógica.

TEXTO 2: GESTÃO ESCOLAR E PEDAGÓGICA

O conceito de gestão escolar foi criado para superar um possível enfoque limitado do termo administração escolar. Foi constituído a partir dos movimentos de abertura política do Brasil que, naquele momento, começaram a promover novos conceitos, princípios e valores na educação. No âmbito da gestão escolar, o estabelecimento de ensino passou a ser entendido como um sistema aberto, com cultura e identidade próprias, capaz de reagir com eficácia às solicitações dos contextos locais (MENEZES; SANTOS, 2002).

Para Wittmann (2000), a gestão escolar apresenta três aspectos inalienáveis e inter-relacionados: competência técnica, liderança na comunidade e compromisso público-político. As demais funções da gestão escolar, embora importantes e indispensáveis, são adjetivas e complementares ao processo ensino-aprendizagem.

Para Lück (2009), a gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para por em prática o Projeto Político-pedagógico da escola. Esse autor destaca a importância da gestão ser comprometida com os princípios da democracia e com os métodos que organizam e criam condições para um ambiente educacional autônomo.

Dessa forma, o trabalho do gestor deve ser compartilhado com os professores e deve buscar equilíbrio entre organizar e avaliar a própria gestão, transformando as políticas em ações, com uma visão estratégica e global dos processos que se articulam. Para isso, é necessário que ele conduza as mudanças com flexibilidade e visão orientada para obter bons resultados.

Para entender o que significa gestão escolar na ETSUS, é necessário olhar as práticas pedagógicas que articulam a relação entre ensino e serviço. A gestão, nestas escolas, encontra-se vinculada às questões políticas, econômicas, sociais e requer novas tecnologias educacionais.

A gestão escolar encontra-se indissociável da gestão pedagógica e pode caracterizar-se como um fator determinante para o desenvolvimento do trabalho pedagógico. Por isso, é importante que cada escola procure construir, no seu dia a dia, um trabalho no qual os seus atores sociais se comprometam com os projetos pedagógicos em andamento. O gestor pode tensionar ou viabilizar os processos de trabalho na escola, possibilitando, ou não, a produção de conhecimento e o fortalecimento da autonomia dos atores envolvidos.

Nas ETSUS, os professores devem trabalhar articulados com a equipe da gestão pedagógica e com os demais atores do campo da educação e da saúde. Devem estar conscientes de que os desafios e tensões, sempre presentes nas escolas, são questões pedagógicas que se desenvolvem a partir de concepções que abarcam escola, ensino, aprendizagem, valores educacionais e formação para o trabalho.

Considerando que a educação profissional técnica de nível médio da área da saúde, objeto de trabalho das ETSUS, deve ser olhada em sua complexidade política, social, cultural, educacional, legal e ética, faz-se necessário conhecer como as práticas pedagógicas e as relações sociais acontecem no dia a dia da escola, de modo a identificar e compreender suas potencialidades e seus problemas.

Cabe aos atores envolvidos na gestão pedagógica articular suas atividades com os princípios educativos das políticas de saúde e de educação, definindo princípios pedagógicos e propondo metodologias que respondam às necessidades de formação dos profissionais para os serviços de saúde.

A gestão pedagógica requer a elaboração de planejamento e de planos a partir do Projeto Político-pedagógico da escola. Essa tem como finalidade organizar as atividades pedagógicas e prover condições adequadas de trabalho para o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, em busca da boa qualidade de ensino.

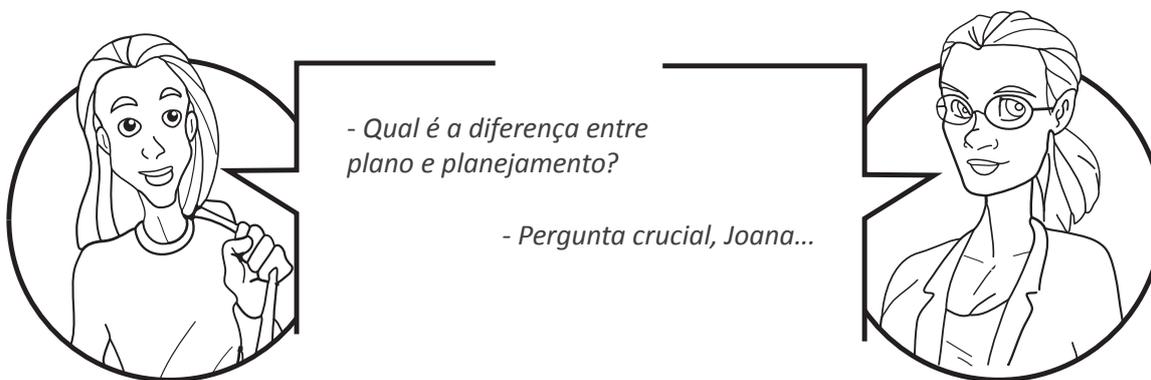
REFERÊNCIAS:

LÜCK, H. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível: gestão escolar _competências.pdf- Foxit Reader-[gestão escolar _competências.pdf 2011].

MENEZES, E. T; SANTOS, T. H. Gestão escolar. (verbete). Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix; 2002. Disponível: <http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario>.

WITTMANN, L. V. Autonomia da escola e democratização de sua gestão: novas demandas do gestor. Revista em aberto. Brasília. V7, n 72, p. 88-96: 2000.

Joana se lembra das discussões ocorridas sobre o Projeto Político-pedagógico e sobre Plano de Curso. Agora, surgem as expressões: “plano” e “planejamento”. Sem compreender a diferença, pergunta à Maria Elisa:



Vamos agora entender os sentidos dessas duas palavras e de outros conceitos importantes que conformam o planejamento estratégico.

TEXTO 3: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar é um processo que, em maior ou menor grau, faz parte do nosso cotidiano, ainda que não tenhamos consciência dessa ação. Planejamos o orçamento doméstico, as compras de supermercado, atividades para os fins de semana, viagens de férias e nossa atuação profissional. Planejar requer algumas habilidades tais como: registrar informações, compreender os contextos, avaliar as circunstâncias, dialogar, mediar conflitos, articular objetivos, argumentar, propor acordos, tomar decisões, entre outras. O planejamento da vida não se faz por capricho, deleite ou obsessão, mas por contingências da existência humana, uma vez que os recursos são sempre escassos diante de nossas demandas.

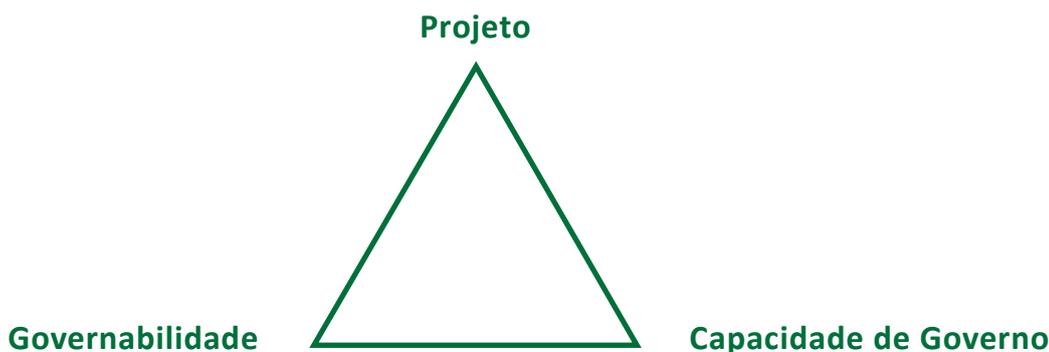
Neste texto, buscamos discutir a importância do planejamento no âmbito das instituições. Pretendemos também apresentar os principais conceitos que dão sustentação teórica e metodológica ao Planejamento Estratégico Situacional (PES), segundo a concepção de Matus (1997). Valemo-nos, também de outros autores, para esclarecer conceitos importantes à compreensão do Planejamento Estratégico Situacional.

O planejamento tem por finalidade criar e orientar as ações dos diferentes atores institucionais, buscando a harmonização entre eles de modo que possam interagir entre si, com autonomia e sem atropelos. Essas ações são ordenadas de acordo com os objetivos. Entretanto, nem todas as ações são adequadas a um planejamento, mas, por vezes, são mais adequadas a um plano.

Plano é um conjunto de ações para ser utilizado em situações de baixa governabilidade. Isto é, quando o ator não controla, previamente, os recursos necessários para o alcance dos seus objetivos. Funciona como um instrumento para permitir o compartilhamento ou a negociação em relação aos objetivos a serem alcançados. É fruto de uma análise situacional articulada e sistemática. O plano permite estabelecer uma articulação entre o cálculo situacional imediatista e aquele voltado para o futuro; contempla o compartilhamento e a negociação, dimensões importantes para a configuração de uma gestão participativa (CECÍLIO, 2003).

Neste sentido, planejar é preparar-se para a ação. Para agir, é fundamental investir no aumento da capacidade de gerenciar. Matus (1997) propõe a formação de técnicos – gestores capazes de viabilizar, com competência, “um modo de ser cotidianamente técnico”. Esse modo implica três dimensões que, metaforicamente, formam o “Triângulo de Governo”, proposto por Matus.

TRIÂNGULO DE GOVERNO



- **Capacidade de governo:** refere-se ao “capital”, isto é, à experiência e à acumulação de conhecimentos que uma equipe de governo possui.
- **Governabilidade:** diz respeito às variáveis que o gestor controla ou não no interior da instituição.
- **Projeto de governo:** refere-se ao conteúdo programático que um governante se propõe a realizar para alcançar seus objetivos.

Matus preocupou-se com a criação e com o aperfeiçoamento da capacidade de governo. Para ele, a capacidade de governo deve ser vista em sua interrelação dinâmica com outros dois aspectos: o projeto de governo e a governabilidade.

A análise sobre o “equilíbrio” entre os três vértices do triângulo permite avaliar quais são os “pontos fortes” de um processo de gestão. Nessa perspectiva, o gestor deve atentar-se para uma tomada de decisão: definir melhor o projeto de governo ou aumentar a governabilidade ou potencializar sua capacidade de governo.

O triângulo de governo permite ao gestor refletir acerca das dimensões que formam os seus vértices, pois a relação entre eles é dinâmica e interdependente. Por exemplo, podem acontecer situações como:

- um ator institucional tem baixa governabilidade para realizar seu projeto, porém conta com uma alta capacidade de governo, o que pode lhe permitir acumular recursos que aumentem sua governabilidade em níveis suficientes para que seu projeto se realize;
- um gestor eleito com expressivo apoio popular deve ter uma alta governabilidade, no entanto, ao início de seu mandato, pode ficar isolado e impotente para realizar o seu projeto por contar com pouca ou quase nenhuma capacidade de governo.

Neste contexto, constata-se o quanto é importante a escolha de um método de planejamento. Segundo a concepção matuasiana, um método de planejamento deve contribuir para aumentar a capacidade de governo e a governabilidade dos que buscam realizar um determinado projeto político. Portanto, o planejamento deve considerar propostas de especialistas e de atores institucionais em diversos níveis, com diferentes visões ou pontos de vista, capazes de captar a realidade institucional, buscando realizar projetos e compromissos planejados.

Em síntese, planejar é pensar antes, durante e depois de agir. O planejamento é um cálculo racional que precede a ação e a acompanha, durante e depois de sua efetivação. Portanto, é um cálculo sistemático que articula a situação imediata e futura, apoiado por teorias e métodos. “Planejamento e gestão se fundem no que poderia ser designado como gestão estratégica” (CECÍLIO, 2003, p.167).

Uma vez estabelecido o conceito de planejamento, vamos trabalhar o conceito de estratégia para melhor compreender porque o planejamento deve ser estratégico.

A palavra estratégia nos remete à ideia da existência de conflitos. Uma situação envolve diversos atores sociais com diferentes visões, propósitos e compromissos. Tais diferenças é que colocam a possibilidade do conflito. Se existe conflito, exige-se raciocinar estrategicamente para alcançar os objetivos delineados.

Não se pode cometer o grave erro de pensar que só nós estamos planejando ou que o outro pensa como nós. A palavra estratégia tem várias interpretações úteis e defensáveis.

Estratégia pode ser entendida como um modo de indicar algo importante ou indispensável que deve ser alcançado, um objetivo futuro e transcendente a ser perseguido. Pode ser pensada também como modo de relacionar com o outro para vencer resistências ou conquistar apoio e colaboração, visando obter objetivos imediatos ou objetivos articulados às questões futuras e transcendentais. Em síntese, estratégia é uma manobra que os atores institucionais, envolvidos em uma dada situação, utilizam para ganhar liberdade de ação.

Há pouco, citamos a palavra situação. Qual o sentido desse termo no âmbito do planejamento?

Veja como uma palavra, aparentemente simples, é capaz de tornar-se uma importante categoria de análise, a partir de seu uso por pensadores como Ortega y Gasset, em “Meditações da Técnica” (1936), Hans Gadamer, em “Verdade e Método (1975) e Matus, em “Política, Planejamento e Governo” (1997).

Para Gadamer (1975), em uma situação, nunca estamos fora dela. Situação evidencia as impossibilidades do conhecimento objetivo e do esclarecimento pleno, pois o conhecimento sobre nós mesmos nunca pode completar-se.

Segundo Ortega y Gasset (1963), situação constitui um mote obrigatório para o ator social. A sua ação não tem significado fora da situação, comportando assim a História. Dessa forma, explicar algo é dialogar com a situação.

De acordo com Matus (1997), o conceito de situação expressa condição a partir da qual, os indivíduos ou grupos interpretam e explicam a realidade. Situação pressupõe a existência de atores sociais. Numa situação, está sempre colocada a possibilidade de conflitos, uma vez que os atores envolvidos podem ter interesses e objetivos diferentes. É fundamental que sejam devidamente consideradas as interpretações da realidade formuladas por outros atores sociais, o que pode exigir a formulação de estratégias para trabalhar possíveis conflitos. Logo, situação é espaço socialmente produzido, no qual “nós” desempenhamos um papel e intervimos da mesma forma que os “outros”. Exige, portanto, diálogo com as circunstâncias.

A perspectiva daquele que planeja é apenas uma das possíveis leituras da situação. Desse modo, a análise de uma situação depende *de quem analisa; para que analisa; a partir de qual posição analisa; em face de quais outros analisa*.

Diferente do planejamento tradicional, que considera possível haver um conhecimento único e objetivo da realidade, para o Planejamento Estratégico Situacional, o conhecimento e a explicação da realidade dependem da inserção de cada ator, portanto, são sempre parciais e múltiplos.

REFERÊNCIAS

CECILIO, L. Uma sistematização e discussão de tecnologia leve de planejamento estratégico aplicada ao setor governamental. P. 151-195. In MERHY, E.; ONOCKO, R. Agir em Saúde: um desafio para o público. São Paulo: Hucitec, 2003

GADAMER, Hans-Georg. Verdade e Método: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. Petrópolis: Vozes, 1975.

MATUS, C. Política, planejamento & governo. Brasília: IPEA, 1997.

ORTEGA Y GASSET, J. Meditações da técnica. Rio de Janeiro: Ibero-Americana, 1963.

LEITURA COMPLEMENTAR

MERHY, E. Todos os atores em situação, na saúde, disputam a gestão e produção do cuidado. Apêndice 3. p.149-178. In _____. Saúde: a cartografia do trabalho vivo. São Paulo: Hucitec, 2002.

ATIVIDADE 7 - FORUM



Discuta, no **Fórum: Planejamento Estratégico**, as ideias contidas no texto 3, contextualizando com a realidade do planejamento da sua escola.

Depois das leituras e discussões feitas anteriormente, você está preparado para acompanhar as investigações que Joana empreenderá com seus interlocutores para compreender gestão participativa, partindo do princípio que gestão implica planejar coletivamente para construir viabilidades.

Ao baixar os *e-mails*, Joana lê uma convocação de Maria Elisa para participar de uma palestra sobre “Gestão participativa na ETSUS”. Joana não vê com bons olhos aquela mensagem. As experiências anteriores a fizeram acreditar que palestra é uma estratégia frágil, uma ação isolada, sem continuidade ou desdobramentos e com pouca participação do público. Mas Joana reconhece também a sua importância, principalmente quando a palestra permite espaço para o diálogo.

A palestra começou com atraso de 30 minutos. Em meio ao falatório dos colegas, Joana, que chegou um pouco antes da hora marcada, estava incomodada. Nada a irritava mais que os atrasos de eventos escolares, pois os consideravam antipedagógicos. Em sua imaginação, aquela palestra acontecia em cumprimento a um calendário estabelecido em outra esfera de poder.

Maria Elisa inicia dizendo: *Na nossa palestra de hoje, vamos abordar as estratégias para uma gestão participativa na ETSUS. Isso envolve a participação de vocês, como atores sociais da escola, nas nossas tomadas de decisão.*

Este modo de fazer gestão implica a participação dos trabalhadores da escola, dos nossos alunos, dos gestores dos serviços e de todos os atores estratégicos para a ETSUS. Desta forma, exige trabalho em equipe e gestão colegiada, configurando uma verdadeira “cultura participativa”. E para vocês? O que é uma gestão participativa? Aposto que cada um tem uma opinião sobre essa questão.

Para mim – respondeu Ana, a secretária da escola – uma gestão participativa existe, quando pessoas com diferentes maneiras de pensar e de fazer conduzem coletivamente a escola. Ah! Elas devem, também, avaliar se o trabalho está saindo conforme planejado. Se necessário, repensam e replanejam coletivamente, tendo em mente os objetivos.

Joana levantou a mão e pediu a palavra:

No dia a dia de uma escola, acolher as diferenças existentes entre as pessoas, exige reconhecer o outro como diferente de mim. Estou falando de diferenças pessoais, profissionais, ideológicas e políticas, bem como diferenças de governabilidade entre trabalhadores com a mesma formação, mas diferentes vínculos de trabalho.

Maria Elisa, retomou a palavra:

Excelentes intervenções, Ana e Joana.

GLOSSÁRIO



Ator social: pessoa, grupo ou organização capaz de influenciar o seu entorno, exercendo deliberadamente pressão para alcançar seus objetivos, podendo acumular capital social, gerando e mudando estratégias para converter-se num centro criativo de acumulação de poder. Participa do jogo social e possui um projeto, controlando, assim, algum recurso relevante institucionalmente.

ATENÇÃO

Para retomar essas importantes observações, colocadas no debate, por atores sociais da escola, no contexto da palestra de Maria Elisa, propomos que você retorne no NT I, atividade 2. Retome as discussões relativas às questões trabalhadas, acerca do coletivo organizado para a produção, quando leu o capítulo 3 (Democracia institucional e cogestão de coletivos organizados para a produção) do livro de Gastão Wagner Campos, 2007, disponível na biblioteca virtual.

Como você ressignifica as pontuações de Campos no contexto das discussões do NT III?

Após os vários debates ocorridos durante a palestra, Maria Elisa conclui:

Gestão participativa constitui uma estratégia, sempre criada e recriada para atingir os objetivos acordados. Penso que o planejamento constitui uma estratégia básica para a gestão participativa, considerando que esta gestão abarca argumentos críticos que resultam em consensos e ou discensos.

Acredito que essa estratégia permite diminuir o envolvimento centrado em interesses individuais e aumentar a força do coletivo. Com isso, haverá menos desgaste, maior autonomia e melhor aproveitamento dos recursos.

Diante de todas as questões levantadas durante a palestra (algumas até polêmicas), o grupo decide aprofundar as discussões sobre o tema e definir estratégias para a construção de oficinas para viabilizar a gestão participativa na escola.



É... Palestras podem ser boas ferramentas para educação permanente, dependendo de como são conduzidas!

ATIVIDADE 8 - PARA FAZER EM GRUPO



Organize com seus colegas de estudo, uma atividade, envolvendo outros atores institucionais, que possibilite a criação de estratégias para o fortalecimento da gestão participativa na sua escola.

Em seguida, poste os resultados desta atividade no AVA.

TERCEIRO MOVIMENTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

O grupo de professores e gestores, liderados pela coordenadora Maria Elisa, convidou Joana para participar das oficinas de planejamento da escola, a fim de que ela colabore com a construção e consolidação do seu processo de gestão pedagógica. O tema da oficina será o Planejamento Estratégico Situacional (PES).

Joana ficou muito feliz e aceitou o convite.

No início da oficina, a coordenadora explicou que o grupo está trabalhando com as concepções do PES e colocou que deseja ouvir as experiências dos presentes sobre Planejamento Estratégico Situacional. Depois das explanações e trocas de conhecimentos, iniciam-se as discussões.

ATIVIDADE 9 - DIÁRIO DE ESTUDO



Discuta com seu grupo acerca das experiências com o PES. Registre a síntese das discussões em seu diário de estudos.

Joana, ao ouvir as experiências de seus colegas de trabalho, interessou-se em como utilizar o PES. O grupo começou a pensar de forma mais lógica, sistematizando e ordenando ideias e informações importantes para compreender o processo de planejamento como um todo.

Claro que essa aprendizagem é processual. Ao nos reportarmos ao PES, em princípio, entendemos que não é algo fácil de trabalhar. Mas ele ajuda a ampliar a forma de olhar as diferentes situações e realidades, as quais nos fornecem importantes pistas para transformar possibilidades em ações efetivas.

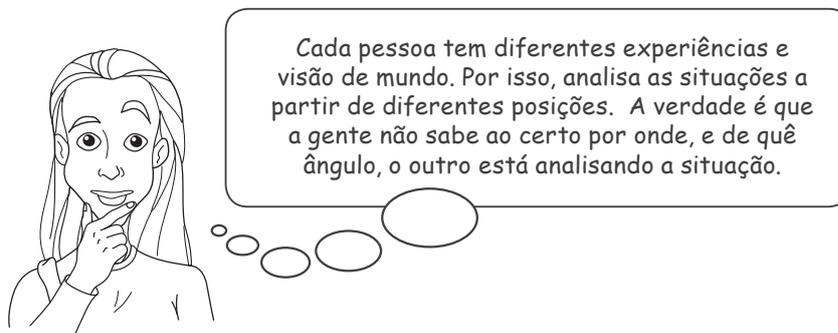
Se por um lado os atores devem conhecer o que as pessoas sabem sobre uma determinada situação, por outro, cada movimento dos atores pode interferir de modo significativo na escolha da decisão. Por isso, para atingir bons resultados, é necessário que o grupo escolha boas estratégias e utilize bons recursos. Mesmo porque, diante de uma situação, sempre há mais de uma alternativa, portanto é preciso avaliar a viabilidade da ação em curso. Esses pressupostos reforçam o sentido de estratégia.

Joana lembrou-se de trazer o quadro que apresenta algumas características que diferenciam o planejamento tradicional do Planejamento Estratégico Situacional para o grupo rever.

Planejamento Tradicional	PES
Objeto do plano é passivo.	Objeto do plano ativo e complexo.
Há uma quebra entre aquele que planeja e os atores responsáveis pelas ações.	O sujeito é ator e parte do objeto. O outro participa e há sempre uma relação entre sujeitos.
Projeta o futuro a partir de um diagnóstico do passado.	Trabalha com o presente a partir de apreciação de situações. Trabalha com um conjunto de apostas a partir da apreciação situacional dos atores. Presença de jogadas sucessivas (apostas).
Planejamento normativo e prescritivo.	Planejamento estratégico.
Explicar é descobrir as leis que regem o sistema. É possível prever o futuro como previsões únicas e verdadeiras.	Toda explicação é situacional, feita a partir de visões particulares dos atores. As visões sobre a realidade são sempre parciais.
Teoria do controle de um sistema.	Teoria de participação em jogo.
Caráter determinista – previsões certas.	Caráter indeterminista – previsões incertas.
Cálculo técnico.	Cálculo técnico-político.
Plano por setores.	Plano por problemas.

Fonte: Criado e adaptado do O Método PES – Roteiro de Análise Teórica (material elaborado para o curso “Governo e Planejamento” FUNDAP – Fundación Altadir) In: TANCREDI, F.B.; BARRIOS S.R.L.; FERREIRA J.H.G. Planejamento em saúde. São Paulo; Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. p.29 e MAYORGA, P.. Administração e Planejamento Estratégico no SUS. 1º Congresso Norte-Nordeste de Ciências Farmacêuticas. Outubro de 2009. Disponível: <http://pt.scribd.com/doc/77676897/1-Congresso-Norte-Nordeste-de-CF>.

Esse quadro, conforme aponta Rivera (1996), mostra que, por privilegiar a ideia de momento, o PES supera a visão linear implícita no conceito de etapa. Distinguindo, assim, quatro momentos: explicativo (seleção, descrição, e explicação de problemas); normativo (desenho de um plano por operações para enfrentar os problemas); estratégico (análise de viabilidade política do plano e desenho de uma trajetória estratégica); e momentos táticos operacionais, da gestão e da implementação do plano.



Quando decodificamos uma situação e a interpretamos, não significa que nossa leitura corresponda a tudo que esteja nela envolvido. Ao ouvirmos os outros, conhecemos melhor as circunstâncias que envolvem cada situação.

Retomando o conceito de gestão participativa, abordado no Segundo Movimento, é importante que você aprenda a analisar a gênese de uma situação e a identificar suas causas, coletivamente. Para tanto, tomamos como ponto de partida o “O PES modificado ou ZOOP enriquecido com PES”, proposto por Cecílio (2003).

ATENÇÃO:

Para a realização da atividade 10, você deverá ler o texto 4 e seguir o passo a passo indicado.

TEXTO 4: MOMENTO EXPLICATIVO DO PES: OPERACIONALIZAÇÃO ¹

De acordo com Cecílio (2003), você pode analisar uma dada situação começando com uma tempestade de ideias. Convide os atores sociais envolvidos na situação e solicite que eles escrevam, sobre cartões quais são as explicações ou causas da situação. Caso os participantes não tenham bastante conhecimento sobre o assunto, você poderá convidar especialistas para colaborar nesse momento explicativo.

Em seguida, pregue os cartões em um painel e classificando-os ou agrupando-os de acordo com as explicações ou causas da situação, de forma a formar “pilhas” de causas ou de explicações afins. Explicações muito parecidas devem ser sintetizadas. Verifique se alguma causa sintetiza tudo o que está escrito. Caso contrário, você deve convidar o grupo a escrever um causa síntese para encabeçar a “pilha” de causas. Dessa forma, o grupo está construindo o “top de pilhas”, ou seja, aquelas explicações colocadas em cima das “pilhas”. Essas são consideradas as causas ou as explicações mais próximas do problema que está sendo analisado. Estas causas devem também ser descritas do mesmo modo que a situação central, pois elas são problemas que estão causando outros problemas. Assim, o grupo constrói uma forma de enfrentar os problemas que estão causando a situação que está sendo analisada. Isso pode ser feito no formato de um projeto.

O prof. Luiz Cecílio nos dá um exemplo clássico, de uma situação comum, vivenciada no tempo em que o Brasil vivia na total dependência do Fundo Monetário Internacional:

“O problema que vivo é uma goteira dentro de casa, mas a causa dele é “outro” problema que são as telhas quebradas no telhado, que são, por sua vez, consequências de outro problema que é minha falta de dinheiro para fazer a manutenção, que por sua vez é consequência do arrocho salarial, que é fruto da política econômica do governo, que por sua vez faz parte do ajuste econômico ditado pelo Fundo Monetário Internacional, que...”

Esta compreensão da sequência de causas e sua localização em espaços diferenciados de governabilidade, extraída do exemplo da goteira, ajudará no desenho do projeto, cujo objetivo é identificar o nó crítico. Lembre-se, nó crítico é uma causa

1 - Adaptação do texto: CECÍLIO, L. Uma sistematização e discussão de tecnologia leve de planejamento estratégico aplicada ao setor governamental. In MERHY, E.; ONOCKO, R. Agir em Saúde: um desafio para o público. São Paulo: Hucitec, 2003, p 151-195.

do problema que, se for “atacada” ou modificada, terá um grande impacto sobre o problema. Traz também a ideia de ser algo sobre o qual podemos intervir, ou seja, que está dentro do nosso espaço de governabilidade.

A finalidade do projeto é encontrar soluções para os nós críticos ou as causas mais importantes dos problemas descritos.

Quanto maior a experiência do grupo e a contribuição dos especialistas no assunto, maiores são as chances de reduzir a imprecisão desse momento explicativo. Sempre será necessária uma revisão ou reavaliação do peso e da importância das causas apontadas inicialmente como mais importantes do problema.

O projeto nunca se completa, devendo ser revisto e refeito muitas vezes, no interior de um sistema de gestão. Se o projeto for bem-sucedido, haverá modificações dos descritores dos nós críticos. Os descritores, tanto dos nós críticos como do problema principal, são os indicadores do projeto.

DESENHO DAS OPERAÇÕES PARA ENFRENTAR OS NÓS CRÍTICOS

Com o problema bem analisado, inicia-se a elaboração do projeto propriamente dito. O projeto é composto por operações desenhadas para impactar as causas mais importantes ou os “nós críticos” encontrados no momento explicativo. As operações são o conjunto de ações ou agregados de ações, consumidores de recursos de vários tipos, que serão desenvolvidos no projeto. A efetivação de uma operação sempre consome algum tipo de recurso: seja ele econômico ou de organização ou de conhecimento ou de poder.

Tenha sempre em mente que toda operação implementada deve resultar em produto(s) e resultado(s). Produto é o que fica mais “palpável”, imediatamente observável. O resultado é o impacto sobre o problema ou sobre as causas do problema e percebido como tal pelo ator que planeja.

ATIVIDADE 10 – MURAL



Selecione, com colegas da ETSUS onde você trabalha, duas situações que mobilizem a todos. Juntos, tracem explicações para elas; localizem seus nós críticos e busquem, de forma participativa, ações para enfrentá-los, tomando como referência o texto anterior.

Considerando a possibilidade de várias ações para a resolução de nós críticos, uma tomada de decisão será necessária para a escolha das melhores. Essa será a nossa próxima temática. Após a discussão, preencha o quadro abaixo. Disponibilize na Plataforma Moodle.

SITUAÇÕES	EXPLICAÇÃO	NÓS CRÍTICOS	AÇÕES P/ ENFRENTAR OS NÓS CRÍTICOS

TEXTO 5: DIMENSÕES DO PROCESSO DECISÓRIO

Uma tomada de decisão produz efeitos sobre os modos de viver e de trabalhar dos seus atores. Em sentido *lato*, todos tomam decisões, afetando assim, em maior ou menor grau, a própria vida, o conjunto dos trabalhadores e os usuários dos serviços de saúde.

Existem várias dimensões em um processo decisório. Apontamos algumas destas dimensões e em seguida, apresentamos um importante instrumento para uma tomada de decisão de forma participativa.

- **Momentos decisivos**

Para Giddens (1993), os momentos decisivos são constituídos por uma série de mediações entre o saber e a ação, permeados pelo pensamento. “Pensar e agir com deliberação é atuar segundo finalidades, buscando algum sentido para a vida” (CAMPOS, 2003). Desta forma, o sujeito se faz na ação, no conjunto de suas decisões sobre si e outros homens. Os momentos decisivos têm consequências particulares no presente e no futuro, provocando outra dimensão da tomada de decisão, o ato.

- **Ato**

O ato é a tomada de decisão com base em uma certeza, portanto, sem retorno. Certeza e ato não são a mesma coisa, no entanto, não se separam. São como frente e verso de uma folha de papel. Não são iguais, mas em termos lógicos, não temos como separá-las. Certeza e ato são dimensões que têm alta consequência para o destino do autor da decisão, para uma pessoa, família, instituição ou comunidade. Após a tomada de decisão, não se tem a certeza de que foi a melhor escolha. No ato, o sentimento de solidão é inevitável. “O homem é o que ele próprio se faz” (SARTRE, 1978).

- **Risco**

O risco é outra dimensão da tomada de decisão que se refere aos acontecimentos futuros ligados às práticas presentes. Uma decisão abre novas situações de risco, algumas institucionalmente calculadas, outras, nem tanto.

“Viver na ‘sociedade de risco’ significa viver com uma atitude calculista em relação às possibilidades de ação, positivas e negativas com que somos confrontados, como indivíduos e globalmente, em nossa existência social contemporânea.” (GIDDENS, 1993).

Aceitar o risco como risco, orientação que nos é imposta pela modernidade, é reconhecer que nenhum aspecto de nossas atividades segue um curso predestinado, e que estamos, todos, expostos a acontecimentos contingentes. A vida não oferece garantias, por mais que cálculos sejam realizados.

- **Cálculo situacional**

Esta dimensão da tomada de decisão refere-se ao estabelecimento de uma interação entre o cálculo situacional presente e outro cálculo voltado para o futuro. Para Matus (1997), é necessário circunscrever, demarcar as fronteiras da análise produzida, para em seguida tomar decisões. Essas fronteiras tanto podem delinear uma visão compartimentada da realidade, como permitir uma visão global e situacional. Matus (1997) esclarece, ainda, que é preciso estar preparado para (re)agir rápida e eficazmente, visando enfrentar surpresas que escapam, hoje, à nossa capacidade de predição. A tomada de decisão, entendida

como um cálculo, não é puramente técnica, nem política e muito menos subjetiva.

- **Limitação da racionalidade**

As pessoas tomam decisões construindo modelos simplificados. Esses modelos expressam os aspectos essenciais dos problemas, sem, contudo, capturar toda a sua complexidade. Dentro da limitação da racionalidade, a solução final vai representar uma escolha satisfatória e não ideal (MATUS, 1997).

- **Decisão: uma condição humana**

É impossível não tomar uma decisão, pois a não tomada de decisão é também uma decisão. Fruto da condição humana, ela não é dada, é indefinidamente construída na interação entre os homens (SARTRE, 1978).

Instrumento para tomada de decisão: roda

Vários são os instrumentos propostos, principalmente pelo campo da administração, para uma tomada de decisão com base em uma racionalidade técnica.

Considerando a investigação e a integração entre ensino e serviço como categorias transversais do CEGEPE e a ETSUS como uma escola do SUS e para trabalhadores de serviços de saúde, vamos eleger a “roda” como instrumento para tomada de decisão.

“Roda é um espaço coletivo, um arranjo onde existe oportunidade de discussão e de tomada de decisão” (CAMPOS, 2007).

A ideia de reunir-se em forma de roda tem origem no tempo do homem da caverna que, ao descobrir o fogo, necessitava mantê-lo aceso, pois ainda não dominava a tecnologia para acendê-lo sempre que necessitasse. Assim, os homens primitivos se revezavam em torno do fogo para não deixá-lo apagar. Na atualidade, fazemos algo semelhante com o conhecimento, temos que mantê-lo sempre aceso e renovado.

Na contemporaneidade, existem diversas formas para realizar uma roda, desde um grupo de pessoas em círculo discutindo algum assunto presencialmente, até *chats*, *wiki*, *blogs*, *fóruns* e outras formas virtuais para debater sobre qualquer tema.

REFERÊNCIAS

-
- CAMPOS, G.W.S. Um método para análise e co-gestão de coletivos. São Paulo Hucitec, 2007.
- CAMPOS, G.W.S. Saúde Paideia. São Paulo: Hucitec, 2003.
- GIDDENS, A. As transformações da intimidade. São Paulo: EDUSP, 1993.
- MATUS, C. Política, planejamento e governo. Brasília: IPEA, 1997.
- SARTRE, J.P. O existencialismo é um humanismo. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

Para aprofundarmos um pouco a questão apresentada no texto 5, propomos a análise das situações apresentadas a seguir:

SITUAÇÃO 1:

1. Em 2007, as Escolas Técnicas do SUS receberam do Ministério da Saúde um orçamento complementar rubricado para formação de técnicos em enfermagem. Este recurso foi visto como pertinente e oportuno pelas escolas, pois poderiam dar continuidade à formação, além de que esse processo corroboraria com seus movimentos de fortalecimento institucional.

Uma determinada ETSUS recém criada, em processo de consolidação técnica e política, iniciou o planejamento operacional do curso definido, mobilizando todo o seu corpo diretivo e técnico. A equipe da escola avaliou que a execução dessa demanda seria fundamental para seu processo de fortalecimento, dando-lhe visibilidade em toda a Rede de Escolas e, principalmente, em relação aos gestores federal, estadual e municipal.

É uma grande oportunidade para crescermos e sermos reconhecidos. Além disso, esta é uma orientação do gestor federal e isso tem que ser cumprido!

A equipe analisou a situação, discutiu estratégias e elaborou um plano de ação, no qual se previa a articulação de parceiros chave e negociações que pudessem garantir a viabilidade técnica e política do curso.

Com o avançar da construção e implementação do plano, diante de novas reavaliações, a equipe dessa escola evidenciou nós críticos importantes, sendo que alguns deles extrapolavam a governabilidade da escola. Havia, dentre outras, precariedade na garantia de profissionais para a coordenação técnica e pedagógica do curso e incompatibilidade entre a demanda de formação exigida pelo Ministério da Saúde e a demanda real levantada por meio da análise da situação realizada pela escola.

A escola estava diante de uma situação crítica, que exigiu de sua equipe uma tomada de decisão: Qual a melhor opção? Que risco correr?

- Realizar o curso em detrimento de sua qualidade técnica e pedagógica?
- Não realizar o curso e “desobedecer” o gestor federal?
- Demonstrar fragilidade política e técnica perante os gestores federal, estadual e municipal e com isso ter a possibilidade de ser discriminada futuramente, perdendo espaço e poder enquanto instituição?
- Quais as repercussões que cada decisão poderia trazer para o futuro da escola?

As dúvidas acirravam a discussão entre a equipe:

Se a escola não executar esse recurso, ele será realocado para o setor privado. Por outro lado, se o fizermos, como garantir sua qualidade? Que preço damos conta de pagar?

Não foi uma decisão fácil. Houve inquietação, perda.

Em roda, a decisão foi tomada...

SITUAÇÃO 2:

Leia a passagem do livro “O processo”, de Franz Kafka, clássico da literatura, escrita em 1925. Após a leitura, faça correlações com a situação apresentada anteriormente.

“Diante da Lei”, uma parábola do livro “O processo”

KAFKA, F. O processo. São Paulo: Martin Claret, 2006.

“Diante da Lei está um porteiro. Um homem do campo chega a esse porteiro e pede para entrar na Lei. Mas o porteiro diz que agora não pode permitir-lhe a entrada. O homem do campo reflete e depois pergunta se então não pode entrar mais tarde.

- É possível - diz o porteiro - mas agora não.

Uma vez que a porta da lei continua como sempre aberta e o porteiro se põe de lado, o homem se inclina para olhar o interior através da porta. Quando nota isso o porteiro ri e diz:

- Se o atrai tanto, tente entrar apesar da minha proibição. Mas veja bem: eu sou poderoso. E sou apenas o último dos porteiros. De sala para sala, porém, existem porteiros cada um mais poderoso que o outro. Nem mesmo eu posso suportar a simples visão do terceiro.

O homem do campo não esperava tais dificuldades: a Lei deve ser acessível a todos e a qualquer hora, pensa ele; agora, no entanto, ao examinar mais de perto o porteiro, com o seu casaco de pele, o grande nariz pontudo, a longa barba tártara, rala e preta, ele decide que é melhor aguardar até receber a permissão de entrada. O porteiro lhe dá um banquinho e o deixa sentar-se ao lado da porta.

Ali, fica sentado dias e anos. Ele faz muitas tentativas para ser admitido e cansa o porteiro com os seus pedidos. Às vezes, o porteiro submete o homem a pequenos interrogatórios, pergunta-lhe a respeito da sua terra natal e de muitas outras coisas, mas são perguntas indiferentes, como as que os grandes senhores fazem. Para concluir, repete-lhe sempre que ainda não pode deixá-lo entrar. O homem, que havia se equipado com muitas coisas para a viagem, emprega tudo, por mais valioso que seja, para subornar o porteiro. Com efeito, este aceita tudo, mas sempre dizendo:

- Eu só aceito para você não julgar que deixou de fazer alguma coisa.

Durante todos esses anos o homem observa o porteiro quase sem interrupção. Esquece os outros porteiros e este primeiro parece-lhe o único obstáculo para a entrada na Lei. Nos primeiros anos, amaldiçoa em voz alta; mais tarde, quando envelhece, apenas resmungo consigo mesmo. Torna-se infantil: uma vez pede ao porteiro que o ajude a mudar de opinião. Finalmente sua vista enfraquece e ele não sabe se de fato está ficando mais escuro em torno ou se apenas os olhos o enganam. Não obstante, reconhece agora no escuro um brilho que irrompe inextinguível da porta da Lei. Mas já não tem mais muito tempo de vida. Antes de morrer, todas as experiências daquele tempo convergem na sua cabeça para uma pergunta que até então não havia feito ao porteiro. Faz-lhe um aceno para que se aproxime, pois não pode mais endireitar o corpo enrijecido. O porteiro precisa curvar-se profundamente até ele, já que a diferença de altura mudou muito em detrimento do camponês:

- O que é que você ainda quer saber? - pergunta o porteiro. - Você é insaciável.

- Todos aspiram à Lei - diz o homem - Como se explica que em tantos anos ninguém além de mim pediu para entrar?

O porteiro percebe que o homem já está no fim e para ainda alcançar sua audição em declínio ele berra:

-Aqui nenhum outro podia entrar por esta porta, porque este ingresso era destinado somente a ti. Agora, eu irei e a fecharei.”

Como você viu, uma tomada de decisão sempre se faz necessária, em prazo definido. Uma vez perdido o prazo, não há como retornar. O primeiro passo é escutar os argumentos dos atores envolvidos na situação. Isso não significa obrigatoriamente aceitá-los, mas construir estratégias.

ATIVIDADE 11 – DIÁRIO DE ESTUDO



Para refletir e debater com seus colegas:

Numa instituição, onde a tomada de decisão é parte do cotidiano, qual significado você atribui ao porteiro, ao “homem” e à Lei?

Registre a síntese das discussões em seu diário de estudo.

ATIVIDADE 12 – FÓRUM TOMADA DE DECISÃO



Retomando a situação polêmica vivida pela ETSUS na situação 1, convidamos você a decidir, “em roda”, qual o melhor encaminhamento para a questão.

Para isso, você deve elencar argumentos com base nas dimensões para uma tomada de decisão, descritas no texto 5 e na parábola de Kafka. Leve em consideração também, juntamente com o seu tutor, as seguintes orientações propostas:

- As repercussões positivas e negativas da tomada de decisão, no âmbito da instituição;
- Identifique as formas de enfrentar as repercussões identificadas: viabilidade técnica, jurídica, financeira e política. Lembre-se: viabilidade se constrói. Projetos considerados impossíveis acontecem à medida que a intervenção de alguns altera o contexto (CAMPOS, 2003).
- Identifique a potencialidade do tema para estimular a participação de outros, em situação semelhante.

ATIVIDADE 13 - ATIVIDADE DE AVALIAÇÃO DO NÚCLEO – AV3



Depois de tomada a decisão, elabore um documento com os argumentos que a fundamentaram, a ser encaminhado, oficialmente, para as instâncias competentes. Explícite no seu texto, as circunstâncias que envolveram a decisão e as possíveis consequências individuais, institucionais e coletivas.

Finalizando o Núcleo Temático III, apresentamos um pergunta para que você possa refletir: Como reconhecer a conformação de forças instituintes e instituídas dos atores envolvidos em sua ETSUS? Temos como princípio que nenhuma transformação institucional é possível, se não houver mudanças no processo de trabalho. E você, o que pensa?

REFERÊNCIAS

- BAREMBLITT, G. Sociedade e instituições. In: _____. **Compêndio de análise institucional: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 1994. cap.2, p.27-39.
- CAMPOS, GW.S. **Saúde Paidéia**. São Paulo: Hucitec, 2003.
- CAMPOS, G.W.S. **Um método para análise e co-gestão de coletivos**. São Paulo Hucitec, 2007.
- CECÍLIO, L.C.O. **Uma sistematização e discussão de tecnologia leve de planejamento estratégico aplicada ao setor governamental**. In: MERHY, E. E; ONOCKO, R. Agir em Saúde: um desafio para o público. São Paulo: Hucitec, 2003.
- FOUCAULT, M. O sujeito e o poder. In DREYFUS, H.; RABINON, P. Michel **Foucault: uma trajetória filosófica**. p. 231-249. Rio de Janeiro: Forense universitária, 1995.
- GADAMER, H. **Verdade e Método: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- GIDDENS, A. **A transformação da intimidade: sexualidade, amor e erotismo nas sociedades modernas**. São Paulo: UNESP, 1993.
- KAFKA, F. **O processo**. São Paulo: Martin Claret, 2006.
- LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível: gestão escolar _competências.pdf- Foxit Reader-[gestão escolar_competências.pdf 2011].
- MATUS, C. **Política, planejamento & governo**. Brasília: IPEA, 1997.
- MERHY, E. Todos os atores em situação, na saúde, disputam a gestão e produção do cuidado. Apêndice 3. p.149-178. In _____. **Saúde: a cartografia do trabalho vivo**. São Paulo: Hucitec, 2002.
- MENEZES E. T.; SANTOS T. H. **Gestão escolar**. (verbete). Dicionário Interativo

da Educação Brasileira - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Ed; 2002. Disponível: <http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario>.

NUNES, E. Acumulação de capital, instituições e clientelismo no Brasil. p.29-32. In _____. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.; Brasília, DF: ENAP, 2003.

ORTEGA Y GASSET, José. **Meditações da técnica**. Rio de Janeiro: Ibero-Americana, 1963.

MAYORGA, P. **Administração e Planejamento Estratégico no SUS**. 1º Congresso Norte–Nordeste de Ciências Farmacêuticas. Outubro de 2009. Disponível: [ttp://pt.scribd.com/doc/77676897/I-Congresso-Norte-Nordeste-de-CF](http://pt.scribd.com/doc/77676897/I-Congresso-Norte-Nordeste-de-CF).

PEDUZZI, M; SCHRAIBER, L.B. **Processo de trabalho em saúde**, disponível no link abaixo: <http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/protrasau.html>

RIVERA, F. J. U. (Org.). **Planejamento e programação em saúde: um enfoque estratégico**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1996.

SARTRE, J.P. **O existencialismo é um humanismo**. p 2-32. n _____. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

TANCREDI, F.B.; BARRIOS S.R.L.; FERREIRA J.H.G. **Planejamento em saúde**. São Paulo; Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998.

WITTMANN LV. **Autonomia da escola e democratização de sua gestão: novas demandas do gestor**. Revista em aberto. Brasília. V.7, n 72, p. 88-96: 2000.

REFERÊNCIAS PARA CONSULTA

BRASIL. Ministério da Saúde. **O SUS no seu município: garantindo saúde para todos**. [Ana Lucia Pereira *et al.*]. Brasília: Ministério da Saúde, 2004. 40 p. (Série B. Textos Básicos de Saúde).

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. **Glossário temático: gestão do trabalho e da educação na saúde/ Ministério da Saúde, Secretaria- Executiva, Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde**. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2009. 56 p. (Série A. Normas e Manuais Técnicos).

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do SUS. **Gestão participativa e cogestão**, 2009.

FORTES P; SACARDO D. **Ética na assistência à saúde do adolescente e do jovem. Cadernos Juventude e Desenvolvimento**. Ministério da Saúde: Brasília, 1999.

MERHY, E.; ONOCKO, R. **Agir em Saúde: um desafio para o público**. São Paulo: Hucitec, 2003.

MERHY E.E. **Razão e planejamento**. São Paulo: HUCITEC, 1994.

Belo Horizonte
CAED-UFMG
2013

ISBN 978-85-64724-31-0



9 788564 724310 >



PROGRAD
PRÓ-REITORIA
DE GRADUAÇÃO

UF *m* **G**



Ministério da
Saúde

