

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PEDAGÓGICA PARA ESCOLAS TÉCNICAS  
DO SUS

**REGIMARINA SOARES REIS**

**FORTALECIMENTO DA COGESTÃO NO PROCESSO DE TRABALHO DA  
ESCOLA TÉCNICA DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE DO MARANHÃO**

SÃO LUIS  
MARANHÃO  
2013

**REGIMARINA SOARES REIS**

**FORTALECIMENTO DA COGESTÃO NO PROCESSO DE TRABALHO DA  
ESCOLA TÉCNICA DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE DO MARANHÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Especialização  
em Gestão Pedagógica para Escolas  
Técnicas do SUS da Universidade  
Federal de Minas Gerais.

Orientadora: Professora M. Sc. Sônia  
Maria Nunes Viana.

SÃO LUÍS  
MARANHÃO  
2013

Ficha de Identificação da Obra

Escola de Enfermagem da UFMG

Reis, Regimarina Soares

Fortalecimento da cogestão no processo de trabalho da Escola Técnica do Sistema Único de Saúde do Maranhão. [manuscrito] / Regimarina Soares Reis. - 2013.

29 f.

Orientadora: Sônia Maria Nunes Viana

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do SUS, realizado pela Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais. ETSUS - Pólo São Luiz-MA para obtenção do título de Especialista em Gestão Pedagógica.

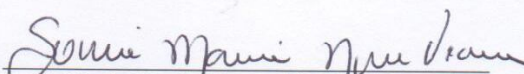
1.Educação Profissional em Saúde Pública. 2. Atenção Primária à Saúde/recursos humanos. 3.Educação em Saúde/administração & organização. 4.Processo de Trabalho. I. Viana, Sônia Maria Nunes. II.Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Enfermagem. Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do SUS. III.Título.

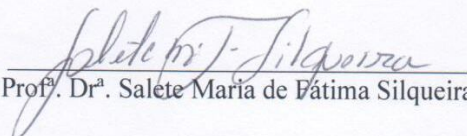
Regimarina Soares Reis

**FORTALECIMENTO DA COGESTÃO NO PROCESSO DE TRABALHO DA  
ESCOLA TÉCNICA DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE DO MARANHÃO**

Trabalho apresentado ao Curso de  
Especialização em Gestão Pedagógica nas  
ETSUS, realizado pela Universidade Federal  
de Minas Gerais, ETSUS Pólo Fortaleza/CE.

BANCA EXAMINADORA:

  
Prof.<sup>a</sup> Sônia Maria Nunes Viana (Orientadora)

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Salete Maria de Fátima Silqueira

Data de aprovação: 27 de fevereiro de 2013

São Luis - MA  
2013

*A gestão não é um lugar ou um espaço, campo de  
ação exclusiva de especialistas. Todos fazem gestão!*  
Gastão Wagner de Sousa Campos.

## RESUMO

As Escolas Técnicas do Sistema Único de Saúde (ETSUS) se constituem um *locus* privilegiado de possibilidades para o exercício da gestão em seu sentido amplo, pois envolvem muitos atores, com diferentes perspectivas da realidade e variados interesses. Na Escola Técnica do Maranhão (ETSUS-MA) a cogestão é adotada como estratégia para conformar essas diversas perspectivas e interesses em prol do desenvolvimento organizacional, de modo que os trabalhadores se constituam como sujeitos enquanto trabalham. Todavia, nos últimos três anos a ETSUS-MA teve crescimento vultoso em quantidade e variedade de demandas de formação, o que tornou mais complexo o processo de cogestão. Para que a cogestão se concretize na prática é preciso que se criem condições institucionais para o exercício da gestão compartilhada. Assim, esse trabalho apresenta um plano de ação a ser implementado no ano de 2013, que visa fortalecer a cogestão no processo de trabalho da Escola, por meio da instituição e organização de espaços coletivos que possibilitem a escuta e formação dos sujeitos, aumentando sua capacidade de análise e intervenção sobre a realidade. Serão implementadas rodas de conversa, reuniões de trabalho periódicas, espaço de fortalecimento da Câmara Técnica de Apoio Matricial e espaço para qualificação do processo ensino-aprendizagem. O Plano se orienta pelo Método da Roda como método para a gestão de coletivos organizados, propondo a inclusão de novos sujeitos no processo de gestão. Conforme o método, a criação de espaços coletivos sistematizados aponta para a concretização de instituições democráticas, o que corrobora com a opção de gestão da ETSUS-MA.

## ABSTRACT

Technical School of Brazil's National Health System (ETSUS) constitute a privileged locus of possibilities for the exercise of management in its widest sense, because they involve many actors with different perspectives of reality and varied interests. In the Technical School of Maranhão (ETSUS-MA) co-management is adopted as a strategy to conform these diverse perspectives and interests in favor of organizational development, so that workers constitute as subjects while working. However, in the last three years ETSUS-MA grew bulky in quantity and variety of training needs, which become more complex the process of co-management. For co-management to materialize in practice it is necessary to create institutional conditions for the exercise of shared management. Thus, this paper presents an action plan to be implemented in 2013, which aims to strengthen the co-management in the work process of the school, through the establishment and organization of collective spaces that allow the listener and training of subjects, increasing its capacity analysis and intervention on reality. Wheels of conversation will be implemented, periodic workshops, space for strengthening of the Technical Support Matrix and space qualification of the teaching-learning process. The Plan is guided by the Method of the Wheel as a method for managing groups organized by proposing the inclusion of new subjects in the management process. According to the method, the creation of collective spaces systematized points to the realization of democratic institutions, which corroborates with the option of managing ETSUS-MA.

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b>	<b>7</b>
<b>2. Contextualização teórica</b>	<b>9</b>
<b>3. Problematização da situação</b>	<b>12</b>
<b>4. Objetivos</b>	<b>14</b>
<b>5. Justificativa da intervenção</b>	<b>17</b>
<b>6. Metodologia</b>	<b>18</b>
<b>7. Orçamento</b>	<b>25</b>
<b>8. Cronograma</b>	<b>26</b>
<b>Referências</b>	<b>27</b>
<b>ANEXO</b>	<b>28</b>

## INTRODUÇÃO

As Escolas Técnicas do Sistema Único de Saúde (ETSUS), pela natureza do seu objeto de trabalho – formação de trabalhadores do SUS –, se constituem um *locus* privilegiado de possibilidades para o exercício da gestão em seu sentido amplo. Todos fazem gestão.

As ETSUS, ao buscarem a superação da realidade de muitos trabalhadores atuando nos serviços públicos de saúde sem a devida qualificação técnica, se inserem em uma rede de relações políticas, pedagógicas e administrativas que requer gestão participativa. O processo de trabalho das Escolas envolve gestores de saúde; trabalhadores da saúde, que se inserem nas ETSUS como estudantes, professores, apoiadores matriciais, coordenadores de curso; trabalhadores da educação; entre outros. Portanto, são muitos atores, com diferentes perspectivas da realidade e variados interesses.

Segundo o Ministério da Saúde (2009), previamente não há coincidência entre os interesses dos trabalhadores e a finalidade das organizações, por isso a gestão se faz necessária, a fim de lidar com essa multiplicidade de perspectivas que são transversais ao trabalho humano. Assim, ao se propor novas formas de gerir o trabalho nas organizações se deve levar em conta que é ilusório pensar que sempre se trabalha a favor das necessidades organizacionais. O processo produtivo é paradoxal, na arena estão colocados os interesses e desejos dos sujeitos diante das finalidades organizacionais. Portanto, é importante ampliar o escopo da gestão de modo a promover maior capacidade de produção de serviços pelos trabalhadores e ao mesmo tempo ampliar sua realização.

Desconsiderar os determinantes do paradoxo acima citado remete aos aspectos tradicionais de gestão do trabalho, nos quais se produz o entendimento de que o trabalhador se submete ao trabalho para realizar os interesses organizacionais e pelo exercício do controle das suas vontades. Esta concepção de trabalho e trabalhador produz alienação pela renúncia em participar dos processos de criação, transformando o trabalho em lugar de repetição daquilo que foi pensado em outro lugar e por outras pessoas (BRASIL, 2009).

Nesse contexto, na Escola Técnica do Maranhão (ETSUS-MA) a cogestão é uma estratégia para conformar essas diversas perspectivas e interesses em prol do desenvolvimento organizacional. Nesse movimento, os trabalhadores se constituem

como sujeitos enquanto trabalham. Alarga-se dessa maneira o que se entende por gestão, fazendo-se algumas inclusões.

Cogestão primeiramente significa a inclusão de novos sujeitos da organização na análise de contextos e problemas, e no processo decisório. Dessa forma, a gestão seria exercida por um conjunto mais ampliado de pessoas que passam a ser gestoras dos próprios processos de trabalho. Concomitantemente, a cogestão recompõe o papel da gestão que, além de manter a organização funcionando, deve ter quatro funções importantes: 1) Analisar a instituição, problematizando os modos de operar e agir institucional; 2) Formular projetos, se configurando como espaço de criação; 3) Constituir-se como espaço de decisão; 4) Ser um espaço pedagógico, lugar de aprender e de ensinar. Sinteticamente, a adição do prefixo “co” indica um duplo movimento: inclusão de novos sujeitos e inclusão de novas funções (BRASIL, 2009).

A cogestão é a escolha da ETSUS-MA como diretriz para o manejo dos conflitos, ofertas de modos de fazer, coordenação e articulação de recursos e trabalho humano para a obtenção de metas e objetivos. Embora a cogestão tenha elevada possibilidade de potencializar os processos de trabalho, por meio da corresponsabilização e implicação de sentido aos fazeres dos trabalhadores, para que ela se concretize na prática é preciso que se criem condições institucionais para o exercício da gestão compartilhada, esta necessidade justifica a escolha da temática deste trabalho.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA**

### **GESTÃO DE COLETIVOS ORGANIZADOS E O MÉTODO DA RODA**

No decorrer da experiência de implementação do SUS tem sido demonstradas diversas tentativas de propor novos objetivos, estabelecer novos programas, reorganizar os processos de trabalho em saúde, reformular a composição das equipes profissionais e realizar investimentos em capacitação profissional. Entretanto, isso foi feito sem se questionar no âmbito da gestão as relações cotidianas de poder que permeiam e configuram as instituições de saúde. Na busca de estruturar as práticas de saúde, os limites da tradição gerencial ficam claros por não explicitarem a dimensão política destas práticas, não produzindo visibilidade para as implicações que geram na produção de realidade social (GUIZARDI, CAVALCANTI, 2010).

Os processos tradicionais de gestão do trabalho limitam a concretização de políticas públicas de saúde que pretendem transformar democraticamente suas instituições, isto demanda modos compartilhados de gestão. Por muito tempo essa tradição (taylorista-fordista) produziu o entendimento de que o trabalhador se submete a trabalho para atender às finalidades do proprietário, não tendo capacidade de gestão ou de organização, é a lógica da “infantilização” do trabalhador. Conforme essa concepção, a gestão tem por funções: manter a organização produzindo e funcionando, sendo espaço de controle, renúncia e submissão do trabalhador (BRASIL, 2009).

Ainda hoje é possível identificar elementos tradicionais da gerência nas diversas instituições. No âmbito do SUS a Política Nacional de Humanização (PNH) tem sido uma aposta desde 2003 para efetivar os princípios do SUS provocando mudanças nos processos de atenção e gestão como forma de qualificar a saúde pública (BRASIL, 2009).

A PNH propõe e estimula a comunicação entre gestores, trabalhadores e usuários para que se organizem para construir processos coletivos de análise e enfrentamento dos problemas do cotidiano das organizações de saúde. A lógica é incluir novos atores na gestão para que seja possível pensar novas formas de produzir serviços e organizar o trabalho. Incluir os trabalhadores na gestão é de suma importância para que eles possam ser capazes de se reinventar e ser agentes ativos de mudança da realidade do trabalho.

Podemos conceituar a gestão em saúde como a capacidade de lidar com conflitos, de ofertar métodos

(modos de fazer), diretrizes, quadros de referência para análise e ação das equipes nas organizações de saúde. Além disso, a gestão é um campo de ação humana que visa à coordenação articulação e interação de recursos e trabalho humano para a obtenção de fins/metabolivos. Trata-se, portanto, de um campo de ação que tem por objeto o trabalho humano que, disposto sob o tempo e guiado por finalidades, deveria realizar tanto a missão das organizações como os interesses dos trabalhadores. [...] Uma das tarefas da gestão é, portanto, construir coincidências entre os interesses e necessidades dos trabalhadores, a disposição de meios e os fins da organização (BRASIL, 2009, p. 16).

Campos (2007) introduz o conceito de cogestão como articulador do modelo ampliado de gestão, que tem caráter coletivo e prima pela democratização das instituições. Para Campos e Cunha (2010) a função da cogestão seria oportunizar a criação de contratos e compromissos entre os sujeitos, sempre temporários e passíveis de revisão. Como proposta de cogestão de coletivos organizados, Campos aponta o Método Paidéia ou Método da Roda. Coletivo Organizado designa agrupamentos que tem como objetivo a produção de algum bem ou serviço.

O Método da Roda se propõe a trabalhar objetivando a constituição de coletivos organizados, o que implica construir capacidade de análise e de cogestão para que os agrupamentos lidem tanto com a produção de bens e serviços, quanto com sua própria constituição (CAMPOS, 2007, p. 36).

Conforme o Método, por meio da ampliação da capacidade de análise e intervenção dos sujeitos e dos grupos é que se possibilita a construção de democracia institucional. Nenhum sujeito isoladamente produz democracia, esta depende da correlação de forças, do confronto entre movimentos sociais e poderes instituídos. Depende especialmente da capacidade de se construírem espaços de poder compartilhado, as rodas. Ao possibilitar o exercício do poder, a gestão compartilhada tem como desafio construir democracia e constituir sujeitos potentes para sustentá-la (CAMPOS, 2007).

A existência de espaços para exercício do poder compartilhado é um sinal de democracia. Nas organizações tradicionais, em geral, não há espaço para escuta, análise, proposições e decisões coletivas. O Método da Roda parte do pressuposto de que a produção de sujeitos requer um trabalho sistemático, com tempo e espaço para acontecer. Os Conselhos, os Colegiados, as Assembléias, as discussões coletivas de

Projetos Terapêuticos ou Pedagógicos, todos são exemplos destes possíveis Espaços Coletivos ou Rodas. Essas Rodas funcionando como arranjos que facilitem o desenvolvimento integral das pessoas, usando-se o próprio trabalho e o exercício cotidiano de poder como espaço de ensino-aprendizagem (CAMPOS, 2007).

Espaço Coletivo: um conceito, ou melhor, um arranjo organizacional montado para estimular a produção/construção de Sujeitos e Coletivos Organizados. Refere-se, portanto, a espaços concretos (de lugar e tempo) destinados à comunicação (escuta e circulação de informações sobre desejos, interesses e aspectos da realidade), à elaboração (análise da escuta e das informações) e tomada de decisão (prioridades, projetos e contratos) (CAMPOS, 2007, p.147).

Campos aponta a importância de instituir encontros entre trabalhadores e diretores, trabalhadores e trabalhadores, trabalhadores e usuários, diretores e usuários, reservando para as instâncias coletivas os temas de maior relevância, evitando-se o abarrotamento de agendas e favorecendo a tomada de decisão no dia-a-dia, durante o próprio trabalho (CAMPOS, 2007).

Reconhecendo o paradoxo do processo produtivo, o Método Paidéia propõe a construção institucional democrática, porém considera as finalidades conflitivas das instituições: a produção de valor de uso para outros (finalidade da instituição), a produção de sujeitos (os trabalhadores) e a sustentabilidade (reprodução da instituição).

Em locais onde é necessário um trabalho em equipe, Campos (2007B) apresenta como proposta de mudança do arranjo organizacional e das responsabilidades profissionais e gerenciais as Equipe de Referência e Apoio Matricial, de modo a facilitar a cogestão. Não se trata de supressão a outras funções gerenciais, mas de modo complementar, se objetiva facilitar a coordenação, planejamento, supervisão e avaliação. Todas as referências mencionadas por Campos estão relacionadas à assistência direta em saúde, no entanto, os conceitos e a proposta de apoio foram incorporados pela ETSUS-MA, que hoje conta com uma equipe de apoiadores matriciais responsáveis pelo suporte político, pedagógico e administrativo das turmas descentralizadas da Escola nos municípios maranhenses.

A equipe de referência é um tipo de arranjo contratual que busca mudar o padrão dominante de responsabilidade nas organizações: no lugar das pessoas se responsabilizarem predominantemente por atividades e procedimentos (geralmente uma responsabilidade quantitativa), busca-se construir a responsabilidade de pessoas por pessoas. Ou seja, formar um *time* em que os trabalhadores tenham

uma clientela sob sua responsabilidade (...) (CAMPOS, CUNHA, 2010, p. 10).

Já a função apoio, representada pelo apoio matricial, objetiva assegurar retaguarda às equipes de referência. Essa função apresenta duas dimensões: uma de suporte assistencial, que vai demandar ação direta com os usuários, e outra de suporte técnico-pedagógico, que demanda ação de apoio educativo. Dessa maneira, os apoiadores terão dois tipos de usuários: a população adscrita às equipes e as próprias equipes (CAMPOS, DOMITTI, 2007C; CAMPOS, CUNHA, 2010).

No campo de assistência direta à saúde, a lógica de equipe de referência e apoio matricial pode ser exemplificada pelo apoio na saúde mental, na qual os Núcleos de Apoio à Saúde da Família (NASF) ou Centros Especializado de Assistência Psicossocial (CAPS) oferecem apoio especializado às equipes de Saúde da Família. Nesse caso, a equipe de referência é a Equipe de Saúde da Família, responsável pela população adscrita; e a equipe de apoio matricial são os profissionais de saúde mental do NASF ou CAPS. Fazendo-se a transposição para a ETSUS-MA, tem-se que a equipe de referência são os professores dos cursos realizados no interior do estado, os quais são responsáveis pela condução do processo ensino-aprendizagem dos estudantes; e a equipe de apoio matricial é composta por profissionais da área da educação e da saúde que dão suporte à equipe de professores no que concerne às questões políticas, pedagógicas e administrativas dos cursos, podendo ainda desenvolver juntamente com os professores ações educativas diretas com os estudantes, sempre que se fizer necessário. Portanto, no âmbito da Escola o apoio matricial também assume as duas dimensões do apoio, buscando-se aproximar os operadores das ações finalísticas da gestão do processo.

Parte-se do princípio de que a gestão se exerce entre sujeitos, ainda que com distintos graus de saber e poder. “Não se trata de comandar objetos sem experiência ou interesses, mas de articular as finalidades institucionais aos saberes e interesses dos trabalhadores e usuários” (CAMPOS, 2007B, p.87).

## **PROBLEMATIZAÇÃO DA SITUAÇÃO**

A ETSUS-MA integra da Secretaria de Estado da Saúde e é responsável pela formação técnica e qualificação dos trabalhadores de nível médio do SUS nos 217 municípios maranhenses. Com organização recente, em 2008 a Escola iniciou seu primeiro Curso, a Etapa Formativa I do Curso Técnico Agente Comunitário de Saúde (TACS), que qualificou 14.279 Agentes em 216 municípios. De 2008 aos dias atuais as demandas de formação vêm sendo identificadas e foi ampliado o leque de cursos oferecidos pela ETSUS-MA. Hoje a Escola oferece os cursos técnicos em hemoterapia, radiologia, vigilância em saúde, enfermagem e saúde bucal; além de cursos de aperfeiçoamento em maternidade, Unidade de Terapia Intensiva Neonatal e atenção primária.

A organização do trabalho, mecanismos de acompanhamento, a tomada de decisão, a avaliação dos processos da ETSUS-MA, vêm sendo pensados e realizados concomitantemente à implementação dos cursos. Aprender fazendo compõe a essência do trabalho na Escola. Então, adequar o Projeto Político Pedagógico, revisar o Regimento Interno, estabelecer de estratégias de pactuação dos cursos, lidar com as questões pedagógicas, elaborar materiais didáticos, planejar atividades, propor projetos, formar permanentemente a equipe, pactuar as demandas administrativas, exemplificam um movimento perene que vem se desenvolvendo de forma coletiva na ETSUS-MA, mas que tem se tornando mais complexo em vista do vultoso crescimento apresentado pela Escola nos últimos anos.

A Escola se organiza em direção, coordenação pedagógica, coordenação administrativa, coordenações de curso, câmara técnica de apoio matricial, secretaria escolar e pessoal técnico administrativo. Respeitados os escopos de atuação, todos esses setores têm tido espaço para compor as decisões nos processos supracitados.

O apoio matricial, como arranjo da gestão, possui uma forma particular de participação, visto que representa a Escola nos municípios que recebem os cursos e apresenta inserção direta no campo político, pactuando e negociando permanentemente com os gestores as questões dos cursos; pedagógico, dando suporte aos professores e estudantes; e administrativo, respondendo às demandas documentais e trâmites administrativos nos locais dos cursos.

Todavia, com o crescimento em quantidade e diversidade das demandas, e o aumento do número de funcionários, se percebe a necessidade de organizar os espaços

coletivos da ETSUS-MA, fortalecendo a câmara técnica de apoio matricial, potencializando sua resolutividade; organizando os espaços de comunicação; formação; problematização do processo de trabalho; planejamento; decisão e organização. Estes até então vinham se configurando de forma pontual, assistemática e desarticulada.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo Geral**

Desenvolver estratégias de fortalecimento da cogestão na Escola Técnica do SUS o Maranhão.

### **Objetivos Específicos**

- Organizar os espaços coletivos para exercício da cogestão no âmbito político, pedagógico e administrativo da ETSUS-MA.
- Implementar estratégias políticas, pedagógicas e administrativas que concretizem a cogestão no cotidiano de trabalho da ETSUS-MA.

## **JUSTIFICATIVA DA INTERVENÇÃO**

A visão do processo de trabalho na ETSUS-MA, como coordenadora pedagógica, proporcionou o reconhecimento da necessidade da intervenção aqui proposta. A participação nas reuniões de planejamento, avaliação e de estudo se configuraram como campos de identificação da necessidade de organizar e fortalecer os espaços de exercício da cogestão como forma de propiciar melhor comunicação entre a equipe, análise da realidade e possíveis mudanças.

Os benefícios do fortalecimento da cogestão na ETSUS-MA se exprimem pela ampliação da corresponsabilização, superando as limitações da imposição de tarefas. Com a implementação deste plano, se pretende que o planejamento das atividades, sua produção e avaliação sejam coletivas e oriundas de pactos entre os sujeitos. Aproveitando-se a dimensão formativa da cogestão, se pretende ainda que a instituição de espaços formativos focados na problematização do cotidiano de trabalho potencialize a gestão compartilhada e empodere os sujeitos implicados para intervir na realidade.

Com esta intervenção se busca contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços e atividades produzidos pela ETSUS-MA, aproveitando e considerando os interesses, a capacidade e potência de trabalho dos sujeitos envolvidos.

## **METODOLOGIA**

A intervenção aqui proposta será implementada na ETSUS-MA a partir dos pressupostos do Método da Roda ou Método Paidéia. A utilização desse método visa a instauração de movimentos instituintes de mudança, que serão produzidos pela análise da equipe de trabalho acerca da vida institucional na ETSUS-MA.

O método Paidéia sugere a criação de *settings* para propiciar o aumento da capacidade de análise e intervenção dos sujeitos, estes seriam os espaços coletivos, as Rodas: espaços de lugar e tempo em que se possam analisar fatos, participar do governo, educar-se e reconstruir-se como Sujeito. Uma das tarefas da cogestão seria a construção dessas Rodas, que facilitam o desenvolvimento integral das pessoas usando-se o próprio trabalho e exercício cotidiano de poder como espaço de aprendizagem (CAMPOS, 2007).

Dessa maneira, serão constituídos na ETSUS-MA espaços coletivos que funcionarão na perspectiva da Roda proposta pelo método Paidéia. Nesses espaços será possível afinar os processos de comunicação entre os setores da Escola, conhecer os problemas do cotidiano de trabalho, propor alternativas para o enfrentamento dos problemas, pactuar de interesses, avaliar as ações implementadas e realizar momentos de formação da equipe. Os espaços já existentes e que possuem essa proposta serão fortalecidos por meio da sistematização de sua realização, instituindo-se tempo e espaço de acontecimento.

### **Estratégias para constituição dos espaços coletivos para exercício da cogestão**

As reuniões de trabalho do mês de dezembro de 2012 e janeiro de 2013 foram utilizadas para discussão com a equipe acerca da necessidade dos espaços coletivos e da sua finalidade.

Foi proposta a organização de espaços coletivos envolvendo, ora todos os técnicos da Escola, ora os setores diretamente relacionados à finalidade do espaço. A equipe aprovou a proposta dos espaços e definiu os responsáveis pela sua organização, conforme seguem abaixo:

#### **1. Rodas de Conversa**

Objetivo:

Induzir a problematização do cotidiano de trabalho na ETSUS/MA, possibilitando mudanças no processo de trabalho.

Metodologia:

- Formação de rodas de conversa bimestrais que envolvam todos os técnicos da Escola. ETSUS na Roda.
- Formação de rodas de conversa quadrimestrais para grupos de trabalho específicos (Apoio Matricial e Coordenações de Curso na Roda, Secretaria Escolar na Roda, Apoio Administrativo na Roda).
- As rodas de conversa servirão de espaço para troca de experiências, olhares e possibilidades de mudança no processo de trabalho. Todas as rodas serão permeadas por temática inerente ao cotidiano de trabalho.

Metas:

- Iniciar as Rodas de Conversa em fevereiro de 2013.
- Realizar seis rodas de conversa envolvendo todos os técnicos da Escola no ano de 2013 – ETSUS na Roda.
- Realizar três rodas de conversa envolvendo apoiadores matriciais e coordenadores de curso no ano de 2013 – Apoio matricial e coordenações de curso na Roda.
- Realizar três rodas de conversa envolvendo apoiadores matriciais no ano de 2013 – Apoio administrativo na Roda.
- Realizar três rodas de conversa envolvendo apoiadores matriciais no ano de 2013 – Secretaria Escolar na roda.
- Avaliar a implementação das Rodas em dezembro de 2013.

Responsáveis:

Regimarina Soares Reis – Coordenadora Pedagógica

Eremita Val Rafael – Gestão de Projetos

Monika Costa – Assessora da Direção

## **2. Reuniões periódicas de trabalho**

Objetivo:

Oportunizar o encontro das equipes dos setores de trabalho para o planejamento, monitoramento e avaliação de resultados obtidos.

Metodologia:

- Reunião de planejamento anual conduzida pela direção envolvendo todos os técnicos com a finalidade de programar as metas da Escola e as atividades que serão desenvolvidas pelos setores ao longo de um ano.
- Reunião quinzenal entre coordenação pedagógica, coordenações de curso, secretaria escolar e biblioteca para apresentação das ações realizadas nos últimos quinze dias e do planejamento para a quinzena seguinte. Para a apresentação das atividades será utilizada a planilha de produtividade (ANEXO 1).
- Reunião mensal entre coordenações de curso, apoiadores matriciais e apoio administrativo para acompanhamento das atividades e planejamento das ações.
- Reunião trimestral conduzida pela direção da Escola envolvendo todos os técnicos a fim de acompanhar o alcance das metas propostas e redirecionar o planejamento, se necessário.
- Reunião anual de avaliação conduzida pela direção da Escola envolvendo todos os técnicos a fim de avaliar os resultados da programação anual da Escola, conhecer os desafios e potencialidades existentes.

Metas:

- Produzir um calendário anual de reuniões.
- Iniciar as reuniões em janeiro de 2013.
- Realizar uma reunião de planejamento anual em 2013.
- Realizar uma reunião de avaliação anual em 2013.
- Realizar quatro reuniões de acompanhamento trimestral em 2013.
- Realizar 12 reuniões de acompanhamento mensal em 2013.
- Realizar 24 reuniões de acompanhamento quinzenal em 2013.

Responsáveis:

Maria Teresa Seabra – Diretora a Escola

Regimarina Soares Reis – Coordenadora Pedagógica

### **3. Fortalecimento da Câmara Técnica de Apoio Matricial**

Objetivo:

Desenvolver competências pedagógicas, gerenciais e políticas dos trabalhadores da escola para a implantação e desenvolvimento dos cursos sob a responsabilidade da ETSUS

Metodologia:

- Instituir coordenação da equipe de apoiadores matriciais.
- Reunião mensal entre a equipe d apoiadores matriciais.
- Sistematização do processo de trabalho do apoio matricial.
- Revisão do Projeto de Implantação da Câmara Técnica de Apoio Matricial.
- Oferecimento de capacitações pedagógicas à equipe de apoio.

Metas:

- Instituir coordenação para a equipe de apoio matricial até janeiro de 2013.
- Realizar 12 reuniões entre a equipe de apoio matricial em 2013.
- Incluir resultados da sistematização da atividades do apoio matricial no Projeto da Câmara Técnica de Apoio Matricial.
- Finalizar revisão do Projeto de Implantação da Câmara Técnica de Apoio Matricial até abril de 2013.
- Ofertar 3 capacitações pedagógicas para a equipe de apoiadores em 2013.
- Avaliar a implantação da Câmara Técnica de Apoio Matricial em dezembro de 2013.

Responsáveis:

- Eremita Val Rafael – Gestão de Projetos
- Kelliane Cunha – Apoiadora Matricial Sênior - Coordenadora da equipe de apoio matricial.
- Regimarina Soares Reis – Coordenadora Pedagógica

#### **4. Qualificação do processo ensino-aprendizagem**

ARTESUS

Objetivos:

- Ampliar os campos de informação acerca das ciências, artes e tecnologias no processo de formação técnica na ETSUS/MA;
- Promover o desenvolvimento do senso crítico, estético e de cidadania nos estudantes da ETSUS/MA;
- Envolver professores, apoiadores matriciais e coordenadores de curso na qualificação do processo de formação dos estudantes da ETSUS-MA.

Metodologia:

- Escolha de filmes, ensaios fotográficos, obras de arte, músicas e textos com temática pertinente ao perfil de formação integral previsto nos cursos da ETSUS/MA;
- Elaboração de roteiros de discussão para os materiais escolhidos pela equipe técnica da ETSUS-MA;
- Realização de sessões-piloto na ETSUS-MA antes de utilizar os materiais nos cursos;
- Exibição dos materiais aos discentes de forma articulada aos currículos dos cursos;
- Formação de rodas de conversa acerca dos materiais de arte apresentados, embasadas pelos roteiros de discussão;
- Realização de trabalhos em grupo após a sessão: mural, folder, colagem etc.

Metas:

- Formar grupos de trabalho envolvendo coordenadores de curso, professores e apoiadores matriciais para definição do acervo de materiais necessários e dos roteiros de discussão, até março de 2013.
- Finalizar projeto de implantação até maio de 2013.

- Apresentar projeto finalizado na reunião trimestral de trabalho do mês de junho.
- Realizar a primeira sessão-piloto na ETSUS-MA até julho de 2013.
- Avaliar a implementação do projeto em dezembro de 2013.

Responsável:

- Marcia Marques – Gestão de Projetos

#### PROGRAMA DE FORMAÇÃO PARA DOCENTES DA ETSUS-MA

Objetivo:

Desenvolver programa de formação para docentes da ETSUS/MA, a fim de propiciar espaços permanentes para problematização, reflexão e proposição de mudanças necessárias à prática pedagógica.

Metodologia:

- Conhecimento da necessidade de formação dos facilitadores, diante dos projetos da ETSUS/MA;
- Instituição de espaços periódicos de reflexão e estudo, identificação de problemas;
- Revisão da atual proposta de capacitação de facilitadores;
- Definição de programação de capacitações pedagógicas a serem implementadas pelos apoiadores matriciais e monitoradas por pedagoga da ETSUS/MA.
- Envolver coordenadores de curso, apoiadores matriciais e coordenação pedagógica na qualificação dos professores da ETSUS-MA.

Metas:

- Instituir programação formativa para todos os facilitadores da ETSUS até maio de 2013.
- Capacitar todos facilitadores de cursos técnicos da ETSUS-MA com carga-horária de pelo menos 88 horas/aula.
- Acompanhar pelo menos uma vez cada apoiador matricial na implementação da capacitação.
- Avaliar a proposta de capacitação implementada em dezembro de 2013.

Responsável:

- Rafaela Lima – Pedagoga da ETSUS-MA

**Local e período de implementação do projeto**

Os espaços coletivos mencionados serão concretizados no espaço físico da ETSUS-MA no ano de 2013 em horário do expediente de trabalho a ser definido previamente pela equipe, e em conformidade com o calendário anual a ser acordado.

## ORÇAMENTO PREVISTO

Os custos inerentes à implementação do plano de ação estão previstos no orçamento da ETSUS-MA.

<b>Item</b>	<b>Custo (R\$)</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Subtotal</b>
Hora-aula*	50,00	120	6.000,00
Filmes/vídeos**	30,00	30	900,00
<b>TOTAL</b>	--	--	<b>6.900,00</b>

**\*Inerente às formações durante as Rodas de Conversa**

**\*\* Inerente ao ARTESUS**

Os demais materiais de consumo (papel, pinceis, cartolina etc) que se fizerem necessários durante as atividades estão previstos nos projetos de curso da Escola. A estrutura física da Escola será utilizada para o desenvolvimento das atividades de todos os espaços coletivos propostos.

## CRONOGRAMA

ATIVIDADE	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Apresentação à equipe de trabalho	X											
ETSUS na roda	X		X		X		X		X		X	
Apoio matricial na Roda			X			X			X			
Secretaria Escolar na Roda				X				X				X
Apoio Administrativo na Roda		X			X			X				
Reunião de planejamento anual	X											
Reuniões trimestrais			X			X			X			
Reuniões de monitoramento quinzenal – coordenação pedagógica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reunião de monitoramento mensal – coordenações de curso	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Projeto Câmara Técnica de Apoio				X								
Formação de GT ARTESUS			X									
Projeto finalizado ARTESUS						X						
Sessão-piloto ARTESUS							X					
Programação formativa para docentes					X							
Acompanhamento dos apoiadores na formação de professores					X	X	X	X	X	X	X	X

### Referências

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

CAMPOS, G. W. S. **Um método para análise e co-gestão de coletivos**. São Paulo: Hucitec, 2007A.

CAMPOS, G. W. S. **Saúde Paidéia**. São Paulo: Hucitec, 2007B.

CAMPOS, G. W. S, DOMITTI, A. C. **Apoio matricial e equipe de referência: uma metodologia para gestão do trabalho interdisciplinar em saúde**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 23(2):399-407, fev, 2007C.

GUIZARDI, F. L., CAVALCANTI, F. O. L. **O conceito de cogestão em saúde: reflexões sobre a produção de democracia institucional**. Physis Revista de Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, 20 [ 4 ]: 1245-1265, 2010.

