

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PEDAGÓGICA NAS ESCOLAS  
TÉCNICAS DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE – ETSUS  
PÓLO FORTALEZA - CE**

**MÁRCIA SANDRA RÊGO DE SOUSA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ELABORAÇÃO DO PROJETO  
POLÍTICO PEDAGÓGICO**

**TERESINA-PI  
2013**

**MÁRCIA SANDRA RÊGO DE SOUSA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ELABORAÇÃO DO PROJETO  
POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Projeto de Intervenção apresentado como pré-requisito para conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do Sistema Único de Saúde - CEGEPE da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.

Sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dra. Adriane Vieira

**TERESINA-PI  
2013**

Ficha de Identificação da Obra  
Escola de Enfermagem da UFMG

Sousa, Márcia Sandra Rêgo de

Planejamento Estratégico para elaboração do Projeto Político Pedagógico.  
[manuscrito] / Márcia Sandra Rêgo de Sousa. - 2013.

42 f.

Orientadora: Adriane Vieira

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 Teresina-PI, para obtenção do título de Especialista em Gestão Pedagógica.

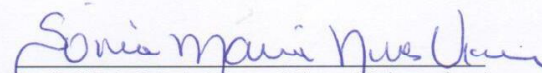
1.Educação Profissional em Saúde Pública. 2. Educação Profissionalizante/recursos humanos. 3.Educação em Saúde/organização & administração. 4. Planejamento Estratégico. I. Vieira, Adriane. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Enfermagem. Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do SUS. III. Título.

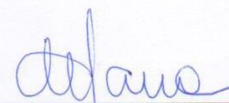
Márcia Sandra Rego de Sousa

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ELABORAÇÃO DO PROJETO  
POLÍTICO PEDAGÓGICO**

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

BANCA EXAMINADORA:

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

  
Prof.<sup>a</sup> Allana dos Reis Corrê

Data de aprovação: 09 de agosto de 2013

Teresina - PI  
2013

Aos meus pais Moisés Pereira de Sousa e Antonina do Espírito Santos Rego Sousa, pelo apoio incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por sua infinita misericórdia e por permitir que concluísse esse trabalho.

Aos meus pais Moisés Pereira de Sousa e Antonina do Espírito Santo Rego Sousa pela importância que deram à escola, para a qual encaminharam seus filhos.

A professora Dra. Adriane Vieira, minha orientadora, pela paciente orientação e, ainda pelo profundo respeito à minha criação, sem o qual não seria possível realizar este trabalho.

À Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, por me oportunizar a realização desse curso.

Ao meu esposo Jullierme Christian Lima Vale, pela dedicação e apoio nos momentos oportunos.

A minha filha Yasmim Christian Rego Lima Vale, pela sua existência ao meu lado e pelas ausências nas horas de estudo.

Aos professores do Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas ETSUS – CEGEPE, pelas orientações e conhecimentos transmitidos, assim como, pelo que contribuíram para o meu aprimoramento.

Agradeço, ainda, a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a execução desta monografia.

Um dos grandes segredos da vida é a determinação, se você age com dedicação total e planejamento aos seus projetos, o sucesso é uma consequência.

*Izzo Rocha*

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

## RESUMO

Este estudo tem como tema o planejamento estratégico para a elaboração do Projeto Político Pedagógico da ETSUS/PI – Escola Técnica do Sistema Único de Saúde do estado do Piauí. O mesmo tem como objetivo elaborar o planejamento estratégico para a construção do PPP, assim como, identificar as estratégias de planejamento do PPP, promover a celeridade dos processos de trabalho, visando a desburocratização e o processo de autonomia participativa e, discutir a importância do planejamento no âmbito da ETSUS/PI. Pretende-se também apresentar os principais conceitos que dão sustentação teórica e metodológica ao Planejamento Estratégico Situacional (PES), segundo a concepção de Matus (2002). É necessário destacar a necessidade da inserção de outros autores, para esclarecer conceitos importantes à compreensão do Planejamento Estratégico Situacional. O Planejamento surge da necessidade básica de se gerenciar um processo ou um projeto desenvolvido pela Instituição. A questão norteadora na qual esta pesquisa baseou-se diz respeito à: de que forma pode ser realizado o planejamento para que as atividades da ETSUS-PI se tornem mais eficazes? O tema em estudo se justifica pela necessidade de resolutividade dos processos gerenciais da ETSUS-PI, bem como promover a celeridade dos processos de trabalho, visando a desburocratização e o processo de autonomia participativa e será benéfico para a ETSUS/PI a partir do momento em que elaborarmos um plano de ação estratégico, a partir dos nós críticos enfrentados pela ETSUS-PI e da sua própria realidade. A conclusão mais incisiva é que a construção do planejamento baseado nas necessidades regionais da ETSUS permitirá a reconstrução de uma prática educativa e autônoma fortalecendo a construção de uma escola em perspectiva reflexiva e crítica, pautada em valores democráticos e em formação emancipadora, possibilitando ao aprendente uma atuação crítica, criativa e compromissada no mundo do trabalho da saúde e a participação político social como cidadão.

**Palavras-chave:** Planejamento. Estratégico. Elaboração. Projeto Político Pedagógico.



# STRATEGIC PLANNING FOR EDUCATIONAL POLICY DEVELOPMENT PROJECT

## ABSTRACT

This study has as its theme the strategic planning for the development of the Political Pedagogical ETSUS / PI - Technical College of the Health System in the state of Piauí. The same aims to develop strategic planning for the construction of PPP, as well as identifying strategies of planning of PPP, promote the speed of work processes, aimed at streamlining the process of participatory autonomy and discuss the importance of planning in scope of ETSUS / IP. We also intend to present the main concepts that support the theoretical and methodological Situational Strategic Planning (ESP), according to the conception of Matus (2002). It is necessary to highlight the need for inclusion of other authors to clarify important concepts to understand Situational Strategic Planning. Planning arises from basic need to manage a process or a project developed by the institution. The main question on which this research was based on concerns: how planning can be done so that the activities of PI-ETSUS become more effective? The topic in question is justified by the necessity of solving the managerial processes of ETSUS-PI as well as promote the speed of work processes, aimed at streamlining the process of participatory autonomy and will be beneficial to ETSUS / IP from the moment elaborate a plan of strategic action, from the critical nodes facing ETSUS-PI and its own reality. The conclusion is that more effective construction planning based on the needs of regional ETSUS allow the reconstruction of an autonomous educational practice and strengthening the construction of a school in reflective and critical perspective, based on democratic values and emancipatory education, enabling the learner to one performance critical, creative and committed in the workplace health and social political participation as citizens.

**Keywords:** Planning. Strategic. Elaboration. Educational Policy Project.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.2 Justificativa da Intervenção.....	11
2 OBJETIVOS.....	13
2.1 Objetivo Geral.....	13
2.2 Objetivos Específicos .....	13
3 REVISÃO DA LITERATURA.....	14
3.1 ESTRATÉGIAS .....	14
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24
3.3 O PROCESSO HISTÓRICO DA ETSUS .....	29
4 METODOLOGIA.....	34
4.1 CENÁRIO DA INTERVENÇÃO.....	34
4.2 SUJEITOS DE INTERVENÇÃO.....	35
4.3 ETAPAS DA INTERVENÇÃO.....	35
4.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	39

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como tema o planejamento estratégico para a elaboração do Projeto Político Pedagógico da ETSUS/PI – Escola Técnica do Sistema Único de Saúde do estado do Piauí. É necessário destacar a necessidade da inserção de outros autores, para esclarecer conceitos importantes à compreensão do Planejamento Estratégico Situacional. O Planejamento surge da necessidade básica de se gerenciar um processo ou um projeto desenvolvido pela Instituição.

Planejar é um processo que, em maior ou menor grau, faz parte do nosso cotidiano, ainda que não tenhamos consciência dessa ação. Planeja-se o orçamento doméstico, as compras de supermercados, atividades para os fins de semana, viagens de férias e também nossa atuação profissional. Para isso, algumas habilidades são necessárias como: registrar informações, compreender os contextos, avaliar as circunstâncias, dialogar, mediar conflitos, articular objetivos, argumentar, propor acordos, tomar decisões, entre outras. O planejamento da vida não se faz por capricho, deleite ou obsessão, mas por contingências da existência humana, uma vez que os recursos são sempre escassos diante de nossas demandas.

Com a evolução organizacional, observa-se um desenho ambiental bem diferente do vivenciado em meados do século passado. As mudanças vêm se apresentando de forma rápida e desordenada (HAMEL, 2000).

Para Hamel e Prahalad (1995), o conceito de estratégia está diretamente relacionado com medidas concebidas em uma situação presente, por meio do que ele chama de arquitetura estratégica, visando interceptar o futuro, isto é, construir as oportunidades futuras, por meio de um desenho estratégico bem definido.

O Planejamento Estratégico Situacional – PES é um instrumento de gestão voltado para a resolução de problemas, no qual os atores participam efetivamente do processo. O problema é algo detectado que incomoda o ator e o motiva a buscar soluções adequadas, visando a promoção de mudanças. O plano pressupõe uma intensa relação entre política e gestão.

Este trabalho foi realizado mediante pesquisa bibliográfica, buscando-se informações sobre o planejamento estratégico como modelo a ser aplicado na ETSUS.

A questão norteadora na qual esta pesquisa baseou-se diz respeito à: de que forma pode ser realizado o planejamento para que as ações da ETSUS-PI se tornem mais eficazes?

## **1.2 Justificativa**

O tema em estudo se justifica pela necessidade de resolutividade dos processos gerenciais da ETSUS-PI, bem como de celeridade dos processos de trabalho, visando à desburocratização e a autonomia, benéficas para a Instituição a partir do momento em que se elabora um plano de ação estratégico, considerando os nós críticos enfrentados pela ETSUS-PI e da sua própria realidade.

Conforme já destacado anteriormente, o conceito de estratégia está diretamente relacionado com medidas concebidas em uma situação presente, por meio do que ele chama de arquitetura estratégica, visando interceptar o futuro, isto é, construir as oportunidades futuras.

Com isso, pode-se entender que existe uma convergência do conceito de estratégia para a crescente necessidade do uso da mesma no mundo organizacional, pois esta oferece aos gestores organizacionais a possibilidade de lidar com as incertezas e riscos, de forma que possam estabelecer simultaneamente relações de colaboração e competição sustentável com seus concorrentes, possibilitando aos mesmos gerirem com efetividade os recursos limitados, visando não apenas atingirem suas metas e objetivos, mas garantirem a sua sobrevivência nesse ambiente caótico.

Pretende-se também apresentar os principais conceitos que dão sustentação teórica e metodológica ao Planejamento Estratégico Situacional (PES), segundo a concepção de Matus (2002).

Diante do contexto atual da ETSUS elaboramos um projeto de intervenção com ações que se espera fortalecer o processo do planejamento estratégico e a partir dele criar condições para a elaboração do Projeto Político Pedagógico da ETSUS/PI.

Esse projeto de intervenção propõe estratégias singulares que visam contribuir para o planejamento do Projeto Político Pedagógico da instituição. Assim, essa intervenção é relevante, pois, acreditamos que as informações de caráter técnico-pedagógico e operacional coletada por meio desses instrumentos padronizados subsidiarão a caracterização do nível de qualidade da formação dos Cursos oferecidos quanto às suas especificidades e relevância para atender aos objetivos propostos, além de permitir o diagnóstico da situação da Escola quanto aos aspectos pedagógicos, metodológicos e de resultados.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral:**

- Elaborar o planejamento estratégico para a construção do Projeto Político Pedagógico da Escola Técnica de Saúde do Piauí - ETSUS-PI.

### **2.2 Objetivos Específicos:**

- Identificar as estratégias de planejamento necessárias à elaboração do Projeto Político Pedagógico.
- Promover a celeridade dos processos de trabalho, visando a desburocratização e o processo de autonomia participativa.
- Discutir a importância do planejamento no âmbito da ETSUS/PI.

## 3 REVISÃO DA LITERATURA

### 3.1 ESTRATÉGIAS

Estratégia é uma palavra emprestada da terminologia militar. Trata-se de uma descrição dos meios disponíveis pelo sujeito para atingir os objetivos específicos (PILETTI, 2006, p. 102).

Todo professor poderia fazer uma relação das estratégias que utiliza, com maior ou menor sucesso, para tentar responder às exigências que lhe colocam as características variadas e, muitas vezes, complexas dos alunos. Como disse o físico Stephen Hawking (*apud* MAURI, 2002), na inauguração dos jogos olímpicos de Barcelona: “todos nós somos especiais, porque não existe o que vulgarmente chamamos de ser humano padrão”.

E essa afirmação, em educação, torna-se especialmente significativa, pressupondo que os professores trabalhem com a diversidade existente em qualquer uma das turmas.

As estratégias metodológicas são um meio de que dispõem os professores para ajudar os alunos, de forma individual e coletiva, a realizar seu próprio itinerário da maneira mais proveitosa possível para seu crescimento e para o desenvolvimento de suas capacidades. São integradas na programação e desenvolvidas em cada unidade de experiência, explicitando o sentido de processo da experiência educativa (MAURI, 2006, p.101).

Falar de estratégias metodológicas não é delinear técnicas aplicáveis diretamente, como quem põe em prática uma boa receita e assegura com isso um bom resultado.

Nesse caso, os ingredientes têm muito a ver com as concepções básicas, com os modelos educativos que cada um de nós utiliza, pois todas as estratégias metodológicas acompanhadas das “boas práticas” correspondentes, fruto de diferentes experiências educativas realizadas em escolas de características e

contextos diversos levando ao pleno resultado de um educar responsável e de qualidade. Todas elas nasceram da preocupação em buscar respostas para as múltiplas necessidades dos alunos da classe corrente. Em todos os casos, os professores também tiveram de contribuir com esforço e dedicação adicionais, que por sua vez se converteram, posteriormente, em satisfação e novos desejos de inovação. São estratégias para professores que desejam “educar”, que estão preocupados em ajudar seus alunos a crescer e que podem ser aplicáveis em diferentes situações escolares (MATUS, 1997, p.101).

Falar de estratégias significa falar de procedimentos abertos, não padronizados nem transferíveis, que precisam ser reformulados pelos professores; estes, por sua vez, devem sentir-se identificados com eles, já que na maioria das ocasiões lhes será exigida dedicação de tempo para o planejamento e o acompanhamento da prática correspondente.

Todo professor poderia fazer uma relação das estratégias que utiliza, com maior ou menor sucesso, para tentar responder às exigências que lhe colocam as características variadas e, muitas vezes, complexas dos alunos. Para Libâneo (2006) as estratégias metodológicas são:

Um meio de que dispõem os professores para ajudar os alunos, de forma individual e coletiva, a realizar seu próprio itinerário da maneira mais proveitosa possível para seu crescimento e para o desenvolvimento de suas capacidades. São integradas na programação e desenvolvidas em cada unidade de experiência, explicitando o sentido de processo da experiência educativa.

Falar de estratégias metodológicas não é delinear técnicas aplicáveis diretamente, como quem põe em prática uma boa receita e assegura com isso um bom resultado.

Nesse caso, os ingredientes têm muito a ver com as concepções básicas, com os modelos educativos que cada um de nós utiliza. Falar de estratégias significa falar de procedimentos abertos, não padronizados nem transferíveis, que precisam ser reformulados pelos professores, estes, por sua vez, devem sentir-se identificados com eles, já que na maioria das ocasiões lhes será exigida dedicação de tempo para o planejamento e o acompanhamento da prática correspondente (LIBÂNEO, 2006).



Ainda para Libâneo (2006) as estratégias que favorecem o envolvimento ativo dos alunos são várias entre elas o plano de trabalho, pois à medida que os conteúdos escolares vão se tornando mais complexos, o aluno tem necessidade de uma maior capacidade de realizar os processos de aprendizagem de forma planejada e autônoma, de construir e aplicar suas próprias estratégias de construção cognitiva. Uma dessas estratégias que resultam imprescindíveis e que, no entanto, com frequência verificamos que não está desenvolvida é a capacidade de planejar o tempo de trabalho de forma autônoma e eficaz.

A maioria dos professores, em algum momento pergunta por que certos alunos mostram uma clara tendência para planejar, regular e avaliar a sua aprendizagem e conseguem aprender de uma forma mais eficaz do que outros, e até que ponto é possível ensinar-lhes essas competências. Estamos convencidos de que aprender a regular a própria aprendizagem é uma condição necessária para conseguir a autonomia pessoal (uma finalidade importante da educação, para além da escola) e preocupamo-nos em favorecer a vinculação ativa e afetiva do aluno ou aluna à tarefa, envolvendo-os no acompanhamento e no controle da sua aprendizagem e na identificação de suas necessidades educacionais (MAURI, 2002, p. 102)

A ação do professor pode gerar dependência ou promover a autonomia. Há diferença entre uma avaliação “Está bom” ou “Você trabalhou rápido...” e um diálogo às vezes individual ou às vezes em grupo, que permita ao aluno refletir sobre como conseguiu tal resultado: “Como você chegou a isto? Foi difícil?”.

À medida que o aluno é mais capaz de auto-regular a sua conduta, mais autonomia consegue em sua aprendizagem, configurando de maneira mais pessoal seus sistemas de aprender. Poderia dizer-se que a auto-regulação é a atividade mental que permite criar um sistema pessoal de aprendizagem (LIBÂNEO, 2006).

O plano de trabalho pretende que o aluno seja consciente do que tem que conseguir e o que tem que trabalhar, de forma que potencie a responsabilidade pessoal, a autonomia e o aprender a aprender.

A experiência nos diz que quanto mais cedo se introduzir a utilização dessa estratégia para a formação do hábito do planejamento e da autonomia no processo de aprendizagem, maior será sua eficácia. De forma generalizada, podemos afirmar que quando o aluno a incorpora em seu trabalho escolar desde as primeiras etapas, sua utilidade é, na verdade, máxima. Por isso, sendo uma estratégia que pode ser

aplicada, com certas variações, em qualquer nível escolar, quanto mais cedo se começar maior será sua eficácia (LIBÂNEO, 2006).

O plano de trabalho é um instrumento que pode referir um período de tempo: um curso, uma unidade didática, uma quinzena. Depende do modo como o professor organiza seu trabalho, de como define a tarefa a ser realizada durante esse tempo concreto, o que pretende quais os passos a serem dados, as alternativas oferecidas, os materiais que podem ser utilizados.

No plano de trabalho aparecem os objetivos pretendidos, os conteúdos que precisam ser trabalhados, as atividades a que convém desenvolver, as exigências concretas às quais se deve corresponder. Definitivamente, é um instrumento que oferece informação ao aluno sobre o conteúdo de sua aprendizagem, o que pode proporcionar-lhe segurança e autonomia. Dá a ele a oportunidade de envolver-se ativamente no processo, favorecendo o aprender a aprender, e, por fim, o informa sobre o “que avaliar” desse período.

Convém ter um esquema comum a que correspondam todos os planos de trabalho, a fim de que o aluno identifique facilmente o processo a seguir.

No final do Ensino Fundamental e durante o Ensino Médio, geralmente, os planos de trabalho são apresentados no início de cada unidade didática e entregues por escrito. Também pode ser entregue ao aluno um plano da disciplina, no início do curso, que sirva como guia sobre o que pode e deve tornar-se para se situar melhor no processo de aprendizagem que vai realizando. O plano pode estar vinculado à auto-avaliação de forma que o aluno possa consignar as tarefas que vai realizando com a avaliação correspondente.

A estratégia da auto-avaliação, juntamente com o plano de trabalho, constitui uma ferramenta de grande utilidade para a auto-regulação da aprendizagem por parte do aluno. Trata-se de desencadear a meta cognição, ou seja, pôr os alunos em situação de se debruçarem sobre a sua própria aprendizagem e analisarem o processo realizado, as dificuldades encontradas, as novidades descobertas etc., e provocar neles a satisfação pelas conquistas alcançadas (LIBÂNEO, 2006).

Um dos aspectos mais positivos da auto-avaliação está na auto-reflexão desencadeada sobre a aprendizagem e sobre o seu comportamento, e na retroalimentação que gera para o próprio processo. Também é importante a informação que o professor obtém sobre a percepção que os seus alunos têm dos níveis de aprendizagem alcançados. Por meio dessa estratégia, o aluno torna-se consciente de sua aprendizagem, de suas dificuldades, seus erros e conquistas. Ela o situa como sujeito ativo e promove sua participação e motivação, responsabilizando-o em seu próprio processo.

Essa estratégia para Libâneo (2006), corresponde às características de uma avaliação:

Formativa: pretende que o aluno tenha dados para melhorar seu crescimento e aprendizagem; contínua: interessa-se pelo processo, não de forma episódica nem de resultados; integral: observa todos os conteúdos da aprendizagem; individualizada: ajusta-se às características de cada aluno; democrática: envolve os alunos de forma muito direta.

A auto-avaliação é um complemento importante da heteroavaliação. Geralmente se desenvolve por meio de orientações nas quais estão especificados: critérios de avaliação, atitudes, atividades etc., de forma que o aluno tenha claro o que deve avaliar. Às vezes pode ter um espaço para levantar simultaneamente a avaliação do professor sobre os mesmos elementos. Tem um sentido maior quando está vinculada ao plano de trabalho.

Trata-se, portanto, de uma estratégia de avaliação que ajuda o aluno a conhecer e regular não somente seus níveis de aprendizagem, mas também o próprio processo realizado, o que o leva progressivamente a assumir, de forma cada vez mais responsável e autônoma, sua própria construção do conhecimento e seu próprio crescimento como pessoa.

O trabalho cooperativo não é apenas a soma da contribuição individual dos componentes de um grupo; é muito mais. É a consequência da sinergia produzida por eles, o resultado de uma construção coletiva.

Para que possamos provocar uma aprendizagem cooperativa em nossas aulas, temos de controlar uma série de condições que nos permitam pôr os alunos a “trabalharem juntos”, a trabalhar, na verdade, de forma cooperativa.

É pré-requisito segundo Libâneo (2006, p. 76) que os professores compreendam de forma significativa que:

A aprendizagem acontece primeiro na interação e depois na interioridade. Se as relações com o professor, com os colegas, com os pais, estiverem bloqueadas, não se aprenderá; para o aluno, seus colegas são mais significativos que os adultos; estão mais interessados no que falam entre si do que naquilo que queremos lhes comunicar.

A partir das concepções, entendemos facilmente que os alunos se convertem em mediadores importantes para eles mesmos nas aprendizagens de conteúdos e no crescimento pessoal e social.

A aprendizagem cooperativa não deve ser entendida, pois, como uma nova estratégia para resolver os problemas de motivação ou para tornar mais suportável a vida cotidiana dos alunos, mas como princípio que afeta o conjunto de ensino e aprendizagens e que permite trabalhar as capacidades que devem ser desenvolvidas na escola, não somente as intelectuais, mas também as sociais. Ou seja, trabalhar de forma cooperativa não consiste apenas em agrupar carteiras e cadeiras e juntar os alunos para que trabalhem e aprendam melhor, mas pressupõe um processo complexo, sobretudo aprender a construir com as idéias de todos, aprender a elaborar a partir da compreensão e integração das contribuições dos outros.

Para que realmente coloquemos os alunos em uma atividade que resulte em eficácia e ajude as aprendizagens, é importante ter em mente: que a aprendizagem cooperativa pode ser incorporada à programação de muitas maneiras diferentes; que será sempre responsabilidade dos professores a constituição dos grupos de trabalho, de forma que, de acordo com o objetivo almejado, se organizem de forma mais homogênea ou mais complementar.

Não podemos saltar etapas do processo. Não se pode trabalhar com uma técnica que não se controla bem. Por isso é muito importante fazer previamente um caminho para aprender a própria técnica de aprendizagem cooperativa. A estratégia aprende-se fazendo, mas é necessário que o aluno conheça bem os passos a dar, as regras do jogo, e faça um processo prévio de aprendizagem, de automatização da estratégia a ser seguida. Apenas a partir daí poderemos pedir-lhe que a utilize de forma eficaz para o objetivo pretendido.

Portanto, é importante não dar como garantido que o aluno conhece esse modo de trabalho, mas dedicar um tempo à sua aprendizagem, de forma consciente e sistemática e, a partir daí, passar a utilizá-lo como um meio para a consecução de outros fins, ou seja, de acesso a outras aprendizagens.

A avaliação deve ser reflexo daquilo que consideramos importante. Por isso, se a aprendizagem cooperativa é algo significativo dentro da aquisição de capacidades, a avaliação não pode ter apenas ingredientes individuais.

Os modos podem ser diversos, mas o que não podemos é deixar de refletir na avaliação o aspecto cooperativo, já que esta linguagem da avaliação é muito expressiva e didática para os aprendentes.

Quando pensamos na atividade nas aulas, normalmente temos presente a relação que existe entre o processo de ensino realizado pelo professor e o processo de aprendizagem realizado pelo aluno, mas poucas vezes nos detemos na potencialidade que tem para a relação ensino-aprendizagem a ajuda que os alunos podem prestar entre si.

Segundo Libâneo (2006, p.82), teoricamente, os efeitos positivos para a aprendizagem que podem dar-se na interação entre os colegas estão amplamente demonstrados:

A Zona de Desenvolvimento Próximo está mais perto entre os próprios alunos do que entre o professor e o aluno; logo, a adaptação a ela faz-se com maior facilidade; A linguagem utilizada entre colegas é próxima, acessível, fácil, compreensível; O processo de interiorização realizado pela aquisição dessa determinada aprendizagem está tão próximo no tempo que permite com facilidade dar pistas ao colega para que realize um processo semelhante.

O aluno está habituado à pesquisa. Desde bem pequeno, procura nas gavetas; à medida que vai crescendo, procura usando o controle remoto da TV; mais tarde, pesquisa no computador, na internet, e, além disso, está acostumado a encontrar com sucesso e ser aplaudido pelos adultos, que, menos acostumados a isso, o vivenciam muitas vezes, inclusive com admiração. Esse é o mundo deles. Por isso, não podemos dar um passo atrás e oferecer-lhe um saber “em conserva”, elaborado e fechado, para ser “assumido”, como foi dado aos que agora são adultos, como aparece nos livros. No entanto, isso não significa que eles saibam investigar

nem que não valha à pena a oferta que nos chega por meio do livro impresso (PILETTI, 2006).

Os materiais impressos situam-se como um meio, mas não o único; portanto, podem servir para questionar determinadas afirmações ou reconstruir o caminho que conduziu os estudiosos a explicar um fenômeno ou interpretar um fato. Pretende-se conjugar um ensino temático com outra problemática ou pesquisa.

Não basta a transmissão aos alunos do saber sistematizado através dos séculos, mas é necessário propor um sistema de trabalho adequado e fornecer materiais e fontes de informação plurais, de forma que o contraste com idéias, dados e conhecimentos se converta em uma prática habitual em classe.

O trabalho com projetos, que se generalizou em algumas áreas e em determinados ambientes educativos, é uma estratégia que apresenta algumas características que a tornam especialmente interessante para potencializar a motivação dos alunos, assim como para atender à diversidade da aula: parte dos conhecimentos prévios do aluno e de seu nível de competência curricular integra atividades teóricas e práticas, técnicas e tecnológicas, relativas a diferentes áreas; oferece ainda a possibilidade de estabelecer um processo adaptado às capacidades de cada um; potencializa a interdisciplinaridade e, por isso, a relação entre as diferentes matérias escolares; favorece as aprendizagens a partir das necessidades ou problemas dos próprios alunos; permite graus de opção nas atividades e ritmos de trabalho; facilita a comunicação dos alunos entre si e com o adulto; permite uma avaliação não apenas dos conteúdos, mas também dos processos, relações, atitudes etc.; torna possível a detecção das dificuldades no momento preciso ao longo do processo; pretende dar significado pessoal às experiências de aprendizagem e descobrir, promover e libertar o potencial humano do aluno (PILETTI, 2006).

Caracteriza-se, portanto, por globalizar coerentemente as aprendizagens em torno de um tema interdisciplinar, o que facilita a inter-relação de tarefas e a realização de aprendizagens significativas; por criar inicialmente a necessidade de resolver um problema, uma necessidade, formulada pelos professores ou os próprios alunos, para a qual é preciso elaborar um plano e obter um produto;

desenvolver o projeto a partir de um problema, de preferência real, da vida corrente, e a partir daí desenhar a organização, procura de meios, realização de cálculos etc.

Trabalhar em sala de aula com projetos é especialmente interessante porque apresenta um trabalho globalizado, interdisciplinar, que ajuda na integração das aprendizagens, sendo uma de suas exigências a coordenação dos professores. Apóia-se em aprendizagens teóricas e práticas e o resultado é um produto que o próprio aluno pode observar o que favorece a motivação e permite trabalhar facilmente o mesmo projeto com diferentes exigências, assumindo dessa forma tão normalizada o tratamento da diversidade em classe. Pode ser veículo para potencializar a autonomia de trabalho no aluno e, simultaneamente, pode favorecer o trabalho cooperativo e a experiência de construção coletiva.

Exige fazer uma formulação sistemática do trabalho, já que a aprendizagem está delineada como um processo com suas fases definidas e estabelecidas de antemão. Essa estratégia é aplicável em qualquer uma das etapas educativas. A experiência nos diz que ela é especialmente significativa com os alunos do Ensino Médio, pela força motivadora que adquire com tal faixa etária.

Um novo elemento a ser levado em conta na construção do conhecimento são as denominadas Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC que fazem com que a sociedade atual esteja experimentando um avanço sem precedentes nas possibilidades de acesso ao intercâmbio da informação e do conhecimento. Ensinar os alunos a controlar mecanicamente um computador não é ensinar-lhes nada “[...] agora é preciso preparar utilizadores com iniciativa, capazes de organizar seu trabalho e tomar decisões” (LIBÂNEO, 2006, p. 88).

As características básicas desse novo entorno e a possibilidade de realizar todo um conjunto de atividades sem requerer a presença física e acesso a partir de qualquer lugar a todo o momento, já pressupõem a facilitação de inúmeras aprendizagens e que comportará abrir novas perspectivas na interação humana e sua organização social. Desde a invenção da imprensa que não se havia produzido um fenômeno social e tecnológico tão importante na área da comunicação como a invenção da internet. O dinamismo deste fenômeno está alterando os paradigmas socioeconômicos e começa a influir no âmbito educativo.

Posto que a educação é realizada na interação entre os seres humanos, as TIC vão revolucionar o modo de educar, que foi entendido durante gerações como a transmissão do conhecimento da geração adulta para a geração mais jovem e que ainda persiste, apesar de terem sido encontrados outros modelos educativos mais centrados na pessoa e com uma função bem diferente do educador. Ou seja, o modo de entender os papéis do aluno, do professor e dos conteúdos pode sofrer um impulso e ajudar à mudança de paradigma educativo, graças à introdução das TIC por sua força motivadora, já que aparece um novo conceito de educação: o professor não é o único portador de conhecimentos e de informação, o aluno pode tomar a iniciativa graças à motivação de um meio que interage com ele de modo mais livre, e a informação preenche tudo (LIBÂNEO, 2006).

No entanto, o aluno está motivado pelo poder de uma máquina com a qual interage e por intermédio da qual se comunica, e não necessariamente pelo conhecimento a que pode ter acesso por meio dela. Também o professor pode pensar que a máquina vai lhe deixar mais tempo de descanso e que o mais importante consiste em procurar programas adequados.

Tudo isso nos obriga a fazer uma reflexão sobre o ato educativo que começa a ser delineado, com suas possibilidades e com seus limites. Que é educar? Que elementos são absolutamente fundamentais? Apenas por indicar que as tecnologias não são tanto para que o professor as use, mas para que as utilize também o aluno, abre-se uma perspectiva nova para a programação das aprendizagens escolares. Mas o professor pode encontrar na tecnologia um instrumento educativo e cognitivo de indubitável valor.

Cabe salientar que o professor continua sendo um fator essencial na hora de introduzir qualquer inovação educativa. É ele quem melhor conhece os seus alunos e, sobretudo, o que pode avaliar melhor as capacidades que possuem as dificuldades que podem apresentar e as necessidades que devem ser atendidas na ordem intelectual, pessoal e social (LIBÂNEO, 2006).

Uma vez realizado o trabalho de reflexão individual e/ou de pequeno grupo, vale a pena que o produto passe a ser trabalhado de forma cíclica, de maneira que



se favoreçam novas reflexões que possam reconduzir a uma tomada de decisões no plano de aula e da escola, permitindo introduzir inovações dentro do próprio sistema.

### **3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Nos dias de hoje, o planejamento vem sendo cada vez mais utilizado na gestão organizacional e todos os setores de uma empresa procuram desenvolver melhor as suas atividades de forma que possam, a cada dia, otimizar o uso dos seus recursos. Essa prática se dá por meio de técnicas de planejamento.

O termo planejamento, além de empregado de forma comum na área de administração, aparece igualmente ligado à estratégia, como planejamento estratégico, o qual foi incorporado no ambiente organizacional em um contexto de estabilidade onde as mudanças eram lentas e graduais. O processo de estruturação desse tipo de planejamento se dá com a utilização da metodologia SWOT, na qual se destaca a avaliação dos ambientes interno e externo da organização.

Com a evolução organizacional, observa-se um desenho ambiental bem diferente do vivenciado em meados do século passado. As mudanças vêm se apresentando de forma rápida e desordenada (HAMEL, 2000).

Com o advento do processo de integração entre as diversas nações, denominado de globalização, as distâncias entre os povos vêm se reduzindo à velocidade de um clique, as transações via rede vem levando as organizações, tanto na esfera privada como pública a se planejar. Planejar é um processo que, em maior ou menor grau, faz parte do nosso cotidiano, ainda que não tenhamos consciência dessa ação.

Na era informacional onde o termo velocidade é uma expressão que significa custos para todo tipo de organização, a sociedade vem se articulando e se conscientizando do seu papel como também do papel do Estado. E este, para atender essas novas demandas sociais, vem buscando novas técnicas gerenciais

onde o planejamento estratégico é um modelo que vem sendo utilizado em larga escala pelos gestores de órgãos e serviços públicos e privados.

Cabe destacar que as organizações públicas vêm investindo pesado em sistemas para dar suporte as suas novas demandas. A lógica de governo eletrônico vem sendo difundida entre os usuários que buscam rapidez e eficácia das transações com o Estado.

O governo vem, a cada dia, se posicionado como empresa, prezando pela seriedade dos seus serviços, bem como um rígido controle dos seus gastos, de forma que possa evitar qualquer tipo de desvio por parte dos seus gestores. No entanto, a realidade da gestão pública brasileira não é indiferente a esse cenário de mudanças, apenas poucas organizações vêm se adequando a tal contexto. Tendo em vista esse cenário de mudanças, as organizações públicas do país necessitam atentar para esses novos parâmetros e diretrizes de planejamento estratégico.

O termo estratégia norteia todo o processo de evolução da humanidade, aplicando-se, em essência, em cada tipo e organização desenvolvida pelo homem, de modo a obterem-se diferenciais em um processo intensificado de disputa por posicionamento e vantagens seja na guerra, entre nações, ou na disputa por mercado, entre empresas.

No decorrer do tempo pôde-se observar uma evolução da definição ao termo, onde é deixada de lado a visão de estratégia como plano, e passa-se a ver a estratégia como um processo de atividade contínua, abrangendo toda organização e seu ambiente por meio da cooperação entre partes. Assim Andrews (1980 *apud* MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 58) define estratégia como sendo:

[...] padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas, e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários e comunidades.

Ampliando ainda essa visão, Ansoff (1991) afirma que uma organização necessita definir um sentido a sua busca e criação de novas oportunidades, sendo assim, ele define estratégia como um dos vários conjuntos de normas de decisão que direcionam o comportamento de uma empresa.

Planejamos o orçamento doméstico, as compras de supermercados, atividades para os fins de semana, viagens de férias e nossa atuação profissional. Para isso, algumas habilidades são necessárias: registrar informações, compreender os contextos, avaliar as circunstâncias, dialogar, mediar conflitos, articular objetivos, argumentar, propor acordos, tomar decisões, entre outras. O planejamento da vida não se faz por capricho, deleite ou obsessão, mas por contingências da existência humana, uma vez que os recursos são sempre escassos diante de nossas demandas.

Para Hamel e Prahalad (1995), o conceito de estratégia está diretamente relacionado com medidas concebidas em uma situação presente, por meio do que ele chama de arquitetura estratégica, visando interceptar o futuro, isto é, construir as oportunidades futuras.

Com isso, pode-se entender que existe uma convergência do conceito de estratégia para a crescente necessidade do uso da mesma no mundo organizacional, pois esta oferece aos gestores organizacionais a possibilidade de lidar com as incertezas e riscos, de forma que possam estabelecer simultaneamente relações de colaboração e competição sustentável com seus concorrentes, possibilitando aos mesmos gerirem com efetividade os recursos limitados, visando não apenas atingirem suas metas e objetivos, mas garantirem a sua sobrevivência nesse ambiente caótico.

Oliveira (1991, p. 32) afirma que:

O planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

Todavia, existem autores que descrevem o planejamento estratégico não como uma técnica, mas como um conceito, a exemplo de Drucker (1998) que definiu planejamento estratégico como:

O planejamento do futuro a longo prazo, para a empresa, incluindo a fixação dos principais objetivos globais, a determinação dos caminhos básicos a usar na persecução desses objetivos e os meios a empregar para conseguir os recursos necessários para tanto.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam, no seu livro “Safári da Estratégia”, três escolas onde consideram como relevante o modelo de

planejamento estratégico, dentre elas, pode-se destacar a escola da concepção que vê a estratégia como um processo de desenho informal que consiste na busca de alinhamento entre as capacidades internas e as possibilidades externas.

Hamel e Prahalad (1995 p. 137) afirmam que “para ampliar a previsão do setor e desenvolver uma arquitetura estratégica de apoio, as empresas precisam de uma nova perspectiva sobre o que significa ser estratégica.”.

O modelo, baseado na arquitetura organizacional, enfatiza a concepção da estratégia como modelo de aprendizado organizacional quebrando com o modelo formal de criação de estratégia que pregava a participação apenas do setor de planejamento com seus sistemas formais de informação, desconsiderando no processo a “sabedoria coletiva da empresa.”.

Finalmente, Prahalad (2004, p. 233) apresenta um novo paradigma que completa o ciclo para formulação de estratégias para um futuro competitivo. Para ele, em um mundo de co-criação:

[...] a estratégia é um processo de experimentação contínua, de redução do risco, de compressão do tempo, de minimização dos investimentos e de maximização de impacto no mercado. A estratégia deve ser um processo de inovação e descoberta.

Prahalad (2004) fecha seu pensamento afirmando que para qualquer organização que queira sobreviver, nesse contexto de incerteza, necessita estar inserida no mercado de forma colaborativa em um processo que permita aos gerentes utilizar-se mais da criatividade para poder competir dentro desse ambiente.

Pode-se entender que a abordagem tradicional do planejamento estratégico, devido às intensas mudanças ambientais e necessidade de respostas às demandas organizacionais em tempo real vem perdendo sua utilização prática por se tratar de um modelo documental e de difícil implementação, em contrapartida vem emergindo uma moderna lógica de onde se vê a estratégia como um processo de inovações e descobertas. Assim, verifica-se que a estratégia em contexto empresarial não acabou apenas mudou de rumo.

O planejamento tem por finalidade criar e orientar as ações dos diferentes atores institucionais, buscando a interação entre eles de modo que possam interagir

entre si, com autonomia e sem atropelos. Essas ações são ordenadas de acordo com os objetivos. Entretanto, nem todas as ações são adequadas a um planejamento, mas, por vezes, a um plano.

Plano é um conjunto de ações para ser utilizado em situações de baixa governabilidade. Isto é, quando o ator não controla, previamente, os recursos necessários para o alcance dos seus objetivos. Funciona como um instrumento para permitir o compartilhamento ou a negociação em relação aos objetivos a serem alcançados. É fruto de uma análise situacional articulada e sistemática. O plano permite estabelecer uma articulação entre o cálculo situacional imediatista e aquele voltado para o futuro; contemplam o compartilhamento e a negociação, dimensões importantes para a configuração de uma gestão participativa (CECÍLIO, 2003).

Neste sentido, planejar é preparar-se para a ação. Para agir é fundamental investir no aumento da capacidade de gerenciar. Matus (1997) propõe a formação de técnicos gestores capazes de viabilizar, com competência, “um modo de ser cotidianamente técnico”.

Neste contexto, constata-se o quanto é importante à escolha de um método de planejamento. Segundo a concepção matusiana, um método de planejamento deve contribuir para aumentar a capacidade de governo e a governabilidade dos que buscam realizar um determinado projeto político. Portanto, o planejamento deve considerar propostas de especialistas e de atores institucionais em diversos níveis, com diferentes visões ou pontos de vista, capazes de captar a realidade institucional, buscando realizar projetos e compromissos planejados.

Em síntese, planejar é pensar antes, durante e depois de agir. O planejamento é um cálculo racional que precede a ação e a acompanha, durante e depois de sua efetivação. Portanto, é um cálculo sistemático que articula a situação imediata e futura, apoiado por teorias e métodos. “Planejamento e gestão se fundem no que poderia ser designado como gestão estratégica” (CECÍLIO, 2013, p.167).

Uma vez estabelecido o conceito de planejamento, vamos trabalhar o conceito de estratégia para melhor compreender porque o planejamento deve ser estratégico.

A palavra estratégia nos remete à ideia da existência de conflitos. Uma situação envolve diversos atores sociais com diferentes visões, propósitos e compromissos. Tais diferenças é que colocam a possibilidade do conflito. Se existe conflito, exige-se raciocinar estrategicamente para alcançar os objetivos delineados.

A palavra estratégia tem várias interpretações úteis e defensáveis. Estratégia pode ser entendida como um modo de indicar algo importante ou indispensável que deve ser alcançado, um objetivo futuro e transcendente a ser perseguido. Pode ser pensada também como modo de relacionar com o outro para vencer resistências ou conquistar apoio e colaboração, visando obter objetivos imediatos ou objetivos articulados a questões futuras e transcendentais. Em síntese, estratégia é uma manobra que os atores institucionais, envolvidos em uma dada situação, utilizam para ganhar liberdade de ação.

A perspectiva daquele que planeja é apenas uma das possíveis leituras da situação. Desse modo, a análise de uma situação depende de quem analisa; para que analisa; a partir de qual posição analisa; em face de quais outros analisa.

Diferente do planejamento tradicional, que considera possível haver um conhecimento único e objetivo da realidade, para o Planejamento Estratégico Situacional, o conhecimento e a explicação da realidade dependem da inserção de cada ator, portanto, são sempre parciais e múltiplos.

### **3.3 O PROCESSO HISTÓRICO DA ETSUS**

Na América Latina os sistemas de saúde lidam com a segmentação e a descoordenação das políticas públicas no desenvolvimento de suas reformas setoriais, sob o regime de arroxo fiscal e pouca capacidade redistributiva do gasto público em saúde (CAMPOS, 1997).

O Sistema Único Saúde (SUS) não foge a esta regra, convivendo com um crônico subfinanciamento, submetido à supremacia de políticas neoliberais ao longo de sua história (PAIM, 2009).

Nos países que buscam ampliar o acesso aos serviços de saúde por meio de uma ampla reforma na atenção primária como Austrália, Venezuela, China e o

próprio Brasil, emergem amplas políticas de formação de recursos humanos nos serviços de saúde nas dimensões do ensino, gestão, atenção e controle social, atuando como mecanismos de transformação do modelo hegemônico, baseando-se na reflexão crítica sobre o trabalho em saúde (SÓRIO, 2002).

Nas últimas três décadas, o campo da saúde no Brasil desenvolveu espaços de produção de conhecimento na educação profissional que permitiram sistematizar as experiências acumuladas ao longo dos anos e avançar na conformação de alternativas pedagógicas adequadas às características do setor e às demandas originadas das políticas públicas para a área. Este desenvolvimento faz parte da agenda do Movimento Latino Americano de Medicina Social, conhecido no Brasil como Saúde Coletiva, que tem na educação dos profissionais importante ferramenta para transformação dos referidos sistemas por seus trabalhadores, influenciados pelo caráter reformador da educação e pelo empoderamento do espaço de trabalho da saúde (SANTOS, 2002).

A integração do trabalho com a educação passou a ser para o SUS uma forma de superar a dívida do sistema educacional com seus profissionais, como também de melhorar a qualidade da assistência prestada à população. Desde a década de 1960, desenvolveram-se as Escolas Técnicas e os Centros Formadores de Recursos Humanos do SUS (ETSUS) com a missão de formar e qualificar trabalhadores dos níveis básico e médio, que atuam ou irão atuar nos serviços públicos de saúde (SANTOS, 2002)

. Atualmente são 36 escolas em todo o Brasil vinculadas ao SUS e responsáveis pela educação de cerca 480.857 trabalhadores dos serviços públicos de saúde nas três esferas de governo.

Na década de 1970 no Brasil, os programas de expansão de cobertura (PEC) para as populações rurais e as campanhas de saúde pública proporcionaram a organização dos centros formadores de recursos humanos em saúde nas estruturas de suas respectivas secretarias estaduais de forma a qualificar pessoal com baixa escolarização no próprio serviço, quando ainda não havia a preocupação da habilitação profissional prévia para o trabalho na saúde (SANTOS, 2002).

A maioria das ETSUS foram criadas a partir da década de 1980 com o objetivo primordial de promover a profissionalização dos trabalhadores de nível médio para o desenvolvimento das ações de saúde. Convergindo com este movimento têm-se a luta dos trabalhadores da saúde por reconhecimento profissional e o movimento da reforma sanitária influenciando a organização das ETSUS no país (SANTOS, 2002).

Além disso, o complexo setor saúde e um contingente de técnicos já empregados no setor sem formação adequada justificariam a criação de escolas específicas para a formação de seus recursos humanos. Durante a década de 1990, o papel das ETSUS se inscreveu no centro de três grandes processos em curso no estado brasileiro: a reforma do aparelho do estado, a reforma educacional e a reforma sanitária brasileira (SANTOS, 2002).

O Programa de Formação em Larga Escala de Pessoal de Nível Médio e Elementar para os Serviços Básicos de Saúde (Larga Escala) desempenhou importante papel na formação dos trabalhadores de nível médio, lançando bases para a proposta da integração do ensino nos serviços públicos de saúde brasileiros, bem como contribuiu para a estruturação da política pedagógica das ETSUS. Este programa, desenvolvido na década de 1980, teve o objetivo de formar cerca de 300 mil trabalhadores sem qualificação específica para o trabalho em saúde que desempenhavam as funções mais diversas, desde a administração de serviços gerais até processos assistenciais. Representando à época cerca de 50% da força de trabalho empregada na saúde, milhares de servidores assumiram tarefas essenciais e complexas sem valorização social e institucional, nem identidade para incorporar-se às organizações profissionais, além de baixíssima inserção nos planos de carreira, cargos e salários de suas organizações (SANTOS, 2002).

O programa durou 19 anos (1981-1999) com quase 96 mil alunos qualificados dos quais 60% a 70% profissionais da enfermagem e outros três mil docentes formados, resultado de parceria entre o Ministério da Saúde brasileiro e a OPAS – Organização Panamericana de Saúde (GALVÃO, 2009).

A experiência brasileira na Larga Escala serviu de paradigma na década 1990 para o desenvolvimento, no eixo educacional, do Programa de Desenvolvimento de



Recursos Humanos da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), vinculado às reformas setoriais da saúde na América Latina (SANTOS, 2002). Neste período, o Brasil recebeu financiamento para três projetos, dentre os quais o Programa de Profissionalização dos Trabalhadores da Área de Enfermagem (PROFAE), financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em parceria com o Ministério da Saúde (PAIM, 2009).

O PROFAE foi um passo adiante da Larga Escala, idealizado como dois olhares: um para os 270 mil trabalhadores de enfermagem que prestavam assistência à saúde sem qualificação adequada e outro para criar mecanismos de sustentabilidade para as ETSUS. De 2000 a 2009 o PROFAE formou segundo dados do Departamento de Gestão da Educação na Saúde do Ministério da Saúde, trabalhadores de enfermagem, sendo o maior projeto de educação em saúde e capacitação técnica na história do Brasil (SÓRIO, 2002).

Verificou-se entre os egressos do PROFAE o aumento dos vínculos formais de trabalho, tanto entre os que estavam desempregados antes do curso quanto nos já empregados.

Como ferramenta de transformação as ETSUS propõem a reflexão do fazer no ambiente do trabalho, promovendo o aprendizado institucional. Elas atuam na formação de técnicos de vigilância em saúde, ambiental e sanitária, de técnicos de enfermagem, de saúde bucal, radiologia, reabilitação, patologia clínica, como também dos agentes de saúde indígena, entre outras categorias e níveis de formação.

As ETSUS estão organizadas na Rede de Escolas Técnicas do Sistema Único de Saúde (RETSUS) criada pelo Ministério da Saúde, Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS), Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (CONASEMS), e pela Organização Pan-Americana de Saúde/BRASIL (OPAS). A RETSUS atua como órgão coordenador da formação profissionalizante no SUS com o objetivo de compartilhar informações, buscar soluções de problemas de interesse comum, difundir tecnologias e promover a articulação de instituições de educação profissional em todo país, constituindo-se numa organização técnica e política das ETSUS.

A Rede de Escolas Técnicas do Sistema Único de Saúde (RET-SUS) é uma estratégia de articulação, troca de experiências, debates coletivos e construção de conhecimento em Educação Profissional em Saúde. A portaria nº. 1.298, de 28 de novembro de 2000, atualizada pela portaria nº. 2970 de 25 de novembro de 2009, que institui a Rede, define como seus objetivos: compartilhar informação e conhecimento; buscar soluções para problemas de interesse comum; difundir metodologias e outros recursos tecnológicos destinados à melhoria das atividades de ensino, pesquisa e cooperação técnica, tendo em vista a implementação de políticas de recursos humanos de nível médio em saúde; e promover a articulação das instituições formadoras de trabalhadores de nível médio em saúde no País, para ampliar sua capacidade de atuação em sintonia com as necessidades ou demandas do SUS.

A Coordenação Geral da RET-SUS fica a cargo da Coordenação de Ações Técnicas em Educação em Saúde do Departamento de Gestão da Educação na Saúde (DEGES) da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES) do Ministério da Saúde. Tem ainda uma Comissão Geral de Coordenação, como instância deliberativa, e uma Secretaria Executiva, instalada na Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV) da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), no Rio de Janeiro.

## **4 METODOLOGIA**

Este estudo foi elaborado durante a realização do Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do SUS, promovido pelo Ministério da Saúde, sob a execução da Universidade Federal de Minas Gerais. As orientações para sua construção foram dadas paralelamente à sua elaboração, durante a execução do curso na modalidade à distância.

Inicialmente definimos o problema, a partir da prática profissional do orientando, sendo realizado o seu recorte, definidas as suas causas e conseqüências, com posterior levantamento das evidências científicas.

Em seguida definimos os objetivos geral e específicos, revisamos a literatura relacionada ao tema estudado e elaboramos a introdução. O passo seguinte foi escrever a revisão de literatura e a metodologia. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a temática, onde coletamos as informações necessárias. Para a descrição do cenário e dos sujeitos do estudo foi levado em consideração à experiência do pesquisador e o seu envolvimento com o problema em questão.

### **4.1 CENÁRIO DA INTERVENÇÃO**

O cenário da pesquisa é a Escola Técnica de Saúde do Piauí - ETSUS-PI, Instalada no Centro Estadual de Educação Profissional em Saúde Monsenhor José Luiz Barbosa Cortez (CEEPS), situado a Rua Climério Bento Gonçalves S/N, Bairro Monte Castelo em Teresina – PI.

As Escolas Técnicas de Saúde do SUS foram criadas para exercer papel estratégico na profissionalização dos trabalhadores de nível médio sem qualificação específica para o setor Saúde. O trabalho pedagógico da Escola busca conduzir o aluno ao aperfeiçoamento contínuo da ação educativa. Para isso, utiliza métodos científicos, de modo que a observação, a pesquisa e a demonstração façam parte dos conteúdos e estejam relacionados à experiência prática. O maior objetivo da

ETSUS é formar trabalhadores com senso crítico para o pleno exercício da cidadania e dotados de competências técnicas e científicas que lhes confirmam capacidade profissional. Para isso planejar e implantar adequadamente o seu Projeto Político Pedagógico de acordo com a realidade institucional pode vir a fortalecer a escola de tal forma a consolidá-la no cenário local e regional como de alta relevância para a efetivação de um SUS de qualidade.

#### **4.2 SUJEITOS DE INTERVENÇÃO**

Serão sujeitos desta pesquisa os atores de todos os segmentos da referida escola, coordenadores técnicos e pedagógicos, alunos, pessoal de apoio e corpo técnico da ETSUS-PI.

#### **4.3 ETAPAS DA INTERVENÇÃO**

O estudo proposto será iniciado pela realização de um planejamento e preparação coletiva para a revisão da estruturação da escola através da elaboração do seu Projeto Político Pedagógico - PPP.

A etapa proposta neste estudo consiste em planejar e sensibilizar os profissionais envolvidos para a elaboração do PPP através da compreensão da realidade vigente.

O planejamento estratégico apresenta-se como ação instrumental que objetiva, em última instância, a reordenação das relações entre o poder institucional em saúde e o poder societário a partir da ação transformadora de atores sociais "conscientes". Nesse sentido, permite aos atores vinculados à estrutura das organizações, a possibilidade de se movimentarem em decorrência de suas próprias deliberações. Ação instrumental (porque estratégica) que tem por base as representações que esses atores têm de si mesmos, de suas relações com o

trabalho, com o lazer, com o afeto, enfim com a vida, a partir da qual vivenciam seu cotidiano e põe em visibilidade seu próprio dever.

#### **4.4 RESULTADOS ESPERADOS**

A implantação de um planejamento estratégico situacional da ETSUS/PI, com o objetivo de elaborar seu PPP será construído coletivamente pelo Colegiado de Gestão Regional com apoio das Comissões de Integração Ensino-Serviço, a partir de um processo de planejamento das ações de educação na saúde, obedecendo as orientações gerais relativas aos instrumentos do Sistema de Planejamento no SUS, e deverá conter:

1. Caracterização da região de saúde;
2. Identificação do(s) problema(s) de saúde;
3. Caracterização da necessidade de formação em saúde;
4. Identificação dos atores envolvidos no processo;
5. Relação entre os problemas e as necessidades de educação permanente em saúde;
6. Produtos e resultados esperados;
7. Processo de avaliação do plano;
8. Recursos envolvidos para a execução do planejamento.

Nesse ínterim a ETSUS/PI pretende desenvolver uma proposta inovadora de educação oferecendo cursos voltados para área de saúde, possibilitando ao professor e ao aluno constante movimento em busca do conhecimento de trabalho com projetos que objetivam a aquisição, geração e aplicação do saber, considerando os princípios científicos, éticos e culturais que preparem o indivíduo

para o convívio social, num determinado contexto especial e temporal, bem como para intervir na sociedade em função de sua transformação,

A visão de futuro da Escola é que ela seja referência de formação profissionalizante na área de saúde, convergente no sentido de atender com plenitude aos cidadãos e às comunidades com base no que preconiza o Sistema Único de Saúde – SUS.

Mas é necessário mudar muito mais. Precisamos aceitar a implantação de um planejamento estratégico situacional da ETSUS/PI como um componente fundamental de negociação, de articulação e de integração entre as pessoas atores dos processos educacionais; entre educação e saúde, entre teoria e prática e entre ensino, serviço e comunidade, para a viabilidade da implantação do PPP e sua consolidação. Acreditamos que a implantação de um planejamento estratégico situacional da ETSUS/PI vista de forma mais ampla, com uma finalidade específica pode assegurar o desenvolvimento do trabalho em saúde de qualidade.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Mudar a lógica educativa significa romper com tradições e o que se deve estudar apresentando propostas de ruptura: romper com a desarticulação entre os conhecimentos escolares e a vida real, com a fragmentação dos conteúdos em disciplinas, em séries e em períodos letivos predeterminados, como horários semanais fixos e bimestres, romper com o protagonismo do professor nas atividades educativas, romper com o ensino individualizado e com a avaliação exclusivamente final, centrada nos conteúdos assimilados e voltada exclusivamente para selecionar os alunos dignos de certificação.

Este é um grande desafio, mas o planejamento estratégico para implantar o PPP está aí para ser compreendido, posto em ação resignificando, reconstruindo a qualquer momento, tendo sempre como grande norteador a finalidade de formação no e para o SUS. Este valor o qualifica como “ponto de encontro”, como “unidade integradora” de um coletivo organizado.

A conclusão mais incisiva é que a construção do PPP baseado no planejamento estratégico e nas necessidades regionais da ETSUS garantirá a reconstrução de uma prática educativa e autônoma fortalecendo a construção de uma escola em perspectiva reflexiva e crítica, pautada em valores democráticos e em formação emancipadora, que possibilite a atuação crítica, criativa e compromissada no mundo do trabalho da saúde e a participação político social como cidadão.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- CAMPOS GWS. **Reforma da Reforma repensando a saúde**. 2ª Ed. São Paulo: Ed. Hucitec; 1997.
- CECILIO, L. *Uma sistematização e discussão de tecnologia leve de planejamento estratégico aplicada ao setor governamental*. P. 151-195. In MERHY, E; ONOCKO, R. **Agir em Saúde: um desafio para o público**. São Paulo: Hucitec, 2003.
- CECÍLIO, L.et al. **O gestor municipal na atual etapa de implantação do SUS: características e desafios**. RECIIS. **Revista eletrônica de comunicação, informação & inovação em saúde**, v.1, p.200-207, 2007. Disponível em: <http://www.reciis.cict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/84>>. Acesso em: 12 mar.2013
- DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. 3ª. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.
- GALVAO E. *Cenário nacional das escolas técnicas do SUS: a criação dos CEFOR no Brasil*. **Saude Soc**. 2009; 18(Supl.2):60-63.
- HAMEL, Gary. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. 10ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus,1995.
- LIBÂNIO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 2006.
- MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 1997.
- MATUS, C. **O plano como aposta**. In: PAGNUSSAT, José Luiz; GIACOMONI, James. (Org) Planejamento e orçamento governamental. Coletânea, v. 1. 1. ed. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2006.



MAURI, Teresa et al. *Aprender a construir conhecimentos. Cuadernos de Pedagogía*, Barcelona, n. 318, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. ***Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico***. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. ***O processo da estratégia***. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. ***Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas***. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PAIM JS. ***O que é o SUS***. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2009.

PILETTI, Claudino. ***Didática Geral***. São Paulo, Ática, 2006.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY Venkant. ***O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com clientes***. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SANTOS I. ***Escolas Técnicas de Saúde do Sistema Único de Saúde (ETSUS)***. Formação 2002; 2(5):87-95.

SÓRIO, R.E.R. ***Educação profissional em saúde no Brasil: a proposta das Escolas Técnicas de Saúde do Sistema Único de Saúde***. Formação 2002; 2(5):45-57.