



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FAE - FACULDADE DE EDUCAÇÃO
GIFES - GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Clésio Gontijo do Amaral

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO PARA A DISCIPLINA DE PEDIATRIA 1 DA UFMG**

BELO HORIZONTE – MG

2019

CLÉSIO GONTIJO DO AMARAL

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO PARA A DISCIPLINA DE PEDIATRIA 1 DA UFMG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.

Linhas de Pesquisa: Educação superior, gestão e trabalho

Orientador: Professor Ricardo Viana Velloso

Coorientadora: Professora Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos

BELO HORIZONTE – MG

2019

A485p
TCC

Amaral, Clésio Gontijo do, 1968-
Planejamento estratégico como ferramenta de gestão para a disciplina de
pediatria 1 da UFMG [manuscrito] / Clésio Gontijo do Amaral. - Belo Horizonte,
2019.

82 f. : enc, il.

Monografia -- (Especialização) - Universidade Federal de Minas Gerais,
Faculdade de Educação.

Orientador: Ricardo Viana Velloso.

Coorientadora: Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos.

Bibliografia: f. 73-76.

Anexos: f. 81-82.

Apêndices: f. 77-80.

1. Universidade Federal de Minas Gerais -- Faculdade de Medicina --
Currículos -- Planejamento. 2. Educação. 3. Universidades e faculdades --
Organização e administração. 4. Educação médica. 5. Pediatria -- Estudo e ensino
(Superior). 6. Planejamento estratégico.

I. Título. II. Velloso, Ricardo Viana, 1964-. III. Bastos, Magda Auxiliadora dos
Santos Barbosa, 1959-. IV. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de
Educação.

CDD- 618.9200711

Catálogo da Fonte : Biblioteca da FaE/UFMG (Setor de referência)

Bibliotecário: Ivanir Fernandes Leandro CRB: MG-002576/O

DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que **Clésio Gontijo Do Amaral**, CPF **601.011.726-72**, concluiu o *Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior* oferecido pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Declaro, ainda, que o referido curso teve início em Dezembro de 2017 e término em Dezembro de 2019, com a carga horária total de 360 horas. As aulas foram ministradas presencialmente e a distância em conformidade com a atual legislação. O(a) aluno(a) obteve aprovação na defesa de Trabalho de Conclusão de Curso ocorrida em 14/12/2019.

O processo administrativo de emissão do diploma foi iniciado, a previsão de entrega é de 6 meses a 1 ano, conforme orientações da Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

Belo Horizonte, 30 de janeiro de 2020

Fernando César Silva

Fernando César Silva
Coordenador
Matrícula: 317217
GIFES/FAE/UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS G
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE MÉTODOS E
TÉCNICAS DE ENSINO

DEDICATÓRIA

A toda minha família pelo apoio em todos os momentos de minha vida.

AGRADECIMENTOS

A todos os professores do Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais pelo conhecimento e todos os exemplos práticos transmitidos, que contribuíram muito para a realização deste trabalho. Agradecimento especial aos orientadores Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos e Ricardo Viana Velloso pelas sugestões sempre pertinentes e importantes para o aprimoramento deste estudo. Também a todos os colegas da Turma pelos bons momentos de estudo e convivência que passamos juntos durante todo o Curso que também foram essenciais para o meu aprendizado.

RESUMO

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) é uma Instituição de referência nacional na formação acadêmica. Dentro da organização administrativa estão as Unidades Acadêmicas como a Faculdade de Medicina com os Departamentos específicos como o de Pediatria que tem a função de preparar o aluno ao atendimento integral da criança. Atualmente, o departamento de Pediatria oferece aos alunos de graduação as disciplinas de Pediatria I, II, III, IV e V, ministradas do quarto ao oitavo períodos, além do internato de Pediatria e urgência no nono e décimo segundo períodos. A Pediatria I é muito importante para dar as bases ao aluno e direcioná-lo para uma boa formação ao atendimento da criança. Assim, organização, planejamento e gestão desta disciplina são fundamentais para o aprimoramento discente. Neste sentido, o planejamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão que poderá ser usada para sistematizar, formalizando processos e procedimentos, utilizando indicadores de qualidade, oferecendo uma visão do futuro e indicando uma direção a seguir para atingir uma melhoria contínua na qualidade do ensino aos alunos desta disciplina. O objetivo deste projeto de intervenção é elaborar um planejamento estratégico para a disciplina de Pediatria I da Faculdade de Medicina da UFMG para melhorar a qualidade do ensino. Será utilizado o método descritivo, qualitativo e quantitativo, por meio do estudo de caso e pesquisa ação. Inicialmente será elaborado a definição da missão, visão e valores, análise do ambiente externo e interno, identificação dos fatores críticos de sucesso, construção da Matriz *SWOT*, implementação do *BSC (Balanced Scorecard)* e finalizando com a construção de um plano de ação com indicadores de qualidade para o acompanhamento das ações. Esta proposta de intervenção mostra que é possível buscar o alinhamento estratégico com os objetivos e metas da Faculdade de Medicina, com o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano Pedagógico Institucional da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, buscando a geração, o desenvolvimento, a transmissão e a aplicação de conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, e assim, poder contribuir com a melhoria contínua da qualidade do ensino para os alunos da disciplina de Pediatria 1.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico, gestão, ensino superior, educação médica, indicadores de ensino, pediatria.

ABSTRACT

The Federal University of Minas Gerais (UFMG) is a national reference institution in academic education. Within the administrative organization are Academic Units such as the Faculty of Medicine with specific Departments such as Pediatrics, that has the function of preparing the student for the integral care of the child. Currently, the Pediatrics department offers undergraduate students the disciplines of Pediatrics I, II, III, IV and V, taught from the fourth to the eighth periods, in addition to the pediatric internship and urgency in the ninth and twelfth periods. Pediatrics I is a very important discipline to provide the foundation for the student and direct him to a good formation in child care. Thus, organization, planning and management of this discipline are fundamental for student improvement. In this sense, strategic planning is an important management tool that can be used to systematize, formalizing processes and procedures, using quality indicators, offering a vision of the future and indicating a direction to follow to achieve continuous improvement in the quality of teaching to students in this discipline. The objective of this intervention project is to develop a strategic plan for the discipline of Pediatrics I at the Medical School of UFMG to improve the quality of teaching. The descriptive, qualitative and quantitative method will be used, through case study and action research. Initially, the definition of the mission, vision and values, analysis of the external and internal environment, identification of the critical success factors, construction of the SWOT Matrix, implementation of the BSC (Balanced Scorecard) will be elaborated and ending with the construction of an action plan with indicators quality standards for monitoring actions. This intervention project shows that it is possible an strategic alignment with the objectives and goals of the Faculty of Medicine, with the Institutional Development Plan and the Institutional Pedagogical Plan of the Federal University of Minas Gerais - UFMG, seeking generation, development, transmission and application of knowledge through teaching, research and extension, and thus be able to contribute to the continuous improvement of the quality of teaching for students in the discipline of Pediatrics 1.

Keywords: Strategic planning, management, undergraduate education, medical education, teaching quality indicators, pediatrics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Faculdade de Medicina da UFMG	21
Figura 2: Departamento de Pediatria da Faculdade de Medicina da UFMG	22
Figura 3: Organograma da Faculdade de Medicina da UFMG	25
Figura 4: Maturidade dos Processos de Trabalho	48
Figura 5: Quadro de Análise do Ambiente Externo e Interno	50
Figura 6: BSC Visão e Estratégia para a disciplina de Pediatria 1 da Faculdade de Medicina da UFMG	54
Figura 7: Quadro representativo dos Processos de Trabalho da Pediatria 1	57
Figura 8: PDCA para controle de processos	68
Figura 9: Modelo de Excelência em Gestão para a disciplina de Pediatria 1 da Faculdade de Medicina da UFMG	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Análise pela Matriz <i>SWOT</i> – Aspectos Positivos e Negativos	52
Quadro 2: Análise pela Matriz <i>SWOT</i> – Vantagens, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças com o descritivo das ações correspondentes.	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Plano de ação para a Disciplina de Pediatria 1 da Faculdade de Medicina da UFMG (4Q1POC)	45
Tabela 2: Processo de trabalho - Melhorar o <i>Feedback</i> para os Alunos da Disciplina de Pediatria 1 da Faculdade de Medicina da UFMG	59
Tabela 3A: Organização do Processo de Trabalho: Melhorar o <i>Feedback</i> para os Alunos da Disciplina de Pediatria 1 da Faculdade de Medicina da UFMG (4Q1POC)	61
Tabela 3B: Organização do Processo de Trabalho: Melhorar o <i>Feedback</i> para os Alunos da Disciplina de Pediatria 1 da Faculdade de Medicina da UFMG (4Q1POC)	62
Tabela 4: Organização dos Processos de Trabalho – 5 Porquês	63
Tabela 5: Indicador 1 - Média Percentual da Pesquisa de Satisfação dos Alunos da Pediatria 1	65
Tabela 6: Indicador 2 - Média Percentual da Pesquisa de Satisfação dos Professores da Pediatria 1	66
Tabela 7: Indicador 3 – Média Percentual da Nota Final dos Alunos da Pediatria 1	67

LISTA DE ABREVIATURAS

BCG: Boston Consulting Group

BSC: Balanced Scorecard

CPC: Conceito Preliminar de Curso

EAD: Ensino a distância

ENADE: Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

ESME: Essential Skills in Medical Education

FCM: Faculdade de Ciências Médicas

FCS: Fatores Críticos de Sucesso

FGV: Fundação Getúlio Vargas

FNQ: Fundação Nacional da Qualidade

FORPLAD: Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração

IES: Instituições de Ensino Superior

IDE: Instituto de Desenvolvimento Institucional

IGC: Índice Geral do Curso

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

GIFES: Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior

LABSIM: Laboratório de Simulação

MEC: Ministério da Educação

OBSERVAPED: Observatório da Criança e do Adolescente do Departamento de Pediatria

OSCE: Objective Structured Clinical Examination

PDCA: Plan, Do, Check, Act – Planejar, fazer, verificar e agir corretivamente

PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional

SWOT: Strength, weakness, opportunities, threats – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças

TBL: Team-Based Learning

TCLE: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFMG: Universidade Federal de Minas Gerais

UNICAMP: Universidade Estadual de Campinas

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	14
1.1.	APRESENTAÇÃO	14
1.2.	CONTEXTO	15
1.3.	JUSTIFICATIVA	16
1.4.	HIPÓTESES	18
1.5.	OBJETIVOS E METAS	18
1.5.1	OBJETIVO GERAL	18
1.5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.5.2	METAS	19
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA	20
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
2.3	QUALIDADE E INDICADORES DE QUALIDADE	35
2.4	CICLO PDCA	38
3	METODOLOGIA	40
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	40
3.2	PLANO DE AÇÃO	43
3.3	LOCAL E ÉPOCA DO ESTUDO	46
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA	46
3.5	CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE	46
3.6	INVESTIMENTO	46
3.7	ASPECTOS ÉTICOS	47
3.8	AVALIAÇÃO DE RISCOS E BENEFÍCIOS	47
3.9	ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E CONTROLE	48
3.10	ANÁLISE ESTATÍSTICA	49
4	ATIVIDADES REALIZADAS	49
4.1	QUESITOS INSTITUCIONAIS DA PEDIATRIA 1	49
4.1.1	MISSÃO	49
4.1.2	VISÃO	49
4.1.3	VALORES	50
4.2	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	50

4.3	IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	51
4.4	MATRIZ SWOT	51
4.5	BALANCED SCORECARD – BSC	53
4.6	ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO	56
4.6.1	PROGRAMA DE MELHORIA DO FEEDBACK PARA OS ALUNOS	57
4.6.2	PROJETO DE EXTENSÃO	63
4.6.3	PROJETO DE PESQUISA	64
4.6.4	PROJETO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA DOCENTE	64
4.6.5	PESQUISA DE SATISFAÇÃO	64
4.6.6	INDICADORES DE QUALIDADE	64
4.6.7	PDCA	67
5	CRONOGRAMA	69
6	CONCLUSÕES	71
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
	APÊNDICES	77
	APÊNDICE A: PESQUISA DE SATISFAÇÃO ALUNOS	77
	APÊNDICE B: PESQUISA DE SATISFAÇÃO PROFESSORES	78
	APÊNDICE C: TCLE	79
	ANEXOS	81
	ANEXO I: PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES	81
	ANEXO II: PLANILHA DE INDICADORES E METAS	82

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) destaca-se atualmente como Instituição de referência nacional na formação acadêmica. No plano de desenvolvimento institucional (PDI) de 2018 com vigência até 2023 a UFMG tem como missão gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como Instituição de referência na formação de indivíduos críticos e éticos, dotados de sólida base científica e humanística e comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade, visando o desenvolvimento econômico, a diminuição de desigualdades sociais e a redução das assimetrias regionais, bem como o desenvolvimento sustentável (PDI UFMG, 2019).

No escopo dos objetivos do citado PDI encontra-se o Departamento de Pediatria da Faculdade de Medicina da UFMG que, para além de ofertar disciplinas de Pediatria I, II, III, IV e V, aos alunos de graduação de Medicina, é responsável pelo internato desta área de atuação e pelo internato de urgência, no nono e décimo segundo períodos respectivamente (PDI UFMG, 2019).

Neste sentido, considerando-se que organização, planejamento e gestão das disciplinas são fundamentais para o aprimoramento discente durante o curso de medicina, espera-se alcançar melhor eficiência e qualidade de oferta da disciplina de Pediatria I. Por conseguinte, este trabalho está dividido em quatro capítulos, a seguir detalhado.

O primeiro refere-se à introdução ora discorrida, com descrição da contextualização do ambiente de trabalho destacando-se a disciplina de Pediatria I, a pergunta norteadora, os objetivos e análises que justificam o projeto de intervenção. No segundo capítulo, será abordado o referencial teórico através de breve histórico da Faculdade de Medicina e do Departamento de Pediatria, com informações relativas à criação, estrutura, quadro atual de servidores e os conceitos relativos ao planejamento estratégico dando-se enfoque às metodologias e organização dos processos de trabalho das atividades didáticas ofertadas. No terceiro capítulo serão apresentados e sistematizados os aspectos metodológicos pertencentes ao plano de intervenção junto à disciplina de Pediatria I, destacando-se

o cronograma de implantação, o investimento de recursos financeiros, monitoramento e avaliação do processo de melhoria. Finalizando, o quarto capítulo trata das considerações deste projeto, externando-se os resultados esperados.

1.2 CONTEXTO

Dentro da organização administrativa da Universidade Federal de Minas Gerais estão as Unidades Acadêmicas; estabelecimentos de ensino que possuem sede e estruturas administrativas próprias, realizam atividades de pesquisa e de extensão e oferecem cursos superiores que resultam na concessão de diplomas de Graduação e de Pós-Graduação (PDI UFMG, 2019).

Neste contexto, está a Faculdade de Medicina como importante unidade acadêmica alinhada estrategicamente aos objetivos e metas da UFMG. Levando em consideração a estrutura organizacional da universidade, o Estatuto da UFMG (1999), aprovado por meio da Resolução nº04/99, de 4 de março de 1999 permite formas diversificadas de organização das Unidades Acadêmicas, sendo a estrutura departamental adotada na maioria delas. Dentre os departamentos integrantes da Faculdade de Medicina está o de Pediatria que tem uma importante função no sentido de preparar o aluno ao atendimento integral da criança e do adolescente.

O Departamento de Pediatria mantém como marca o compromisso central com o ensino de graduação, desenvolvido a partir de um modelo centrado na assistência médica, tendo em decorrência, ampla atividade de extensão, concentrada na assistência médico-hospitalar e integração ao Sistema Único de Saúde. Resulta, também, desta atuação no âmbito da pós-graduação, a formação de profissionais especializados, egressos da residência médica ou dos cursos de especialização oferecidos nas áreas de gastroenterologia, pneumologia, endocrinologia, cardiologia e medicina do adolescente. Desenvolve regularmente atividades integradoras, envolvendo corpo docente, pessoal técnico-administrativo, alunos e residentes, visando seu contínuo aprimoramento. O departamento de Pediatria tem procurado na construção de sua história participar ativamente da melhoria da Faculdade e da própria sociedade, atuando em todas as áreas que contribuam para esse objetivo (UFMG ENCONTRO DO DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA, 2015).

Conforme mencionado na apresentação deste projeto, atualmente, o referido departamento oferece aos alunos de graduação de Medicina as disciplinas de Pediatria I, II, III, IV e V, ministradas do quarto ao oitavo períodos, além do internato de Pediatria e do internato de urgência no nono e décimo segundo períodos, respectivamente.

Vale ressaltar que, enquanto as disciplinas de Pediatria I e II estão mais direcionadas ao conhecimento inicial do aluno em semiologia da criança e do adolescente e às bases para o atendimento ambulatorial inicial; as disciplinas de Pediatria III, IV e V vão gradualmente oferecendo as bases para o raciocínio clínico, o diagnóstico e as alternativas de tratamento. Este conhecimento é consolidado com os internatos oferecidos no nono e décimo segundo períodos. Portanto, observa-se que a disciplina de Pediatria I é muito importante para dar as bases ao aluno e direcioná-lo para uma boa formação profissional ao atendimento integral da criança e do adolescente.

Por se tratar de conhecimentos primários aos cuidados da criança, a identificação de problemas junto à disciplina de Pediatria I, como por exemplo: motivação de professores e alunos, integração de conteúdos, indicadores da sistematização de práticas, dentre outros, levou à questão orientadora deste projeto. Como melhorar a qualidade da disciplina de Pediatria I da Faculdade de Medicina da UFMG, utilizando a gestão de planejamento estratégico?

1.3 JUSTIFICATIVA

O autor deste projeto fez mestrado pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e doutorado pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), ambos em Saúde da Criança e do Adolescente com área de concentração em Pediatria. Está lotado como professor adjunto no Departamento de Pediatria da Faculdade de Medicina da UFMG desde fevereiro de 2015, atuando como parte integrante do corpo docente da disciplina de Pediatria 1. De 2016 a 2018 assumiu a Sub Coordenação da disciplina e desde dezembro de 2018, além de continuar ministrando as aulas na Pediatria 1, passou a atuar como Coordenador. Durante este período, juntamente com os professores e alunos, conseguiu ter uma visão melhor dos problemas didáticos e administrativos inerentes à disciplina, o que o motivou a buscar ferramentas de gestão que pudessem melhorar o desempenho dos

professores e a satisfação dos alunos. Assim, em 2017 e 2018 fez um curso de pós-graduação *lato senso* MBA Executivo em Administração: Gestão de Saúde pela Fundação Getúlio Vargas e está concluindo o curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, buscando aprimorar os conhecimentos em gestão.

A Disciplina de Pediatria 1 conta atualmente com dez professores e cento e sessenta alunos. Os alunos são divididos em subturmas de dez, para as atividades práticas, como atendimento ambulatorial e vinte para as atividades teóricas no formato de metodologia ativa *Team-Based Learning* - TBL e ensino à distância, EAD. O conteúdo teórico é distribuído em sete módulos: anamnese, exame físico, aleitamento materno, alimentação, crescimento, desenvolvimento e vacinação. A carga horária prática é de quatro horas semanais e a teórica de duas horas. Para as atividades teóricas, numa primeira semana, os alunos estudam o material disponível no *Moodle* e realizam uma prova relativa ao módulo estudado. Na semana seguinte ocorre o encontro presencial de duas horas com resolução de caso clínico sobre o mesmo tema estudado na semana anterior, no formato *TBL*, para consolidar o estudo do módulo. A competência esperada para os alunos é realizar o atendimento médico da criança e do adolescente em nível de atenção de cuidados primários, com a visão integral da atenção à saúde, integrando os aspectos biológicos, psicológicos e sociais e as ações preventivas, curativas e restauradoras.

Tendo em vista todo este contexto, percebe-se que o planejamento estratégico surge como uma importante e inovadora ferramenta de gestão que poderá ser usada para sistematizar, formalizando processos e procedimentos, utilizando indicadores de qualidade, oferecendo uma visão do futuro e indicando uma direção a seguir para atingir uma melhoria na qualidade do ensino aos alunos da disciplina de pediatria I da UFMG.

Diante o exposto, por não se ter notícia de pesquisas envolvendo orientações de melhoria da disciplina de Pediatria I, no âmbito da Faculdade de Medicina, justifica-se este projeto de intervenção, não só pela motivação pessoal, alinhada à oportunidade oferecida pelo Curso de Gestão das Instituições Federais de Educação Superior - GIFES, mas também, pela oportunidade de propor ferramentas de gestão que, acredita-se, irão impactar na reestruturação pedagógica deste conteúdo.

1.4 HIPÓTESES

H0 - O Planejamento estratégico não tem importância para o processo educativo no ensino superior de Pediatria

H1 - O Planejamento estratégico é muito importante para o processo educativo no ensino superior de Pediatria

1.5 OBJETIVOS E METAS

Para responder à pergunta orientadora deste projeto, os objetivos estão divididos em geral e específico, conforme apresentados a seguir.

1.5.1 Objetivo Geral

Propor ações voltadas para melhorar a qualidade de ensino da disciplina de Pediatria I, da Faculdade de Medicina da UFMG, utilizando o planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Conhecer as ementas das disciplinas ofertadas pelo Departamento de Pediatria da Faculdade de Medicina da UFMG;
- Identificar o corpo docente do Departamento de Pediatria da Faculdade de Medicina da UFMG e respectivas atribuições acadêmicas;
- Efetuar análise dos ambientes externo e interno do Departamento de Pediatria da Faculdade de Medicina, com foco na visão de futuro;
- Identificar os fatores críticos de sucesso da disciplina de Pediatria I, utilizando a Matriz *SWOT*;
- Efetuar avaliação de desempenho da disciplina de Pediatria I, através da ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard*;
- Realizar análise da visão e estratégia da disciplina de Pediatria I, mediante as perspectivas: educacional e financeira; da sociedade; do aprendizado e crescimento e dos processos de trabalho;

- Elaborar o modelo de excelência em Gestão para a disciplina de Pediatria I da Faculdade de Medicina;
- Elaborar plano de ação e organização dos processos de trabalho da disciplina de Pediatria I, a partir do Modelo de Excelência em Gestão;
- Apresentar o plano de ação aos professores e alunos envolvidos com a disciplina de Pediatria I;
- Promover o desenvolvimento de competências dos professores da disciplina através de projetos de educação continuada;
- Sugerir ações que busquem motivar a participação dos alunos e professores da disciplina;
- Oferecer ferramentas para melhorar a integração dos professores da disciplina com os alunos do curso de Medicina da UFMG do quarto período;
- Melhorar a qualidade do ensino da disciplina de Pediatria I.

Observados os objetivos, foram definidas as seguintes metas para a implantação deste projeto.

1.5.3 Metas

- Elaboração e aprovação de uma proposta de modelo de planejamento estratégico inovador voltado para a organização da disciplina de Pediatria I da Faculdade de Medicina da UFMG até dezembro de 2019.
- Elaboração de um projeto de educação continuada para os professores da disciplina de Pediatria I do Departamento de Pediatria da UFMG até dezembro de 2019.
- Implantação e implementação de três indicadores de desempenho que possam avaliar a motivação dos professores, a integração dos professores com os alunos de Medicina do quarto período e a qualidade do ensino até dezembro de 2019.
- Criação de um projeto de avaliação e desenvolvimento pedagógicos para o ensino da disciplina de Pediatria 1, até janeiro de 2020, melhorando a qualidade do ensino aos alunos do quarto período da Faculdade de Medicina da UFMG.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste projeto de intervenção está estruturado em quatro tópicos. No primeiro, apresenta-se o Departamento de Pediatria, sua história de criação no âmbito da Faculdade de Medicina, a estrutura, o contexto atual e suas perspectivas no contexto institucional. No segundo tópico, são apresentados os principais estudos relativos ao planejamento estratégico e as ferramentas de gestão foram consideradas expressivas para o entendimento do plano de ação que se espera desenvolver. No terceiro tópico, serão caracterizados os indicadores de qualidade que se espera utilizar junto à análise da disciplina de Pediatria I da Faculdade de Medicina. Por fim, no quarto tópico o *PDCA – Plan, Do, Check, Act*, importante ferramenta para o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho.

2.1 O DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA

2.1.1 Histórico e Criação

Em cinco de março de 1911, a Sociedade Médico-Cirúrgica de Minas Gerais declara criada a então Escola de Medicina de Belo Horizonte, hoje Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais (Figura 1). Deliberou-se em quatro de maio de 1911 pela aprovação dos estatutos, propondo-se ministrar o ensino teórico e prático das matérias que constituíam o curso da Escola de Medicina do Rio de Janeiro e elegeu-se a diretoria definitiva da Faculdade. A estrutura acadêmica para o ensino de pediatria já esteve presente no primeiro plano acadêmico da Escola, como Cadeira de Clínica Pediátrica Médica e Cirúrgica, Ortopedia e Higiene Infantil (UFMG ENCONTRO DO DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA, 2015).

Figura 1: Faculdade de Medicina da UFMG



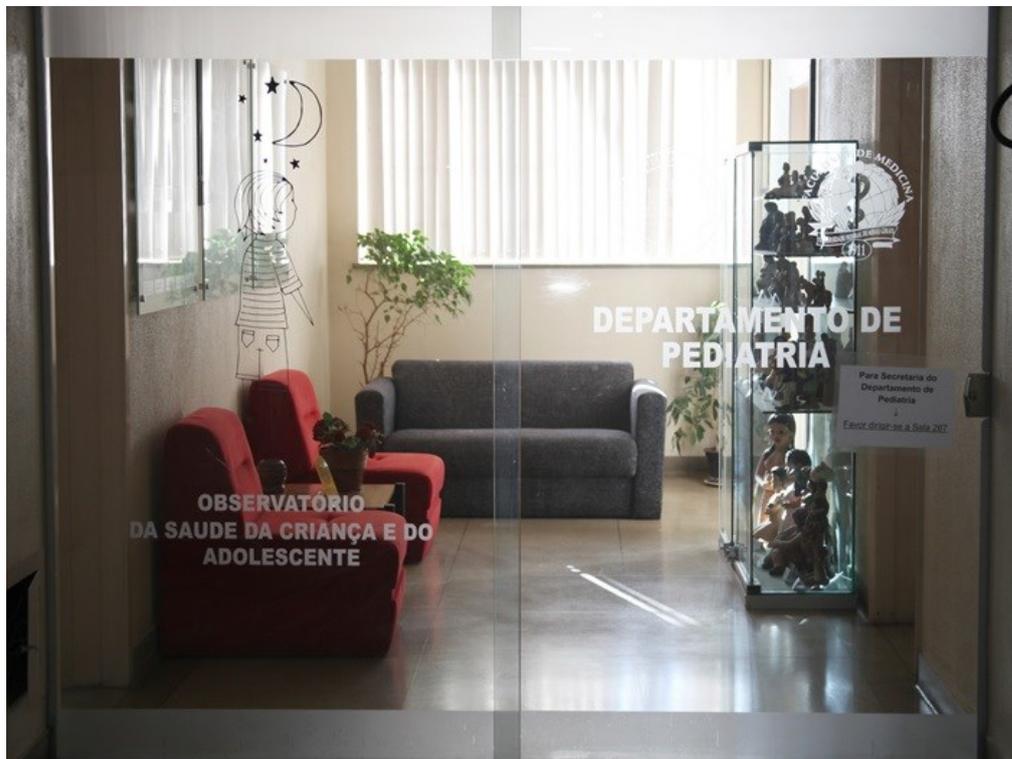
Fonte: UFMG, 2015 (Processo Pedagógico do Curso de Medicina)

O Departamento de Pediatria foi constituído em oito de janeiro de 1970, pela Congregação da Faculdade de Medicina da UFMG. O período de 1970 a 1975 foi um período de transição, de consolidação como departamento, como unidade assistencial, pois nessa época era responsável direto pela administração da unidade de internação e ambulatórios de pediatria do Hospital das Clínicas. Também foi um período importante para a implementação das medidas básicas de efetiva implantação do novo currículo médico. A fase de departamento significou a administração colegiada, a ampliação da participação de todos e o crescimento e aprimoramento do ensino em Pediatria (UFMG ENCONTRO DO DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA, 2015).

Em 1977, foi criada a Comissão de Coordenação Didática do Departamento de Pediatria, a primeira da Faculdade de Medicina, constituída pelos coordenadores de disciplinas (UFMG ENCONTRO DO DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA, 2015).

A Figura 2 mostra o Departamento de Pediatria atual, localizado no segundo andar da Faculdade de Medicina, sala 268.

Figura 2: Departamento de Pediatria da Faculdade de Medicina



Fonte: Cedida pelo Departamento de Pediatria da UFMG

2.1.2 Da Estrutura

Ao longo de sua história, o Departamento de Pediatria tem participado ativamente da construção da Faculdade de Medicina, da Universidade Federal de Minas Gerais e da própria sociedade, mantendo ampla atuação no Ensino de Graduação e Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Administração. Na Pós-graduação, além do mestrado e doutorado, o Departamento é responsável pelos cursos de especialização, pela residência médica em Pediatria e participa da residência de Medicina de Família e Comunidade (UFMG ENCONTRO DO DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA, 2015).

Na Graduação, por sua vez, oferece disciplinas do ciclo profissional do curso médico e atua em outros cursos da UFMG, como de Nutrição, Fisioterapia, Fonoaudiologia e Terapia Ocupacional, além de manter interface com a disciplina Ciências Sociais Aplicadas à Saúde, do Departamento de Medicina Social e Preventiva (UFMG ENCONTRO DO DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA, 2015).

2.1.3 Do Corpo Docente e Discente

Os encargos didáticos no curso médico, do quinto ao décimo segundo períodos, envolvem em torno de 1.365 alunos/semestre, com oferta de disciplinas obrigatórias e optativas. No contexto atual, o Departamento de Pediatria conta com 64 professores efetivos, sendo 4 (6%) professores titulares, 32 (50%) professores adjuntos 18 (28%), professores associados e 10 (16%) assistentes. Conta, ainda, com 4 professores substitutos (UFMG ENCONTRO DO DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA, 2015).

A política departamental de incentivo à qualificação do corpo docente nos últimos anos resultou em crescimento contínuo do número de professores com doutorado e pós-doutorado. Atualmente, em 64 docentes, 55 (86%) são doutores (12 com pós-doutorado) e 7 (11%) são mestres. Em relação ao regime de trabalho, 43 (67 %) estão em dedicação exclusiva, 18 (30%) em regime de 40 horas e apenas 3 (4%) em regime de 20 horas. Sete professores aposentados atuam como convidados sendo que um deles tem encargo didático na graduação (UFMG ENCONTRO DO DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA, 2015).

Um aspecto importante a ser considerado é o tipo de atividade docente assistencial exercida pelo professor de medicina que além de ensinar, é o médico responsável pelo paciente, do ponto de vista assistencial e legal. Essa atividade, que requer uma menor relação de alunos por docente, além de ser exercida com os alunos da graduação é também realizada com médicos residentes e alunos da especialização médica. O Departamento tem um grande desafio: formar profissionais éticos, competentes e voltados para as questões sociais, desenvolver programas e projetos de extensão que dão retorno à sociedade e, na pesquisa, produzir conhecimento científico com respostas para as questões próprias da realidade brasileira (UFMG ENCONTRO DO DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA, 2015).

2.1.4 Consolidação do Departamento e Perspectiva atual

Após 1975, com a implantação do Processo de desenvolvimento curricular em educação médica na Universidade Federal de Minas Gerais, a pediatria vai ocupar importante espaço no currículo de graduação. O ensino de pediatria torna-se uma

área-tronco para a formação do médico geral, equiparando-se à clínica médica, cirurgia, ginecologia-obstetrícia e à medicina social. Passa a compor o currículo do curso médico, do quinto ao nono período, com 620 horas de carga didática, sem contar o internato rotativo de três meses no sexto ano, que retorna com a reforma do currículo. Como visto, em poucos anos, o Departamento de Pediatria consegue ocupar grande espaço, em especial no ensino de graduação (UFMG ENCONTRO DO DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA, 2015).

A expansão do ensino de pediatria da UFMG deve ser entendida no contexto analisado. O crescimento a partir de 1975 estava fundamentado nas necessidades assistenciais da população, o que explica tanto a expansão da pediatria como a redução de disciplinas especializadas, mantidas pela clínica médica e pela cirurgia, dando ao currículo o caráter de compromisso com a realidade médico-social. Ao mesmo tempo considera que a proposta aprovada se deveu mais à sua viabilidade política do que ao projeto considerado melhor pela Comissão de Desenvolvimento Curricular (UFMG ENCONTRO DO DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA, 2015).

O Departamento de Pediatria tem atuação na área de Educação Permanente em Saúde, no Curso de Educação a Distância, na estratégia de Saúde de Família de Minas Gerais. Oferece vários cursos e eventos, como os encontros anuais com a participação dos docentes, funcionários técnico-administrativos e médicos residentes. Além disso, participa ativamente do processo de formação e atualização docente da Faculdade de Medicina (UFMG ENCONTRO DO DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA, 2015).

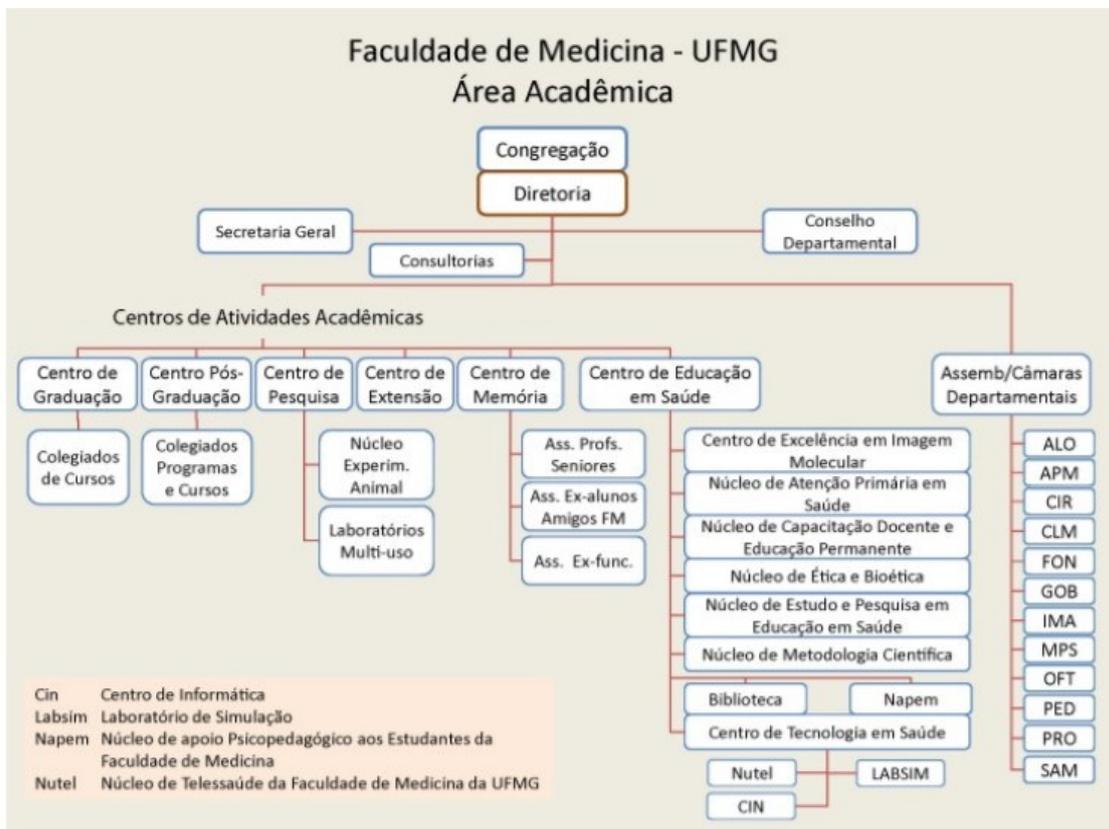
Durante o ano de 2019, são realizadas reuniões científicas, abertas à comunidade acadêmica e, quinzenalmente, reuniões técnico-administrativas, intercalando a Comissão de Coordenação Didática (CCD) com a Câmara Departamental. Um aspecto fundamental tem sido, ao longo dos anos, a grande contribuição de docentes do Departamento de Pediatria na produção e publicação de obras didáticas de grande relevância para a atenção à saúde da criança e o ensino da pediatria no Brasil (UFMG ENCONTRO DO DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA, 2015).

No contexto da Faculdade de Medicina da UFMG, o Departamento de Pediatria é citado muitas vezes como exemplo de organização, que busca preservar sua união, apesar da tendência contemporânea para o individualismo. O sentimento de fazer parte de um grupo que defende princípios e que norteia suas práticas a

partir desses princípios configura o grande significado dos Encontros anuais realizados pelo corpo docente (UFMG ENCONTRO DO DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA, 2015).

O Organograma atual da Faculdade de Medicina onde é possível observar a inserção do Departamento de Pediatria está ilustrado na Figura 3.

Figura 3: Organograma Faculdade de Medicina da UFMG



Fonte: UFMG, 2015 (Processo Pedagógico do Curso de Medicina)

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Porter (1996 e 2005), estratégia é a criação de uma posição única e de valor envolvendo um conjunto diferente de atividades, e uma organização ou setor bem posicionado do ponto de vista estratégico realiza atividades diferentes dos seus concorrentes ou realiza atividades similares de maneiras diferentes. Planejar estrategicamente significa equilibrar as oportunidades encontradas nos ambientes interno e externo para alcançar os objetivos futuros.

O planejamento estratégico é um processo intencional de mudança organizacional, mediante o qual uma organização ou setor dentro de uma organização, partindo da análise do ambiente externo e de sua situação interna, define sua missão e determina seus objetivos e metas, bem como as estratégias e meios para alcançá-los em um determinado espaço de tempo. Dessa forma, o planejamento estratégico é um poderoso instrumento de intervenção na realidade que, se bem utilizado, constitui ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações e setores. Por outro lado, ao exigir para sua correta utilização o engajamento consentido do coletivo organizacional, caracteriza-se essencialmente como um processo de ação gerencial de cunho eminentemente participativo e democrático (BORGES, 2001).

Portanto, a visão de um bom planejamento organizacional vai ao encontro de uma boa administração pelos dirigentes internos na elaboração de um planejamento estratégico, demonstrando sua importância com estratégias em longo prazo na busca pelas informações e os resultados obtidos auxiliando a tomada de decisão (ARAÚJO, 1996).

Neste cenário também se insere as Instituições de Ensino Superior e, para que ocorram estratégias adequadas necessita de gestão eficiente, e que conheça bem o ramo educacional, pois o ensino deve ser a base para a construção da identidade da pessoa perante a sociedade (CHIARINI, 2012).

Nas universidades, de um modo geral é recente a tentativa de implantar uma sistemática de planejamento com um enfoque estratégico, que permita identificar e buscar propostas de solução para os problemas da organização. O fato de as universidades serem organizações voltadas para a transmissão e produção de conhecimento conforma um padrão típico para a estruturação de suas atividades (FORPLAD, 1995). E esta é, inclusive, uma das razões pelas quais a universidade não pode ser vista pela mesma ótica racionalista das iniciativas empresariais. As Universidades possuem uma diferença significativa quando comparado a outras empresas ou demais ramos de negócio, pois não são detentoras do produto que “comercializam”, ou seja, a educação (IPEA, 2005).

O Planejamento Estratégico consiste na atualidade um dos essenciais requisitos para que as organizações públicas e privadas consigam atingir seus objetivos (GONÇALVES, 2018).

A estratégia é, sobretudo, relevante nas organizações voltadas por valores porque existem sempre coalizões de pessoa com aspirações diversas que necessitam ser integradas para que a organização avance. Nesse sentido, diz respeito a um processo de construção de consenso. Em decorrência da diversidade dos interessados, a necessidade dos parceiros entrelaçados, o planejamento deve disponibilizar um meio de atender a todos na direção futura que melhor seja conveniente para que a organização possa atingir seus objetivos (KALLÁS, 2005; MOYSÉS FILHO, 2016).

Quando se fala de planejamento estratégico, muitas pessoas podem ter a percepção equivocada de que é um modelo de gestão maior, exclusivo de grandes empresas ou até mesmo empresas privadas. Entretanto, isso é uma falsa ideia, pois mesmo em pequenas instituições, departamentos ou setores dentro de uma instituição podem utilizar esta importante ferramenta de gestão. No caso dos departamentos ou disciplinas dentro de um departamento, é muito importante o uso de diferentes ferramentas de gestão, sempre buscando um alinhamento estratégico com a instituição para que trabalhem com objetivos e metas afins, atingindo os resultados esperados. No caso específico da disciplina de Pediatria 1 da UFMG percebe-se a lacuna de um planejamento estratégico específico, com objetivos e metas definidas, para motivar e integrar os professores e alunos e assim contribuir para melhorar a qualidade do ensino.

2.2.1 História do Planejamento Estratégico

O planejamento existe desde que o homem começou a pensar para tomar decisões. Para se tomar uma decisão, em um primeiro momento deve-se analisar, em seguida, definir uma escolha, referindo-se aos objetivos e estratégias, para finalmente concluir com a execução da ação planejada (MOYSÉS FILHO, 2016).

Simplificadamente o planejamento é uma forma de organizar ideias com relação a certo tema e estabelecer objetivos e metas, com o propósito de se atingir um determinado resultado. No decorrer do tempo esta atividade vem se aperfeiçoando (MOYSÉS FILHO, 2016). Com relação à história do planejamento estratégico Moyses Filho afirma que:

O homem pré-histórico planejava a busca da caça e sua proteção em cavernas contra as intempéries. Sabia onde encontrar frutos,

defendia-se de animais perigosos e já batalhava com seus oponentes pela conquista e ocupação de espaços (MOYSÉS FILHO, 2016, p16).

Na medida em que os atos assim entendidos como planejados vieram se aperfeiçoando, e as sociedades se organizando, o planejamento passou a fazer parte das atividades dos líderes, governantes, militares e empreendedores (MOYSÉS FILHO, 2016, p16).

Um marco importante para a organização dos processos de trabalho e, conseqüentemente para o planejamento estratégico foi a revolução industrial produzindo alterações significativas na estrutura econômica da sociedade. As relações de produção foram modificadas e surgiu a necessidade de sistematizar e gerir a produção. Neste contexto tivemos vários autores/teóricos tais como Taylor, Gant, Fayol, Ford e Weber que influenciaram o modo de gerir as empresas e instituições, o que sem dúvida estimulou o uso do planejamento estratégico, como ferramenta de gestão (MOYSÉS FILHO, 2016).

Do ponto de vista militar, as duas grandes guerras obrigaram os Estados, em particular, suas Forças Armadas e os segmentos industriais a desenvolverem técnicas e ferramentas para otimizar os recursos, especialmente, os logísticos. Reforça-se, assim, o planejamento estratégico como ferramenta decisiva para o desenvolvimento de ações de médio e longo prazo (MOYSÉS FILHO, 2016).

A partir de 1950 as mudanças se intensificaram de forma mais rápida e contínua, principalmente na iniciativa privada. A cada década, novos conceitos e aplicações de Planejamento Estratégico foram surgindo, impactando ou sendo impactados por áreas como *Marketing*, Finanças, Produção, Globalização, Tecnologia e Qualidade (MOYSÉS FILHO, 2016).

O planejamento estratégico, como hoje se conhece, surgiu somente no início da década de 70. Nas décadas de 50 e 60 os administradores empregavam um planejamento mais operacional, uma vez que o crescimento de demanda total estava controlado, e era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não fosse bem-sucedido no negócio. Isso mudou com a turbulência dos anos 70, trazendo à tona diversas crises como o aumento nos preços do petróleo, escassez de energia e matéria-prima, inflação, recessão econômica e alarmantes índices de desemprego. Essa sequência de eventos na economia trouxe a necessidade de um novo processo de planejamento estratégico, visando manter as empresas numa boa

posição, mesmo diante de problemas que possam ocorrer em qualquer um de seus negócios ou linhas de produtos (MOYSÉS FILHO, 2016).

A estratégia e mais diretamente o planejamento estratégico entraram definitivamente na agenda das empresas no século XXI. Um dos mais respeitados autores é Michael Porter, considerado a maior autoridade mundial em estratégia competitiva (MOYSÉS FILHO, 2016).

Finalmente, considera-se importante observar e mencionar que o planejamento estratégico passou a ser usado em diversas áreas como, por exemplo, nas Universidades com contribuições significativas para a gestão acadêmica.

2.2.2 Principais ferramentas do Planejamento Estratégico

Toda organização, Departamento ou Setor possui objetivos e metas que podem ser executados em longo, médio ou curto prazo. Para alcançar essas metas, é preciso elaborar um planejamento estratégico que direcione o trabalho para o cumprimento das ações necessárias para o seu crescimento. Sem esse direcionamento, dificilmente a equipe conseguirá o sucesso planejado. Entretanto, os objetivos e metas somente serão alcançados no final de um processo. Antes, porém, é necessário traçar essas metas, desenvolver mecanismos para medir o cumprimento e a eficiência do trabalho. Também é necessário definir de onde virão os recursos usados no processo, alinhar a equipe com os objetivos propostos, bem como uma série de outras ações necessárias para o fortalecimento da organização. Neste sentido, as ferramentas de planejamento estratégico surgem como alternativas para uma boa formatação de todo o processo e conseqüentemente para uma boa gestão da organização.

Dentre as principais ferramentas de planejamento estratégico estão:

2.2.2.1- Definição dos Referenciais Estratégicos – Missão, Visão e Valores

A definição dos referenciais estratégicos como a missão, visão e valores, de acordo com Moyses Filho (2016) constitui o ponto de partida para o planejamento estratégico e o arcabouço que sustenta a organização.

- Missão: consiste na razão da existência de uma organização ou setor dentro de uma organização. É o enunciado filosófico e a contextualização da identificação de negócio com vistas a consubstanciar a organização em sua caminhada rumo à visão do futuro. Sendo assim, ela deve refletir a essência da organização (MOYSÉS FILHO, 2016).
- Visão: é o propósito e objetivo da organização de mais longo prazo, o futuro que permite vislumbrar novos horizontes para a organização. Desta forma, procura responder aonde a organização quer chegar e o que deseja ser no futuro (MOYSÉS FILHO, 2016).
- Valores: são os princípios que regem as ações e comportamentos de todos os indivíduos que fazem parte de uma organização. Eles servem de guia ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que, no exercício das suas responsabilidades e na busca de seus objetivos, estejam executando a missão, na direção da visão de futuro (MOYSÉS FILHO, 2016).

2.2.2.2 Análise do ambiente externo – Macro ambiental

Consiste na coleta de informações que servem para diagnosticar a própria organização, bem como identificar ameaças e oportunidades existentes no mundo dos negócios, estudando formas ofensivas ou defensivas, no sentido de evitar óbices ou usufruir, tirando proveito dos seus aspectos favoráveis. Busca estudar e entender os ambientes político/legal, sócio/cultural, econômico, tecnológico, ambiental, demográfico e global, e como os principais fatos e tendências impactam na organização alvo do plano estratégico (MOYSÉS FILHO, 2016).

2.2.2.3 Análise do ambiente interno – Microambiente

É o estudo de todas as competências e recursos atuais da organização. Com esta análise é possível perceber quais as áreas de maiores competências e forças, bem como as de maiores fraquezas, ou seja, as potencialidades e vulnerabilidades

da organização. Este estudo permite entender os recursos necessários para o crescimento e desenvolvimento da organização (MOYSÉS FILHO, 2016).

2.2.2.4 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso - FCS

São condições essenciais para que um processo de trabalho seja desempenhado com êxito. Eles sinalizam aspectos vitais a serem equacionados e monitorados, tanto nas suas causas quanto durante as transformações, para aumentar a probabilidade de que um determinado processo seja realizado sem entraves. Não devem ser confundidos com necessidades, objetivos ou metas de melhorias dos processos; eles são atributos indispensáveis para a eficiência e eficácia de um processo (MARANHÃO, 2004).

A identificação das principais forças e fraquezas levam à identificação dos fatores críticos de sucesso para a organização. É preciso concentrar as energias da organização para que os Fatores Críticos de Sucesso se transformem em pontos fortes, tais como: comprometimento dos gestores e colaboradores, desdobramento do planejamento por toda a organização, visão compartilhada, ambiente organizado e limpo e outros. Trata-se de ações vitais para o sucesso da organização (MARANHÃO, 2004).

2.2.2.5 Matriz SWOT

Segundo Moysés Filho:

O nome *SWOT* é um acrônimo que tem origem em quatro palavras do inglês: *Strength* (ponto forte), *Weakness* (ponto fraco), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Tal instrumento que teve origem na década de 1960 e representa um passo importante para o planejamento estratégico, é utilizado pelas organizações para possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que se consigam determinados objetivos e metas a partir de uma avaliação crítica dos ambientes externo e interno (MOYSÉS FILHO, 2016, p92).

Complementa também:

A matriz *SWOT* estabelece uma relação cruzada dos pontos fortes e fracos, identificados no ambiente interno da organização, com as ameaças e oportunidades, tanto do macroambiente quanto do ambiente setorial onde ela atua, possibilitando a identificação e

seleção da diretriz estratégica mais adequada a ser aplicada aos objetivos que serão estabelecidos (MOYSÉS FILHO, 2016, p93).

2.2.2.6 BSC (*Balanced Scorecard*)

Ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton em 1992, o *BSC* veio atender a necessidade de executivos que consideravam inadequados os sistemas de medição de desempenho tradicionais, baseados apenas em medições financeiras ou operacionais. Com o *BSC* é possível fornecer uma opção balanceada de indicadores, permitindo analisar o desempenho das organizações simultaneamente a partir de diferentes perspectivas. Ele inclui, além de indicadores financeiros que mostram os resultados das ações já tomadas, três conjuntos complementares de indicadores operacionais ligados à satisfação do cliente, à eficiência dos processos internos e à habilidade da organização em aprender e melhorar, atividades que levam ao desempenho futuro. Os executivos podem criar um *BSC* traduzindo as diretrizes organizacionais e estratégias de suas empresas em indicadores e metas específicos (MOYSÉS FILHO, 2016).

2.2.2.7 Plano de Ação e Organização dos Processos de Trabalho

Para a organização das atividades é necessário planejar cada etapa. Assim, é fundamental ter um cronograma do plano de ações e da organização dos processos de trabalho, cumprindo de forma disciplinada, para que as metas sejam alcançadas. O Plano de ação pode ajudar tanto no desempenho quanto no seguimento de cada uma das etapas da realização de um projeto. As etapas vão desde a elaboração até a execução, de forma ordenada, obedecendo a prazos e cumprindo as metas estabelecidas.

Neste sentido o gerenciamento de processos permite a definição, a análise e a melhoria contínua dos processos, com o objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes. Este tipo de gerenciamento permite uma visão mais ampla e horizontal do negócio, com processos claramente definidos e com maior garantia de qualidade. As vantagens da gerência de processos são a melhoria na comunicação, maior envolvimento dos funcionários em todos os níveis da empresa, melhor utilização dos recursos e um conhecimento global do processo. Contudo, o

principal mérito para este tipo de gerenciamento é a capacidade de definir indicadores de desempenho para cada processo crítico, seja este devido a sua qualidade ou ao seu impacto (COSTA, 2010).

Para o gerenciamento dos processos é necessário compreender, do ponto de vista conceitual, o nível hierárquico relacionado aos processos, de acordo com o seu grau de detalhamento e importância para a organização, conforme caracterizado pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, a seguir.

- A- Macroprocesso: grandes conjuntos de processos pelas quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Correspondem às representações dos processos da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais. Cada macroprocesso engloba um ou mais processos, por meio dos quais são viabilizados os resultados pretendidos pela organização.
- B- Processo: conjunto de atividades de alta complexidade que, a partir de um insumo, adiciona valor, fornecendo um produto ou serviço a um cliente específico, tendo início e fim bem determinados. Engloba subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas.
- C- Subprocesso: conjunto de atividades de média e alta complexidade que realizam um objetivo específico em apoio a um processo. Engloba atividades e tarefas distintas e interligadas.
- D- Atividades ou tarefas: São as divisões dentro de um processo ou subprocesso que correspondem ao o que é feito, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional, produzindo um resultado específico.
- E- Procedimentos ou Operações: detalhamento das atividades ou tarefas, representam como é feito o trabalho (FNQ, 2016).

Categorias de Processos

Os processos, independente do seu grau de hierarquia, de acordo com a FNQ (2016), podem ser divididos em três categorias principais, a saber:

- A. Finalísticos/Primários: diretamente ligados à essência de funcionamento da organização, possuem relação direta com os clientes da instituição. Caracterizam-se pelos objetivos principais a serem atendidos pela atuação do órgão, e geram produtos ou serviços para os clientes da entidade.
- B. Gerenciais: ligados à estratégia da organização. Relacionam-se à formulação de políticas e estabelecimento das diretrizes traçadas pela instituição visando o alcance das suas metas. Normalmente, não se relacionam a uma atividade específica de suporte ou finalística, sendo comum a todas. Coordenam os recursos e meios necessários ao bom desempenho da organização, facilitando a execução tanto dos processos primários, quanto dos processos de apoio.
- C. De Suporte/Meio/De Apoio: processos que dão suporte aos finalísticos, essenciais ao funcionamento da organização, sem vinculação direta com os seus clientes (FNQ, 2016).

Mapeamento ou Modelagem de Processos

Trata-se de Representação gráfica e objetiva das atividades dos processos por meio de fluxogramas. O Mapeamento ou Modelagem de Processos deve ser realizada por intermédio de entrevistas com as unidades e atores do processo, com o objetivo de construir a sequência lógica de atividades, as quais são detalhadas no nível de suas tarefas. Além disso, o mapeamento inclui, como anexos, os modelos de documentos e formulários utilizados na execução das atividades e tarefas, e atribui indicadores de desempenho para a avaliação do processo (FNQ, 2016).

Entre as premissas metodológicas a serem observadas, para nortear as etapas na gestão por processos, sobretudo as que digam respeito à avaliação dos fluxos, identificação dos problemas e definição dos indicadores de desempenho, cumpre registrar, conforme caracterizado pela FNQ (2016), as seguintes:

- A. Simplicidade: os processos devem ser simples e objetivos, buscando maior eficiência, evitando o retrabalho e desperdícios;
- B. Aperfeiçoamento Contínuo: busca constante da inovação e melhoria contínua. Nesse sentido, os processos de trabalho devem ser avaliados periodicamente observando seus objetivos principais. Propõe-se a criação de indicadores de desempenho e rotinas para a sua medição e acompanhamento;
- C. Foco na Estratégia: a gestão por processos é uma ferramenta a ser utilizada para a implementação da estratégia organizacional;
- D. Enfoque Sistêmico: os processos devem ser avaliados em relação ao todo, identificando a interação com outros fluxos, e a relação de suas entradas e saídas; e
- E. Sustentabilidade – deve-se buscar o menor dispêndio possível dos recursos naturais, respeitando a sua capacidade de renovação e a integridade do meio ambiente FNQ (2016).

As ferramentas de planejamento estratégico apresentadas anteriormente são as mais adequadas à gestão da disciplina, na visão do autor deste projeto. Entretanto, existem outras ferramentas como: as cinco forças de Porter, a matriz *BCG*; conhecida também como portfólio de produtos e a matriz de Ansoff. Estas últimas são mais apropriadas para organizações que tem como objetivo principal a parte financeira e assim não serão abordados neste projeto de intervenção.

2.3 QUALIDADE E INDICADORES DE QUALIDADE

2.3.1 QUALIDADE

Diversos autores de diferentes culturas e nacionalidades têm tentado definir qualidade e também demonstrar a importância dos processos de qualificação e a forma de avaliá-los em qualquer área de atuação. É inegável a importância da qualificação para todos os atores e setores envolvidos com a saúde e a educação superior (DONABEDIAN, 1982; SANDARS, 2015; DEMING, 1990; RODRIGUES, 2016).

O controle de qualidade são as ações relacionadas com a medição da qualidade no intuito de diagnosticar se os objetivos educacionais são atingidos. O processo de controle de qualidade não pode ser limitado às ações de medição do

processo. Essas medições devem ser analisadas e resultar em ações corretivas, sempre que necessário. Sua consequência poderá ser vista não unicamente no processo em si, mas em possíveis redefinições de metas afim de que se possa manter o *status* de qualidade e a melhoria contínua no desempenho (BEPPU, 2018; ATVARS, 2018; FERREIRA, 2015).

2.3.2 INDICADORES DE QUALIDADE

Entendendo a qualidade como um processo que está sempre sujeito a melhorias contínuas, os indicadores são os instrumentos para esta melhoria. Só é possível melhorar aquilo que se consegue medir (BRASIL, 2000).

Nesse contexto, entende-se que os indicadores de qualidade são as ferramentas que irão traduzir o andamento do processo em informações palpáveis para a tomada de futuras decisões, seja para correções nos processos de trabalho, redefinição de metas ou a busca de melhoria contínua (BRASIL, 2000).

No tocante ao aspecto comparativo dos indicadores, Brasil (2000, p.9) conceitua um indicador de qualidade ou de desempenho como um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas. Neste sentido, informações sobre desempenho são essencialmente comparativas, visto que dados isolados apresentando os resultados obtidos por uma instituição não sinalizam por si só o desempenho da mesma. Portanto, é necessário confrontar com metas preestabelecidas, ou comparar com os resultados atingidos em períodos anteriores, obtendo-se assim uma série histórica para análise (BRASIL, 2000).

Para uma melhor compreensão sobre os indicadores de qualidade, têm-se como exemplo, aqueles utilizados para a avaliação do ensino superior, baseados em três principais parâmetros, a saber:

2.3.2.1 Índice Geral do Curso – IGC

Segundo o Ministério da Educação (MEC), o IGC é resultado da média ponderada dos Conceitos Preliminares de Curso (CPC) da graduação no triênio de referência e dos Conceitos da Capes dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da Instituição de Educação Superior (MEC, 2010).

2.3.2.2 Conceito Preliminar de Curso – CPC

O CPC consubstancia diferentes variáveis que traduzem resultados da avaliação de desempenho de estudantes, infraestrutura e instalações, recursos didáticos, pedagógicos e corpo docente (MEC, 2010).

2.3.2.3 Conceito Enade

Calculado para o curso das Instituições de Ensino Superior (IES), localizada em um município, considerada uma área de avaliação. A nota do curso inclui o desempenho dos alunos nas provas de formação geral e componente específico. O conceito do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) pressupõe a média das notas obtidas pelos estudantes ingressantes e concluintes de um determinado curso na realização do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes de Nível Superior. Cabe ainda destacar que a média em questão é obtida apenas pelos estudantes regulares, ou seja, os alunos que realizam o exame apenas para regularizar sua situação não compõem o indicador (MEC, 2010).

2.3.3 INDICADORES DE QUALIDADE PARA A DISCIPLINA – PEDIATRIA 1

Neste projeto, serão utilizados três indicadores de qualidade que foram definidos baseados nas pesquisas de satisfação e nas notas finais dos alunos da disciplina.

2.3.3.1 Média Percentual da Pesquisa de Satisfação dos Alunos da Pediatria

1

Indicador para avaliar a satisfação dos alunos com a disciplina. Para seu cálculo será utilizado a média percentual da somatória das notas, com graduação de um a sete, obtidas pela pesquisa de satisfação dos alunos por meio de questionário (Apêndice A).

2.3.3.2 Média Percentual da Pesquisa de Satisfação dos Professores da Pediatria 1

Permite avaliar a satisfação dos professores com a disciplina. Para seu cálculo será utilizado a média percentual da somatória das notas, com graduação de um a sete, obtidas pela pesquisa de satisfação dos professores por meio de um questionário (Apêndice B).

2.3.3.3 Média Percentual da Nota Final dos Alunos da Pediatria 1

Indicador que será utilizado para avaliar o desempenho dos alunos, baseado na média percentual da somatória das notas dos alunos na disciplina ao final de cada período letivo.

Fica claro que a gestão da qualidade complementa a gestão de processos e ambas têm papéis significativos dentro das organizações, pois os indicadores de qualidade promovem o Suporte para a gestão de processos.

Tais ferramentas, quando utilizadas em conjunto, podem obter resultados bastante satisfatórios como controle das operações, novos patamares de excelência e até mesmo a tão almejada satisfação dos clientes, neste caso os alunos e professores da disciplina.

Entretanto, vale ressaltar que para o programa acontecer de forma efetiva, com resultados a curto, médio e longo prazo, faz-se necessário uma coordenação integrada e orientada para o uso dos potenciais de tais ferramentas.

O sucesso de um programa de qualidade educacional está ligado a uma série de fatores, destacando-se o aperfeiçoamento contínuo dos professores, a motivação e disciplina dos alunos, a gestão dos processos de trabalho e dos indicadores de qualidade. Neste sentido, outra ferramenta complementar para a busca da qualidade de forma contínua é o Ciclo *PDCA*.

2.4 CICLO *PDCA*

O Ciclo *PDCA*, também conhecido como Ciclo de Shewhart, Ciclo da Qualidade ou Ciclo de Deming, é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas. Poucos instrumentos se mostram

tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações. Ele está dividido em 4 fases:

2.4.1 Primeira Fase: P (*Plan* = Planejar)

Esta fase é caracterizada pelo estabelecimento de um plano de ações e está dividida em duas etapas (PACHECO, 2010):

- A- A primeira consiste em definir o que se quer, com a finalidade de planejar o que será feito. Esse planejamento envolve a definição de objetivos, estratégias e ações, os quais devem ser claramente quantificáveis (metas);
- B- A segunda consiste em definir quais os métodos que serão utilizados para se atingir os objetivos traçados.

2.4.2 Segunda Fase: D (*Do* = Executar)

Caracteriza-se pela execução do que foi planejado e, da mesma forma que a primeira fase, está dividida em duas etapas (PACHECO, 2010):

- A- Consiste em capacitar a organização para que a implementação do que foi planejado possa ocorrer. Envolve, portanto, aprendizagem individual e organizacional;
- B- Consiste em implementar o que foi planejado.

2.4.3 Terceira Fase: C (*Check* = Verificar)

Esta fase consiste em checar, comparando os dados obtidos na execução com o que foi estabelecido no plano, com a finalidade de verificar se os resultados estão sendo atingidos conforme o que foi planejado. A diferença entre o desejável (planejado) e o resultado real alcançado constitui um problema a ser resolvido. Dessa forma, esta etapa envolve a coleta de dados do processo e a comparação destes com os do padrão e a análise dos dados do processo fornece subsídios relevantes à próxima etapa (PACHECO, 2010).

2.4.4 Quarta Fase: A (Act = Agir)

Esta fase consiste em agir, ou melhor, fazer as correções necessárias com o intuito de evitar que a repetição do problema venha a ocorrer. Podem ser ações corretivas ou de melhorias que tenham sido constatadas como necessárias na fase anterior. Envolve a busca por melhoria contínua até se atingir o padrão, sendo que essa busca da solução dos problemas, por sua vez, orienta para: a necessidade de capacitação; o preenchimento das lacunas de conhecimento necessário à solução do problema, propiciando a criação de novos conhecimentos e a atualizações do padrão (PACHECO, 2010).

Portanto, o *PDCA* é uma metodologia de melhoramento contínuo, composta por quatro fases bem definidas que seguem uma sequência repetidas vezes, com vista ao constante aperfeiçoamento organizacional. Essa especialização é conquistada a partir de ações incrementais ao longo do tempo, que ao serem somadas promovem ganhos de qualidade e produtividade (PACHECO, 2010).

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do objetivo deste trabalho, definido como: propor melhorias voltadas para a qualidade de ensino da disciplina de Pediatria I, da Faculdade de Medicina da UFMG, através de ferramentas de planejamento estratégico; no presente capítulo será apresentada a metodologia que entende-se ser fundamental para implementar o projeto de intervenção, envolvendo a caracterização da pesquisa, os procedimentos metodológicos envolvidos e o plano de ação no âmbito do ensino, pesquisa e extensão.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Para a apresentação da caracterização da pesquisa foi tomado como base a dissertação apresentada por Bastos (2013) que utilizou o modelo taxionômico apresentada por Collis e Hussey (2005) quanto à abordagem, aos fins e aos meios.

Quanto à abordagem, a pesquisa é definida como qualitativa e quantitativa. Qualitativa no que se refere às sugestões abertas para melhoria da disciplina, inserida na pesquisa de satisfação tanto dos alunos quanto dos professores.

Quantitativa no sentido de envolver a mensuração de resultados relativos aos indicadores de qualidade, especificamente às notas dos alunos e também à média da somatória das respostas da pesquisa de satisfação tanto com os alunos quanto com os professores. Nesse contexto, os dados serão qualificados e quantificados com tendo como base principal a pesquisa de satisfação. Com a análise destes dados, espera-se obter resultados que possam auxiliar nas tomadas de decisões visando a melhoria da qualidade do ensino para os alunos.

Na abordagem Qualitativa, descreve-se a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando processos dinâmicos experimentados por grupos sociais (QUIRINO, 2007).

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade e influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre as variáveis (QUIRINO, 2007).

A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (QUIRINO, 2007). Ainda, de acordo com Collis e Hussey (2005, p.81), combinar metodologias, principalmente para a coleta e análise de dados “proporciona uma visão mais ampla do problema ou da questão pesquisada”.

No tocante aos fins, a pesquisa é descritiva, pois se pretende identificar e descrever as características relativas à gestão da disciplina de Pediatria no contexto da Faculdade de Medicina da UFMG. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Em relação aos meios, trata-se de estudo de caso e pesquisa ação. A justificativa dessa escolha encontra-se amparada pela definição de Quirino (2016), como um método caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um de poucos

objetos, de maneira que permita uma investigação ampla e detalhada do objeto de estudo, sendo um a prática importante sempre que os limites entre determinados fenômenos e o seu contexto não tiverem muito claros. Para tanto, é utilizada uma variedade de fontes de dados para relatar a realidade de forma completa e com uma linguagem mais acessível.

Ainda segundo Quirino (2016), este tipo de investigação caracteriza-se por apresentar grande flexibilidade, sendo impossível estabelecer um roteiro rígido que determine com precisão como deverá ser desenvolvida a pesquisa. Na maioria dos “estudos de caso”, porém, é possível distinguir as seguintes fases: delimitação da unidade-caso, coleta de dados, análise e interpretação dos dados e, ainda redação do relatório.

De forma complementar, Vergara (2000), refere-se ao estudo de caso como aquele circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento e pode ou não ser realizado no campo.

A escolha do estudo de caso se justifica porque serão empregadas técnicas de levantamento de dados qualitativos e quantitativos por meio de observação, entrevistas com questões abertas e/ou fechadas, obtendo-se subsídios para as tomadas de decisão em relação aos principais fenômenos em estudo.

De forma complementar Raquel Quirino, 2016, afirma:

a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa, de caráter empírico, que investiga problemas emergentes dos interesses do grupo participante. Trata-se de uma forma de pesquisa social que você pode utilizar se quiser desenvolver ações ou resolver um problema coletivo, envolvendo os participantes representativos da situação ou do problema investigado de modo cooperativo e participativo (QUIRINO, 2016, p8).

Acrescenta-se, ainda, o uso do método indutivo que, de acordo Richardson (2012), a partir de dados ou observações particulares constatadas, pode-se chegar a proposições gerais.

Tendo como referência as características da metodologia escolhida, espera-se, primeiramente, um momento de investigação, seguida pela tematização e finalizada com a programação/ação do projeto de intervenção (PINTO, 1989).

É importante mencionar que, inicialmente será feito um levantamento ou diagnóstico da situação na fase exploratória, passando pela definição de tema da

pesquisa, colocação dos problemas, revisão bibliográfica, hipóteses, coleta de dados, relatório da pesquisa, plano de ação e finalmente a divulgação dos resultados com o acompanhamento, avaliação e controle da implementação do projeto de intervenção.

Adotando os principais elementos abordados na caracterização da metodologia, passa-se aos demais tópicos, assim definidos: plano de ação, local e época do estudo, população e amostra, critérios de elegibilidade, investimento, aspectos éticos, avaliação de riscos e benefícios, acompanhamento, avaliação e controle e análise estatística.

3.2 Plano de Ação

O Plano de Ação iniciará com um levantamento bibliográfico e a síntese das principais informações que possam servir de base para a elaboração do planejamento estratégico. Em seguida, com base destas informações, será feito um plano inicial para ser apresentado aos professores da disciplina em reunião presencial. Durante todo o tempo que o projeto estiver sendo acompanhado, entre os anos de 2019 e 2020, serão feitas reuniões trimestrais com os professores da disciplina, que poderão ser presenciais ou por *Skype*.

Para a elaboração do planejamento estratégico está prevista a seguinte sequência:

- A- Elaboração da missão
- B- Definição da visão
- C- Declaração dos valores
- D- Análise do ambiente externo
- E- Análise do ambiente interno
- F- Identificação dos fatores críticos de sucesso
- G- Construção da Matriz *SWOT*
- H- Implementação do *BSC (Balanced Scorecard)*
- I- Plano de Ação e Organização dos Processo de Trabalho

Para o acompanhamento e monitoramento será utilizada a pesquisa de satisfação por meio de:

- Questionário estruturado para os professores da disciplina
- Questionário estruturado para os alunos que já cursaram a disciplina

As perguntas dos questionários estarão relacionadas aos métodos didáticos utilizados atualmente na disciplina e à pesquisa de satisfação quanto a estes métodos, tanto dos professores que administraram, quanto dos alunos que já cursaram a disciplina. Estes questionários servirão de base para a implantação dos indicadores de qualidade que nortearão os objetivos e metas da disciplina. Serão realizadas também discussões em grupos como roda de conversa ou grupo focal com os professores para o levantamento de propostas para melhorar a qualidade do ensino.

Inserida no contexto da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais, a disciplina de Pediatria deve estar alinhada estrategicamente aos objetivos e metas do plano de desenvolvimento institucional da UFMG. Em prol da efetividade organizacional busca-se o encontro entre investimento social, práticas sociais e comportamento ético responsável, elementos indispensáveis para o conceito de cidadania e, por conseguinte, de responsabilidade social (FURTADO, 2016).

Neste sentido, deve buscar a geração, o desenvolvimento, a transmissão e a aplicação de conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, compreendidos de forma indissociada e integrados na educação e na formação científica e técnico-profissional de cidadãos imbuídos destas responsabilidades sociais (PDI UFMG, 2019; VALENTINI, 2016).

Mantendo este alinhamento estratégico, o plano de ação da disciplina contará com ações de ensino, com a melhoria dos processos de *Feedback* para os alunos, pesquisa e extensão com projetos que integram os professores, alunos e a população que é atendida no ambulatório Bias Fortes. Dentro deste plano de ação serão utilizados indicadores de qualidade com o objetivo de verificar e acompanhar os resultados das ações desenvolvidas neste projeto de intervenção. Este plano de ação será continuamente revisado, checado e atualizado com o método do *PDCA*. As ações corretivas serão discutidas com o corpo docente e discente, pois é fundamental manter aberta a possibilidade de nos interrogarmos continuamente sobre o que produzem nossas práticas de planejamento, gestão e avaliação com o efetivo compromisso com as finalidades, a chamada eficácia (FURTADO, 2018).

O plano de ação de forma mais detalhada está discriminado na Tabela 1:

Tabela 1: Plano de Ação para a Disciplina de Pediatria 1 da Faculdade de Medicina da UFMG (4P1POC)

PLANO DE AÇÃO PARA A DISCIPLINA DE PEDIATRIA 1 DA FACULDADE DE MEDICINA DA UFMG (4Q1POC)						
Quem	O Que	Quando	Quanto	Onde	Por que	Como
Professores da disciplina	Melhorar o <i>Feedback</i> para os alunos	Início, na metade do semestre e no final	Sem custo	Sala de aula	Melhorar a integração entre os alunos e professores	Discutir com os alunos os pontos positivos e negativos da disciplina
Professores e alunos da disciplina	Projeto de extensão – semana da criança e orientações nutricionais (integração com o Observaped – Nutrição)	Maior de 2019	Sem custo	Ambulatório de Pediatria – Bias Fortes	Melhorar a integração com os pacientes no ambulatório	Arrecadar brinquedos e organizar com os representantes discentes das turmas e com o eixo da Nutrição do Observaped
Professores e alunos da disciplina	Projetos de pesquisa	Durante a disciplina	Sem custo	Ambulatório de Pediatria – Bias Fortes	Incentivar os alunos e professores	Avaliar projetos de pesquisa relacionados à semiologia pediátrica
Professores da disciplina	Projeto de educação continuada docente	Abril de 2019	Sem custo	Sala de aula	Capacitar e incentivar os docentes	Escolher um tema que faz parte do temário da disciplina ou que pode ajudar os professores no desempenho didático e organizar a forma de discutir o tema
Professores e alunos da disciplina	Pesquisa de satisfação dos alunos e professores da disciplina	Final do semestre – na aplicação da prova final	Sem custo	Sala de aula	Avaliar a disciplina para melhorar no próximo semestre	Questionário estruturado para professores e alunos da disciplina

Fonte: adaptado de MOYSES FILHO, 2016 p 123.

3.3 Local e Época do Estudo

Para a realização do estudo serão utilizadas as dependências do Departamento de Pediatria da Faculdade de Medicina da UFMG. O período de coleta de dados compreenderá os anos de 2019 e 2020.

3.4 População e Amostra

Será constituída pelos alunos que cursaram a disciplina de Pediatria 1 e os professores que administraram as aulas desta disciplina no final de cada período letivo, entre os anos de 2019 e 2020. A participação será voluntária, livre, não remunerada e após preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

3.5 Critérios de Elegibilidade

3.5.1 Critérios de Inclusão

Serão incluídos no estudo todos os alunos que cursaram e os professores que administraram a disciplina de Pediatria 1, no final de cada semestre letivo, que optarem por participar do estudo e assinarem o TCLE, Apêndice C.

3.5.2 Critérios de Exclusão

Serão excluídos do estudo os alunos que cursaram e os professores que administraram a disciplina de Pediatria 1, no final de cada semestre letivo, que optarem por não participar do estudo.

3.6 Investimento

Este trabalho não envolverá nenhum custo para a sua implementação. Esclareço ainda que o trabalho do pesquisador será voluntário e, portanto, não remunerado.

3.7 Aspectos Éticos

Este projeto de pesquisa foi submetido ao COEP da UFMG via Plataforma Brasil, com CAAE: 20305319.4.0000.5149, parecer consubstanciado 3.621.221 e encontra-se em apreciação. Serão respeitadas as condições éticas, pertinentes ao protocolo, seguidos rigorosamente os princípios enunciados na Declaração de Helsink II, de 1975 e revisada em 1983 e do Ministério da Saúde do Brasil/Comitê Nacional Brasileiro de Ética em Pesquisa, da resolução 196/1996 para pesquisa em seres-humanos. Os alunos e professores que concordarem em participar da pesquisa preencherão o TCLE e receberão uma cópia assinada pelo pesquisador.

3.8 Avaliação de Riscos e Benefícios

3.8.1 Desconfortos e Riscos

Os riscos e desconfortos nesta forma de pesquisa são considerados mínimos. Os participantes da pesquisa, alunos e professores, responderão a questionários. O preenchimento destes questionários não oferece riscos imediatos aos participantes, porém considera-se a possibilidade de um risco subjetivo mínimo, pois algumas perguntas podem remeter a algum desconforto, evocar sentimentos ou lembranças desagradáveis ou algum constrangimento. Para minimizar estes riscos o pesquisador responsável esclarecerá como vai ser realizada a pesquisa, qual a participação do aluno ou professor e os possíveis riscos relativos. Em seguida será apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que esclarece os pontos relativos à pesquisa. Esta forma de abordagem contribui para deixar os participantes mais confortáveis com relação à participação na pesquisa.

3.8.2 Benefícios

Aquisição de informações que poderiam ajudar no desempenho didático dos professores com melhoria no ensino superior de Pediatria. Integração entre os alunos e professores da disciplina de Pediatria 1 com desenvolvimento de competências para melhoria contínua da qualidade do ensino superior.

3.9 Acompanhamento, Avaliação e Controle

O acompanhamento da pesquisa será feito por meio de relatórios semestrais, avaliações dos questionários estruturados, acompanhamento das metas e dos indicadores de qualidade e discussões com a equipe ao longo do desenvolvimento do projeto de intervenção. Serão feitas reuniões bimestrais para divulgação parcial dos resultados para evitar e/ou corrigir os possíveis desvios que possam ocorrer e também para a tomada de decisão compartilhada.

Serão utilizadas as planilhas de planejamento e acompanhamento das ações e dos indicadores e metas para a organização dos dados e com isso facilitar o acompanhamento das atividades e dos resultados que estão sendo alcançados (Anexos I e II).

Também para que todos os envolvidos com o projeto tenham clareza dos objetivos e metas, será feito um trabalho de conscientização para a importância da participação coletiva com o objetivo de atingir os resultados esperados com a operacionalização do projeto e também o reconhecimento da avaliação como fator de melhoria organizacional e a busca contínua da maturidade dos processos de trabalho (Figura 4).

Figura 4: Maturidade dos Processos de Trabalho



Fonte: MINAS GERAIS, 2009. Plano Diretor da Atenção Primária à Saúde.

3.10 Análise Estatística

Os dados coletados e digitados serão analisados pelo Serviço de Estatística da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais. Serão utilizadas tabelas de frequências para as variáveis categóricas e estatísticas descritivas para as variáveis contínuas. Em todos os testes estatísticos que serão utilizados, a diferença entre os grupos será considerada significativa quando o p-valor do teste aplicado for $< 0,05$.

4 ATIVIDADES REALIZADAS

Visando atender os objetivos específicos deste trabalho, ao longo do desenvolvimento do projeto de intervenção demandado pelo Curso de Especialização de Gestão das Instituições Federais de Educação Superior – GIFES, foram realizadas atividades de diagnóstico junto aos processos de trabalho da disciplina de Pediatria I. Outrossim, elaborou-se proposta relativa aos quesitos institucionais tais como: missão, visão e valores da referida disciplina.

A seguir, serão registradas as atividades realizadas, até o momento, para fins de execução do projeto.

4.1 Quesitos institucionais da disciplina de Pediatria I

Para os quesitos institucionais, são apresentadas as seguintes propostas:

4.1.1 Missão

Ensinar os alunos conhecimentos teóricos e práticos sobre a semiologia pediátrica e sua aplicação na pediatria clínica.

4.1.2 Visão

Ser uma disciplina de referência para os professores e alunos da Faculdade de Medicina da UFMG.

4.1.3 Valores

Ética
 Humanização
 Conhecimento
 Respeito
 Responsabilidade
 Cooperação
 Profissionalismo
 Disciplina

4.2 Análise do ambiente interno e externo

A análise do ambiente interno e externo da disciplina de Pediatria I, no contexto da Faculdade de Medicina, está representada na Figura 5.

Figura 5: Quadro de Análise do Ambiente Externo e Interno

AMBIENTE EXTERNO	VISÃO DE FUTURO	AMBIENTE INTERNO
Governo		Faculdade de Medicina
Ministério da Educação		Departamento de Pediatria
Universidades Públicas		Professores
Universidades Privadas		Alunos
Legislação		Normas
Sociedade		Procedimentos
Meio ambiente		Tecnologia
Mercado financeiro		Equipamentos
Sindicato		Instalações
Conselho Universitário		Cultura organizacional
Fontes pesquisadoras		Processos

Fonte: adaptado de FNQ, 2016.

Observa-se, com a sistematização dos dados como a visão de futuro, no caso a melhoria na qualidade do ensino pode ser influenciada direta ou indiretamente por vários fatores tanto do ambiente externo quanto interno. Em uma análise preliminar,

especificamente no caso da Disciplina de Pediatria 1, os pontos principais do ambiente externo para ressaltar são o repasse econômico por parte do governo, a legislação e as ações do Ministério da Educação que podem impactar diretamente a Faculdade de Medicina e indiretamente os Departamentos e suas Disciplinas. Para o ambiente interno, destaca-se a motivação dos professores e alunos, sendo muito importante a mudança na cultura organizacional por meio de gestão dos processos de trabalho que priorizem ações de melhoria contínua na qualidade do ensino.

4.3 Identificação dos fatores críticos de sucesso

Historicamente foi relatado por Ansoff (1984) que dentro do planejamento estratégico existe a teoria da Contingência, segundo a qual existe uma relação entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas que atendem aos objetivos da organização. Enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes no contexto funcional, as variáveis ambientais são independentes. Neste sentido, os fatores críticos de sucesso são condições essenciais para que um processo de trabalho seja desempenhado com êxito (MARANHÃO, 2004).

Diante o exposto, concluí-se que os fatores críticos de sucesso sinalizam aspectos vitais a serem diagnosticados, acompanhados e monitorados. Assim, são atributos indispensáveis para a eficácia e eficiência de um processo e decisivos para a melhoria da qualidade em qualquer negócio. São atividades chaves que precisam ser muito bem executadas e monitoradas. As principais forças e fraquezas levam à identificação dos fatores críticos de sucesso para uma organização ou serviço e podem ser bem definidas pela matriz *SWOT* (MOYSÉS FILHO, 2016).

4.4 Matriz *SWOT*

A análise da Matriz *SWOT* permite avaliar as forças e fraquezas do ambiente interno, as oportunidades e ameaças do ambiente externo, ao mesmo tempo de forma comparativa e visual. Assim, é possível identificar, no caso da Disciplina de Pediatria 1, os principais pontos para atuação, conforme descritos nos Quadros 1 e 2.

Quadro 1: Análise pela Matriz SWOT – Aspectos Positivos e Negativos

No Quadro 1 é possível avaliar os aspectos positivos e negativos relacionados à disciplina de Pediatria 1. Estes pontos podem ser traduzidos, no ambiente interno como as forças e fraquezas e no ambiente externo como as oportunidades e ameaças.

Análise SWOT		DATA: 01/12/2018	
		DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA - UFMG	
Coordenação:		Clésio Gontjo do Amaral	
Disciplina:		Pediatria 1	
		POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	<p>Necessidade de baixo capital inicial</p> <p>Conhecimento da atividade educacional pelos professores</p> <p>Atividade desempenhada pela equipe de professores</p> <p>Integração com o corpo docente</p> <p>Forças (S)</p>	<p>Dificuldades inerentes ao trabalho em equipe</p> <p>Dificuldades em manter a motivação do corpo docente</p> <p>Dificuldades em manter um feedback continuado para os alunos</p> <p>Fraquezas (W)</p>	
	<p>O Departamento de Pediatria tem boa representatividade junto à Faculdade de Medicina da UFMG</p> <p>Apoio do Departamento de Pediatria para as melhorias na disciplina</p> <p>Integração com outras disciplinas do mesmo período</p> <p>Oportunidades (O)</p>	<p>Possibilidade de mudanças na legislação na área educacional</p> <p>Cenário macro e micro econômico, podendo afetar as Universidades</p> <p>Necessidade contínua de redução dos custos nas Universidades Públicas</p> <p>Ameaças (T)</p>	
EXTERNOS			

Fonte: adaptado de MOYSÉS FILHO, 2016.

Por sua vez, no Quadro 2 é possível observar as vantagens, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças relacionadas com as descrições de ações que podem ser feitas, levando-se em consideração a disciplina de Pediatria 1.

Quadro 2: Análise pela Matriz SWOT – Vantagens, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças com o descritivo das ações correspondentes.

DEPARTAMENTO DE PEDIATRIA 1 – MATRIZ SWOT COM O DESCRITIVO DAS AÇÕES	
Vantagens	Descrição
Necessidade de baixo capital inicial	Não há necessidade de outros investimentos financeiros além do que já está sendo usado
Conhecimento da atividade educacional pelos professores	Os professores já conhecem o programa da Pediatria 1
Atividade desempenhada pela equipe de professores	Trabalho realizado pela equipe de professores da Pediatria 1
Integração com o corpo discente	Boa integração do departamento de pediatria com os alunos
Fraquezas	Descrição
Dificuldades inerentes ao trabalho em equipe	É necessário que toda equipe seja bem qualificada, o que poderia ser uma dificuldade inicial
Dificuldades em manter a motivação do corpo docente	É necessário manter a motivação dos professores para que a disciplina possa cumprir os objetivos acadêmicos
Dificuldades em manter um feedback continuado para os alunos	É necessário trabalhar com os professores a importância de dar um feedback continuamente para os alunos
Oportunidades	Descrição
O Departamento de Pediatria tem boa representatividade junto à Faculdade de Medicina da UFMG	Há incentivo e acompanhamento do Departamento de Pediatria para as melhorias na disciplina de Pediatria 1
Apoio do Departamento de Pediatria para as melhorias na disciplina	Há incentivo e acompanhamento do Departamento de Pediatria para as melhorias na disciplina de Pediatria 1
Integração com outras disciplinas do mesmo período	Muito importante esta integração para o apoio às dificuldades dos alunos durante o período que a Pediatria 1 está inserida
Ameaças	Descrição
Possibilidade de mudanças na legislação na área educacional	O cenário favorável atual, devido à legislação vigente, pode ser modificado por outras medidas ou leis.
Cenário macro e microeconômico, podendo afetar as Universidades	Estamos em fase de recessão e dificuldade de crescimento, não somente em âmbito nacional.
Necessidade contínua de redução dos custos nas Universidades Públicas	O cenário econômico na educação e na saúde não é favorável, dificultando ações para melhorias

Fonte: adaptado de MOYSÉS FILHO, 2016.

4.5 Balanced Scorecard – BSC

O *Balanced Scorecard*, conforme caracterizado no Referencial Teórico deste projeto, é um sistema de avaliação de desempenho de gestão estratégica que utiliza

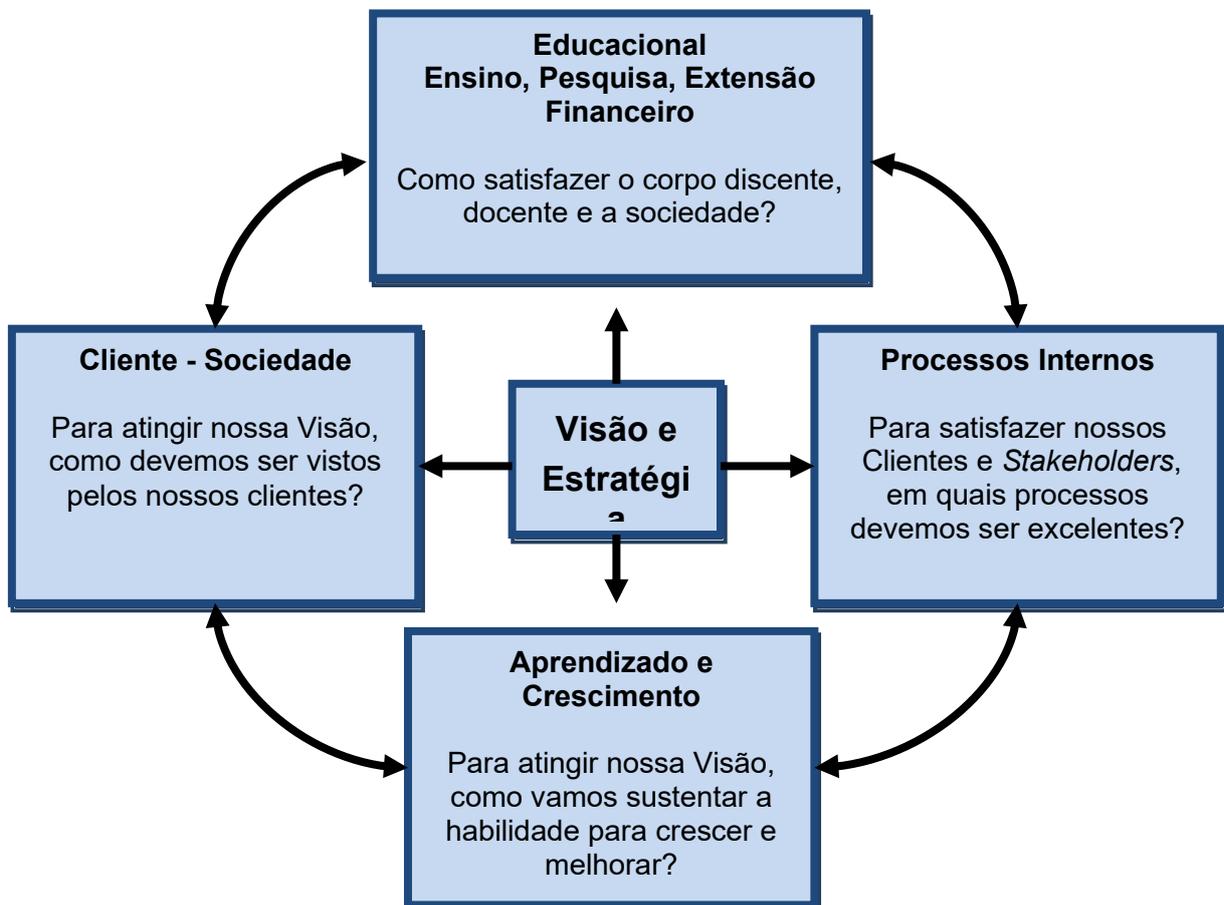
indicadores organizados de forma equilibrada em torno de quatro perspectivas: financeira, dos clientes externos, dos processos internos, de aprendizagem e crescimento (KAPLAN, 1997).

O *BSC* permite materializar a estratégia em ações, através de mapas estratégicos. Porém, adequar o *BSC* para o complexo mundo das Instituições de Ensino Superior é um desafio (LIMA, 2012).

Além da dificuldade em se medir a Performance organizacional global dada a sua estratégia, verifica-se também a dificuldade das organizações na sua implementação.

No caso da aplicação na organização da disciplina pode-se extrapolar para as seguintes perspectivas: Educacional e financeira, do cliente externo – sociedade, dos processos internos relativos ao meio acadêmico discente e de aprendizagem e crescimento, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6: BSC Visão e Estratégia para a Disciplina de Pediatria 1 da Faculdade de Medicina da UFMG



Fonte: Adaptado de LIMA, 2012.

No contexto da visão estratégica relacionada à disciplina de Pediatria 1, propõe-se os seguintes aspectos relacionados à Perspectiva Educacional e Financeira:

- a. Qualidade do ensino: Avaliação da disciplina – utilizando as notas obtidas pelos alunos, bem como, questionários de avaliação do corpo discente e docente;
- b. Promover a satisfação do aluno: pesquisa de satisfação – mensuração da satisfação dos alunos, em relação ao que lhes é oferecido, incluso a própria educação, estrutura, apoio psicossocial etc.;
- c. Diminuição da taxa de abandono dos alunos na disciplina durante o curso, promovendo uma relação duradoura com os alunos: Melhoria contínua do processo de feedback – mensuração percentual de abandono da disciplina;
- d. Incentivo a pesquisa e extensão: verificar a possibilidade de bolsas para pesquisa e projetos de extensão vinculadas à Pediatria 1;
- e. Possibilidade de captação de recursos para bolsas de pesquisa e para projetos de extensão junto às fontes pesquisadoras.

No tocante à Perspectiva da Sociedade, apresenta-se a relação de ações a seguir:

- a. Integração e interação entre a Disciplina de Pediatria 1 e a Sociedade: parcerias com a sociedade por meio dos centros de saúde para encaminhamento dos pacientes;
- b. Incentivo a extensão: bolsas de extensão, cursos (graduação) com programas de extensão (Relacionamento de pesquisa com necessidades da sociedade);
- c. Incentivo à cultura: Promoção de eventos culturais com os pacientes do ambulatório. Exemplo: dia da criança – alunos fazerem uma atividade com as crianças do ambulatório.
- d. integração com o eixo da Nutrição do Observaped para desenvolver atividades no ambulatório de orientação nutricional.

Quanto à Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, sugere-se

- a. Capacitação continuada dos docentes por meio de reuniões e material de apoio;
- b. Quantidade de docentes mestres e doutores atuando na disciplina;

c. Estrutura ofertada: satisfação dos alunos com a estrutura e acervo das bibliotecas de livros necessários para atingir as metas da disciplina.

Por fim, no que diz à Perspectiva de Processos, são os seguintes os aspectos:

- a. Melhoria dos Indicadores de aprendizado dos alunos na disciplina com revisão continuada dos processos de avaliação;
- b. Revisão das metas educacionais e do conteúdo oferecido pela disciplina;
- c. Revisão contínua das atividades teóricas e práticas propostas para atingir os objetivos da disciplina;

4.6 Organização dos Processos de Trabalho

Um dos pontos relevantes do planejamento estratégico se refere à organização dos processos de trabalho, conforme apresentado no Referencial Teórico. Especificamente no caso da disciplina de Pediatria 1, uma síntese da organização e mapeamento destes processos está representado na Figura 7.

Figura 7: Quadro representativo dos Processos de Trabalho – Pediatria 1



Fonte: Adaptado de FNQ (2016)

4.6.1 Programa de melhoria do *Feedback* para os alunos da disciplina

Dentre os processos de gestão é muito importante a organização dos processos de trabalho, conforme definição de Gomes (2006), que afirma que

os processos correspondem a um conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que recebe insumos e transforma-os, de acordo com uma lógica pré-estabelecida e com agregação de valor, em produtos-serviços, para responderem às necessidades dos clientes (GOMES, 2006, p18).

No caso específico da disciplina de Pediatria 1 o cliente principal é o aluno.

Um dos grandes compromissos de qualquer gestão administrativa na atualidade está relacionado com a transparência, que é muito importante para um

bom desempenho dos colaboradores. Tendo em vista que a gestão pode ser aplicada tanto em um macroambiente como, por exemplo, o governo de um país como também, em microambientes de diferentes contextos, como, neste caso a organização dos processos de trabalho em uma disciplina do departamento de Pediatria da Faculdade de Medicina da UFMG. Neste sentido, a importância da transparência está relacionada a um correto *Feedback* para os alunos que muitas vezes os professores têm esta dificuldade, não conseguindo atingir as metas educacionais no processo ensino-aprendizagem.

Um bom exemplo da importância do *Feedback* para os alunos foi o Curso ESME, *Essential Skills in Medical Education*, um programa desenvolvido pela UFMG em conjunto com a Universidade do Novo México em 2012 com o objetivo de aprimorar os métodos educacionais para os estudantes de medicina. Neste curso, direcionado aos professores, foram abordadas novas técnicas de metodologias ativas de ensino, sempre priorizando o *Feedback* como importante ferramenta para o acompanhamento do aprendizado dos alunos de medicina.

Tendo em vista o contexto apresentado, este programa tem como missão organizar uma forma mais adequada de dar um *Feedback* para os alunos visando melhorar a qualidade do ensino da disciplina de Pediatria I da UFMG. Destarte, espera-se propiciar ferramentas pedagógicas aos docentes com o intuito de obter impacto positivo e efetivo junto aos discentes, durante o desenvolvimento da disciplina em estudo.

Com esta finalidade foram elaboradas as Tabelas 2, 3 e 4, detalhadas a seguir, para melhorar os processos de trabalho relativo ao *Feedback* dos professores para os alunos na disciplina.

Na Tabela 2, conta a caracterização deste processo de trabalho com as entradas, saídas, clientes, procedimentos de operação, critérios de controle, recursos humanos, infraestrutura e tecnologias necessárias (LAURINDO, 2006).

Tabela 2: Processo de Trabalho: Melhorar o *Feedback* para os alunos da Disciplina de Pediatria 1 da Faculdade de Medicina da UFMG.

PROCESSO DE TRABALHO: MELHORAR O <i>FEEDBACK</i> PARA OS ALUNOS DA DISCIPLINA DE PEDIATRIA 1 DA FACULDADE DE MEDICINA DA UFMG		
Entradas	Insumos necessários ao funcionamento do processo	Conscientização da importância do <i>Feedback</i>
Saídas	Produtos e informações geradas pelo processo	Consolidação do <i>Feedback</i> com os alunos
Clientes e suas necessidades	Principais beneficiados com o processo de trabalho	Alunos – aprendizagem
Procedimentos de operação	Operações, estruturadas de maneira lógica e preconcebida, que garantem a transformação dos insumos em produtos	Discussão em grupo sobre a importância do <i>Feedback</i> Levantamento com os alunos da melhor maneira de efetuar o <i>Feedback</i>
Critérios de controle	Elementos de avaliação, baseados em padrões de desempenho pré-estabelecidos, que permitem a mensuração de resultados e o controle pelos gestores do processo	Questionário estruturado sobre o processo de <i>Feedback</i> – alunos e professores
Recursos Humanos	Pessoas envolvidas nas várias etapas de operação do processo	Professores da disciplina de Pediatria 1 e alunos
Infraestrutura	Recursos materiais que criam as condições básicas para a operação do processo, como instalações, equipamentos, materiais de consumo etc.	Computadores, material gráfico, artigos, banco de dados
Tecnologia	Recursos tecnológicos empregados, incluindo tanto os recursos físicos (computadores, máquinas etc.), como as técnicas e <i>softwares</i>	Computadores

Fonte: Fonte: Adaptado de FNQ (2016)

As Estratégias para um bom *Feedback* para os alunos para ser discutido com os professores da disciplina, com base no proposto por Van Der Vleuten (2005), Dent (2005), Harden (1990) e Miller (1990) e bem sintetizadas no *ESME*, Brasil, 2012, podem ser descritas nas seguintes etapas:

1. Use mensagens usando: eu (*ESME*, Brasil, 2012, p27).
2. Enfoque somente os comportamentos observáveis:
 - a. Quando você resume o seu pensamento no quadro branco, eu me sinto mais confiante sobre nossa capacidade de acompanhar a sua linha de pensamento. Eu gostaria de ver todos do grupo usando o quadro branco com mais frequência.
 - b. Quando sou interrompido, minha linha de pensamento perde o foco. Eu gostaria que me deixasse terminar antes de responder, de modo que eu não esqueça de alguma coisa (*ESME*, Brasil, 2012, p27).
3. Descrever os comportamentos específicos (não de personalidade ou traços de caráter) em relação a critérios de desempenho acordados (individual e grupo).
 - a. Reforçar positivamente o crescimento e transformações do grupo
 - b. Considere os valores culturais e as diferenças.
 - c. Ser verdadeiro e descritivo ao invés de simplesmente emitir juízos.
 - d. Foco sobre o desempenho observável (*ESME*, Brasil, 2012, p27).
4. *Feedback* direto às ações que o aprendiz pode mudar (*ESME*, Brasil, 2012, p27).
5. Inclua os pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento de forma equilibrada.
 - a. Forneça exemplos específicos do que é bom e porque era bom (modelo o que e porquê): Foi um programa, bem completo, e, com os intervalos que você incluiu, sua previsão de tempo ficou bastante precisa...
 - b. Forneça exemplos específicos de como algo poderia ser melhorado e porque isso seria melhor (modelo o que e porquê): Eu observei que você disse (o que) ... da próxima vez, você pode considerar dizer ... porque ... (*ESME*, Brasil, 2012, p27).
6. Modele o processo através do auto avaliação em cada tutorial e modifique o comportamento com base no *Feedback*. Pergunte aos alunos para se auto avaliarem.
 - a. Que coisas você acha que foram boas para você hoje?
 - b. Que coisas você faria diferente da próxima vez?
 - c. Como você se sente sobre...? (*ESME*, Brasil, 2012, p27).
7. Envolver os alunos no desenvolvimento de um plano para a melhoria nas áreas identificadas. Apresentar sugestões e recomendações (*ESME*, Brasil, 2012, p27).
8. Preste atenção às respostas verbais e não verbais (*ESME*, Brasil, 2012, p27).
9. Ajude os alunos começarem tutoriais com uma reflexão sobre quais as competências essenciais e habilidades que estão trabalhando (*ESME*, Brasil, 2012, p27).

A Tabela 3, subdividida em 3A e 3B, demonstra o registro do fluxo do processo com a especificação de como o processo será executado, inclusive com a decomposição do processo em subprocessos e/ou atividades que deverão ser executadas ao longo de cada semestre.

Tabela 3 A: Organização do Processo de Trabalho: Melhorar o *Feedback* para os alunos da Disciplina de Pediatria 1 da Faculdade de Medicina da UFMG (4Q1POC).

ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO: MELHORAR O <i>FEEDBACK</i> PARA OS ALUNOS DA DISCIPLINA DE PEDIATRIA 1 DA FACULDADE DE MEDICINA DA UFMG (4Q1POC)						
Quem	O Que	Quando	Quanto	Onde	Por que	Como
Coordenador da disciplina	Repassar o conteúdo para os professores	Fevereiro 2019	Sem custo	Departamento de Pediatria – Faculdade de Medicina UFMG	Conscientizar os professores da importância e alinhar a meta comum	Texto para estudo em casa e discussão em grupo
Professores da disciplina	Definir os momentos de dar os 5 <i>Feedbacks</i>	No treinamento o inicial	Sem custo	Departamento de Pediatria – Faculdade de Medicina UFMG	Padronizar ações e melhorar o desempenho do grupo	Discussão sobre o tema e votação entre os professores
Professores da disciplina	<i>Feedback 1</i>	Após os primeiros meses da disciplina	Sem custo	Na sala de aula	Melhorar o desempenho dos alunos	Discutir com os alunos os pontos positivos e negativos até o momento
Professores da disciplina	<i>Feedback 2</i>	Após a avaliação prática – Mini OSCE “Objective Structured Clinical Examination”	Sem custo	LABSIM – Laboratório de Simulação da Faculdade de Medicina	Aprender com os erros e acertos após a realização da prova prática	Discutir com os alunos os erros e acertos durante a prova

Fonte: adaptado de MINAS GERAIS, 2009, p 45.

Tabela 3 B: Organização do Processo de Trabalho: Melhorar o *Feedback* para os alunos da Disciplina de Pediatria 1 da Faculdade de Medicina da UFMG (4Q1POC).

ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO: MELHORAR O <i>FEEDBACK</i> PARA OS ALUNOS DA DISCIPLINA DE PEDIATRIA 1 DA FACULDADE DE MEDICINA DA UFMG (4Q1POC)						
Quem	O Que	Quando	Quanto	Onde	Por que	Como
Professores da disciplina	<i>Feedback 3</i>	Após a avaliação o prova teórica	Sem custo	Sala de aula	Aprender com os erros e acertos após a realização da prova prática	Discutir com os alunos os erros e acertos durante a prova
Professores da disciplina	<i>Feedback 4</i>	No final das atividades do ambulatório	Sem custo	Ambulatório de Pediatria – Bias Fortes	Melhorar o desempenho para o atendimento ambulatorial	Discutir pontos positivos e negativos
Professores da disciplina	<i>Feedback 5</i>	No final da disciplina	Sem custo	Sala de aula	Avaliar a disciplina para melhorar no próximo semestre	Discutir pontos positivos e negativos da disciplina e ouvir sugestões para melhoria. Dar <i>Feedback</i> para os alunos do desempenho individual e coletivo

Fonte: adaptado de MINAS GERAIS, 2009, p 45.

A Tabela 4 apresenta a organização dos processos de trabalho para a disciplina de Pediatria 1, com a aplicação da ferramenta de mapeamento conhecida como:

Tabela 4: Organização do Processo de Trabalho: 5 Porquês

ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO: 5 PORQUÊS	
1- Porque não é feito o <i>Feedback</i> com efetividade?	R: Por falta de um treinamento e conscientização dos professores da disciplina
2- Porque não tem a conscientização quanto à importância do <i>Feedback</i> ?	R: Dificuldade em transmitir para os professores da disciplina
3- Porque a dificuldade em fazer o <i>Feedback</i> de forma continuada?	R: Falta de consolidar uma padronização efetiva
4- Porque os professores tem dificuldade em fazer o <i>Feedback</i> ?	R: Dificuldade na organização do tempo de trabalho junto aos alunos
5- Porque é importante o <i>Feedback</i> ?	R: Transparência para os alunos e melhora da qualidade do ensino

Fonte: Adaptado de FNQ (2016)

4.6.2 Projeto de Extensão

No que tange as ações relacionadas ao Projeto de Extensão, sugere-se as seguintes:

- A. Organizar com os professores e alunos da disciplina a semana da criança, que poderá ser realizada no primeiro semestre, em maio e no segundo semestre em outubro, aproveitando a data comemorativa do dia da criança. Para esta atividade podemos arrecadar brinquedos para ser distribuído no ambulatório para as crianças que estiverem passando por consulta.
- B. Organizar com os participantes do grupo Observaped, grupo vinculado ao Observatório da Criança e do Adolescente do Departamento de Pediatria, uma equipe para dar orientações nutricionais para as mães e crianças que participam do ambulatório Bias Fortes. Para facilitar a organização, esta atividade poderá ser realizada na mesma semana da criança citada anteriormente.

4.6.3 Projeto de Pesquisa

Acerca do Projeto de Pesquisa, considera-se importante discutir com os professores a possibilidade de um projeto de pesquisa da disciplina de Pediatria 1, que possa integrar os alunos. Desta forma, este projeto deve estar relacionado à aplicação prática da semiologia pediátrica.

4.6.4 Projeto de Educação Continuada Docente

Discutir com os professores algum conteúdo temático que esteja relacionado com a disciplina de Pediatria 1, ou algum tema relativo ao aprimoramento didático de interesse do grupo para ser organizado como forma de educação continuada docente. Seria uma atividade por semestre, em data a ser discutida com a equipe.

4.6.5 Pesquisa de Satisfação

Com o objetivo de avaliar a qualidade do ensino na disciplina de Pediatria 1 será aplicado um questionário aos alunos e professores da disciplina no ano de 2019 (Apêndices A e B).

4.6.6 – Indicadores de Qualidade.

Conforme descrito no Referencial Teórico deste projeto, foram utilizados três indicadores de qualidade fundamentados nas pesquisas de satisfação e notas finais dos alunos da disciplina de Pediatria I, a saber:

- A. Média Percentual da Pesquisa de Satisfação dos Alunos da Pediatria 1
Indicador para avaliar a satisfação dos alunos com a disciplina.
- B. Média Percentual da Pesquisa de Satisfação dos Professores da Pediatria 1
Permite avaliar a satisfação dos professores com a disciplina.
- C. Média Percentual da Nota Final dos Alunos da Pediatria 1
Indicador que será utilizado para avaliar o desempenho dos alunos, baseado na média percentual da somatória das notas finais.

No tocante ao Indicador 1, representado pela Tabela 5, é possível perceber que os dados coletados por meio da pesquisa de satisfação (Apêndice A) serão expressos através deste indicador. As onze perguntas descritas neste apêndice serão pontuadas de zero a sete, expressos em valores médios, traduzindo a satisfação dos alunos com a disciplina. A quantificação deste indicador permitirá também uma análise comparativa com novas ações desenvolvidas para melhoria na qualidade no ensino, uma vez que permitirá comparar com a pontuação de semestres anteriores. Assim, à medida que novas ações forem estabelecidas na tentativa de corrigir falhas detectadas, será possível avaliar o resultado numérico comparativo, se as ações foram realmente efetivas.

Tabela 5: Indicador 1

INDICADOR 1: MÉDIA PERCENTUAL DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS ALUNOS DA PEDIATRIA 1	
Objetivo estratégico	Avaliar a satisfação dos alunos com a disciplina
Nome do Indicador	Percentual de Satisfação dos alunos com a disciplina
Propósito/Justificativa	Melhoria do desempenho didático
Descrição	Avaliação das perguntas realizadas aos alunos na pesquisa de satisfação
Fórmula	$\frac{\text{Média Satisfação dos alunos} \times 100}{7}$
Unidade de Medida	Porcentagem
Fonte de Dados	Pesquisa de satisfação
Frequência	Final do semestre letivo
Meta	80%
Responsável pela informação	Coordenador da disciplina
Responsável pela tomada de decisão	Corpo docente da disciplina
Data da implementação do indicador	Março de 2019

Fonte: Adaptado de WAITZBERG, 2008, p 57.

No tocante ao Indicador 2, representado pela Tabela 6, é possível perceber que os dados coletados por meio da pesquisa de satisfação (Apêndice B) serão expressos através deste indicador. As doze perguntas serão pontuadas de zero a sete, expressos em valores médios e traduzindo a satisfação dos professores com a

disciplina. A quantificação deste indicador permitirá também uma análise comparativa com novas ações desenvolvidas para melhoria na qualidade no ensino, uma vez que permitirá comparar com a pontuação de semestres anteriores. Assim, os professores poderão discutir e propor novas ações corretivas para posteriormente comparar os resultados, avaliando a efetividade das ações.

Tabela 6: Indicador 2

INDICADOR 2: MÉDIA PERCENTUAL DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS PROFESSORES DA PEDIATRIA 1	
Objetivo estratégico	Avaliar a satisfação dos professores com a disciplina
Nome do Indicador	Satisfação dos professores com a disciplina
Propósito/Justificativa	Melhoria do desempenho didático
Descrição	Avaliação das perguntas realizadas aos professores na pesquisa de satisfação
Fórmula	$\frac{\text{Média Satisfação dos professores} \times 100}{7}$
Unidade de Medida	Porcentagem
Fonte de Dados	Pesquisa de satisfação
Frequência	Final do semestre letivo
Meta	80%
Responsável pela informação	Coordenador da disciplina
Responsável pela tomada de decisão	Corpo docente da disciplina
Data da implementação do indicador	Março de 2019

Fonte: Adaptado de WAITZBERG, 2008, p 57.

Em relação à média Percentual da nota final dos alunos, Indicador 3, a Tabela 7 apresenta dados que podem ser analisados como desempenho dos alunos e aprendizagem de uma forma geral. Estes dados permitem também uma análise comparativa com semestres subsequentes, podendo avaliar se as mudanças em ações pontuais realizadas na gestão da disciplina podem interferir no desempenho dos alunos, com melhoria na qualidade do ensino.

Tabela 7: Indicador 3

INDICADOR 3: MÉDIA PERCENTUAL DA NOTA FINAL DOS ALUNOS DA PEDIATRIA 1	
Objetivo estratégico	Avaliar o desempenho dos alunos na disciplina
Nome do Indicador	Percentual da somatória das notas finais dos alunos na disciplina
Propósito/Justificativa	Melhoria do desempenho didático
Descrição	Avaliação das perguntas realizadas aos alunos na pesquisa de satisfação
Fórmula	$\frac{\sum \text{Notas Finais dos alunos}}{\text{Número total de alunos}} \times 100$
Unidade de Medida	Porcentagem
Fonte de Dados	Pesquisa de satisfação
Frequência	Final do semestre letivo
Meta	80%
Responsável pela informação	Coordenador da disciplina
Responsável pela tomada de decisão	Corpo docente da disciplina
Data da implementação do indicador	Março de 2019

Fonte: Adaptado de WAITZBERG, 2008, p 57.

4.6.7 PDCA – “PLAN, DO, CHECK, ACT”

Tendo em vista a importância do aprimoramento contínuo nos processos de trabalho, conforme descrito no Referencial Teórico, para que haja uma efetividade nas ações, será utilizado o *PDCA – Plan, Do, Chec, Act*, conforme demonstrado na Figura 8. Trata-se de importante instrumento proposto por DEMING (1990) com a finalidade de atingir os objetivos e as metas educacionais da disciplina:

Plan – Planejamento das metas e dos métodos – Plano de Ação inicial

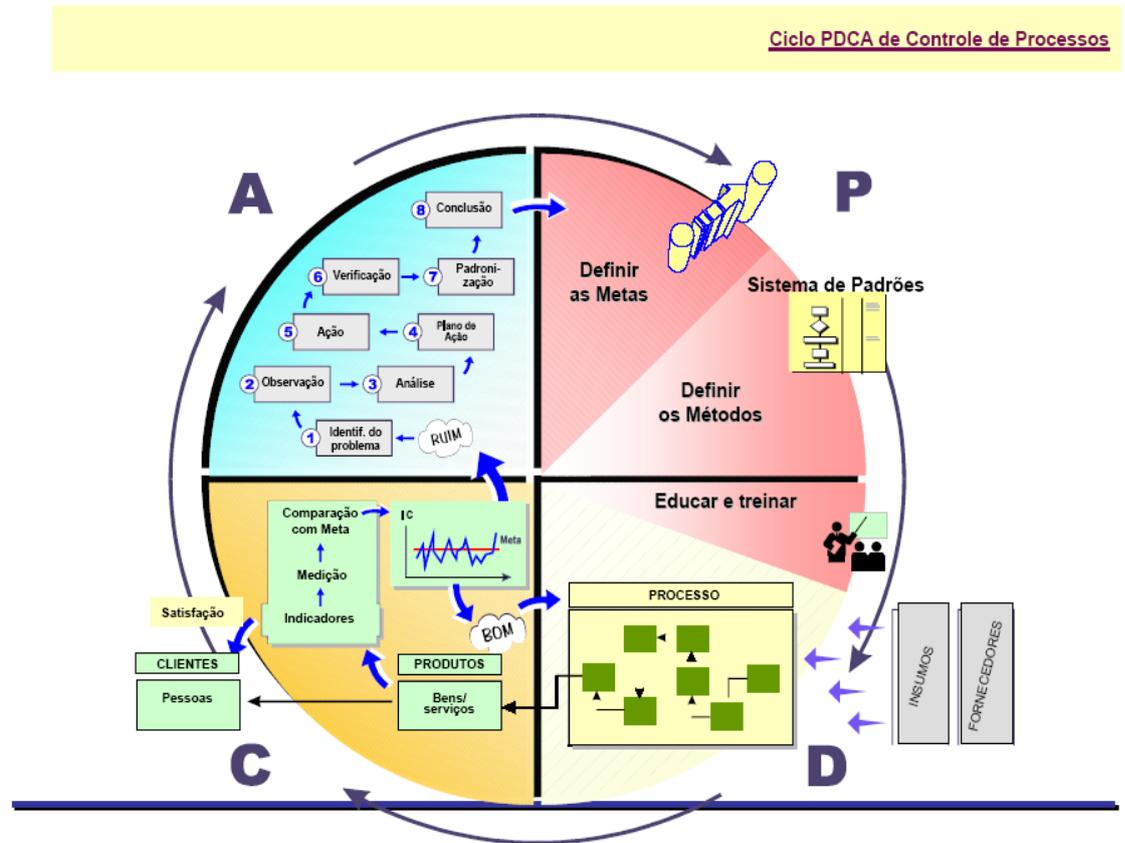
Do – Processos de trabalho, educação, treinamento.

Check – Checagem dos resultados obtidos – por meio da pesquisa de satisfação e dos indicadores de qualidade.

Act – Plano de Ação corretivo de acordo com os resultados obtidos pela pesquisa de satisfação e os indicadores de qualidade.

Ao término do ciclo, será reiniciado novamente, de forma contínua.

Figura 8: PDCA para controle de processos



Fonte: Adaptado de FALCONI (2009).

5 CRONOGRAMA

Para a execução deste projeto, foi previamente feito um planejamento com o cronograma das principais atividades programadas com as datas para execução, conforme discriminado a seguir:

CRONOGRAMA												
2019	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Exploração Tema												
Problemática												
Modelo de análise												
Coleta de dados												
Análise												
Conclusões												
Redação												
2020	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Exploração Tema												
Problemática												
Modelo de análise												
Coleta de dados												
Análise												
Conclusões												
Redação												

No final de 2018, quando o autor do projeto passou a Coordenar a Disciplina de Pediatria 1, foi feita uma revisão bibliográfica sobre os principais artigos e publicações relativas ao tema da gestão de disciplinas na área da saúde. Neste sentido, desde o início de 2019 já estão sendo realizadas as seguintes atividades:

- A- Exploração do tema: por meio de levantamento bibliográfico das principais bases de dados como *Lilacs*, *Medline*, *SciELO*, Google acadêmico, *Cochrane*, Periódicos Capes, *Scopus*, *Web of Science*, *Embase*, banco de teses das principais Universidades Brasileiras.
- B- Problemática: após o levantamento bibliográfico, não foi encontrado estudos relacionando planejamento estratégico com gestão de disciplinas na área médica. Assim, o autor elaborou um modelo de projeto que contemplasse o uso das principais ferramentas de planejamento estratégico para melhorar a qualidade do ensino na Disciplina de Pediatria 1 da UFMG. Esta problematização iniciou no mês de maio de 2019.
- C- Modelo de análise: passou-se em agosto à análise da metodologia que seria utilizada para o presente estudo.
- D- Coleta de Dados: será iniciada em novembro de 2019.
- E- Análise dos dados coletados: será iniciada em fevereiro de 2020.
- F- Conclusões: serão analisadas em novembro e dezembro de 2020.
- G- Redação: será iniciada em janeiro de 2020.

6 CONCLUSÕES

À semelhança do que ocorre na sociedade, onde o convívio com pessoas é uma realidade constante, este projeto de intervenção mostra o quanto é importante melhorar as relações humanas para a construção de vínculos que favoreçam o desempenho individual e coletivo dentro de um sistema organizacional.

A importância de transformar o trabalho em grupo no trabalho em equipe, sendo este último, muito mais efetivo. Para isto deve haver um elemento de identidade, como, por exemplo, um planejamento estratégico, capaz de estimular o sentimento de união entre os envolvidos, na busca de objetivos e metas afins.

O trabalho em equipe deve ser gerenciado com o intuito de assegurar o alinhamento entre o desempenho humano e o organizacional e assim atingir os objetivos educacionais propostos. Para que isto ocorra, é muito importante o comprometimento e a motivação dos professores e alunos envolvidos com o processo. Este comprometimento e motivação poderão ser atingidos com programas propostos como o de educação continuada docente, os projetos de pesquisa e extensão, as pesquisas de satisfações com os professores e alunos, o compartilhamento contínuo de *Feedbacks* e as reuniões de trabalho que permitirão a tomada de decisão compartilhada.

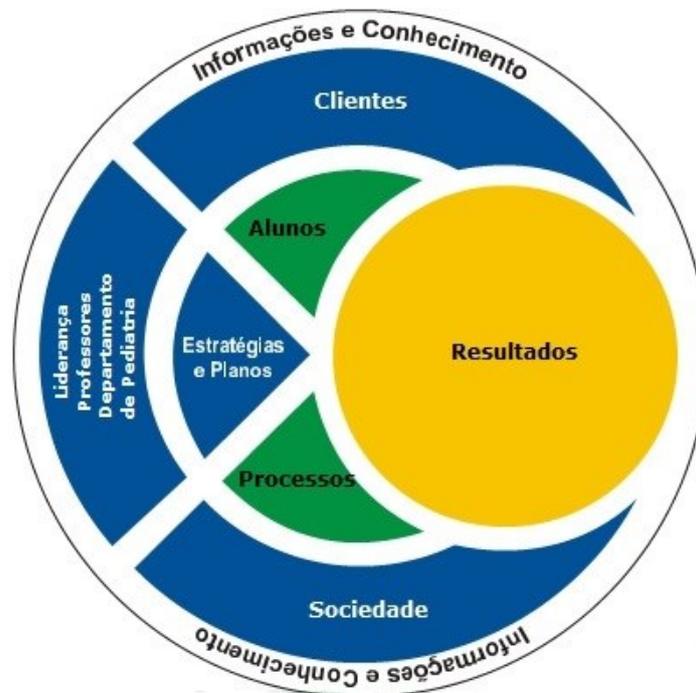
Esta proposta de intervenção mostra que é possível buscar o alinhamento estratégico com os objetivos e metas da Faculdade de Medicina, com o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano Pedagógico Institucional da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, buscando a geração, o desenvolvimento, a transmissão e a aplicação de conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, e assim, poder contribuir com a melhoria contínua da qualidade do ensino para os alunos da disciplina de Pediatria 1.

Tendo como base o referencial teórico e a metodologia apresentados no presente projeto, elaborou-se o Modelo de Excelência em Gestão, Figura 9, para a disciplina de Pediatria I da Faculdade de Medicina.

Neste modelo, observa-se que a informação e o conhecimento são a base de todo o processo educativo. Para atingir esta meta principal é fundamental a integração dos gestores, professores, sociedade e alunos que são nossos principais clientes. Assim gestores e professores podem propor estratégias e planos, organizando processos de trabalho que gerem melhores resultados, ou seja, a

melhoria contínua na qualidade do ensino. Neste sentido, os indicadores de qualidade avaliados pelas pesquisas de satisfação com alunos e professores podem oferecer um *Feedback* de como todo o processo educacional está sendo construído. De forma complementar o ciclo *PDCA* permite a reconstrução e o redirecionamento, quanto, por algum motivo, houver um desvio de qualidade. Por fim, com a participação de todos, é possível construir um modelo com foco principal na qualidade do ensino, que também se articula o desenvolvimento de programas de pesquisa e extensão.

Figura 9: Modelo de Excelência em Gestão para a Disciplina de Pediatria 1 da Faculdade de Medicina da UFMG



Fonte: Adaptado de FNQ (2016)

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H.I.; McDONNELL, E.J. *Implementing Strategic Management*. Prentice-Hall, 1984.

ARAÚJO, M.A.D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 30 (4): 74-86, jul. /ago., 1996.

ATVARS, T. D. Z. (org.). *Planes: Planejamento Estratégico Universidade Estadual de Campinas, 2016-2020*. Campinas, Unicamp/prdu, 2016. Disponível em: https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/planes_completo.pdf. Acesso: 26 maio 2018.

BASTOS, Magda A.S.B. *Liderança e Gênero: um estudo de caso na Universidade Federal de Minas Gerais*, 2013. Disponível em: https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_magda_auxiliadora_dos_santos_barbosa_bastos_2013.pdf Acesso em: 08 Nov 2019.

BEPPU, M. M. Indicadores de Desempenho Acadêmico: a Experiência da Unicamp”. In: Marcovitch, J. (org.). *Universidade em Movimento II: Indicadores de Desempenho nas Universidades Estaduais Paulistas*. São Paulo, Com-Arte; Fapesp, 2018.

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. *RAP*, v. 35, n. 4, p. 63-76, jul. /ago., 2001.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Técnica de Auditoria: Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos*. Brasília: TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000. 32 p. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/bibliotecadigital/tecnica-de-auditoria-indicadores-de-desempenho-e-mapa-deprodutos.htm>> Acesso em: 05 ago. 2017.

CHIARINI, T.; VIEIRA, K.P. *Universidades como Produtoras de Conhecimento para o Desenvolvimento Econômico: Sistema Superior de Ensino e as Políticas de CT&I*. *RBE Rio de Janeiro* v. 66 n. 1 / p. 117–132 Jan-Mar, 2012.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, I. *Gestão por processos e a sua utilização na medição de desempenho*. Faculdade de Ciências Econômicas – UFMG. Belo Horizonte: fev. 2010. Disponível em: <http://www.ucj.com.br/noticias/14-diario-do-comercio/270-gestao-por-processos-e-suautizacao-na-medicao-do-desempenho.html> Acesso em: 13 fev. 2010.

DEMING, W.E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DENT, J.A. & HARDEN, R.M. *A Practical Guide for Medical Teachers*. London: Churchill-Livingstone, 2005.

DONABEDIAN, A. *The criteria and standards of quality*. Ann Harbor: Health Administration Press, 1982.

ESME (Essential Skills in Medical Education), Brasil. Coordenadoras: MENNIN, S.; MENNIN R.P. 2012, p27.

FALCONI, V. *O verdadeiro poder*. Nova Lima: INDG, 2009.

FERREIRA, J. E.; FRANCO, B. D. G. M.; CATARINO, M. H.; TAKECIAN, P. L.; AGOPYAN, V. Datausp-PosGrad: Um Conjunto de Serviços Analíticos para Apoio à Tomada de Decisão da PRPG da USP. In: Goldemberg, J. (coord.). USP 80 anos. Sao Paulo, Edusp, pp. 431-451, 2015.

FURTADO, J.P.; CAMPOS, G.W.S; ODA, W.Y.; ONOCKO-CAMPOS, R. Planejamento e Avaliação em Saúde: entre antagonismo e colaboração. Cad. Saúde Pública 34 (7): 2018.

FURTADO, T.R.S.; SANTOS, G.A.; MELO, P.A.A.; MAIA, R.P.B.F. Responsabilidade Social e Ética em Organizações de Saúde. ISBN: 9788522518678. Rio de Janeiro: FGV, 2 ed, 2016.

FNQ, 2016. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Excelência em Gestão, Disponível em: <http://www.fnq.org.br/> Acesso: 09 fev. 2018.

FORPLAD – Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração – Comissão de Planejamento. Planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior: proposta de processo participativo. Brasília, 1995.

GOMES, C. *Organização e gestão por processos*. S. Paulo, Fundap, 2006.

GONÇALVES, M.A; et.al. A Relevância do Planejamento Estratégico na Administração Pública. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. ISSN: 2448-0959. Ano 03, Ed. 04, Vol. 02, pp. 148-158, Abril de 2018.

HARDEN, R.M. *Twelve tips for organizing an objective structured clinical examination (OSCE) Medical teacher* 12: 259-264, 1990.

IPEA, 2005 – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Práticas inovadoras de gestão nas áreas administrativas de planejamento das instituições federais de ensino superior. Brasília, 2005.

KALLÁS, D.; COUTINHO, A.R. *Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: *balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*. Harvard Business School Press, 1992.

LAURINDO, F. & ROTONDARO, R. Gestão Integrada de processos e da TI. S. Paulo, Atlas, 2006.

LIMA, C.R.M.; SOARES, T.C.; LIMA, M.A. Utilização do *Balanced Scorecard* em Instituições de Ensino Superior. RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967 - Vol. 6, no 3, p. 1-13, Jul-Set, 2012.

MINAS GERAIS, 2009. Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais. Implantação do Plano Diretor da Atenção Primária à Saúde: oficinas 1 e 2 (Redes de Atenção à Saúde e Atenção Primária à Saúde) – Guia do tutor/facilitador. Belo Horizonte, 2009.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M.E. O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: *Quality mark*, 2004.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. Portaria Normativa nº. 40. Brasília, 2010.

MILLER, G. *The assessment of clinical skills/competence/performance*. Acad. Med. 65 (suppl): S63-7, 1990.

MOYSÉS FILHO, J.; KESTELMAN, H.N.; BECKER JUNIOR, L.C.; TORRES, M.C.S. Planejamento e gestão estratégica em organizações de saúde. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

PACHECO, A.P.R.; SALLES, B.W.; GARCIA, M.A.; POSSAMAI, M.A. O Ciclo PDCA na gestão de conhecimento: uma abordagem sistêmica, 2010. Disponível em: <http://issbrasil.usp.br/artigos/ana.pdf> Acesso em: 10 mai 2019.

PINTO, J.B.G. Pesquisa-Ação: Detalhamento de sua sequência metodológica. Mimeo. Recife, 1989.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. RJ: Campus, 1990.

PORTER, M. E. *What is Strategy?* *Harvard Business Review*, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

QUIRINO, R. Educação Profissional em Saúde: a Pesquisa-ação na formação do gestor hospitalar. Revista Educação Tecnológica. V.12. n. 1. jan./jul., 2007.

QUIRINO, R. Metodologia Científica. Apostila do curso de Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Belo Horizonte, 2016.

RICHARDSON, R.J. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, M.V.; CARÂP L.J.; EL-WARRAK, L.O.; REZENDE, T.B. Qualidade e Acreditação em Saúde. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2 ed, 2016.

SANDARS, J.; HART SAROJIN, C. The capability approach for medical education: AMEE Guide No. 97. *Medical Teacher* 37(6): 510-520, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UFMG, 2015. Projeto Pedagógico do Curso de Medicina da UFMG. Disponível em <http://ftp.medicina.ufmg.br/cegrad/arquivos/2017/projeto-pedagogico-do-curso-de-medicina-PPC-2015-12-12-2017.pdf> Acesso em: 14 nov. 2019.

UFMG, 2019. Universidade Federal de Minas Gerais. Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2023. Belo Horizonte: UFMG, 2019. <https://www.ufmg.br/pdi/2018-2023/versao-final/> Acesso em: 25 ago. 2019.

UFMG, 2015. Universidade Federal de Minas Gerais, eBook Comemorativo - 25 Encontro do Departamento de Pediatria 2015. Belo Horizonte: UFMG, 2015. <https://site.medicina.ufmg.br/ped/wpcontent/uploads/sites/30/2018/03/25%C2%BA-Encontro-de-Pediatria.pdf> Acesso em: 25 ago. 2018.

VALENTINI, S. R.; NOBRE, S. R. UNESP Inovadora, Sustentável e Participativa: Renovação com Planejamento. São Paulo, UNESP, 2016. Disponível em: <https://www2.unesp.br/Home/secgeral/reitor-vice-reitor-inovadora-sustentavel-participativa-programa-de-gestao.pdf> Acesso em: 26 mai. 2018.

VAN DER VLEUTEN, C.P.; SCHUWIRTH, L.W. *Assessing professional competence: from methods to programmes*. *Med Educ*; 39(3):309-17, 2005.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WAITZBERG, D.L. Indicadores de qualidade em terapia nutricional. São Paulo: ILSI Brasil; p 57, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A

PESQUISA DE SATISFAÇÃO - DISCIPLINA – PEDIATRIA 1 UFMG – 2019/2020 - ALUNOS

Instruções: Gostaríamos de saber sua opinião sobre a disciplina de Pediatria 1 da UFMG. Neste sentido, por favor, responda as questões abaixo. Se você discorda com a pergunta assinale 1 (☹). Se você concorda, assinale 7 (☺). Caso o seu sentimento seja que a resposta está entre essas duas percepções assinale uma opção intermediária. Não há respostas certas ou erradas - tudo que nós estamos interessados é em um número que reflita verdadeiramente seus sentimentos em relação ao trabalho desempenhado pelos professores da disciplina para assim podermos melhorar a qualidade do ensino.

1- Qual a impressão geral sobre a disciplina?

() Ótima () Boa () Regular () Ruim () Péssima

LEGENDA:	☹				☺			☺
☺ - concordo integralmente	1	2	3	4	5	6	7	
☹ - discordo								
2- O plano de ensino foi apresentado aos alunos.	1	2	3	4	5	6	7	
3- A orientação bibliográfica como fonte de consulta foi satisfatória (atualizada e disponível).	1	2	3	4	5	6	7	
4- As atividades práticas foram produtivas.	1	2	3	4	5	6	7	
5- As atividades teóricas foram produtivas.	1	2	3	4	5	6	7	
6- Os objetivos propostos pelo plano de ensino foram atingidos.	1	2	3	4	5	6	7	
7- A avaliação do aluno foi adequada ao plano de ensino apresentado.	1	2	3	4	5	6	7	
8- Durante as aulas e nas avaliações foi dado um <i>Feedback</i> para os alunos.	1	2	3	4	5	6	7	
9- A carga horária total foi cumprida e bem aproveitada.	1	2	3	4	5	6	7	
10- Houve integração com outras disciplinas do currículo.	1	2	3	4	5	6	7	
11- Meu desempenho e interesse nesta disciplina.	1	2	3	4	5	6	7	

Sugestões para melhoria da disciplina (muito importante sua contribuição):

Obrigado!

APÊNDICE B

PESQUISA DE SATISFAÇÃO - DISCIPLINA – PEDIATRIA 1 UFMG – 2019/2020- PROFESSORES

Instruções: Gostaríamos de saber sua opinião sobre a disciplina de Pediatria 1 da UFMG. Neste sentido, por favor, responda as questões abaixo. Se você discorda com a pergunta assinale 1 (☹). Se você concorda, assinale 7 (☺). Caso o seu sentimento seja que a resposta está entre essas duas percepções assinale uma opção intermediária. Não há respostas certas ou erradas - tudo que nós estamos interessados é em um número que reflita verdadeiramente seus sentimentos em relação aos resultados didáticos da disciplina para os alunos, para assim podermos melhorar a qualidade do ensino.

1- Qual a impressão geral sobre a disciplina? () Ótima () Boa () Regular () Ruim () Péssima

LEGENDA:	☹				☺			☺
☺ - concordo integralmente	1	2	3	4	5	6	7	
☹ - discordo								
2- O plano de ensino e a forma de avaliação foram apresentados previamente aos alunos.	1	2	3	4	5	6	7	
3- A orientação bibliográfica como fonte de consulta foi satisfatória (atualizada e disponível).	1	2	3	4	5	6	7	
4- As atividades práticas/teóricas foram produtivas.	1	2	3	4	5	6	7	
5- Os objetivos propostos pelo plano de ensino foram atingidos.	1	2	3	4	5	6	7	
6- A avaliação do aluno foi adequada ao plano de ensino apresentado (provas práticas, teóricas, ambulatório).	1	2	3	4	5	6	7	
7- Durante as aulas e nas avaliações foi dado um <i>Feedback</i> para os alunos.	1	2	3	4	5	6	7	
8- Na sua avaliação, ao final do semestre, o aluno da PED 1 saiu com conhecimentos básicos para realizar anamnese e exame físico pediátricos.	1	2	3	4	5	6	7	
9- Para o aprendizado inicial de semiologia considero o atendimento ambulatorial a forma mais adequada.	1	2	3	4	5	6	7	
10- A carga horária foi adequada para o bom desempenho do aluno.	1	2	3	4	5	6	7	
11- Minha participação no apoio às atividades da disciplina neste semestre foi boa (confeção e aplicação das provas, reuniões).	1	2	3	4	5	6	7	
12- Tive interesse e dedicação em aprimorar conhecimentos para melhorar meu desempenho nesta disciplina.	1	2	3	4	5	6	7	

Sugestões para melhoria da disciplina (muito importante sua contribuição):

Obrigado!

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
DADOS SOBRE A PESQUISA

1. TÍTULO DO PROTOCOLO DE PESQUISA: **“Projeto de intervenção: Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão para a disciplina de Pediatria 1 da UFMG.”**
 2. PESQUISADOR: Clésio Gontijo do Amaral
 3. CARGO/FUNÇÃO: Professor Coordenador da Disciplina de Pediatria 1 da UFMG
 4. INSCRIÇÃO CONSELHO REGIONAL DE MINAS GERAIS Nº 28.492
 5. UNIDADE DA FMG: Departamento de Pediatria
 6. AVALIAÇÃO DO RISCO DA PESQUISA:

RISCO MÍNIMO	x	RISCO MÉDIO	<input type="checkbox"/>
RISCO BAIXO	<input type="checkbox"/>	RISCO MAIOR	<input type="checkbox"/>
- DURAÇÃO DA PESQUISA: 24meses

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) professor / aluno

Como docentes preocupados com a educação médica, especificamente com a disciplina de Pediatria 1, um dos desafios enfrentados pelo professor é contribuir para que seus alunos adquiram os conhecimentos e desenvolvam as capacidades iniciais necessárias para o atendimento das crianças, em especial relativos à semiologia pediátrica. Neste sentido é muito importante avaliar se a disciplina está cumprindo os objetivos educacionais propostos, buscando a melhoria contínua da qualidade no ensino. Com esse objetivo, estamos conduzindo este estudo no qual você precisará responder um questionário com perguntas relativas à disciplina de Pediatria 1. Suas respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial, ou seja, em nenhum momento será divulgado seu nome em qualquer fase do estudo. Quando for necessário exemplificar determinada situação, sua privacidade será assegurada. Os dados coletados poderão ter seus resultados divulgados em eventos, revistas e/ou trabalhos científicos. O preenchimento destes questionários não oferece risco imediato ao (a) senhor (a), porém considera-se a possibilidade de um risco subjetivo mínimo, pois algumas perguntas podem remeter a algum desconforto, evocar sentimentos, lembranças desagradáveis ou algum constrangimento. Caso algumas dessas possibilidades ocorram, o senhor (a) poderá optar pela suspensão imediata, não respondendo ao questionário. Ressaltamos também que o senhor (a) não terá nenhum custo ou compensação financeira ao participar do estudo e terá direito a indenização por qualquer tipo de dano resultante da sua participação na pesquisa. O senhor (a) poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação agora ou a qualquer momento e caso concorde em participar receberá uma via deste termo, rubricada em todas as páginas por você e pelo

pesquisador, onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal. Embora seja muito importante para a nossa pesquisa a sua participação, você tem liberdade de escolher participar ou não, sem que isso lhe traga qualquer prejuízo. Os dados colhidos serão utilizados apenas para a pesquisa proposta, não podendo servir para avaliação em qualquer disciplina do curso ou para qualquer outro fim. Não é necessária a identificação do aluno e seus resultados não serão divulgados individualmente, sendo do conhecimento apenas dos pesquisadores.

Durante o projeto, você pode se dirigir ao pesquisador mencionado abaixo para quaisquer esclarecimentos ou ao Comitê de Ética em Pesquisas da UFMG:

Pesquisador Responsável: Professor Clésio Gontijo do Amaral

Endereço: Av. Alfredo Balena, 110, 2º andar, Departamento de Pediatria – Santa Efigênia – Belo Horizonte, MG. Telefone: (31) 3409-9772 CEP: 30130-100 / Belo Horizonte – MG
Telefones: (31) 3409-9772 ou Cel: 99827-4807 E-mail: clesiogontijo@gmail.com.

COEP-UFMG - Comissão de Ética em Pesquisa da UFMG

Av. Antônio Carlos, 6627. Unidade Administrativa II - 2º andar - Sala 2005.

Campus Pampulha. Belo Horizonte, MG – Brasil. CEP: 31270-901.

E-mail: coep@prpq.ufmg.br .Tel: 34094592.

Após ter lido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido referente ao projeto “Projeto de intervenção: Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão para a disciplina de Pediatria 1 da UFMG.” e ter tido oportunidades para esclarecer todas as minhas dúvidas, declaro que concordo em participar da pesquisa. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Assino o presente termo de consentimento livre e esclarecido e recebo uma cópia deste documento.

Assinatura: _____ Data: ___/___/___

Endereço: _____

Telefone para contato: _____

Pesquisador Responsável:

Assinatura: _____ Data: ___/___/___

ANEXOS

ANEXO I

PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES																
Projeto:																
Data:			Responsável:													
Atividade	Resultados esperados	Quem	Quando											Quanto		
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
			P													
			R													
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
			P													
			R													
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
			P													
			R													
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
			P													
			R													

Fonte: adaptado de MINAS GERAIS, 2009, p 43.

