

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

OFICINAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA A ETSUS/PR.

Maria Lourdes Krolikovski

Belo Horizonte

2013

Maria Lourdes Krolikovski

**OFICINAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA A ETSUS/PR.**

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Brant

Belo Horizonte

2013

Ficha de Identificação da Obra
Escola de Enfermagem da UFMG

Krolikovski, Maria Lourdes

Oficinas de planejamento estratégico situacional como instrumento de gestão para a ETSUS/PR. [manuscrito] / Maria Lourdes krolikovski. - 2013.

35 f.

Orientadora: Luiz Brant.

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

1. Educação Profissional em Saúde Pública. 2. Educação Profissionalizante/ organização & administração. 3. Educação em Saúde/organização & administração. 4. Centros Educacionais de Áreas da Saúde/ organização & administração. 5. Planejamento Estratégico. I. Brant, Luiz. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Enfermagem. Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do SUS. III. Título.

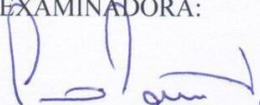
Elaborada por Maria Piedade F. Ribeiro Leite – CRB6/601

Maria Lourdes Krolikovski

**OFICINAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA A ETSUS/PR**

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

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Luiz Carlos Brant Carneiro (Orientador)



Prof. Dr. Marília Rezende da Silveira

Data de aprovação: 07 de julho de 2013

Curitiba – PR
2013

RESUMO

O presente trabalho fundamenta uma proposta de planejamento participativo ao apresentar como estratégia um instrumento que permite trabalhar com a complexidade do processo educativo dentro da esfera da saúde. Nessa perspectiva apresentamos o projeto “Oficinas de Planejamento Estratégico Situacional como Instrumento de Gestão para a ETSUS/PR”. O Planejamento Estratégico Situacional dá condições para que haja uma mobilização da equipe da instituição em torno dos problemas que a afetam e possibilita a busca de soluções criativas e coletivas para os nós críticos dos problemas identificados. O Planejamento Estratégico Situacional – PES – tem como enfoque a explicação elaborada a partir do levantamento dos problemas. Entre os aspectos do PES podem ser destacados: planejamento diretamente ligado com a ação do momento, com os resultados esperados e impactos concretos; análise da viabilidade do plano considerando a governabilidade dos seus atores; flexibilidade dos planos de ação diante da mudança de cenários. Consideramos que o PES pode causar um impacto positivo na qualificação dos trabalhadores da saúde e conseqüentemente a melhoria no atendimento da população.

Descritores: Qualificação, Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This work is based upon a proposal of participatory planning by presenting, as a strategy, a tool that allows working with the complexity of the educational process in the context of health. At this perspective, we introduced the project “Strategic Situational Planning Workshops as a Management Tool for ETSUS / PR”. The Strategic Situational Planning provides conditions to a mobilization of institution team around the problems that affect it and enables the search for creative and collective solutions for the critical nodes of the identified problems. The Strategic Situational Planning – SSP – is focused on explanation elaborated from surveying of the problems. About the aspects of the SSP, the following are noteworthy: planning directly linked to the action of the moment, to the expected results and concrete impacts; analysis of feasibility, considering the governance of its actors; flexibility of action plans at the change of scenery. We considered that SSP can cause a positive impact on the qualification of health workers and, consequently, an improvement in the care to population.

Keywords: Qualification, Strategic Planning.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	OBJETIVOS.....	12
	2.1 Objetivo Geral.....	12
	2.2 Objetivos Específicos.....	12
3	JUSTIFICATIVA.....	13
4	PROBLEMATIZAÇÃO DA SITUAÇÃO.....	15
5	CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA.....	16
6	METODOLOGIA.....	25
	6.1 Estratégias de Intervenção.....	26
	6.2 Desenvolvimento das Oficinas.....	26
7	CRONOGRAMA.....	29
8	RECURSOS NECESSÁRIOS E CUSTOS.....	31
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
	<u>REFERÊNCIAS</u>	34

1 INTRODUÇÃO

A partir do século XXI passamos a vivenciar grandes transformações no modo de nos relacionar com o mundo, em função da globalização. Esse fenômeno provocou uma interdependência entre os países e também interferências nas diversas culturas e sociedades. As mudanças continuam ocorrendo. O Estado passa a ter o foco no crescimento econômico, mas sem se descuidar do desenvolvimento social e com isso, novos modelos de gestão surgem.

No Brasil atualmente a gestão pública está orientada para resultados que traz para o setor público as metas tão perseguidas no setor privado, formando uma cultura empreendedora. Nesse contexto, as organizações da área da saúde, seja pública ou privada, também precisam inovar para se adaptar às transformações.

A partir do Movimento da Reforma Sanitária, no início da década de 80, se inicia a construção de uma nova política de saúde que passa a considerar a descentralização, universalização e unificação como elementos fundamentais para a reforma do sistema de saúde.

A implantação do Sistema Único de Saúde – SUS – teve início na década de 1990, após a promulgação da Lei Orgânica de Saúde nº 8.080/90, (BRASIL, 1990) e complementada pela Lei Orgânica de Saúde nº 8.142 (BRASIL, 1990). Essas leis orientam a operacionalização do sistema de saúde brasileiro. A primeira define os objetivos e atribuições do SUS e a segunda define as regras para o controle social e o financiamento.

Dentro da perspectiva de descentralização das ações do SUS, a Escola de Saúde Pública do Paraná - ESPP e Centro Formador de Recursos Humanos Caetano Munhoz da Rocha – CFRH, descentralizam para as regionais de saúde do Estado os cursos na modalidade de educação profissional em nível médio – cursos técnicos – e em nível superior – especialização *lato sensu*, embora ainda de forma parcial, cabendo as regionais a operacionalização dos cursos e as demais providências como o credenciamento junto à Secretaria da Educação, a supervisão, a aquisição de materiais, pagamento de professores e emissão de certificados, executados e coordenados pela escola.

O processo educativo da ESPP/CFRH tem sua estrutura organizada com base na Política Nacional de Educação Permanente em Saúde do Ministério da Saúde (BRASIL, 2007) e mantém princípios preconizados no “Projeto Larga Escala”, lançado em 1985, pelo

Ministério da Saúde, entre eles a formação de pessoal em serviço sem deslocá-los em tempo integral da rede de serviços em saúde; a utilização de instrutores e facilitadores dos serviços de saúde devidamente capacitados para a função de docente e adoção de currículo integrado consoante com a realidade dos serviços.

Um dos pilares desse projeto foi a criação de Centros Formadores em todo o país com base no princípio da descentralização e no conceito de escola-função para atender os trabalhadores em seus municípios. (Rede de Escolas Técnicas do SUS, ano 2012).

Historicamente o Projeto Larga Escala foi um marco na formação de força de trabalho para o setor saúde ao beneficiar um grande contingente de trabalhadores que já estavam inseridos no serviço, mas sem a qualificação específica necessária para sua profissão.

Freire (1996) foi um dos autores que embasou teoricamente esse projeto. Sua metodologia da problematização utilizada na educação de jovens e adultos tornou-se a mais utilizada na educação permanente em saúde na ETSUS/PR. Isso porque essa metodologia possibilita partir da realidade concreta do aluno para o processo de abstração, o que torna mais fácil a apreensão dos conteúdos e a aprendizagem mais significativa ao relacionar a teoria à prática. “O meu discurso sobre a Teoria deve ser o exemplo concreto, prático, da teoria. Sua encarnação. Ao falar da *construção* do conhecimento criticando a sua extensão, já devo estar envolvido nela, e nela, a construção, estar envolvendo os alunos” (FREIRE, 1996, p. 53). Podemos concluir segundo esse pensamento que ensinar não é transmitir conhecimento. É criar um ambiente de interação onde aluno e professor tenham condições de ensinar e aprender mutuamente.

Embora a educação permanente faça parte hoje do discurso de muitos profissionais da saúde é possível perceber um equívoco na sua interpretação. A educação permanente em saúde não é um processo de capacitações sucessivas, nem um conjunto de capacitações isoladas para a qualificação individual do profissional. Ela é um processo voltado ao coletivo e construído a partir das necessidades do serviço de forma a fazer com que o aluno/trabalhador reflita sobre o seu ambiente de trabalho, compartilhe experiências, aprenda e ensine novas práticas que realmente possam transformar a realidade do atendimento no Sistema Único de Saúde - SUS.

A educação se torna permanente quando o aluno leva um novo conhecimento para o seu local de trabalho e ali passa a aplicá-lo diariamente provocando mudanças, ou seja, provoca uma mudança institucional. Segundo Ceccim (2005), a educação permanente em saúde é um processo político-pedagógico e não ao contrário. Trata-se de mudar o cotidiano do

trabalho na saúde e fazer com que o profissional esteja em invenção viva tanto com a equipe quanto com os usuários.

No Paraná, a Educação Permanente em Saúde foi instituída em 2003, por meio da Deliberação 259/03. Nessa perspectiva de educação, a Escola Técnica do SUS do Paraná e a Escola de Saúde Pública do Paraná se apresentam como responsáveis pelo desenvolvimento de um processo de ensino e aprendizagem que busca suprir as necessidades dos trabalhadores da saúde e estimular a apreensão de novos e diferentes saberes.

A ETSUS Paraná iniciou sua trajetória de profissionalização dos trabalhadores da saúde em 1954, denominada na época como Escola de Auxiliares de Enfermagem Dr. Caetano Munhoz da Rocha sendo subordinada à Associação Feminina de Proteção à Maternidade e à Infância. Em 1965, passa a ser denominado Colégio Dr. Caetano Munhoz da Rocha – Ensino Supletivo de Segundo Grau. E em 1989, o Colégio Dr. Caetano Munhoz da Rocha, pela Deliberação Estadual nº 18/89, passa a ser denominado “Centro Formador de Recursos Humanos Caetano Munhoz da Rocha (CFRH)”.

Por meio da Resolução nº. 1.967/95, do Conselho Estadual de Educação da Secretaria de Estado da Educação do Paraná, obteve credenciamento e autorização para oferecer cursos profissionalizantes em nível inicial e médio de forma a atender às necessidades de formação da força de trabalho para o Sistema Único de Saúde – SUS. (Lei 8080/90)

Em 2011, iniciou seu processo de integração com a Escola de Saúde Pública do Paraná, fundada em 1958 e responsável pelos cursos de pós-graduação em nível *lato sensu*. Esta integração trouxe algumas mudanças, conflitos e benefícios para ambas.

Tanto a Escola quanto o Centro Formador são órgãos ligados à Secretaria de Estado da Saúde do Paraná – SESA, que tem definido em seu mapa estratégico (2011-2014) dentre suas ações, a implantação de uma gestão voltada para resultados, em consonância com o governo do Estado e o desenvolvimento de uma Política Estadual de Formação Permanente de acordo com as necessidades de saúde da população, destinados aos trabalhadores da saúde.

O modelo de gestão voltada para resultados estabelece uma administração regida por indicadores, prazos, objetivos, metas e os responsáveis definidos de forma clara. Isso traz para as instituições de uma forma em geral, a necessidade de criar instrumentos capazes de auxiliar na tomada de decisões e produzir os resultados esperados.

No setor saúde, o planejamento estratégico é um instrumento que permite indicar meios para se atingir essas metas porque fornece estruturas ao planejamento operacional na execução das ações, planos, programas.

O Planejamento Estratégico Situacional que surgiu na década de 70 como uma das vertentes do planejamento estratégico na América Latina, idealizado por Matus (1993), foi utilizado a princípio no âmbito econômico-social e gradativamente foi sendo adaptado para outras áreas como a saúde e educação e, graças a seu formato flexível é potente tanto em nível central quanto setorial.

Esse método faz parte do que podemos chamar de trilogia Matusiana: Planejamento Estratégico Situacional; ZOOP, sigla alemã de Zielorientierte Projektplanung, que quer dizer Planejamento por Projetos Orientado por Objetivos e MAPP – Método Altadir de Planejamento Popular. Esses métodos foram criados para atender às necessidades do planejamento em nível central, intermediário e local/popular, respectivamente. (ARTMANN, 1993).

O planejamento Estratégico Situacional – PES – apresenta uma essência globalizante por situar os problemas num contexto amplo que abrange as dimensões políticas, sociais, culturais. Tendo como uma de suas principais características um modelo de planejamento participativo.

A equipe da escola Técnica do SUS – ETSUS/PR, envolvida com a elaboração, desenvolvimento e acompanhamento dos cursos ofertados, busca soluções para os problemas emergentes e para o planejamento de futuras ações. O Planejamento Estratégico Situacional – PES apresentado nesse projeto se apresenta como um instrumento capaz de contribuir significativamente nesse sentido.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Capacitar os profissionais da ETSUS/Paraná por meio de oficina para a utilização do Planejamento Estratégico Situacional – PES como instrumento de gestão visando auxiliar a equipe no processo de tomada de decisões com racionalidade técnica.

2.2 Objetivos Específicos

- Mobilizar a equipe técnica e atores-chave institucionais da ETSUS/PR para utilizar o PES.
- Instituir o PES como instrumento a ser adotado nas situações de planejamento no interior da ETSUS Paraná.

3 JUSTIFICATIVA

A nova gestão do Governo do Estado do Paraná passa a adotar o modelo de gestão estratégica para resultados de acordo com o estabelecido nas metas de governo (2011-2014) “... desenvolvimento das competências de gestão, da renovação dos métodos de trabalho e das estruturas de Governo, numa verdadeira nova gestão, voltada a resultados efetivos”.

Um dos maiores desafios desta gestão para o campo da saúde é a formação de recursos humanos para atender as diretrizes voltadas para a estruturação das redes de atenção à saúde. Diante deste cenário a ESPP/CFRH, buscam reforçar seu papel de instituições formadoras, fortalecendo sua equipe de servidores por meio de capacitações, de participação em seminários, em reuniões do controle social, entre outras.

Entre final de agosto de 2011 e início de 2012 técnicos da ESPP/CFRH, participaram do Curso “Desenvolvimento Institucional das Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública Coletiva: Gestão Dialógica e Comunicação para a Gestão Escolar”, realizado na Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (ENSP/FIOCRUZ), na cidade do Rio de Janeiro.

As reflexões do grupo formado por trinta e cinco participantes, representando as vinte escolas da Rede de Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública do Brasil, convergiram para a necessidade de renovação nas práticas de gestão, o que comprova que este é o grande problema a nível nacional das instituições de ensino nestas modalidades.

No caso da ETSUS/PR o desafio é superar a conduta centralizadora para a resolução dos problemas e de planejamentos meramente normativos, abrindo espaço à inovação. Para tanto se observam pelo menos duas necessidades: Melhorar a eficiência dos planejamentos e desenvolver uma prática de gestão participativa.

A partir dessas necessidades, a inovação proposta por este projeto, é fazer com que os profissionais da Escola se envolvam com um modelo de planejamento que os torne sujeitos ativos no processo de mudança.

Neste contexto, a escolha pela realização de oficina para trabalhar o Planejamento Estratégico Situacional – PES se justifica por entender que ela é uma potente ferramenta de ação em processos de mudança organizacional e coerente com esse modelo de planejamento, uma vez que, diz respeito a processos de construção coletiva, formulação de estratégias para o enfrentamento de problemas e geração tanto no seu desenvolvimento quanto no seu término de produtos concretos para novas práticas profissionais e institucionais.

A capacitação da equipe para trabalhar para resultados por meio do entendimento acerca dos principais elementos do Planejamento Estratégico Situacional contribui sobremaneira para a implantação do modelo de Gestão para Resultados no Governo do Paraná.

4 PROBLEMATIZAÇÃO DA SITUAÇÃO

A ETSUS/Paraná, assim como outros órgãos públicos, enfrenta o grande desafio na atual gestão pública, de gerar resultados que criem um valor público sustentável. Isso faz com que se busque novas alternativas institucionais onde mais do que criar estratégias de desenvolvimento é necessário ter capacidade de implementar os programas de governo mantendo um desempenho positivo em relação aos resultados. É um momento de mudanças de valores, de inovações tecnológicas.

Além desse desafio, o Centro Formador de Recursos Humanos Caetano Munhoz da Rocha (Escola Técnica do SUS), passou também no início de 2011, por uma grande mudança ocasionada pela unificação com a Escola de Saúde Pública do Paraná. Por conta das demandas urgentes de ambas, não houve espaço para reflexão sobre essa nova estrutura e as dificuldades enfrentadas no dia a dia. Isso tem dificultado a integração entre as equipes das duas instâncias o que gera a fragmentação do trabalho.

Não há envolvimento das pessoas com a realização da política porque as metas previstas no Plano de Educação Permanente para o Paraná não é de domínio de toda a equipe da escola, assim, não são identificadas as ações realizadas com o intuito de atingi-las, o que torna impossível ter o diagnóstico da situação atual, avaliar o desempenho e pensar em estratégias para o futuro de acordo com os compromissos pactuados. Essa falta de diagnóstico da situação atual aliada com a falta de visão de futuro não permite a previsão de estratégias de ação para lidar com a imprevisibilidade.

A Escola não possui um planejamento para direcionar as ações dos setores nem uma organização sistematizada de acompanhamento dos projetos de curso. Há problema nos fluxos de informação que gera conflitos e desordena a equipe.

Enfim, a prática institucional da escola apresenta uma conduta centralizadora de decisões que dificulta todo o processo de trabalho.

5 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Na América Latina surgem a partir dos anos 70, algumas vertentes do planejamento estratégico e entre elas podemos destacar o planejamento estratégico situacional, idealizado por Carlos Matus, chileno, ministro da economia durante o governo de Salvador Allende. O questionamento sobre os métodos utilizados de planejamento surgiu a partir dessa sua experiência e também da análise de outras experiências normativas de planejamento que fracassavam ou eram muito limitadas para lidar com situações mais complexas. (MATUS, 1993)

Matus (1993) representa por meio do Triângulo de Governo três variáveis que devem estar em constante articulação no ambiente do governante: Projeto de Governo; Capacidade de Governo e Governabilidade do Sistema.

O projeto de governo (P) se refere ao projeto de ação que o gestor se propõe para alcançar seus objetivos. A capacidade de governo (C) é a capacidade de conduzir o processo de direção, gerência, administração e controle do acervo de técnicas, métodos, experiência, conhecimento, habilidades, tanto do ator eixo quanto da sua equipe. A governabilidade do sistema (G) está relacionada com o controle que o ator possui sobre variáveis decisivas.

Quanto mais variáveis o ator controla maior é sua governabilidade. Esse é o princípio é fundamental para o gestor identificar o papel que ocupa dentro do sistema, evidenciando suas fragilidades e potencialidades.

Dentre os três vértices do Triângulo de Governo, para nós a mais importante é a capacidade de governo, porque precisamos ampliar nosso domínio sobre os recursos de que dispomos, conhecendo as fragilidades e potencialidades a fim de criar estratégias capazes de resolver os problemas. Para que essa capacidade de governo seja eficiente é necessária a prática do planejamento e a escolha adequada do método para planejar.

Matus (1993) apresenta várias críticas ao planejamento tradicional, mas as mais contundentes se referem ao fato do mesmo se fundamentar em apenas uma hipótese básica para edificar toda a teoria do planejamento e considerar que o único ator que deve planejar é o Estado. “O ator que planeja está fora ou sobre a realidade planejada, e nesta realidade ele não coexiste com outros atores que também planejam” (MATUS, 1993, p. 72).

Já o Planejamento Estratégico Situacional – PES tem como enfoque a complexidade dos processos sociais caracterizados por fragmentação e incertezas. Partindo desse pressuposto, o método foi pensado a nível global, no entanto, sua flexibilidade, segundo Artmann (2003)

permite a adaptação para aplicação em nível local e até setorial como é o caso proposto neste projeto.

Matus (1993) considera em seu método para a análise das viabilidades e possibilidades de ações de intervenção na realidade, duas variáveis: O espaço do problema e o espaço da governabilidade do ator sobre o problema apresentado, propondo planos de ação em dois níveis: plano de ação para os problemas que se encontram no espaço da governabilidade e um plano de demandas que considera as variáveis que estão sob o controle de outros atores. A governabilidade é estabelecida entre o peso das variáveis que o ator pode controlar e das que não pode controlar e a percepção que o ator tem de sua limitação diante de uma determinada situação, isso facilita a criação de ações estratégicas para solucionar o problema.

O ator aqui mencionado pode ser tanto o representante de uma instituição, associação, partido político ou a própria autoridade como o prefeito, secretário, diretor. O importante é saber que o ator é aquele que institui o plano, assina e responsabiliza por ele. No caso da Secretaria de Saúde, por exemplo, o ator é o secretário e não a secretaria. As pessoas envolvidas no desenvolvimento do plano são consideradas autoras. Isso não quer dizer de forma nenhuma que o planejamento se concentra na figura do ator. Todos os envolvidos no processo podem e devem participar, essa distinção entre autores e atores é importante no momento da análise das possibilidades de intervenção na realidade. A identificação do ator define o espaço de governabilidade sobre a situação apresentada.

Podemos usar como exemplo o credenciamento de cursos em nossa Escola Técnica. Ao ser proposto um curso é preciso pensar nas possibilidades de sua efetivação. Para isso tem que se pensar na figura do ator, nesse caso, a diretora da escola. A equipe pode desenvolver o curso (autores do plano) e a diretora concordar e assinar (ator do plano) porque está sob sua governabilidade, no entanto, para que o curso possa de fato acontecer necessita de seu credenciamento junto à Secretaria de Educação, ou seja, essa ação sai do espaço da governabilidade da diretora e passa a depender de outro ator, o presidente do Conselho Estadual de Educação.

Com a definição do conceito de ator passamos agora para a definição e classificação dos problemas.

Os problemas, de acordo com Matus (1993) estão classificados em: bem estruturados, quase estruturados e mal estruturados. Problemas bem estruturados são aqueles relacionados a comportamentos já conhecidos que respondem a regras ou leis, por isso permitem soluções

normatizadas. É possível seguir modelos determinísticos de análise porque as variáveis são conhecidas e isso facilita a resolução do problema.

Os problemas mal estruturados são aqueles ligados à situação problemática de incerteza, assim, não é possível identificar todas as variáveis e a forma de tratá-los é a partir de modelos de probabilidades.

Os problemas quase estruturados ou semiestruturados como sugere o nome, envolve circunstâncias controláveis e incontroláveis na mesma situação, por isso são mais complexos. A solução para esse tipo de problema ocorre dentro de um contexto multissetorial, e pode gerar conflitos por envolver vários atores com leituras diferentes da situação, agregando à dimensão técnica do planejamento, o âmbito sócio-político. Essas características, entre outras, do problema semiestruturado gera incerteza no plano de intervenção (MATUS,1993).

Os problemas podem ainda ser classificados como atuais, potenciais, finais e intermediários.

Problemas atuais – os que se manifestam no presente

Problemas potenciais – são aqueles que podem ocorrer no futuro, por isso é necessária uma atuação preventiva.

Problemas finais – relacionados diretamente com a clientela atendida.

Problemas intermediários – são problemas-meio que não estão ligados diretamente com o produto final, mas sua solução viabiliza a realização da missão da instituição (MATUS,1993).

Para exemplificar problemas finais e intermediários podemos utilizar uma situação da ETSUS/PR. A missão da escola é formação dos trabalhadores da saúde, portanto, todos os problemas relacionados diretamente com essa missão, como alto número de desistências, baixa frequência, são finais. Os problemas intermediários são aqueles que interferiram para o alcance do produto final (alunos formados), como salas inadequadas, professores desestimulados.

Segundo Matus (1993) a situação é um recorte problemático dentro de um projeto de ação e é constituída pelo ator-eixo, outros atores, ações, estruturas econômicas, políticas, ideológicas e culturais. Sendo assim, a explicação situacional também se relaciona com essas várias dimensões da realidade. Para ser utilizada no plano setorial como é a proposta desse projeto, a explicação situacional deverá ser adaptada acrescentando à visão global, os aspectos multissetoriais e interdisciplinares.

A explicação situacional é muito dinâmica, além de analisar os processos causais, articula a expressão atual com as tendências futuras, por isso é importante possuir um modelo teórico de referência que auxilie na compreensão dos fatos além das causas aparentes. Matus(1993) sugere a utilização de duas teorias: da produção social e da ação. A primeira apresenta um modelo de leitura da realidade em três níveis: O nível dos fatos ou fenoprodução, o nível das acumulações ou fenoestruturas e o nível das leis básicas ou regras que reguladoras de uma formação social.

A partir da montagem de um fluxograma situacional é possível aplicar essa teoria, identificando as causas nesses níveis e estabelecendo-se as relações causais entre elas. Esse desenho propicia uma visão ampla do problema analisado.

A teoria da ação propõe duas intervenções diferentes de acordo com os tipos de problemas. Para os problemas bem estruturados se aplica a ação normatizada com modelos determinísticos de análise, para os semiestruturados, a ação interativa (considera a ação dos outros) e os mal estruturados com modelos probabilísticos conforme já mencionado na classificação dos problemas.

Para o autor o Planejamento Estratégico Situacional se organiza em quatro momentos que apresentam distintos conteúdos e instrumentos metodológicos, no entanto, não obedecem a uma sequência linear como ocorre no planejamento normativo, eles formam uma cadeia contínua, sem início nem fim. Haverá sempre um momento determinante no processo de planejamento, por isso, é possível ir direto ao momento mais adequado para a solução do problema que se apresenta na data, utilizando-se dos outros momentos para apoiar o cálculo que presidirá a ação, objetivo maior de um planejamento (MATUS,1993).

A opção pelo termo momento deve-se ao fato de ser mais condizente com a dinâmica do processo de planejamento.

Os quatro momentos do PES, definidos por Matus (1993) são:

- Momento explicativo (M1) – o que foi, é, ou tende a ser;
- Momento normativo (M2) – o que deve ser;
- Momento estratégico (M3) – o que pode ser;
- Momento tático-operacional (M4) – o fazer.

Momento explicativo: Pode-se entender o momento explicativo como sendo a explicação situacional do presente. Esse momento é um complexo e possui vários elementos. Iniciamos pela seleção dos problemas.

Para selecionar os problemas é necessário atribuir valor a eles, que a princípio serão baseados em ideologias, teorias, conhecimentos, experiências, valores do ator e da equipe envolvida com o processo. Por isso é importante refletir sobre a importância dos problemas selecionados considerando alguns critérios como: valor político do problema para o ator principal; valor econômico para a solução do problema; governabilidade sobre o problema; custo de postergação; exigência de inovação ou continuidade (MATUS, 1993).

No caso particular da ETSUS/PR, ao ser realizada a seleção dos problemas um fato importante a ser acrescentado é o impacto na qualidade do ensino.

Para facilitar a visualização e análise desses critérios o ideal é criar um protocolo de seleção dos problemas em forma de gráfico no qual as colunas enumeram os critérios e nas linhas são listados os problemas, no quadro de interseção, anota-se o resultado da análise que é uma variável de grande valor (MATUS, 1993).

Para definir o problema com clareza é feita a descrição do mesmo por meio do uso de indicadores ou descritores. Estes podem ser quantitativos ou qualitativos, suficientes para expressar o problema levantado não confundindo com outros e nem com as suas próprias causas. Aqui não cabe explicação do problema, apenas sua caracterização.

Para saber se o descritivo é suficiente basta fazer a pergunta: se forem eliminadas as cargas negativas dos descritores, o problema é eliminado? Em caso negativo é importante rever os descritores. O VDP pode ter um ou mais descritores.

De acordo com Matus, o VDP é o vetor da definição do problema, é o enunciado do que deve ser explicado, não é a explicação em si. Ele expressa tanto o consenso, quando a divisão da opinião dos participantes e é também o ponto de partida para explicação das causas dos problemas.

Nós explicativos e críticos: As causas do vetor de descrição do problema são os nós explicativos. A reflexão sobre as causas pode ser sistematizada por meio do fluxograma situacional que por ser uma representação gráfica oferece a vantagem apresentar uma visão ampla da rede causal que envolve o problema. (MATUS, 1993).

Dentre os nós explicativos existem aqueles que são pontos críticos de enfrentamento do problema e capazes de gerar mudança em seus descritores, estes são os nós críticos. Para selecionar os nós críticos.

Tancredi, Barrios e Ferreira (1998), citam alguns critérios que podem auxiliar esse processo:

- alto impacto sobre o vetor de descrição do problema (VDP)

- centro prático de ação - alguns dos atores deverá ter governabilidade sobre essa causa
- centro oportuno de ação política
- viabilidade política durante o período do plano.

Governabilidade: Importante também nesse momento do PES é identificar o espaço de governabilidade do ator eixo, este como já mencionado anteriormente se refere ao espaço em que o ator-eixo tem poder sobre as causas do problema. Já o espaço da influência é o espaço e o ator depende de outros atores, mas tem capacidade de influência. E fora do problema ou fora do jogo é o espaço onde o ator não tem qualquer controle sobre as causas dos problemas que pode, inclusive ser causa de outros problemas (MATUS, 1993).

Momento Normativo: Este é o momento de definir a situação objetivo e a partir dela elaborar um plano de intervenção.

A situação objetivo é aquela desejada pela instituição e que vai direcionar a estratégia de ação para alterar a situação inicial, no entanto, ela é uma referência móvel principalmente por três razões: A primeira se deve ao fato de que o tempo transcorre tanto para a situação inicial quanto para a situação objetivo, segundo, a mudança situacional muda os problemas, exigindo reatualização direcional da ação e em terceiro, a situação objetivo pode ter que se alterar para seu cumprimento, pois, poderá haver no caminho novos fatores que a tornem inviável. (MATUS, 1994)

Para atingir a situação objetivo é preciso elaborar um plano de intervenção que defina as ações necessárias tendo como referência os descritores dos problemas e dos nós críticos. Para os descritores do problema teremos um vetor de descrição de resultados que correspondem aos resultados finais (VDR) e abrangem o plano como um todo. Para os nós críticos modificados, que são resultados intermediários, teremos o vetor de descrição dos nós críticos modificados.

O plano de ação existe no espaço de governabilidade do ator, já para os problemas que se encontram fora do controle do ator, é constituído um plano de demandas. Para cada operação é definido o produto e o resultado, bem como, os responsáveis pela ação, recursos necessários, o prazo para realização, cronograma, entre outras que se julgar necessário.

O produto das operações geralmente resulta em produto relacionado à produção de um bem ou serviço, já os resultados se referem ao impacto causado pelo produto da operação na situação analisada. No caso da Escola, por exemplo, o produto de um programa de capacitações é “x” trabalhadores capacitados e o resultado é o aumento na qualidade de atendimento à população.

Momento Estratégico:

Esse é o momento de analisar a viabilidade do plano, considerando de uma maneira mais detalhada as dimensões que o envolvem.

Dois aspectos devem ser levados em conta na análise da viabilidade do plano: a análise da motivação dos atores frente às operações do plano (atores aliados, indiferentes e oponentes) e análise do grau de controle de recursos necessários para a operacionalização do plano (recursos de decisão e de materialização).

Motivação dos atores: Expressada pela combinação do valor e do interesse dos atores envolvidos. De acordo com a resposta dos atores serão construídas as estratégias para as operações, tanto para aquelas onde há cooperação quanto para aquelas em que há oposição e confronto. É claro que nas situações de consenso a chance das operações serem viáveis é bem maior daquelas onde existem conflitos. Pode-se construir uma matriz para demonstrar a motivação dos atores e o valor que lhes atribuem. O interesse é marcado pelos sinais: favor (+); contra (-); indiferente (0). O valor pode ser alto (A); médio (M); baixo (B).

Por meio da análise do interesse é possível perceber o quanto os atores estão dispostos a cooperar. O valor representa a importância da operação para os atores e com isso o quanto eles irão se mobilizar para que a operação se efetue.

Controle dos recursos: Essa análise é aplicada nas operações em que se identificam conflitos. Deve-se verificar a variável crítica que poderá ter impacto negativo se não estiver sob a governabilidade de quem controla o plano. Nesse caso, a operação vai depender da relação de forças entre colaboradores e os que são contrários às estratégias. Essa correlação de forças pode ser feita distinguindo-se os recursos de decisão dos recursos de materialização. Em nível de decisão geralmente o recurso é político. Essa fase de análise chama-se de análise do vetor peso. (MATUS, 1994b).

Para as operações de conflito não viáveis, é necessário construir novas estratégias, principalmente se essas operações podem comprometer o plano como um todo.

Podemos, segundo Matus (1994) utilizar algumas estratégias específicas, como:

- 1) Estratégia de Imposição – Utilizada quando o ator eixo está hierarquicamente em situação superior ao ator contrário à operação e pode usar sua autoridade sobre ele.

- 2) Persuasão – corresponde à busca do apoio e adesão do ator contrário, por meio de ações de sedução e convencimento sem que seja necessário o ator eixo fazer qualquer tipo de concessão.
- 3) Negociação cooperativa – depende de negociação. Tanto o ator eixo quanto o contrário deverá fazer alguma concessão.
- 4) Negociação conflitiva – também implica em negociação, no entanto, como os interesses são opostos, sempre haverá perda para um ator e ganho para outro.
- 5) Confrontação – os atores envolvidos são submetidos à medição de força.

Momento Tático-Operacional

Esse é o momento de definir o processo de acompanhamento do plano. Para isso é necessário organizar formas adequadas de gerenciamento e monitoramento ou acompanhamento e avaliação baseado nos indicadores específicos ao problema em questão.

Matus (1994b) ao discutir a teoria das Macroorganizações, apresenta três principais sistemas – Triângulo de Ferro – que se mostram fundamentais também para o planejamento estratégico situacional em nível local:

- 1) A Agenda do Dirigente – em nível local o dirigente pode ser a equipe ou o responsável pelo plano. A agenda do dirigente deve ser construída a partir dos fatores realmente importantes e estratégicos que afetam diretamente o plano, as demais devem ser delegadas a outras pessoas envolvidas com o processo.
- 2) Sistema de Petição de Prestação de Contas – Todas as pessoas responsáveis por alguma atividade devem prestar contas de suas ações de forma regular. É necessário também eleger uma pessoa para ficar responsável pela solicitação dessas informações.
- 3) Sistema de Gerência por Operações – Este é um sistema recursivo que deve se estender em todos os níveis do plano. Deve-se utilizar o critério da eficácia para avaliar as operações, utilizando como parâmetro o vetor descritivo do problema (VDP). Junto a esse sistema deve existir o sistema de monitoramento ou avaliação do plano. Essa avaliação analisa as metas atingidas em relação aos resultados finais e também aos intermediários. Para os resultados finais, considerar os descritores VDP (Vetor descritivo do problema) e o VDR (Vetor de Definição de Resultados), estabelecido anteriormente na definição da situação objetivo. Para os resultados intermediários, utilizar o VDP e os descritores dos nós críticos, definidos no momento da explicação do problema. Pode-se criar uma matriz de acompanhamento para o plano de acordo com as variáveis que se pretende monitorar.

O Planejamento Estratégico Situacional desenvolvido por Matus (1993) apresenta um universo muito mais complexo. Aqui foram apresentados de forma simplificada seus principais elementos.

É importante lembrar que esse modelo de planejamento não é indicado para qualquer situação. O Planejamento situacional trará resultados positivos para situações conflituosas, desde que, dentro de uma gestão democrática e participativa.

6 METODOLOGIA

Desde 2011, com o início do processo de integração entre a Escola de Saúde Pública do Paraná, responsável pelos cursos de pós-graduação em nível *lato sensu* e o Centro Formador de Recursos Humanos Caetano Munhoz da Rocha, responsável pelos cursos de nível técnico, percebeu-se a falta de algum instrumento integrador das ações do novo grupo de trabalhadores para combater a fragmentação do trabalho e auxiliar no processo de tomada de decisões.

A Escola, como membro da Rede Nacional de Escolas de Saúde, coordenada pela ENSP/FIOCRUZ, participou entre agosto de 2011 e março de 2012, do curso de aperfeiçoamento “Desenvolvimento Institucional das Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública Coletiva: Gestão Dialógica e Comunicação para a Gestão Escolar” realizado mediante parceria entre a Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (ENSP/Fiocruz) e a Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES/MS), com apoio das Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde.

Durante esse curso alguns integrantes da equipe técnica da Escola se apropriaram entre outros instrumentos de gestão, do Planejamento Estratégico. Este se apresentou como uma boa alternativa para atender às necessidades do momento. Mas, ainda não era exatamente o que buscávamos. Era necessária uma estratégia que possibilitasse a análise da nossa situação atual, a elaboração de propostas imediatas para algumas situações e planejamento para futuras ações.

E, foi então durante o Curso: Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do Sistema Único de Saúde – ETSUS, promovido pela UFMG, que entramos em contato dentro do Núcleo temático III, com o Planejamento Estratégico Situacional. Houve uma identificação imediata entre o instrumento e às expectativas da equipe e também pessoal na resolução dos problemas identificados.

O próximo passo foi a realização da pesquisa bibliográfica. Busquei na literatura alguns teóricos da área da administração pública e encontrei nos estudos de Carlus Matus a base para a proposta de um projeto de intervenção.

Assim, surgiu o projeto “Oficinas de Planejamento Estratégico Situacional como Instrumento de Gestão para a ETSUS/PR” com o intuito de construir junto com as pessoas ligadas aos processos de educação profissional uma visualização ampla do trabalho desenvolvido, identificar as possibilidades e limites das intervenções nos problemas identificados de uma maneira sistemática e estratégica.

6.1 Estratégias de Intervenção

- Apresentação do projeto para a direção da Escola.
- Convite formal aos atores institucionais para conhecer o PES e serem construtores do planejamento.
- Composição da equipe para atuar no projeto de intervenção (Coautores do projeto).
- Desenvolvimento de oficinas acerca do PES.
- Avaliação e acompanhamento dos coautores do projeto buscando implantar uma educação permanente.

6.2 Desenvolvimento das Oficinas

Serão realizadas dezesseis oficinas na sede da ETSUS/PR no período de julho de 2013 a junho de 2014.

Como a organização do Planejamento Estratégico Situacional se dá em momentos ou fases, as oficinas também serão assim organizadas. Para cada momento será trabalhada uma técnica específica, o que não exclui a possibilidade de ser utilizada nos demais momentos.

O desenvolvimento das oficinas contará com o apoio de um consultor da área de gestão, com conhecimento e domínio de Planejamento Estratégico Situacional, de acordo com o cronograma do projeto.

Primeira Oficina.

Momento explicativo do PES.

Seis passos:

1º passo:

- Seleção e análise dos problemas. Será utilizada a técnica da “tempestade de idéias” para essa atividade.
- Como critério de análise da relevância dos problemas será considerado: o valor político do problema para o ator principal; valor econômico para a solução do

problema; governabilidade sobre o problema; custo de postergação; exigência de inovação ou continuidade e impacto na qualidade do ensino.

2º passo:

- Descrição do problema: criação de indicadores ou descritores, quantitativos ou qualitativos que definam com clareza o problema selecionado.
- Identificação do Vetor de Descrição do Problema (VDP).

3º passo:

- Explicação do problema: Identificar as causas, ou seja, os nós explicativos do VDP.
- Criar um fluxograma situacional para dar mais visibilidade das causas dos problemas com fatores relacionados.

4º passo:

- Identificação dos nós críticos: Identificar os pontos críticos dentre os nós explicativos. Critérios de seleção: Impacto sobre o vetor de descrição do problema (VDP); Centro prático da ação; centro oportuno de ação política.
- Construir uma rede de causalidades entre os nós críticos.

5º passo

- Estabelecer o valor dos descritores dos nós críticos. VDNC - Valor Descritivo do Nó Crítico.

6º passo:

- Identificação dos atores que controlam os nós críticos.
- Analisar a governabilidade dos atores.

Segunda Oficina

Momento Normativo do PES.

- Definição da situação objetivo.
- Elaboração do plano de intervenção para atingir a situação objetivo tendo como referência os indicadores/descriptores dos problemas e dos nós críticos selecionados.
- Estabelecimento das ações considerando os responsáveis por cada ação, bem como, o prazo para execução.
- Localização do espaço de governabilidade do ator eixo.
- Levantamento dos recursos necessários ao plano de intervenção (políticos, econômicos, cognitivos).
- Definição de produtos e resultados.

- Elaboração de um plano de demandas.

Terceira Oficina

Momento Estratégico

- Análise da Viabilidade do plano de ação, considerando: motivação dos atores; controle dos recursos de materialização e de decisão; valor da ação para os atores envolvidos;
- Criação de estratégias para situações de conflito que podem inviabilizar o plano.

Quarta Oficina

Momento Tático-Operacional

- Implementação do Plano: Definir processo de acompanhamento do plano.
- Criar os três principais sistemas para acompanhamento e avaliação do plano: agenda do dirigente, Sistema de Petição de Prestação de Contas e Sistema de Gerência por Operações MATUS (1994b).

7 CRONOGRAMA

OFICINAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA A ETSUS/PR 2013

ITEM	ATIVIDADE	Início	Término	Duração	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV
1	Apresentação do projeto à direção da ETSUS.	20								
2	Convite formal aos atores institucionais	26								
3	Composição da equipe para atuar no projeto	4								
4	Reunião com consultor	6		3h						
5	Primeira oficina: momento explicativo (1ª, 2ª, 3ª parte)	14	16	9h						
6	Primeira oficina: momento explicativo (4ª, 5ª e 6ª parte)	27	29	9h						
7	Reunião com consultor	12		3h						
8	Segunda oficina: momento normativo	17	19	9h						
9	Segunda oficina: momento normativo - continuação	15	17	9h						
10	Segunda oficina: momento normativo - continuação	5	7	9h						
11	Reunião com consultor	18		3h						

**OFICINAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA A ETSUS/PR
2014**

ITEM	ATIVIDADE	Início	Término	Duração	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
12	Terceira oficina: momento estratégico	11	13	9h						
13	Reunião com consultor	25		3h						
14	Quarta Oficina	5	7	9h						
15	Encerramento da oficina com consultor	21		3h						
16	Reunião para avaliação do andamento dos planos de ação e redefinição de novas estratégias, se necessário	24	25	6h						

8 RECURSOS NECESSÁRIOS E CUSTOS

PLANILHA DE CUSTOS 2013/2014

FOLHA 01

RECURSOS	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
ESPAÇO FÍSICO E	SALA COM 25 CADEIRAS, 5 MESAS.	13 DIAS meio período	R\$ 300,00	3.900,00*
	IMPRESSORA MULTIPROFISSIONAL	1	R\$ 250,00	250,00*
	PROJETOR DE MULTIMÍDIA	1	R\$ 1.800,00	1.800,00*
	NOTEBOOK	1	R\$ 1.000,00	R\$1.000,00*
	FOLHAS DE PAPEL A4	500	R\$ 12,80	R\$ 6.400,00
	CARTUCHO TONER P/ HP LASERJET	1	R\$ 201,50	R\$201,50*
	PINCÉIS ATÔMICOS P/ QUADRO BRANCO	20	R\$ 2,80	R\$ 22,80
	TESOURA	4	R\$ 19,50	R\$ 78,00
	BORRACHA	25	R\$ 0,45	R\$ 11,25
	APONTADOR	5	R\$ 0,60	R\$ 3,00
MATERIAL DE EXPEDIENTE	LÁPIS	25	R\$ 0,40	R\$ 10,00
	RÉGUA	5	R\$ 0,80	R\$ 4,00
	CANETA ESFEROGRÁFICA AZUL	25	R\$ 0,50	R\$ 12,50
	QUADRO BRANCO C/ MOLDURA EM AUMÍNIO 1,00M X 0,80CM	1	R\$ 68,00	R\$ 68,00
	APAGADOR PARA QUADRO BRANCO	1	R\$ 7,50	R\$ 7,50
	RESMA DE PAPEL KRAFT C/ 50 FOLHAS	1	R\$ 55,00	R\$ 55,00
	CANETA MARCA TEXTO	25	R\$ 0,40	R\$ 10,00
	GRAMPEADOR	1	R\$ 8,00	R\$ 8,00

PLANILHA DE CUSTOS 2013/2014
FOLHA 02

	CX DE GRAMPOS	1	R\$ 1,66	R\$ 1,66
MATERIAL DE EXPEDIENTE	PASTA OFÍCIO POLIONDA 6MM	25	R\$ 1,70	R\$42,50*
	PRANCHETA DE ACRÍLICO	25	R\$ 5,40	R\$ 135,00
	CAIXA DE CLIPS C/100	2	R\$ 1,87	R\$ 3,74
	FLIP CHART	1	R\$ 70,00	R\$70,00*
FINANCEIRO	PASSAGENS AÉREA P/ CONSULTOR	10 (ida e volta)	R\$ 900,00	R\$ 9.000,00
	HOSPEDAGEM P/ CONSULTOR	5 dias	R\$ 200,00	R\$ 1.000,00
	LANCHE	13 dias	R\$ 300,00	R\$ 3.900,00
	REPROGRAFIA DE MATERIAL DIDÁTICO (CÓPIAS)	500	R\$ 0,20	R\$100,00*
HUMANOS	COORDENADORES (SERVIDORES DA ESCOLA)	2	R\$ 1.800,00	R\$3.600,00*
	01 CONSULTOR EXTERNO COM MESTRADO NA ÁREA	15 HORAS DE PALESTRA	R\$ 450,00	R\$ 6.750,00
VALOR TOTAL DO PROJETO				R\$32.557,25
* ITENS FORNECIDOS PELA ESCOLA				R\$ 10.964,00
VALOR TOTAL DO CUSTO EFETIVO				R\$ 21.593,25

9-CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração do presente trabalho foi fruto de um esforço para fortalecer a gestão da Escola, bem como, toda a sua equipe. Partiu de uma situação incômoda causada pela falta de direção no trabalho de desenvolvimento de cursos, tanto os de nível técnico quanto de especialização *lato sensu*.

Seria ingenuidade acreditar que a institucionalização desse projeto venha a ser fácil. Promover uma mudança institucional é um grande desafio, visto que, a gestão participativa, ainda não saiu do campo da teoria. Quem detém a informação ainda detém o poder. Há uma grande dificuldade em compartilhar conhecimento e ideias inovadoras.

O planejamento estratégico situacional pode iniciar um processo de planejamento coletivo que favoreça a interação entre os diversos setores e atores ligados à Escola.

Ao longo do trabalho foi buscado explicitar os aspectos do PES para demonstrar que o seu enfoque é voltado para uma visão descentralizada e ampla da realidade.

Um dos aspectos que chama a atenção neste tipo de planejamento é o fato de estar ligado à dinamicidade da realidade, por isso, não é organizado em etapas, mas sim em momentos e pode ser utilizado em diversos cenários, ou seja, diversos ambientes norteando a ação presente em direção à situação desejada.

A análise da viabilidade dos planos de ação sustenta a tomada de decisão. E, quando se identifica a baixa governabilidade do ator principal se evita as consequências das incertezas. No entanto, quando se identifica essa probabilidade o PES não sugere abandono do plano e sim a busca por adesões por meio de diversas estratégias de convencimento.

A proposta do Planejamento Estratégico Situacional é clara e coerente com o modelo de gestão participativa por isso considerada como indicada para atingir os objetivos apresentados nesse trabalho

Acreditamos que a ousadia em propor uma nova estratégia de enfrentamento dos nós críticos, incentivará os demais profissionais da escola a tecerem outras iniciativas adequadas às suas necessidades.

REFERÊNCIAS

ARTMANN, E., **O planejamento estratégico situacional: a trilogia matusiana e uma proposta para o nível local de saúde - uma abordagem comunicativa**. Rio de Janeiro, 1993. 228 f. Dissertação de Mestrado. Departamento de Gestão e Planejamento em Saúde da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca/ENSP, Fundação Oswaldo Cruz.

Brasil. **Lei Orgânica da Saúde n. 8080**, de 19 de setembro de 1990, Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 20 set. 1990

_____ **Lei Orgânica da Saúde n. 8142, de 28 de dezembro de 1990**, Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 31 de dez. de 1990.

_____ Ministério da Saúde, Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. Departamento de Gestão da Educação em Saúde. Política Nacional de Educação em Saúde. 2009. 64 p. Série B. **Textos Básicos de Saúde** (Série Pactos pela Saúde 2006; v. 9)

_____ **Portaria GM/MS n. 198, de 13 de fevereiro de 2004**, Institui a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde como estratégia do Sistema Único de Saúde para a formação e o desenvolvimento de trabalhadores para o setor e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília. N. 32/2004, seção I.

_____ **Portaria GM/MS n. 1996, de 20 de agosto de 2007**, Dispõe sobre as diretrizes para a implementação da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, n. 162, de 22 de agosto de 2007.

CECCIM, R. B. **Educação permanente em saúde: desafio ambicioso e necessário**. Interface comunicação, saúde, educação, 9(16): 161-178, set. 2004-fev., 2005.

FREIRE, P., **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 24 ed. São Paulo: Paz e terra, 1996.

MATUS, C., **Adiós sr. presidente**. Caracas: Pomaire Ensayos, 1987.

MATUS, C., **Guia de análisis teórico**. Caracas: Fundación Altadir, 1994b.

MATUS, C., **Política, planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 1993 1 v. – Série IPEA;143

MATUS, C., **Política, planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 1993 2 v. – Série IPEA;143

Paraná. Secretaria de Estado da Saúde do Paraná – SESA, Conselho de Secretários Municipais de Saúde do Paraná – COSEMS/PR. Deliberação n ° 259/2003, da Comissão Intergestores Bipartite do Paraná – CIB.

Paraná. Secretaria de Estado da Saúde do Paraná – SESA, Mapa Estratégico. Disponível em www.saude.pr.gov/arquivos/file/mapaestrategicofinal.pdf. Acesso em 30 mai. de 2013.

Paraná. Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral – Estado do Paraná. Disponível em www.sepl.pr.gov.br/arquivos/file/arquivos%20PDF%20planodegoverno_web.pdf. Acesso em 20 nov. 2012.

Rede de Escolas Técnicas do SUS. Disponível em www.retsus.fiocruz.br/index.php?Area=PaginaAvulsa&Num=2583. Acesso em 20 nov. 2012

TANCREDI, F. B.; BARRIOS, S. R.L.; FERREIRA, J.H.G. **Planejamento em Saúde**. v. 2, São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. (Série Saúde e Cidadania).