

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**ESCOLA DE ENFERMAGEM**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PEDAGÓGICA NAS ETSUS**

**GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: UM DESAFIO PARA A ESCOLA TÉCNICA  
DO SUS**

**Evelyn Ana Cafure**

**Goiânia**  
**2013**

**Evelyn Ana Cafure**

**GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: UM DESAFIO PARA A ESCOLA TÉCNICA  
DO SUS**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas ETSUS – CEGEPE, realizado pela Universidade Federal de Minas Gerais, ETSUS Pólo Goiânia, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Profa. Dra. Paula Gonçalves Bicalho

**Goiânia**

**2013**

## Ficha de identificação da obra Escola de Enfermagem da UFMG

Cafure, Evelyn Ana

Gestão escolar participativa: um desafio para a escola técnica do SUS [manuscrito] / Evelyn Ana Cafure. - Belo Horizonte, 2013.

30 f.

Orientadora: Paula Gonçalves Bicalho.

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 Goiânia-GO, para obtenção do título de Especialista em Gestão Pedagógica

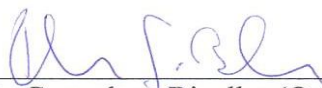
1.Educação em Saúde/métodos. 2.Educação Profissional em Saúde Pública. 3.Atenção Primária à Saúde/recursos humanos . 4.Educação em Saúde Pública. I.Bicalho, Paula Gonçalves. II.Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Enfermagem. Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do SUS. III.Título.

Evelyn Ana Cafure

**GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: um desafio para a Escola Técnica do  
SUS**

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

BANCA EXAMINADORA:



Prof<sup>ª</sup>. Paula Gonçalves Bicalho (Orientadora)



Prof<sup>ª</sup>. Clarice Marcolino

Data de aprovação: 20 de maio de 2013

Belo Horizonte - MG  
2013

## AGRADECIMENTOS

Ao Ministério da Saúde, através da Secretaria da Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde e à Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais, pela oportunidade oferecida de participarmos deste processo relevante para nossa formação como especialista, visando o fortalecimento das Escolas Técnicas do SUS;

À Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso do Sul, instituição da qual somos originárias, pela liberação na participação desta especialização, considerando a importância estratégica da Gestão do Trabalho e Educação na Saúde no fortalecimento do SUS – Mato Grosso do Sul;

À minha orientadora Dra. Paula Bicalho, às tutoras Eliete Saragiotto e Clarice Marcolino pela paciência em responder telefonemas e e-mails noturnos, cheios de ansiedade e de nos haverem encaminhado no processo de elaboração deste trabalho;

À equipe técnica da ETSUS, em especial à Coordenação Pedagógica, por suas ricas contribuições nos blocos temáticos desenvolvidos durante o curso e apoio recebido durante a elaboração deste TCC.

Ao Estado de Goiás que nos recebeu com sua eficiente equipe da Escola de Saúde Pública e aos adoráveis colegas de curso, pelo convívio durante todos esses meses, pelo aconchego e troca de experiências.

## RESUMO

A gestão democrática como um dos princípios que devem nortear o ensino público estabelecida na Constituição Federal de 1988, vem sendo fortalecida por meio da criação de conselhos escolares. O presente trabalho trata-se de um projeto de intervenção cuja principal proposta é a implantação de um Conselho Gestor, constante do Regimento Interno da Escola Técnica do SUS Prof. Ena de Araújo Galvão, de Mato Grosso do Sul, semelhante aos conselhos escolares que apoiam escolas básicas nos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos. A constituição dessa estrutura colegiada será composta por coordenadores de curso, docentes, discentes e membros da comunidade em geral. A ação alinha-se ao atual modelo de gestão participativa preconizada pelo SUS que aponta para a cogestão, na qual o poder é compartilhado e os participantes são efetivamente atuantes e co-responsáveis pela tomada de decisões nas instituições. É uma iniciativa pioneira que contribui para a construção de espaços democráticos nas instituições de formação de nível médio em saúde, bem como fortalece a transparência das atividades desenvolvidas.

**Descritores:** Escola para Profissionais de Saúde. Administração em Saúde. Participação Social.

## ABSTRACT

The democratic management as one of the principles that should guide public education, established in the Constitution of 1988, has been strengthened through the creation of school councils. This intervention project which the main purpose is the implementation of a Management Council foreseen in the Internal Regime of the Technical School of Health Prof<sup>ª</sup>. Ena de Araújo Galvão , in Mato Grosso do Sul, similar to school boards that give support to basic schools in the administrative, financial and pedagogical aspects. The formation of this structure will be composed by course coordinators, teachers, students and community members in general. This action relates to the current model of participatory management recommended by the Sistema Único de Saúde, in which power is shared and the participants are effectively active and co-responsible for decision making in the institutions. It is a pioneering initiative that contributes to the building of democratic spaces in the mid-level health schools and strengthens the transparency of activities.

**Descriptors:** School for Health Professionals. School Administration. Social Participation.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 OBJETIVO .....</b>	<b>11</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>12</b>
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>18</b>
<b>5.1 Local de Execução da Intervenção .....</b>	<b>18</b>
<b>5.2 Regimento Interno da ETSUS .....</b>	<b>19</b>
<b>5.3 Conselho Gestor: objeto da intervenção .....</b>	<b>20</b>
<i>5.3.1 Etapa 1: Proposta de modificação do art. 19 do regimento interno da ETSUS .....</i>	<i>21</i>
<i>5.3.2 Etapa 2: Realização de um grande encontro na ETSUS com a comunidade escolar .....</i>	<i>22</i>
<i>5.3.3 Etapa 3: Criação e implantação do Estatuto e Regimento Interno do Conselho Gestor .....</i>	<i>23</i>
<b>6 CRONOGRAMA .....</b>	<b>24</b>
<b>7 ORÇAMENTO .....</b>	<b>25</b>
<b>7.1 Etapa 1 - Memória de Cálculo para Implantação do Conselho .....</b>	<b>25</b>
<b>7.2 Etapa 2 – Reunião do Conselho Gestor .....</b>	<b>25</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>28</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A década de 60 foi marcada por debates que até então não aconteciam na saúde, um deles foi a formação dos trabalhadores de nível elementar e médio. A América latina foi marcada pela idéia de que o desenvolvimento social e econômico da região dependia de políticas públicas de saúde que tentavam acabar assim com os atrasos que doenças como a malária e a cólera representavam.

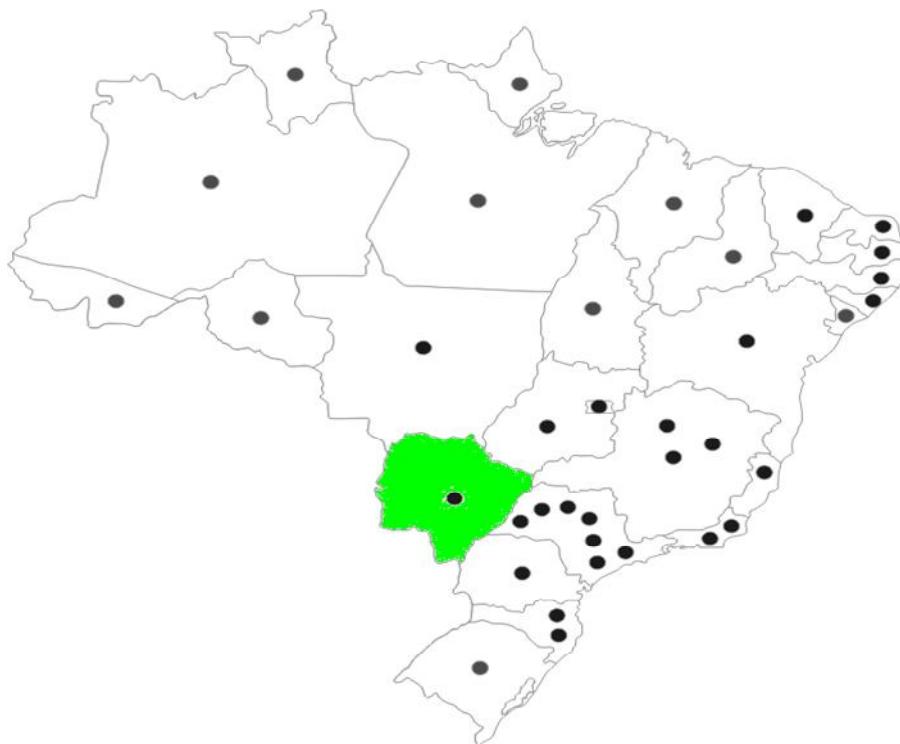
No Brasil, durante o governo da ditadura militar entre os programas que foram implantados estava o PREPS-Programa de Preparação Estratégica de Pessoal da Saúde que tinha como objetivo reformular as práticas de gestão e de capacitação dos trabalhadores que até então eram desenvolvidas de forma dispersa por instituições responsáveis pela prestação de serviços.

E foi assim que, conforme Sório (2002) em meados dos anos 80 foram surgindo centros formadores dentro das estruturas das secretarias estaduais de saúde para a resolução da falta de formação ou baixa qualificação das pessoas que já trabalhavam nos serviços ou que estavam em vias de contratação.

Até a década de 80, segundo Sório (2002) os esforços em torno da política de qualificação profissional dos trabalhadores da saúde de nível médio ainda eram pulverizados. Nesta época, Izabel dos Santos, então consultora da OPAS - Organização Panamericana de Saúde idealizava o Programa de Formação em Larga Escala de Pessoal de Nível Médio e Elementar para os Serviços de Saúde, baseada em levantamentos de que havia mais de trezentos mil trabalhadores em diversas áreas da saúde sem qualificação específica. A idéia era que os centros formadores se reestruturassem em Escolas Técnicas do SUS para que dessem conta de formar adultos já inseridos no serviço e às vezes analfabetos, garantindo o ensino multiprofissional, a centralização dos processos de administração escolar e a descentralização dos cursos.

Após um período intenso de debates, já estimulado pela criação do PROFAE- Projeto de Profissionalização dos Trabalhadores na Área de Enfermagem, chega-se a um consenso sobre a criação da Rede de Escolas Técnicas de Saúde do SUS, que foi instituída em 28 de novembro de 2000, por meio da Portaria do Ministério da Saúde nº. 1298, tendo sido oficialmente lançada em 07 de dezembro do mesmo ano. Esta rede é formada por 36 escolas técnicas em todo território nacional, conforme a figura 1.

## RETSUS- REDE DE ESCOLAS TÉCNICAS DO SUS



**36 ETSUS**

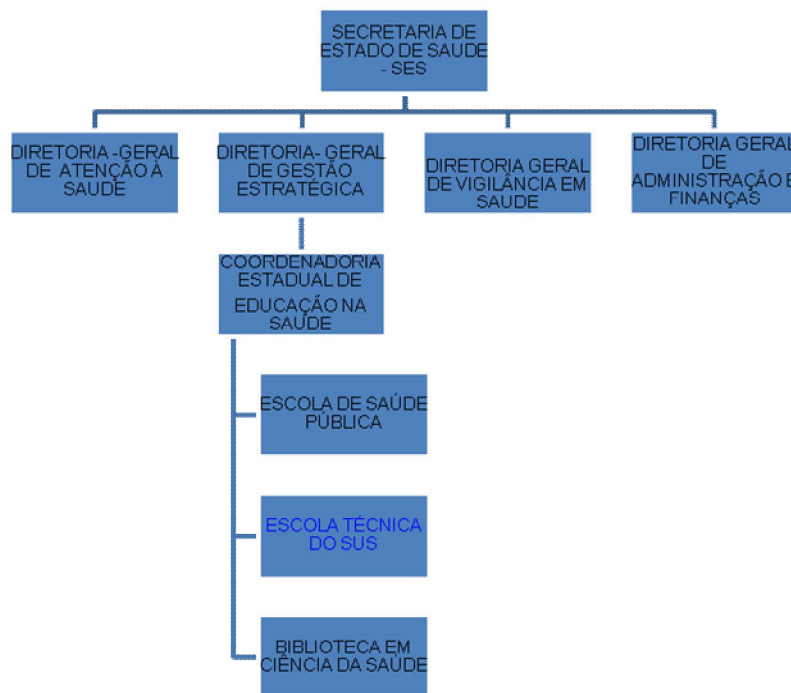
**Figura 1:** Mapa da Rede de Escolas Técnicas do SUS.

Fonte: Ministério da Saúde

Em Mato Grosso do Sul, a Escola Técnica do SUS “Professora Ena de Araújo Galvão”-ETSUS, integrante desta rede, foi criada pelo Decreto nº 3.646 de 21 de julho de 1986 como Centro Formador de Recursos Humanos para a Saúde, dentro do contexto do Projeto Larga Escala e transformada em Escola Técnica, pelo Decreto nº 12.127 de 20 de julho de 2006. A mesma tornou-se mais consolidada e fortalecida como escola técnica, somente na década de 2000, com a criação do PROFAE. Essa foi a mola propulsora que faltava para o fortalecimento da nossa ETSUS.

A Escola está ligada a Secretaria de Estado de Saúde, fazendo parte da Diretoria de Gestão Estratégica, conforme o organograma exposto na figura 2. Devido a esta conformação a Escola está limitada em seu poder decisório, embora exista um relacionamento de respeito e cooperação dentro dessa diretoria.

## ORGANOGRAMA



**Figura 2:** Organograma da ETSUS “Prof. Ena de Araujo Galvão, de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, MS, 2013.

Fonte: Regimento Escolar

Os processos licitatórios e a tomada de decisão necessitam ser aprimorados, pois em muitas ocasiões eles acabam por dificultar as atividades agendadas e estamos, constantemente, falando sobre as nossas atividades tentando sensibilizar nossos gestores quanto à importância do nosso trabalho.

A ETSUS tem em seu Regimento Escolar, no Art. 18, prevista a criação do Conselho Gestor. Este ainda não foi implantado e tem a finalidade precípua de auxiliar a Escola no planejamento e avaliação dos cursos, apoiar na adequação dos currículos e acompanhar os egressos na inserção e qualidade nos serviços de saúde, bem como deliberar sobre assuntos que visem à gestão escolar.

A criação de conselhos gestores fundamentados em estudos produzidos na área da educação, que defendem uma gestão mais democrática e participativa, à luz de princípios consagrados em lei, tem sido uma estratégia de suma importância para as escolas viabilizarem a abertura da mesma à comunidade, adequando-a aos novos desafios apresentados pela sociedade.

Abramo<sup>1</sup> (1989 apud CONTI; LUIZ, 2007) faz uma análise das características dos conselhos populares onde destaca cinco características fundamentais para seu funcionamento: capacidade para reivindicar, dispor de mecanismo de consulta, poder de decidir, poder de controlar a implantação de programas, sujeitar-se à fiscalização de suas ações.

Apoiando-nos com estudos de pesquisas e vivências que nos trazem as experiências de escolas básicas da educação, que com seus erros e acertos estão conseguindo ter alguma autonomia, seja administrativa, pedagógica ou financeira, que nós da ETSUS Prof. Ena Galvão estamos dando o nosso primeiro passo no sentido de compartilhar as responsabilidades das principais ações a serem desenvolvidas pela ETSUS, com a representação da comunidade em geral.

## 2 OBJETIVO

Implantar o Conselho Gestor da ETSUS Prof<sup>a</sup>. Ena de Araújo Galvão.

---

<sup>1</sup> ABRAMO, Perseu. O PT e os Conselhos de Saúde Populares. In: DAMASCENO, Alberto. et al. **A Educação como Ato Político Partidário**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1989 p. 34-37

### 3 JUSTIFICATIVA

Tradicionalmente as decisões relacionadas a gestão da ETSUS são tomadas sem participação da comunidade, ocorrendo muitas vezes de se tomar decisões de forma unilateral, apenas pela direção escolar, situação não recomendável, pois, o ideal seria compartilhar as responsabilidades das principais ações a serem desenvolvidas pela escola com a comunidade em geral. Há ainda um agravante nesse cenário, onde em algumas situações ocorrem ingerências políticas, nas principais tomadas de decisões da escola, envolvendo, exemplificativamente, questões relacionadas à clientela dos cursos, aos critérios de acessibilidade, municípios envolvidos e outras. Tais ingerências desestabilizam o trabalho desenvolvido pela ETSUS comprometendo a qualidade dos serviços oferecidos e até mesmo sua missão institucional.

Outro fator que deve ser enfatizado são as dificuldades vivenciadas pela escola na execução de suas principais atividades. Há a necessidade de se desenvolver alguns procedimentos que são inerentes a toda organização pública, como a realização de processos licitatórios para aquisição de grandes e pequenos produtos e serviços. Tais exigências legais são por vezes bastante burocráticas, contribuindo para a morosidade de algumas atividades da escola que precisam ser implementadas com rapidez e agilidade. Até mesmo a aquisição de pequenos produtos e serviços, que auxiliam no desenvolvimento cotidiano da escola, passa por esses elementos dificultadores.

Apesar de a Escola ter previsto, em seu Regimento Escolar, no Art. 18, a criação do Conselho Gestor, este ainda não foi implementado. A implementação deste conselho poderá contribuir no sentido de proporcionar soluções para algumas dessas dificuldades citadas anteriormente e enfrentadas cotidianamente pela ETSUS, dependendo da função que o mesmo vier a desenvolver futuramente.

A decisão de implantar este conselho está fundamentada na defesa do compartilhamento da tomada de decisão entre a ETSUS e a sociedade em geral, adotando-se a cogestão, como uma nova forma de administrar a instituição. Tal gestão visa incorporar processos de trabalho que sejam realmente participativos e que promovam a autonomia e criatividade dos envolvidos.

Este Conselho poderá apoiar a direção em decisões importantes, dividindo responsabilidades e tornando a escola mais transparente e participativa, possibilitando mudanças na forma de lidar com as dificuldades, superando-as de forma coletiva e solidária.

Visa também oportunizar um espaço democrático na ETSUS para a participação efetiva da comunidade (alunos, professores, conselho de saúde, trabalhadores em saúde e outros), possibilitando uma maior transparência e visibilidade às atividades da ETSUS, inclusive àquelas relacionadas com a gestão financeira dos projetos executados pela instituição.

Com isso, pretende-se ainda, criar novos instrumentos e forma de gestão no que se refere à administração da ETSUS, alinhando-a com os princípios e diretrizes do SUS tornando a administração escolar mais humana e participativa.

#### 4 REFERENCIAL TEÓRICO

Até meados da década de 80, os autores de livros, ensaios e teses sobre a administração escolar utilizavam como fundamento para suas propostas nesse campo, o arcabouço teórico dos vários movimentos que compõem a teoria da administração empresarial. O pressuposto implícito ou explícito desses autores era de que administrar uma escola é tarefa equivalente à administração de uma empresa qualquer. A Teoria Geral da Administração, conforme Russo (2004), tradicionalmente tem o seu objeto de estudo identificado com os interesses dominantes. Tal teoria é utilizada como um instrumento de dominação do capital sobre o trabalho, visando o aumento da exploração deste último. Não se registra, portanto, estudos que reflitam os interesses dos trabalhadores, ou seja, nada aponta para uma perspectiva de democratização do poder e da autoridade nas organizações.

A administração empresarial, ainda que contenha elementos explicativos dos fenômenos organizacionais é essencialmente normativa, pois tem a pretensão de constituir uma técnica universal e neutra, que quando dominada, constitui instrumento de uso mecânico, podendo-se aplicar em qualquer situação da administração organizacional, ocorrendo assim uma visão positivista de que a realidade é homogênea e razoavelmente estática. (RUSSO, 2004)

A administração escolar nesse enfoque se manifesta, em geral como uma prática burocratizada, reiterativa e espontânea, deslocada de qualquer orientação teórica específica. É a partir dessas constatações que alguns estudiosos passaram a desenvolver argumentos que questionam a Teoria de Administração Geral como paradigma da Administração Escolar. A partir daí começa a surgir proposta de superação deste paradigma tendo como hipótese a natureza específica do processo pedagógico de produção escolar. Há uma incompatibilidade entre o fundamento capitalista da teoria geral de administração produzida para mediar o sistema de exploração da força de trabalho e a natureza do método de atualização cultural das novas gerações que representam a produção e a continuidade da humanidade (RUSSO, 2004)

É lícito concluir que os objetivos da administração escolar são os da educação como um processo social e da escola como instituição, tendo a educação escolar como elemento de transformação em relação à administração escolar.

Como a teoria de administração escolar foi durante muito tempo produzida como uma extensão da administração geral ela continuava focada nos moldes de administração de empresas organizadas segundo o modo de produção capitalista. A transição deste paradigma

para o da especificidade da escola, ainda em curso se dá no contexto das críticas geradas pelas correntes progressistas da pedagogia à ideologia da escola capitalista, ou seja, escola como instrumento de reprodução da sociedade de classe. (RUSSO, 2004)

O modelo burocrático dominante na administração da educação dentro do Estado tem dificultado que a escola realize seus fins propriamente pedagógicos, pois a característica de uma organização burocrática produz uma forma de exercício de poder centralizado, o que dificulta a participação dos agentes de educação nas decisões de interesse coletivo. No Brasil, as críticas contra esse modelo dominante surgem no fim da década de 70 e início dos anos 80, dentro do contexto da (re) democratização do país, com trabalhos de Gonzáles Arroyo, Zung e Paro que defendiam uma gestão mais democrática (RUSSO, 2004).

Gracindo (2007) faz uma reflexão sobre a gestão democrática da prática social da educação, tornando a escola como um espaço de exercício democrático. O marco legal da gestão democrática está estabelecida na Constituição Federal de 1988, como um dos princípios que deve nortear o ensino público. Também a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB - (Lei 9.394 de 1996) segue o mesmo sentido da Constituição indicando que o ensino será ministrado entre outros princípios no da gestão democrática do ensino.

Esta Lei em seu art.3º, inciso VII, contempla a gestão democrática do ensino público, deixando a cargo de cada sistema de ensino sua regulamentação, desde que obedecidos alguns princípios previstos no art.14: I-Participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, II - Participação da comunidade escolar e local em conselhos ou equivalentes. No seu art.12, inciso VI, a LDB ainda incumbe cada sistema de ensino “articular-se com a família e comunidade criando processos de integração da sociedade com a escola”. (CONTI ; LUIZ, 2007).

No Ministério da Educação algumas iniciativas revelam o empenho na direção do fortalecimento da gestão democrática das escolas, com ênfase no papel dos conselhos escolares. É o caso do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, que foi criado pela Portaria do Ministério da Educação n.º 2.896, de 16 de setembro de 2004.

Com a complexidade e o crescimento da sociedade moderna, a democracia, antes exercida pela ação direta das pessoas, adquiriu um caráter representativo. Os indivíduos passaram a se reunir em grupos, de acordo com suas afinidades, interesses particulares, religião, profissão etc. Os colegiados nascem sob a égide da democracia participativa, como é o caso do conselho da escola. (CONTI; LUIZ, 2007, p.45)

Dentro deste novo olhar surgem as estruturas da gestão colegiada com mecanismos coletivos constituídos por professores, alunos, funcionários e representantes da sociedade. O conselho é escolhido pela comunidade escolar com o objetivo de apoiar a gestão da escola e tornar esta organização um ambiente dinâmico de aprendizagem social. É através delas que todas as pessoas ligadas à escola podem se fazer representar e decidir aspectos relacionados a administração, finanças e pedagógicas tornando-se um instrumento de participação e de gestão democrática (PARENTE, 2000).

Segundo a mesma autora (2000), foram identificados 13 tipos diferentes de gestão colegiada na educação, das quais as que se destacam são:

- ✓ Conselho Escolar, que é definido como um órgão colegiado que tem como objetivo incentivar a participação da comunidade escolar na gestão administrativa da escola, garantindo a qualidade do trabalho escolar, tanto nos aspectos administrativos, quanto financeiros e pedagógicos. Tem como função acompanhar, fiscalizar o funcionamento da escola e de promover e garantir a participação da comunidade escolar nas atividades da escola contribuindo com a qualidade dos serviços educacionais, ampliando, assim, o compromisso da comunidade com a Escola.
- ✓ Associação de Pais e Mestres têm em seu objetivo auxiliar a direção escolar no desenvolvimento de suas atividades administrativas, pedagógicas e sociais, bem como contribuir com a arrecadação de recursos para complementar gastos com as ações de ensino, educação e cultura.
- ✓ Caixa Escolar é uma instituição jurídica, de direito privado, sem fins lucrativos, que tem como função administrar os recursos financeiros da escola, sejam eles oriundos da União, Estados ou Municípios e ainda de entidades privadas ou filantrópicas.
- ✓ Colegiado Escolar, consultivo, com atribuições semelhantes às do Conselho Escolar. Como órgão coletivo adota a gestão participativa e democrática da escola, com o auxílio da comunidade escolar na tomada de decisões, visando, sempre, o compromisso com a qualidade do ensino.

As estruturas de gestão colegiada guardam relações de interdependência no sentido de existir uma coerência e complementaridade de funções, competência e objetivos. Estas estruturas apresentam em comum a característica de envolver a participação de múltiplos atores: professores, funcionários, alunos e comunidade local. ( PARENTE, 2000)

Também na década de 80, enquanto que na educação já acontecia iniciativas com bastante relevância na democratização e autonomia das escolas, iniciava-se na saúde a reformulação do sistema de saúde na lógica de uma rede unificada que abrangia além das

políticas de saúde, as políticas de previdência e assistência social, originando dessa forma, o Sistema Único de Saúde - SUS.

Esse sistema foi a peça chave no processo de luta e construção do modelo protetor brasileiro. O Estado assume a saúde como um direito de todos e um dever do Estado, mas o processo de construção e operacionalização do SUS nestes últimos 14 anos é um constante palco de negociação e reconstrução da proposta original.

Com a lei orgânica da saúde, a lei 8.080 e especificamente, com a lei 8142/90 a participação popular e o controle social com a formação de conselhos de saúde passaram a orientar as atividades e ações do SUS.

Em 2009, reforçando a democratização da gestão do SUS, o Ministério da Saúde publicou a Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do SUS, que entre outras diretrizes, aponta para um modelo de gestão participativa, com trabalho em equipe em espaços coletivos que garantam que o poder seja de fato compartilhado, por meio de análises, decisões e avaliações construídas em conjunto. (BRASIL, 2009)

Um exemplo desses espaços são os colegiados onde há participação de gestores, trabalhadores da saúde e usuários que proporcionam motivação, reflexão, aumento da autoestima dos profissionais, fortalecendo assim, o empenho no trabalho, a criatividade na busca de soluções e aumento da responsabilidade social. (BRASIL, 2009)

Diante dessas diretrizes, a gestão na área da saúde deve se pautar por novos processos de trabalho garantindo que todos os atores envolvidos sejam atuantes e co-responsáveis pelas decisões a serem tomadas: é o que está sendo denominada atualmente, como cogestão. Tal modo de administrar inclui novos sujeitos nos processos de gestão que contribuem com a análise de contexto e problemas, assim como com o processo de tomada de decisão (BRASIL, 2009).

Nessa nova forma de gestão, o poder seria exercido não por poucos ou alguns, mas, por um conjunto mais ampliado de sujeitos que compõem a organização, assumindo o predicado de que “todos são gestores de seus processos de trabalho”. (BRASIL, 2009)

Nesse cenário é necessário que haja uma reflexão sobre o modelo atual de gestão da ETSUS, que deve acompanhar essas inovações, no sentido de reforçar a democratização de seu espaço organizacional. O conselho gestor da escola pode ser uma iniciativa pioneira nesse sentido, uma vez que o mesmo pode proporcionar a oportunidade de múltiplos atores virem a atuar efetivamente nas ações e atividades da escola.

## **5 METODOLOGIA**

O presente trabalho trata-se de um projeto de intervenção que contém propostas que buscam solucionar e/ou minimizar os problemas levantados por esse estudo.

A intervenção aqui planejada é o resultado de estudos, análises e observações do problema investigado e descreve as ações a serem realizadas, bem como a forma como as mesmas serão desenvolvidas.

### **5.1 Local de Execução da Intervenção**

A Escola Técnica do SUS “Profª Ena de Araújo Galvão” foi criada em 1986, como Centro Formador de Recursos Humanos para a Saúde (CEFOR/MS) pelo Decreto Estadual nº 3646 de 21 de julho de 1986. Transformada em Escola Técnica do SUS em 20 de julho de 2006, pelo Decreto nº 12.127 de 20 de julho de 2006. Integra a Estrutura da Coordenadoria Estadual de Saúde de Mato Grosso do Sul. É credenciada pelo Conselho Estadual de Educação, estendendo suas ações educativas por todo o Estado, levando- as o mais próximo possível dos trabalhadores.

Tais ações dependem das necessidades e das condições de exequibilidade presentes nos municípios que demandam seus serviços. Não possui um corpo docente fixo em seus quadros de servidores, sendo docentes, os profissionais de saúde que atuam na rede pública de saúde. É integrante da rede de Escolas Técnicas do SUS (RETSUS), formada pelo conjunto dessas escolas, presentes em todos os Estados do país. A principal missão da instituição é formar e capacitar os trabalhadores de nível médio do SUS e outras clientelas para o exercício profissional, mediante cursos de Formação Inicial e Continuada, Formação Profissional Técnica de nível médio e Educação Permanente, consubstanciados pelos princípios e diretrizes do SUS. A visão da Escola é ser um centro de referência para a formação profissional técnica de nível médio na área da saúde, em âmbito estadual.

Os cursos oferecidos pela ETSUS buscam atender as necessidades de formação dos trabalhadores do SUS nos vários municípios do Estado, como: Técnico em Enfermagem, Técnico em Análises Clínicas, Técnico em Vigilância em Saúde, Técnico em Hemoterapia, Técnico em Imobilizações Ortopédicas, Pós- técnico em Urgência e Emergência, Pós- técnico em Atenção Primária em Saúde, Formação Profissional Inicial de Agentes Comunitários de Saúde, Formação Profissional Inicial de Cuidador de Pessoas com Dependência, Capacitação

em Saúde Bucal HIV/AIDS/ HEPATITE, Atualização em Gestão do Trabalho para servidores de nível médio das secretarias municipais de saúde.

Após a transformação do CEFOR/MS em ETSUS, a instituição teve que atualizar o seu regimento interno, adequando-o aos novos setores e competências exigidas.

## **5.2 Regimento Interno da ETSUS**

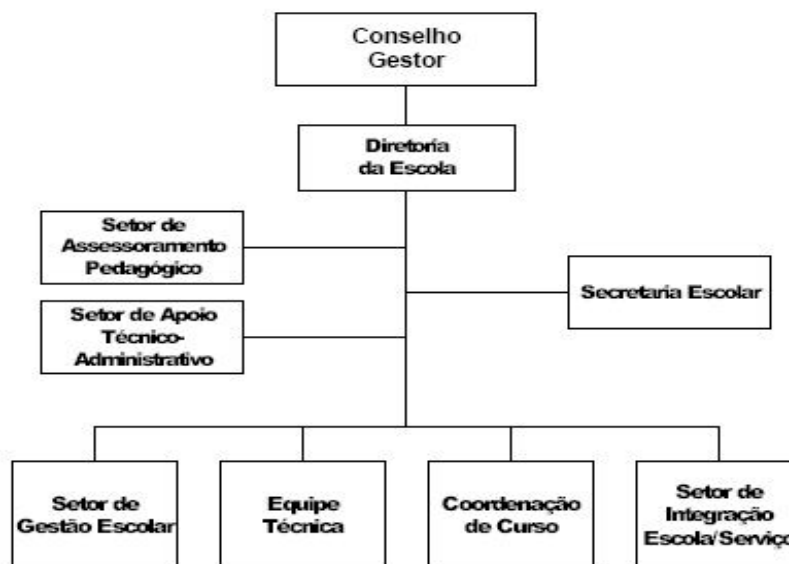
Em 29 de junho de 2009, D. O. nº 7488, a ETSUS publicou seu Regimento Interno contendo os seguintes setores:

Art. 7º - Para a execução e cumprimento de suas finalidades, esta unidade escolar funcionará com a seguinte estrutura:

- I - Direção;
- II - Coordenação Pedagógica;
- III – Secretaria Escolar;
- IV – Conselho Gestor;
- V – Núcleo de Gestão Escolar;
- VI – Núcleo Técnico;
- VII – Núcleo de Integração Escola/Serviço;
- VIII – Coordenação de Curso;
- IX – Biblioteca;
- X – Laboratórios.

Para a estrutura descrita, o regimento interno previu o organograma da ETSUS “Profª Ena de Araújo Galvão” conforme apresentado na figura 3.

ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ESCOLA TÉCNICA DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE "PROFESSORA ENA DE ARAUJO GALVÃO"



**Figura 3:** Organograma da Estrutura organizacional da ETSUS Prof. Ena de Araujo Galvão. Campo Grande, MS, 2013.

Fonte: Regimento Escolar

Quase todos os setores previstos no regimento interno da ETSUS foram implantados, com exceção de apenas dois setores: O Conselho Gestor e o Núcleo de integração Escola/ Serviço. O presente estudo, conforme vimos discutindo, tem como objeto de investigação e intervenção, o conselho gestor.

### 5.3 Conselho Gestor: objeto da intervenção

A principal proposta de intervenção é a implantação do Conselho Gestor da ETSUS e, segundo o art. 18 do regimento interno da citada instituição, tal conselho tem como finalidade auxiliar a Escola no planejamento e avaliação dos cursos, apoiar na adequação dos currículos e acompanhar os egressos na inserção e qualidade nos serviços de saúde, bem como deliberar sobre assuntos que visem à gestão escolar.

O art.19 do mesmo documento preconiza que são membros do Conselho Gestor:

I – O Diretor;

II – O Secretário Escolar;

III – Representante da Coordenação Pedagógica;

- IV – Representante do Núcleo Técnico;
- V – Representante do Núcleo de Gestão Escolar;
- VI – Representante Núcleo de Integração Escola/ Serviço;
- VII – Coordenador de cada Curso;
- VIII – Representante docente de cada Curso;
- IX – Representante discente de cada Curso;
- X- Representante do Conselho Estadual de Saúde;

Para a implantação desse Conselho há algumas dificuldades para a exequibilidade do mesmo da forma como foi planejado no artigo acima citado, conforme detalharemos abaixo:

1º) O regimento não é claro quanto a diferenciar se os coordenadores de cursos, docentes e discentes seriam dos cursos técnicos ou dos cursos de qualificação profissional inicial;

2º) A ETSUS possui muitos cursos em execução, se cumprirmos, conforme o regimento, com a representação de um Coordenador de cada curso, um docente e um discente de cada curso, atingiríamos cerca de 70 membros, o que tornaria inviável o trabalho do conselho;

3º) O regimento também não é claro quanto ao segmento que deve pertencer o representante do Conselho Estadual de saúde no Conselho Gestor. Como citado, o Conselho Estadual de Saúde apresenta três segmentos: trabalhadores, usuários e prestadores de serviços. Há dúvidas sobre qual desses segmentos deve participar.

Para solucionarmos tais dificuldades, após discutirmos e estudarmos com a equipe técnica da ETSUS sugere-se algumas propostas que deverão ser executadas, conforme as etapas que apresentaremos a seguir:

### ***5.3.1 Etapa 1: Proposta de modificação do art. 19 do regimento interno da ETSUS***

Propõem-se, inicialmente, que a composição prevista no citado artigo seja modificada, para que a implantação do Conselho possa ser exequível, passando a ter a seguinte redação:

Art. 19 - O Conselho Gestor será composto dos seguintes membros:

- I – O Diretor;
- II – O Secretário Escolar;
- III – Representante da Coordenação Pedagógica;
- IV – Representante do Núcleo Técnico;
- V – Representante do Núcleo de Gestão Escolar;
- VI – Representante Núcleo de Integração Escola/ Serviço;
- VII – 1 Coordenador de Curso Técnico;
- VIII – 1 docente de Curso Técnico;
- IX – 1 discente de Curso Técnico;
- X- 1 Representante do Conselho Estadual de Saúde do segmento dos trabalhadores;
- XI- 1 Representante do Conselho Estadual de Saúde do segmento dos usuários

Parágrafo único- Cada membro do Conselho Gestor terá direito a um suplente.

Acreditamos que após essas modificações, a ETSUS estará apta a implantar o Conselho Gestor, seguindo as etapas subsequentes, que apresentaremos a seguir:

### ***5.3.2 Etapa 2: Realização de um grande encontro na ETSUS com a comunidade escolar***

A ETSUS promoverá um encontro com toda a comunidade escolar: coordenadores de cursos técnicos, docentes e discentes dos citados cursos. Além desses atores, atendendo ao que será determinado pelo novo artigo 19 do Regimento Interno da ETSUS, também serão convidados representantes do segmento dos trabalhadores e dos usuários, pertencentes ao Conselho Estadual de Saúde. Nesse evento, em um primeiro momento, com o objetivo de sensibilizar os participantes, será apresentado a todos: comunidade escolar e demais participantes a importância da ETSUS implantar o Conselho Gestor, tanto para a própria Instituição quanto para a sociedade, trabalhadores e o SUS. Nessa oportunidade, também, será discutida a composição do citado conselho e a orientação de que todos os presentes poderão se candidatar para a primeira eleição de seus membros.

Num segundo momento, nesse mesmo evento, os participantes elegerão por voto direto e secreto, os representantes do citado conselho.

### ***5.3.3 Etapa 3: Criação e implantação do Estatuto e Regimento Interno do Conselho Gestor***

Após a primeira eleição do Conselho Gestor da ETSUS o mesmo terá a atribuição de elaborar e implementar seu regimento interno e Estatuto, documentos onde serão definidas várias questões de importância para o funcionamento do citado conselho, como: período de realização das reuniões, periodicidade das eleições para renovação dos membros e outros assuntos pertinentes. Tal competência está explícita no art. 20, do regimento interno da ETSUS que preceitua que as normas de funcionamento do Conselho Gestor estão disciplinadas em seu Estatuto.

Caberá à direção da ETSUS garantir as condições necessárias para o funcionamento do citado conselho, oferecendo espaço físico para a realização das reuniões, apoio técnico e orçamento financeiro para custeio de despesas como: pagamento de diárias, para os membros que residem fora de Campo Grande, materiais de consumo e outros que se fizerem necessários para o seu funcionamento.

**6 CRONOGRAMA**

<b>Mês</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novemb ro</b>
<b>Ações</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>
Revisão do Regimento Interno	x					
Apreciação da SES e publicação do Regimento Interno em Diário Oficial		x	x			
Planejamento e sensibilização para encontro da comunidade escolar para implantação Conselho Gestor				x		
Encontro da comunidade escolar para implantação do Conselho Gestor					x	
1ª reunião do Conselho Gestor para planejamento das diretrizes de funcionamento.						x

## 7 ORÇAMENTO

### 7.1 Etapa 1 - Memória de Cálculo para Implantação do Conselho

Encontro para integração e sensibilização para a implantação do Conselho Gestor;

Atores envolvidos: Equipe técnica e administrativa da ETSUS;

Coordenadores, alunos e professores de cursos técnicos;

Representantes de Instituições de Saúde;

Representantes do Controle Social, do segmento dos usuários e trabalhadores;

Representantes dos Gestores Municipais de Saúde;

Representantes do Ministério da Saúde;

Diárias para professores, coordenadores e alunos	6 participantes X 18 municípios X 2 diárias X R\$ 60,00	<b>R\$ 12.960,00</b>
Passagem aérea para palestrante	2 passagens X 1 palestrante X R\$1.000,00	<b>R\$ 2.000,00</b>
Alimentação	150 participantes X 1 almoço X R\$ 38,00	<b>R\$ 5.700,00</b>
Material de consumo	Pastas, papel sulfite, caneta, banner ...	<b>R\$ 3.000,00</b>
<b>Total</b>		<b>R\$ 23.660,00</b>

### 7.2 Etapa 2 - Reunião do Conselho Gestor

Diárias para membros do conselho gestor	10 participantes X 2 diárias X R\$ 60,00	<b>R\$ 1.200,00</b>
Alimentação	20 participantes X 1 almoço X R\$ 38,00	<b>R\$ 760,00</b>
Orientador	1 orientador X 30 horas X R\$ 48,00	<b>R\$ 1.440,00</b>
<b>Total</b>		<b>R\$ 3.400,00</b>

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde a década de 80, impulsionadas pela redemocratização do país e amparadas pela exigência constitucional, as escolas de educação básica mantidas pelas secretarias municipais e estaduais de saúde vem realizando iniciativas que promovem a democratização e a autonomia de suas gestões administrativas, financeiras e pedagógicas.

Tais experiências amparam-se na criação de conselhos, na qual a maioria é constituída por membros pertencentes à comunidade escolar e que auxiliam as escolas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades educativas realizadas. Além disso, os mesmos auxiliam na captação, monitoramento e gestão dos recursos financeiros, acompanhando e fiscalizando-os, contribuindo para minimizar a malversação de verbas, principalmente às públicas e eventuais ingerências políticas quanto à aplicação dos mesmos.

Na área da saúde, com a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), o Brasil, também nessa área, comprometeu-se com a democratização de sua gestão e, por meio da lei orgânica da saúde, a lei 8.080 e especificamente, com a lei 8142/90 tornou obrigatória a participação popular e o controle social por meio da formação de conselhos de saúde e das conferências de saúde que passaram a contribuir com suas atividades e ações.

O SUS é um sistema ainda em construção, mas que desde sua criação, tem contribuído com muitas inovações na gestão, defendendo modelos de administração pública mais participativos, com espaços democráticos que permitem o compartilhamento do poder e a autonomia dos participantes.

Essas concepções fortaleceram-se ainda mais, com a Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do SUS, publicada pelo Ministério da Saúde, em 2009, que apontou diretrizes para a democratização da gestão do SUS, preconizando a adoção da cogestão na administração da rede pública de saúde.

Por meio de colegiados, com a participação de gestores, trabalhadores da saúde e usuários a tomada de decisões é feita no coletivo e todos os atores são co-responsáveis.

A Escola Técnica do SUS, ETSUS, Prof. Ena de Araújo Galvão é uma escola compromissada com os trabalhadores de nível médio do SUS tendo como principal missão realizar a qualificação e formação profissional dos mesmos. Mantida pela Secretaria Estadual de Saúde realiza suas atividades com recursos principalmente da esfera federal, oriundos do Ministério da Saúde.

Apesar de ter um trabalho consolidado e reconhecido nesses seus vinte e seis anos de existência, a citada escola ainda é frágil, no sentido da sua pouca autonomia administrativa,

financeira e pedagógica: os rumos da instituição quase sempre são determinados pelos cargos de maior hierarquia dentro do organograma da Secretaria Estadual de Saúde e, muitas vezes, à revelia da classe trabalhadora e demais membros da comunidade escolar.

Com a implantação de um Conselho Gestor pretende-se transformar a escola em um espaço mais democrático e participativo, incentivando a participação da comunidade, inclusive na tomada de decisão da escola. Acredita-se que quanto mais transparência for dada as atividades da instituição, mais apoio a mesma terá por parte da sociedade, especialmente dos trabalhadores, seu principal público. Afinal, as pessoas defendem somente o que conhecem e ações nas quais se sintam efetivamente protagonistas.

Embora iniciativas como essas já existam em escolas de educação básica, não há experiências semelhantes com as escolas técnicas do SUS, geralmente mantidas pelas secretarias municipais ou estaduais de saúde. Com isso, a implantação de um conselho gestor na ETSUS é um grande desafio para a direção e equipe técnica da mesma, que terá que adequar essa estrutura colegiada à realidade da área da saúde.

A perspectiva é que essa experiência contribua com o processo de democratização da ETSUS aproximando-a cada vez mais da comunidade e com sua luta por autonomia administrativa, financeira e pedagógica. Que os resultados desse trabalho promovam estudos, novas experiências e projetos semelhantes em outras ETSUS existentes no país auxiliando, assim, na melhoria dos serviços oferecidos pelas instituições formadoras de nível médio, e, por fim na implementação e consolidação do SUS.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei Federal 8.080 de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Disponível em: [http://portal.saude.gov.br/portal/saude/visualizar\\_texto.cfm?idtxt=26703](http://portal.saude.gov.br/portal/saude/visualizar_texto.cfm?idtxt=26703). Acesso em: 12 de Nov. de 2012.

BRASIL. Lei Federal 8.142 de 28 de dezembro de 1990. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. Disponível em: [http://portal.saude.gov.br/portal/saude/visualizar\\_texto.cfm?idtxt=26703](http://portal.saude.gov.br/portal/saude/visualizar_texto.cfm?idtxt=26703). Acesso em: 15 de nov. 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. **Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do SUS**. Gestão participativa e cogestão. 56 p. Brasília, 2009.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria 1298/GM de 28 de novembro de 2000. Institui a Rede de Escolas Técnicas e Centros Formadores vinculados às instâncias gestoras do Sistema Único de Saúde (RET-SUS). Disponível em: [http://portal.saude.gov.br/portal/saude/visualizar\\_texto.cfm?idtxt=26703](http://portal.saude.gov.br/portal/saude/visualizar_texto.cfm?idtxt=26703). Acesso em: 04 de Nov.2012.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei n. 9.394/96. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Acesso em: 10 nov.2012.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 2.896, de 16 de setembro de 2004. Cria no âmbito da Secretaria de Educação Básica - SEB, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Disponível em: <http://sites.unasp.edu.br/portal/secretariageral/Documentos/BDE/2004-2/624-21-09-04.pdf>. Acesso em: jan.2013

CONTI. C.; LUIZ. M.C. Políticas Públicas e Gestão Democrática: o funcionamento do conselho escolar no sistema municipal de ensino. **Educação: Teoria e Prática**. v.17, n.29, p. 33-50, jul/dez.São Carlos, SP, 2007.

GRACINDO. R. V. O Gestor Escolar e as Demandas da Gestão Democrática Exigências, práticas, perfil e formação. **Revista Retratos da Escola**. v. 3, n.4, p.135-147, jan/jun. Brasília, 2009.

PARENTE. M. M.A. Mapeamento de Estruturas de Gestão Colegiada em Escolas dos Sistemas Estaduais de Ensino. **Em Aberto**, v.17, n.72, p-156-162, fev/jun. Brasília, 2000.

RUSSO. M.H. Escola e Paradigma de Gestão. **Eccos- Revista Cient**. v. 6, n. 1, jun, p.25-42. São Paulo, 2004.

SÓRIO. R.E.R. **Educação Profissional em Saúde no Brasil**: a proposta das Escolas Técnicas de Saúde do Sistema Único de Saúde. Formação. Projeto de Profissionalização dos Trabalhadores da Área de Enfermagem- v. 2, n.5, p. 45- 57. Brasília: Ministério da Saúde, 2002.