

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO  
EM GESTÃO PEDAGÓGICA NAS ETSUS - CEPEPE**

**ANA ALICE DE ARAÚJO MENDES**

**GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA: UM ESTUDO SOBRE O  
MODELO DE GESTÃO ADOTADA NA ETSUS-AL**

**MACEIÓ-ALAGOAS**

**2013**

**ANA ALICE DE ARAÚJO MENDES**

**GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA: UM ESTUDO SOBRE O  
MODELO DE GESTÃO ADOTADA NA ETSUS-AL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas  
ETSUS - CEGEPE, Universidade Federal de Minas  
Gerais, para obtenção do Certificado de Especialista.

Orientadora: Eulita Maria Barcelos

**MACEIÓ - ALAGOAS**

**2013**

**ANA ALICE DE ARAÚJO MENDES**

**GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA: UM ESTUDO SOBRE O  
MODELO DE GESTÃO ADOTADA NA ETSUS-AL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas  
ETSUS - CEGEPE, Universidade Federal de Minas  
Gerais, para obtenção do Certificado de Especialista.

Orientadora: Eulita Maria Barcelos

Banca Examinadora

Profª Eulita Maria Barcelos

Profª Maria Dolôres Soares Madureira.

Aprovado em Belo Horizonte, .....

## DEDICATÓRIA

Aos meus alunos,

Estímulo diário e razão que alimenta o  
desejo pelo conhecimento.

## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Minas Gerais juntamente ao Ministério da Saúde pela elaboração e dedicação ao curso.

Ao diretor Adailton Isnal pela oportunidade e liberação para a participação do mesmo.

Aos colegas incentivadores e companheiros durante todo este desafio.

Ao tutor Adams Malta, pela compreensão, apoio, incentivo e contribuição durante todo o processo.

À minha orientadora Eulita Maria Barcelos por me encorajar e não permitir que a desistência fosse uma opção e por todo o suporte durante a construção deste trabalho.

E em especial, à minha querida mãe, apoiadora maior, referência de dedicação e de mulher.

*“Não importa onde você parou, em que momento da vida você cansou, o que importa é que sempre é possível e necessário "Recomeçar". Recomeçar é dar uma nova chance a si mesmo. É renovar as esperanças na vida e o mais importante: acreditar em você de novo”*

*Paulo Roberto Gaefke*

## **RESUMO**

Esse estudo teve como objetivo compreender os aspectos conceituais que caracterizam uma gestão democrático-participativa, com vistas à elaboração de um plano de intervenção que favoreça a efetivação deste modelo de gestão na Escola Técnica do Sistema de Saúde de Alagoas, sustentado pelos pressupostos teóricos. Inicialmente foi realizada uma avaliação diagnóstica no tocante ao processo de gestão da escola, no qual foi evidenciado que existem dificuldades para efetivar uma gestão democrática. A partir dos pressupostos teóricos encontrados na revisão de literatura, concluiu-se que o processo gerencial na ETSUS-AL, não pode ser enquadrado como democrático-participativo. E então, diante dessa evidência apresenta-se um plano de intervenção para nortear a prática gerencial da Escola Técnica de Saúde de Alagoas.

Palavras-chaves: Gestão democrática. Gestão participativa. Sistema Único de Saúde.

## **SUMÁRIO**

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>10</b>
<b>3 OBJETIVO .....</b>	<b>11</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>11</b>
<b>5 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>12</b>
<b>6 PLANO DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>6.1 Problema priorizado.....</b>	<b>17</b>
<b>6.1.1 Descrição do problema.....</b>	<b>17</b>
<b>6.1.2 Causas relacionadas ao problema.....</b>	<b>17</b>
<b>6.2 Objetivos do plano.....</b>	<b>18</b>
<b>6.3 Ações a serem desenvolvidas.....</b>	<b>18</b>
<b>6.4 Resultados esperados.....</b>	<b>18</b>
<b>6.5 Pessoas responsáveis pelas ações.....</b>	<b>18</b>
<b>6.6 Estratégias a serem utilizadas nas ações.....</b>	<b>19</b>
<b>6.7 Parceiros ou instituições envolvidas.....</b>	<b>19</b>
<b>6.8 Recursos necessários.....</b>	<b>20</b>
<b>6.8.1 Recursos humanos.....</b>	<b>20</b>
<b>6.8.2 Recursos materiais.....</b>	<b>20</b>
<b>6.8.3 Recursos financeiros.....</b>	<b>21</b>
<b>6.9 Cronograma.....</b>	<b>21</b>
<b>6.10 Acompanhamento e avaliação.....</b>	<b>21</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>23</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As Escolas Técnicas do Sistema Único de Saúde (ETSUS) nasceram com a missão de qualificar e formar trabalhadores inseridos nos serviços de saúde do SUS sem formação específica. Propõe-se adotar estratégias de gestão democrática, o que significa que todos os envolvidos devem atuar enquanto protagonistas no processo de atuação.

Desde sua criação, as ETSUS se comprometeram em adotar propostas pedagógicas capazes de formar trabalhadores críticos, responsáveis, reflexivos e comprometidos com a consolidação dos princípios do Sistema único de Saúde (SUS). Depreende-se daí, a necessidade de um processo gerencial eficiente, que possa suscitar uma convivência harmônica entre a gestão, corpo técnico-pedagógico, grupo de apoio administrativo da escola e discentes.

Sendo assim, a natureza da gestão no âmbito de uma escola pública da saúde que tem como missão atender as necessidades de formação dos trabalhadores contextualizados no Sistema Único de Saúde (SUS) deve ter como princípio balizador o exercício em referenciais que apontem para uma gestão norteada pela democracia.

Este estudo trás a hipótese de que, apesar de ser este o compromisso da gestão, o processo gerencial desejável ainda não é uma realidade no cotidiano da ETSUS – AL. Mesmo contando com colaboradores comprometidos e bem intencionados com o processo em tela, a gestão, corpo técnico pedagógico e administrativo, evidenciam-se dificuldades na concretização e efetivação dessa condução verdadeiramente democrática, e este fator acarreta consequências negativas no cotidiano da execução das propostas e projetos idealizados e executados.

Enquanto agente envolvido com o cotidiano da escola, afirma a autora do estudo, que não há clareza ainda por parte de todos os envolvidos neste contexto sobre o que é, e como deve se projetar uma gestão que se autodenomina democrático-participativa.

Diante do exposto, engendra-se a importância desse estudo, que se propõe a aprofundar o conhecimento a cerca dos pressupostos teóricos que sustentam uma gestão democrática, comparar com o cotidiano da escola e identificar fatores relacionados ao processo gerencial, técnico e administrativo que estejam dificultando a efetivação de uma gestão de fato, democrática.

Ressalta-se que o estudo reveste-se de importância porque se propõe a partir dos resultados, subsidiar e sensibilizar a gestão, o corpo técnico, pedagógico e administrativo quanto à implantação de práticas que venham a fortalecer o processo de gestão da ETSUS – AL.

## **2 JUSTIFICATIVA**

É de significativa relevância citar que há anos a ETSAL (ETSUS- AL) vem tentando implantar o modelo de Gestão Democrática e neste processo atores envolvidos sinalizam que existem dificuldades que inviabilizam o sucesso desse propósito. Pode-se afirmar que existem fragilidades nas relações políticas com os órgãos com os quais a escola se relaciona e/ou mantém qualquer nível de dependência, e fragilidades até naquelas ações planejadas no cotidiano da escola na maioria das vezes, pelo gestor.

Situações como essas, acabam refletindo em fragilidades nos processos de trabalho e também nas relações interpessoais na ETSUS- AL, o que exige um olhar pesquisador a fim de compreender tais situações e direcioná-las no sentido de transformá-las em potencialidades na construção de uma gestão verdadeiramente democrática. É necessário relatar que há uma latente necessidade de envolvimento e participação efetiva de todos os trabalhadores nos processos de trabalho e na construção dos caminhos que devem ser percorridos a fim de efetivar o entendimento e a operacionalização desta gestão.

Este contexto sócio-histórico necessita ser visitado e sinalizado a fim de desconstruir velhos paradigmas e fortalecer o modelo de gestão desejada nesta escola do SUS, avançando, desta forma, na implantação de um processo gerencial eficiente, que suscite um ambiente organizacional favorável para o desenvolvimento das ações necessárias para a formação de trabalhadores do Sistema Único de Saúde.

É oportuno ressaltar que o estudo reveste-se de importância porque se propõe a partir da observação do cotidiano da escola e do aprofundamento teórico, apresentar uma proposta de intervenção que venha subsidiar a gestão, o corpo técnico, pedagógico e administrativo quanto à implementação de práticas que venham a fortalecer o processo de gestão da ETSUS – AL.

## **3 OBJETIVO GERAL**

Compreender os aspectos conceituais que caracterizam uma gestão democrático-participativa, com vistas à elaboração um plano de intervenção que favoreça a efetivação de uma Gestão Democrática na ETSUS-AL sustentada pelos pressupostos teóricos.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Aprofundar o entendimento sobre os aspectos conceituais da gestão democrático-participativa;
- Identificar o modelo de gestão adotada na ETSUS-AL;
- Compartilhar os resultados do estudo com os atores sociais da instituição, sensibilizando-os para a construção de mecanismos de viabilização da práxis de uma gestão democrática fundamentada nos pressupostos teóricos.

### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia assume papel relevante como um norteador, definindo instrumentos e procedimentos para análise dos dados. Além disso, ela prevê etapas orientando o processo de investigação, evitando quaisquer erros ou interferências subjetivas do pesquisador (MARCUS; LIHER,2001).

Neste sentido o estudo foi elaborado em 03 momentos:

- Inicialmente, como uma atividade do curso, foi realizado diagnóstico situacional a partir de observação das condições de trabalho vivenciadas pelo profissional. Neste diagnóstico foi solicitado que listássemos os principais problemas encontrados no nosso local de trabalho e que priorizássemos um problema para ser discutido. Foi escolhida a necessidade de efetivar uma Gestão Democrática na ETSUS-AL onde todos os envolvidos atuem enquanto protagonistas no processo, assim como utilizar uma proposta pedagógica que seja capaz de formar trabalhadores críticos, responsáveis, reflexivos e comprometidos com a consolidação dos princípios do SUS. Vislumbrei elaborar o projeto de intervenção para efetivar uma Gestão Democrática na ESTSUS-AL.

Para subsidiar a elaboração do projeto foi necessário realizar uma revisão narrativa de literatura sobre os aspectos conceituais: gestão democrático-participativa. Em seguida,

com base nos processos gerenciais vivenciados na ETSUS, foi realizada uma análise das características da gestão atual, identificando o modelo de gestão adotada.

- Este trabalho foi realizado mediante busca digital nos bancos de dados LILACS (Literatura Latino-Americana em Ciências de Saúde) e SciELO (Scientific Electronic Library On-line), e no levantamento bibliográfico de textos e livros, que atenderam o objetivo do estudo. Como descritores utilizou-se os seguintes termos: gestão democrática gestão participativa, democracia, Constituição Federal.

Os artigos encontrados foram selecionados e identificados no texto os dados relacionados ao tema. Estes foram analisados e as principais informações foram utilizadas para a elaboração da revisão da literatura.

- No terceiro momento a partir desta interpretação foi elaborada uma proposta de intervenção no sentido de fortalecer os processos gerenciais em uma perspectiva democrática.

## 5 REVISÃO DE LITERATURA

A natureza da gestão no âmbito de uma escola pública da saúde que tem como missão atender as necessidades de formação dos trabalhadores contextualizados no Sistema Único de Saúde (SUS) deve ter como princípio balizador o exercício em referenciais que apontem para uma gestão norteada pela democracia.

Nesta perspectiva, faz-se necessário entender o que é o SUS e como a saúde é compreendida neste contexto.

A sociedade espera que o *setor saúde* cuide das pessoas e das populações, mediante ações individuais e coletivas. Na medida em que a saúde tem sido reconhecida como o completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência da doença, o propósito almejado é que as pessoas possam ter uma vida com qualidade. Nessa perspectiva, o saber acumulado pela humanidade em termos de higiene, produção de conhecimentos específicos e tecnológicos, bem como a formação de profissionais e de trabalhadores para este setor, permitem identificar uma outra dimensão da saúde, ou seja, uma área do saber (PAIM, 2009, p.11).

Uma vez que a saúde deixa de pertencer a uma perspectiva curativa, e passa a vislumbrar uma perspectiva qualitativa de prevenção e promoção, toda a estrutura de sua práxis necessita de

um olhar que atenda a sua nova demanda. A necessidade deste olhar e esta compreensão de saúde estão atreladas aos princípios do Sistema Único de Saúde.

Pela primeira vez na história do Brasil, através da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1998), a saúde foi reconhecida como direito social: *A saúde é direito de todos e dever do Estado* (Art. 196). E este reconhecimento pode ser considerado como o elemento alavancador para a criação do SUS. Um sistema que visa garantir este direito mediante políticas econômicas e sociais que focam o acesso universal e igualitário às ações e serviços para a promoção, prevenção e recuperação da saúde.

E como PAIM (2009) afirma, somente após a lei 8.080/90 por meio de uma concepção ampliada da saúde e de seus determinantes, é que se explicitou a definição do SUS no Art. 4º: sendo o conjunto de ações e serviços de saúde prestados por órgão e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da administração direta e indireta e das suas fundações mantidas pelo Poder Público, constitui o Sistema Único de Saúde.

Operacionalizar este propósito exige uma rede complexa de relações legais, políticas, econômicas e de recursos humanos. E neste momento é de capital relevância citar que já na IV Conferência Nacional de Saúde, em 1967, foi sinalizada a necessidade de refletir as questões de recursos humanos, com ênfase em identificar o tipo de profissional necessário às demandas do país (MENDES, 2009).

Por isso a importância de uma formação qualificada destes trabalhadores, que estes se revelem atores sociais efetivamente participativos, que compreendam o objetivo de sua existência/função dentro da organização. O artigo 200 em seu inciso III da Constituição Federal de 1988 dispõe que “ordenar a formação de recursos humanos na área de saúde” é dever do estado, sinalizando desta forma o compromisso e responsabilidade do SUS diante do processo de formação deste profissional (BRASIL, 1998).

Com as elucidações realizadas até este momento, é possível arrematar com a seguinte afirmação: prestar serviços, produzir bens e realizar ações de saúde com um trabalhador que não compreende este SUS e este conceito de saúde, representa um expressivo elemento dificultador na operacionalização do propósito e dos princípios do Sistema Único de Saúde.

É neste momento que se estreitam as duas áreas do saber, saúde e educação.

A educação consiste, pois, de uma prática social que envolve o desenvolvimento dos indivíduos no processo de sua relação ativa com

o meio natural e social, mediante a atividade cognoscitiva necessária para tornar mais produtiva, efetiva e criadora a atividade humana prática (LIBÂNEO, 2011, p.30).

O conceito de educação referido por Libâneo complementa-se ao contexto de uma Escola Técnica de Saúde do SUS: "formar trabalhadores da saúde, a partir da realidade social e tendo em vista o trabalho como princípio educativo, é uma das dimensões fundamentais a ser considerada no processo de gestão da ETSUS". A articulação entre as práticas pedagógicas e a aprendizagem do cuidar em saúde é essencial para as ETSUS, no cumprimento de seu papel social (BRASIL, 2012, p. 7).

Como já afirmava Suchodolski (1977), o desenvolvimento do homem opera-se através de sua atividade, de sua participação, a qual está sujeita a leis objetivas que só serão captadas vivendo a experiência da construção do mundo objetivo onde vive. Desenvolvimento este, que Ferreira (2000) complementa como processo que se dá através de atos inovadores, de novas ideias, de novas formas sociais que despertam novas necessidades e abrem novas possibilidades de ação. A viabilidade de tal compreensão só é possível mediante a gestão democrática da educação.

Será através dos espaços educativos, estruturados por esta gestão, que os processos de desenvolvimento do indivíduo, e conseqüentemente do meio no qual ele está inserido, instalar-se-ão.

A gestão democrática da educação é, hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização. Todavia, ainda muito se tem por fazer (FERREIRA, 2000, p. 167).

A discussão a cerca da gestão democrática está longe de se caracterizar um modismo intelectual, uma vez que foi constituída enquanto princípio constitucional no Capítulo III, seção I, art.206, inciso VI da Constituição da República Federativa do Brasil, e sacramentada através da Lei no. 9.394/96, a Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no Título II (BRASIL.1998;BRASIL.1996)

Segundo Ferreira (2000), o ideal democrático supõe cidadãos atentos à evolução da coisa pública, informados dos acontecimentos políticos, dos principais problemas, capazes de

escolher entre as diversas alternativas apresentadas pelas forças políticas e fortemente interessados em formas diretas ou indiretas de participação.

Desta forma, torna-se possível a não alienação e a não fragmentação fragilizadora em suas duas esferas, a macro (sociedade), e a micro (instituição) no que diz respeito à gestão e ao enfrentamento das situações-problemas, evitando ascender fragilidades engendradas no individualismo e no firmamento das estratégias isoladas do todo.

O ideal democrático requer institucionalmente a participação dos atores sociais inseridos naquele contexto específico, uma vez que, segundo o Medeiros (2012, p.2 ) a democracia consiste em: “1- Governo do povo; soberania popular; democratismo; 2-Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa do poder.”

Esta distribuição equitativa do poder possibilita que dentro de uma estrutura organizacional, as partes integrem-se ao todo, e que este todo possa ser apreendido em sua forma fidedigna, valorizando o trabalho e o trabalhador e possibilitando ampliar o impacto na governabilidade de cada ator social e especialmente da gestão.

No entanto, os referenciais teóricos existentes mostram que uma gestão popularmente compreendida por participativa pode estar contida em uma gestão democrática, mas o seu inverso pode não ser verdadeiro. Esta é, de fato, uma problemática que também tem confundido a maioria dos colaboradores de uma gestão pública, como um modelo marcado de aspectos axiológicos e teleológicos.

Bobbio (1991) analisa o termo participação, considerando haver três formas ou níveis de participação política que merecem ser esclarecidos. A primeira forma é a presença, forma mais branda, caracterizada pela receptividade e passividade, onde o indivíduo não deixa nenhuma contribuição pessoal, apenas está presente em reuniões, identifica-se como ouvinte de propostas e posicionamentos políticos, etc. A segunda é a ativação, na qual o indivíduo se torna ativo por meio de responsabilidades delegadas a ele, através de atividades que lhe foram confiadas ou até mesmo que ele queira promover, nível no qual o sujeito deixa pouco de si enquanto contribuição no processo. A terceira e última é a participação (de fato), sendo definida através da contribuição direta ou indireta do indivíduo para uma decisão política. Além de estar presente, de ser ativo, o indivíduo caracteriza-se um sujeito comprometido e

envolvido no processo e na elaboração das diretrizes e das decisões políticas no contexto no qual se insere.

O equívoco conceitual entre os níveis de participação política terminam por superficializar a utilização deste termo de forma generalizada e não coerente com a realidade. Estar presente durante as reuniões que definem as diretrizes das ações da escola, não significa necessariamente que o sujeito é ativo e nem tão pouco participativo. Ser ativo no cumprimento das atividades e ações delegadas ao sujeito, não implica que o mesmo contribui de forma salutar para uma decisão política. Por sua vez, o nível participativo é coerente em nível máximo com a democracia, uma vez que este é estar presente, ser ativo, criativo, comprometido, sabedor e conhecedor das situações problemas e elaborador e construtor das decisões políticas da organização na qual está inserido.

## **6 PLANO DE INTERVENÇÃO**

A elaboração da proposta de intervenção foi realizada a partir do diagnóstico situacional e da priorização do problema. Foi utilizado o planejamento estratégico situacional a partir de seus fundamentos e métodos, propondo o desenvolvimento do planejamento comum do processo participativo de acordo com Campos; Faria; Santos (2010, p. 27-28). Este tipo de planejamento possibilita a incorporação do pensamento de vários setores sociais, com a participação da população e que “os diferentes atores sociais explicitem suas demandas, propostas e estratégias de solução, numa perspectiva de negociação dos diversos interesses em jogo. Essa participação enriquece o processo de planejamento”.

### **6.1 Problema priorizado**

Segundo Campos, Faria e Santos (2010), um problema pode ser entendido com uma situação inaceitável e discrepante com o ideal desejado, porém com possibilidade de transformação para o almejado. O problema priorizado foi à dificuldade de efetivação do processo de gestão democrática.

#### **6.1.1 Descrição do problema**



A necessidade de um processo gerencial eficiente, que possa suscitar uma convivência harmônica entre a gestão, corpo técnico-pedagógico, grupo de apoio administrativo da escola e discentes. Essa convivência desejável parece não ser a realidade no cotidiano da ETSUS - AL, já que apesar de contar com pessoas comprometidas e bem intencionadas com o processo, evidenciam-se fragilidades no processo gerencial da Escola Técnica de Saúde de Alagoas, engendrando uma desarmonia entre o que é proposto enquanto objetivo e missão da instituição e o que de fato é constatado e operacionalizado no dia-a-dia da escola resultando de fato em dificuldades na concretização e na efetivação de uma condução verdadeiramente democrática e por consequência o insucesso ou sucesso parcial das propostas e projetos idealizados.

### **6.1.2 Causas relacionadas ao problema**

Fragilidade nos processos de trabalho, evidenciada através das dificuldades na operacionalização das ações propostas pela instituição e constatadas de forma recorrente no cotidiano da escola, podendo-se citar: desmotivação, descrédito, individualidade, múltiplos vínculos, quadro efetivo reduzido, precarização do trabalho, qualidade de vida do trabalhador comprometida e enfraquecimento da equipe. Dificuldades desde o início e durante toda a realização dos cursos, no que diz respeito ao cumprimento do que está proposto nos planos de curso e solução de problemas que surgem durante o processo. Todos esses sintomas parecem evidenciar um modelo de gestão fragilizado.

## **6.2 Objetivos do plano**

- Aprofundar o entendimento sobre os aspectos conceituais da gestão democrático-participativa;
- Identificar o modelo de gestão adotada na ETSUS-AL;
- Fomentar e subsidiar a implantação de uma gestão efetivamente democrática;
- Possibilitar mecanismos de viabilização para sedimentar a práxis de uma gestão fundamentada nos pressupostos teóricos.

## **6.3 Ações a serem desenvolvidas**

- Sensibilização dos atores institucionais no tocante à necessidade de apropriação de conceitos que fundamentam a ação e evitar o agir não consciente e/ou ingênuo;
- Aprofundamento teórico por parte da equipe da escola;
- Realização de reuniões, oficinas e roda de conversa com enfoque nessa abordagem;
- Elaboração de estratégias que enfrentem a dicotomia na práxis da gestão da escola.
- Sensibilização dos atores sociais da instituição a respeito da gestão democrática, possibilitando desta forma a construção de mecanismos de viabilização para sedimentar a práxis de uma gestão democrática fundamentada nos pressupostos teóricos.

#### **6.4 Resultados esperados**

Fortalecer os processos gerenciais em uma práxis sedimentada em uma perspectiva democrática fundamentada nos pressupostos teóricos através da intervenção para construção de um ambiente organizacional favorável.

#### **6.5 Pessoas responsáveis pelas ações**

Uma equipe técnica será formada para gerir a operacionalização deste projeto. Esta equipe deverá ser composta de forma multidisciplinar, sendo constituída por trabalhadores do quadro de efetivos e também dos contratados através dos projetos.

-Um representante de cada setor que compõe a organização deverá ser eleito de maneira democrática e voluntária, desta forma será possível garantir a condução do projeto atendendo de forma coerente aos pressupostos teóricos que o embasam.

#### **6.6 Estratégias a serem utilizadas para as ações**

- Pesquisa-ação calcada nas bases teóricas do conhecimento corrente, tomando como fundamento as principais bases de dados no campo das ciências, da filosofia política e da administração e gestão pública;
- Realização de grupo focal, oficinas e rodas de conversa com enfoque nessa abordagem;
- Elaboração de instrumentos, formulários e cartilhas que fortaleçam a apreensão dos conceitos e auxiliem na efetivação destes conhecimentos na prática;
- Promoção de momentos de autoavaliação dos trabalhadores frente à construção dos novos conceitos e a práxis por eles demandada;

- Promoção de momentos de avaliação do processo;
- Motivação na participação da elaboração das estratégias no enfrentamento das situações-problema vivenciadas pela escola.

### **6.7 Parceiros ou instituições envolvidas**

Reveste-se de fundamental importância ratificar que o número de atores institucionais mergulhados e comprometidos para a concretização deste projeto é plural. Cada setor da instituição deverá eleger seu representante que irá compor a equipe gestora na condução do mesmo. Podendo, a depender do número de voluntários por setor e da necessidade do plano de intervenção, haver mais de um representante.

A equipe deverá ser formada por no mínimo 05 colaboradores e no máximo 08. Devendo haver dentro deste número ao menos 02 colaboradores que foram contemplados pelo corrente curso oferecido pelo Ministério da Saúde (MS) e viabilizado através da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), 01 representante do corpo técnico, 01 representante da secretaria escolar e 01 representante do apoio administrativo. Ficando a critério, de caráter voluntário, aos demais setores decidirem a sua participação.

Como parceiros temos o Ministério da Saúde a UFMG com a mobilização para a realização deste projeto de intervenção sob cuidados atentos de um trabalho coeso que embasa e fundamenta a elaboração do mesmo, a Universidade Estadual de Ciências Médicas de Alagoas (UNCISAL), instituição a qual a ETSAL está vinculada e submetida hierarquicamente.

Esta última será solicitada através do setor de Recursos Humanos. Um setor bem estruturado que poderá favorecer o desatamento de nós durante o processo através da troca de experiências e dos colaboradores que possam oferecer contribuições.

### **6.8 Recursos necessários**

Como afirmam Lima e Souza (2006), os Recursos Organizacionais são os vários meios que as instituições possuem para atingirem seus objetivos. São os bens ou serviços utilizados nas atividades organizacionais. Quando se fala em recursos não estamos nos referindo apenas em dinheiro, mas nos referimos às matérias primas utilizadas nas produções, nos serviços prestados pelas organizações, matérias, equipamentos e colaboradores.

### 6.8.1 Recursos humanos

Uma equipe será composta para executar este projeto. A autora deste estudo estará na condução desta equipe que deverá conter no mínimo 05 e no máximo 08 colaboradores.

Será estabelecida de forma multidisciplinar e democrática, contendo em sua constituição o máximo de representantes da comunidade escolar.

A inserção nas atividades deste projeto não possui caráter oneroso, uma vez que o colaborador estará envolvido neste processo durante seu horário de trabalho regular. Sendo algum representante do corpo discente, este deverá participar de forma voluntária.

### 6.8.2 Recursos materiais

Os recursos permanentes (mesas, cadeiras, computador, equipamento multimídia, telefone e outros), as cartilhas elaboradas coletivamente pela equipe e os materiais de consumo: papéis, canetas, pastas e outros serão utilizados os já existentes na Instituição.

### 6.8.3 Recursos financeiros

O planejamento para operacionalização deste projeto de intervenção clarifica que não será necessário despender recursos financeiros para a área de recursos humanos. E no que diz respeito aos recursos materiais, serão utilizados os já existentes na Instituição.

## 6.9 Cronograma de execução

<b>Momentos</b>	<b>Prazo</b>
-Problematização do tema proporcionando aos colaboradores refletirem sobre a situação atual da escola (despertar a curiosidade e o envolvimento através de reflexões iniciais com a distribuição de perguntas)	1 semana
-Mobilização do público-alvo e discussão da Proposta (roda de conversa com divisão de subgrupos de trabalho)	3 semanas
-Aprofundamento teórico por parte da equipe da escola (oficinas e grupos de estudo)	4 semanas
-Avaliação de conhecimento construído (subgrupos e grupos focais)	3 semanas
-Elaboração de estratégias que enfrentem a dicotomia na práxis da gestão da escola (subgrupos e grupos focais)	3 semanas

-Avaliação do processo e dos resultados (reuniões e preenchimento de formulário)	1 semana
-Simulação da construção coletiva de uma estratégia para resolução de uma situação problema/Avaliação da apropriação do objetivo do projeto (rodas de conversa e grupos focais)	2 semanas

### **6. 10 Acompanhamento e avaliação**

É de capital importância o acompanhamento do projeto desde o seu início e durante todo o seu percurso de desenvolvimento. Com observação rigorosa para verificar se realmente a sensibilização e motivação dos atores institucionais diante da proposta está enraizada, se as etapas planejadas estão alcançando as suas metas específicas, caso não esteja acontecendo estudar uma mudança de estratégia e principalmente acompanhar a evolução dos colaboradores na construção e aculturação dos pressupostos teóricos que subsidiam a gestão democrático-participativa.

Este acompanhamento e avaliação contínua deverão ser conduzidos pela equipe gestora do projeto de intervenção, através de reuniões sistemáticas e rodas de conversa identificando os sucessos e discutindo as questões consideradas ainda problemáticas, procurando desta forma, a solução de problemas que surgem durante o processo, fortalecendo assim a gestão democrática efetivada.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do aprofundamento dos pressupostos teóricos que abarcam os conceitos de SUS, de saúde e de gestão democrática realizado durante a elaboração deste trabalho, foi possível melhor compreender o processo de gestão da ETSUS-AL.

Fragilidades nas relações políticas e/ou interpessoais, assim como na operacionalização das ações planejadas no cotidiano da escola foram sinalizadas e a partir do olhar pesquisador com a apropriação dos pressupostos teóricos, identificou-se o equívoco conceitual no que se refere à gestão democrática, comprometendo todo o processo de gerir a escola.

Esse equívoco leva a comunidade escolar a acreditar que estar presente e ser ativo já são características que garantem a condução democrática da gestão. No entanto, não é suficiente estar corpo presente, não basta opinar durante as reuniões, cumprir com atividades delegadas pelo gestor e sentar em uma mesa redonda para socializar o que está acontecendo na instituição. Esta comunidade necessita compreender e aculturar-se do aporte teórico que sustenta a democracia para não cair no erro de uma condução eclética, superficial e não eficiente.

A partir do projeto de intervenção elaborado, pretende-se fechar esta lacuna, propiciando a construção de um ambiente favorável à implantação de uma gestão verdadeiramente democrática.

## REFERÊNCIAS

BOBBIO, N. **Dicionário de Política**. Brasília: Ed. da UnB, 1991.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.

BRASIL. Ministério da Saúde, Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. **Núcleo Temático II- Fundamentos Pedagógicos que dão sustentabilidade para as ações educacionais da ETSUS**. Belo Horizonte: Ed. CAED- UFMG, 2012. 57p. Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas de Saúde- ETSUS.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **LDB - Lei nº 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

CAMPOS, F. C. C. de; FARIA, H.P de; SANTOS, M.A dos. **Planejamento e Avaliação das Ações em Saúde**. NESCON/UFMG – Curso de Especialização em Atenção Básica em Saúde da Família. 2. ed. Belo Horizonte: Coopmed, 2010. 114p.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação: ressignificando conceitos e possibilidades**. IN FERREIRA, N. S. C. & AGUIAR, M. A. S. (orgs). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

LIBÂNEIO, J. C. Educação: Pedagogia e didática – o campo investigativo da pedagogia e da didática no Brasil: esboço histórico e busca da identidade epistemológica e profissional. In: PIMENTA, S. G. (Org.). **Didática e formação de professores: percursos e perspectivas no Brasil e em Portugal**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LIMA, M. D.; SOUZA, J. **Os Recursos Organizacionais**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/os-recursos-organizacionais/21937/>> Acesso em: 19 mai. 2013.

MARCUS, M. T.; LIHER, P. R. Abordagens de pesquisa qualitativa. In: LOBIONDOWOOD, G., HABER, J. **Pesquisa em Enfermagem: métodos, avaliações críticas e utilização**. 4. Ed., Rio de Janeiro. Guanabara Koogan, 2001.

MEDEIROS, F.; L.F de. O princípio democrático no ordenamento jurídico brasileiro. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 5, n. 43, 1 jul. 2000. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/62>>. Acesso em: 6 jun. 2013.

MENDES, T. K. **O perfil de competências do trabalhador de nível técnico no campo das vigilâncias**. 2009. 107p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca – FIOCRUZ, Rio de Janeiro, 2009.

PAIM, J. S. **O que é o SUS**. Rio de Janeiro. Editora Fiocruz, 2009.

SUCHODOLSKI, B. **La educación humana Del hombre**. Barcelona: Laia, 1977.