

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

**INGRID VIEIRA GUIMARÃES FERRERI**

**A NARRATIVA POLÍTICO PEDAGÓGICA NA ET-SUS SERGIPE OU  
COMO POTENCIALIZAR UM DISPOSITIVO**

**ARACAJU-SE**

**2013**

**INGRID VIEIRA GUIMARÃES FERRERI**

**A NARRATIVA POLÍTICO PEDAGÓGICA NA ET-SUS SERGIPE OU  
COMO POTENCIALIZAR UM DISPOSITIVO**

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: Prof<sup>ª</sup> Dra Maria Dolores Soares  
Madureira

**ARACAJU-SE**

**2013**

Ficha de Identificação da Obra  
Escola de Enfermagem da UFMG

Ferreri, Ingrid Vieira Guimarães

A narrativa político pedagógica na ET-SUS Sergipe ou como potencializar um dispositivo. [manuscrito] / Ingrid Vieira Guimarães Ferreri. - 2013.

27 f.

Orientadora: Maria Dolores Soares Madureira

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 Aracaju-SE, para obtenção do título de Especialista em Gestão Pedagógica.

1.Educação Profissional em Saúde Pública. 2. Atenção Primária à Saúde/recursos humanos. 3.Educação em Saúde/administração & organização. 4.Educação em Saúde/métodos. I. Madureira, Maria Dolores Soares. II.Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Enfermagem. Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do SUS. III.Título.

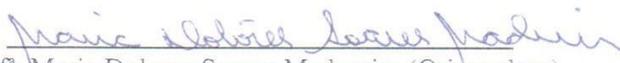
Elaborada por Maria Piedade F. Ribeiro Leite – CRB6/601

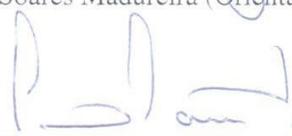
Ingrid Vieira Guimarães Ferreri

**A NARRATIVA POLÍTICO PEDAGÓGICA NA ET-SUS SERGIPE OU COMO  
POTENCIALIZAR UM DISPOSITIVO**

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

BANCA EXAMINADORA:

  
Prof.<sup>a</sup> Maria Dolores Soares Madureira (Orientadora)

  
Prof. Luiz Carlos Brant

Data de aprovação: 30 de abril de 2013

Belo Horizonte - MG  
2013

Agradeço à vida, que tem me proporcionado grandes e emocionantes experiências: a experiência de casar, de ter filhos, de constituir família, de trabalhar, de estudar, de seguir em frente.

*“É incapaz de experiência aquele que se põe, ou se opõe, ou se impõe, ou se propõe, mas não se ex-põe”. (Jorge Larrosa Bondia)*

## RESUMO

Trata-se de um Projeto de Intervenção que propõe, aos sujeitos-trabalhadores da Escola Técnica do SUS em Sergipe, um novo olhar para o dispositivo Colegiado, mediante o fomento da leitura do processo vivido por cada um. Pretende favorecer a mudança do modelo de gestão e atenção da ETSUS, através da busca pela inseparatividade entre gestão e atenção, pela transversalidade, em favor da ampliação da grupalidade, pela ampliação dos espaços de roda. A metodologia utilizada terá uma abordagem qualitativa, por se tratar de um projeto do qual emergem processos de ordem das significações, da subjetividade e é inspirada pelo Método de Roda, já que traz para o debate uma pretensão libertária, reconhece a importância da pluralidade dos atravessamentos presentes nas instituições. O método escolhido foi o de criação de rodas de discussão, de organização de uma unidade de produção, o Colegiado na ETSUS/SE, e o da experiência da leitura, em suas duas faces: a leitura como formação e a formação da leitura. Será utilizado o Diário de campo como um instrumento pedagógico. Serão realizadas 06 (seis) Etapas: a Primeira Etapa consiste na validação, no Colegiado, do Projeto de intervenção; a Segunda Etapa consistirá numa roda de discussão, de organização do momento do colegiado e de levantamento de necessidades de leitura; a Terceira Etapa trata da pesquisa individual de leituras que façam sentido a cada um dos envolvidos neste projeto; a Quarta Etapa consistirá no momento do Colegiado; a Quinta Etapa num momento de roda onde as leituras dos textos e da experiência do Colegiado emergirão. A Sexta Etapa, transversal a todas as etapas anteriores, consiste no registro da experiência do pesquisador, sendo, portanto, um registro singular. Os resultados, esperados pela pesquisadora, pretendem incidir na ampliação da capacidade de autonomia do sujeito, na diluição do poder, historicamente atribuída aos gestores do serviço, na possibilidade de abertura para a leitura do e no trabalho. No entanto, os resultados que serão produzidos em cada um dos sujeitos são pessoais e intransferíveis.

**Palavras chave:** Colegiado. Coletivos organizados para a produção. Experiência.

## ABSTRACT

This is an Intervention Project which proposes to subject workers-Technical School SUS in Sergipe, a new look for the device Collegiate, by encouraging the reading process experienced by each. Seeks to promote the model change management and attention ETSUS through the pursuit of inseparability between management and attention, by transversality, in favor of expanding the groupality, the enlargement of the wheel. The methodology will have a qualitative approach, because it is a project that emerge order processes of meaning, subjectivity and is inspired by the method of wheel because it brings to the debate a claim libertarian, recognizes the importance of plurality of crossings gifts institutions. The method chosen was to create discussion groups, organization of a production unit, the Collegiate of ETSUS / SE, and the experience of reading on their two faces: reading as education and training of reading. Will use the Field diary as a pedagogical tool. Will be held 06 (six) Steps: First Step is ma validation, the Board, the Project intervention, the Second Step wheel consist of a discussion of the organization of collegiate moment and needs assessment of reading, the Third Step is Search individual readings that make sense to everyone involved in this project, the Fourth Stage of the Board consist of the time; Fifth Wheel Step at a time where the readings of the texts and the experience of the Collegiate emerge. The Sixth Step, cross all the previous steps, is the record of the experience of the researcher, therefore, a singular record. The results, expected by the researcher intend to focus on increasing the capacity of the individual's autonomy, the dilution of power, historically attributed to service managers, opening the possibility for reading and working. However, results to be produced in each subject are personal and nontransferable.

**Keywords:** Collegiate. Collective arranged to produce. Experience.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>11</b>
<b>3 OBJETIVOS .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>13</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>14</b>
<b>5 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>15</b>
<b>6 PLANO DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>6.1 Objetivos do plano.....</b>	<b>20</b>
<b>6.1.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>20</b>
<b>6.1.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>20</b>
<b>6.2 Ações a serem desenvolvidas.....</b>	<b>20</b>
<b>6.3 Resultados esperados.....</b>	<b>22</b>
<b>6.4 Pessoas responsáveis pelas ações.....</b>	<b>22</b>
<b>6.5 Recursos necessários.....</b>	<b>22</b>
<b>6.6 Cronograma de execução em 2013 .....</b>	<b>23</b>
<b>6.7 Acompanhamento e avaliação.....</b>	<b>23</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>24</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente projeto tem seu início com a possibilidade de vivência da “experiência”, tal como nos coloca Bondia (2002) quando nos convida a pensar a educação a partir do par *experiência/sentido*. Assim, a experiência que se passa, nem sempre me passa. Passam-me aquelas que coloco como limites ou como possibilidades de enfrentamento. Isso me dá uma sensação de que algo faz sentido, de que, ao passar por aquele espaço, encontrar esse ou aquele ator (o outro), haja um esforço, não aquele esforço forçado, mas um esforço de produção de sentido entre as coisas realizadas e os encontros estabelecidos. Claro que penso que isso serve para mim e tão somente para mim.

Ao sentir que é necessário estabelecer alguns eixos norteadores para se gerir o trabalho, um dos nossos pontos de atravessamento da vida, escolho, no meu fazer, que o espaço das discussões das políticas públicas da saúde é o meu lugar por identificação. Que os princípios organizativos e as diretrizes do SUS fazem sentido para mim. Que o campo da educação na saúde tem sido um campo muito profícuo para circulação de saberes, de fazeres, de políticas, de afetos, de imperfeições, mas, sobretudo, de militância.

No trabalho, cujo objeto está voltado para a gestão da Escola Técnica do SUS em Sergipe, pude estar em dois espaços: o de fora e o de dentro. Ao iniciar este curso, encontrava-me na Coordenação da Educação Permanente, uma das Coordenações da área educacional, que compõem o organograma da Fundação Estadual de Saúde de Sergipe, que tem como objeto ofertar ações educacionais destinadas aos profissionais de nível superior pertencentes aos quadros de pessoal do SUS Sergipe. As ações eram diversas em sua complexidade: oficinas, capacitações, seminários, congressos, conferências. Neste momento, discutir sobre a Educação Profissional estava longe do meu fazer cotidiano e, portanto, da vivência da experiência.

Foi, entretanto no espaço de dentro, onde tudo aconteceu em ato, quando assumi a Coordenação da Escola Técnica (cargo similar ao de Diretor em outras escolas do país) quando aconteceu o encontro entre o saber que acontece e a percepção de que estou fazendo

parte deste movimento. Várias questões se confirmaram: dificuldade de entender o processo sem estar presente, sem experienciar; a compreensão de que não estar na ET-SUS permite o processo de conhecimento sobre os processos, mas não permite compreendê-los em todas as suas dimensões, ficando a sensação de que o conhecimento se dá a partir da narrativa de terceiros e a partir da experiência (ou não) do outro; a constatação de que para tecer comentários acerca de um fato, um acontecimento, é necessário estudar sobre o seu histórico e vivenciá-lo, dentre outras questões que pairavam.

Estar dentro, porém, não significou estar familiarizado a todos que fazem parte da comunidade escolar, mesmo os já conhecidos. A percepção de que ainda era “de fora” me permeava e, com certeza, permeava todos os trabalhadores naquele momento. Foi necessário traçar uma estratégia de ação para o início deste encontro, que foi feito a partir da Escuta individual e por núcleo de trabalho<sup>1</sup>, cujos objetivos foram o de permitir a aproximação com os trabalhadores da Escola, identificar os “nós” do trabalho individual e coletivo, realizar um breve diagnóstico dos sujeitos e dos processos de trabalho a partir de uma relação dialógica, iniciar um debate acerca da forma de gestão que gostaria que fosse implementada.

Na Escuta individual foram enfocados os seguintes aspectos: quanto ao pertencimento do trabalhador ao local de trabalho, quanto à necessidade de qualificação para o trabalho, quanto ao prazer ou insatisfação com a atividade laboral desenvolvida, quanto ao entendimento sobre a gestão colegiada ou co-gestão e identificação de perspectiva para o futuro.

Na escuta do Núcleo de trabalho discutimos sobre todo o itinerário necessário ao funcionamento de um curso técnico, curso livre e organização da Escrituração Escolar, no caso da Secretaria Escolar. Destaco, para fins de entendimento do que chamamos Núcleo de Trabalho: a Secretaria Escolar, a Gerência da Escola e trabalhadores que compunham a equipe de referência para cada curso separadamente, seja curso livre ou curso técnico.

---

<sup>1</sup> O Roteiro da Escuta Individual foi elaborado por mim e pela Assessora Pedagógica, Daniele Castro e discutido com os trabalhadores em agosto de 2012. Ao final de todas as escutas, realizadas durante duas semanas, fizemos conjuntamente as análises necessárias para subsidiar o nosso trabalho de inserção na ETSUS/SE.

Este recurso de escuta é utilizado por mim em todos os espaços de gestão onde já passei, principalmente nos serviços vinculados à Saúde Pública, como instrumento norteador de início das atividades em determinado local. O registro das narrativas é realizado por mim mediante o instrumento do Diário de campo e, assim sendo, contempla o olhar que lanço para a dialogicidade deste momento. Cabe ainda destacar que todas as impressões não são tomadas como afirmativas, mas se voltam para o coletivo de forma que as confirmam ou não e, ainda, como subsídio para a construção de planos de ação, que também são realizados coletivamente através de um planejamento.

A análise dessas escutas, através das narrativas, possibilitou um olhar mais apurado para alguns aspectos que emergiram em cada categoria apresentada no roteiro, a saber: a) a má ou não circulação da informação dentro da Escola, o que não proporcionava o sentimento de pertença nos profissionais, questão importante para a coesão do trabalho e, principalmente, para a produção de coletivos organizados para a produção, b) a fragmentação do processo de trabalho, cujo foco do olhar de cada trabalhador estava voltado apenas para a condução de determinados aspectos do curso, do qual estava como referência, e não para produção coletiva de ações de Educação Profissional e que vinha a afetar diretamente o prazer ou a insatisfação com o trabalho, c) o entendimento de que a qualificação se dá apenas por uma única via de acesso, a capacitação, evidenciando, assim, o modelo pedagógico introjetado no fazer cotidiano dos trabalhadores, d) uma referência ao trabalho futuro de modo dialógico e não fragmentado e e) a apresentação de um formato de Colegiado, como único dispositivo instaurador de uma gestão colegiada.

Todos os aspectos que se apresentaram foram decisivos para a tomada de decisões desta gestão e serão tomados como a fonte inicial do diagnóstico da questão a ser apresentada neste Projeto de Intervenção.

## 2 JUSTIFICATIVA

A ET-SUS Sergipe apresenta algumas fragilidades relativas ao processo de gestão, dentre as quais pretendo enfatizar neste TCC, a dimensão da democratização da gestão. Este aspecto reflete diretamente na produção de autonomia dos sujeitos que compõem a Escola, na produção de coletivos organizados para a produção oferecendo, portanto, o fortalecimento (ou não) dos processos educativos e da sua interface com o trabalho.

Assim, esse estudo representa uma possibilidade de qualificação teórica importante quanto ao desafio de reflexão de uma práxis que se apresenta como questão. O serviço (e neste caso um serviço de educação em saúde), como campo dessa experiência, poderá reverberar as inquietações apresentadas pelo coletivo e emergir como um novo espaço.

Qualificar, fortalecer e instaurar processos de análise da e na instituição, mediante a experiência da implementação de dispositivos e ferramentas oriundos da Política Nacional de Humanização (PNH) são buscados no sentido de ampliar a idéia de que apenas a composição do colegiado é suficiente para garantir a co-gestão.

Outra justificativa se dá pela percepção, identificada nas Escutas individuais, de que não há muito costume em articular o saber (teoria) e o fazer (prática). Talvez isso se dê pela forma hegemônica de se entender educação dentro dos muros da escola, com disciplinas rígidas que não se conversam e com assuntos que não se articulam com a vida real ou, ainda, de entender que o processo de aprendizagem se dá apenas em sala de aula mediante a exposição de um outro, o professor, numa situação que difere do agir em ato.

Encontramos relatos de uma marca de experiência vinculada ao modelo tradicional, a pedagogia diretiva, por dirigir seu foco de atenção para o indivíduo, pela acumulação de saber também individualizante, transmitida hierarquicamente de alguém que sabe para alguém que não sabe. Autores ligados à educação afirmam que muitos já foram “vítimas” dessa disciplina escolar e que o aluno, egresso da experiência deste modelo, poderá ser bem aceito no mercado

de trabalho, por apresentar comportamento subserviente, não questionador, a se submeter a fazer coisas sem sentido e sem reclamar.

Questiono-me se esperamos mesmo um sujeito cumpridor de tarefas, subserviente, não questionador, alienado, no cotidiano dos serviços de Educação e, neste caso singular, na Educação em saúde. Minha resposta é rápida, pois acredito ser negativa essa resposta.

No entanto, pode parecer contraditória a experiência da superação do modelo tradicional e tecnicista já que se por um lado o discurso na saúde e nesta ETSUS é permeado pelas diretrizes da reflexão, problematização, conscientização Paulo Freireana, por outro, a prática das ações educacionais no campo da saúde ainda têm se voltado para a transmissão do conhecimento vertical, autoritária, não criativa, da morte da crítica e da curiosidade, fragmentados e pontuais.

Escolhidas como “nós críticos”, ou seja, explicações cuja mudança produzirá impacto significativo sobre o problema, as duas justificativas se apresentam a partir da escolha de intervir na qualificação do Colegiado da ETSUS, objeto deste Projeto de Intervenção. Visualizamos que este dispositivo, conceito apresentado pela Política Nacional de Humanização (BRASIL, 2006), traz uma interessante forma de contemplar esses “nós críticos”, citados anteriormente, porém, como se apresenta hoje, ainda se mostra insuficiente para atingi-los e para implementar um modelo de gestão participativa centrado no trabalho em equipe, na produção de autonomia dos sujeitos, na solidariedade e na construção coletiva.

### **3 OBJETIVO**

Elaborar um plano de intervenção que favoreça à Mudança do Modelo de Gestão, favorecendo a produção de coletivos organizados para a produção.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Partindo do pressuposto de que nenhuma pesquisa é neutra, e subsidiada por diversos autores que se debruçaram em discutir Metodologia científica, a exemplo de Minayo (1996, p. 37), que venho apresentar as estratégias, os procedimentos e as operações deste Projeto de Intervenção, que muito têm a ver com o meu percurso do trabalho na gestão de coletivos e que se refere a uma escolha feita por mim, portanto, outras maneiras de se fazer este trabalho se tornam legítimas e possíveis.

Este projeto terá uma abordagem qualitativa por se tratar de um processo de ordem das significações, motivos, aspirações, ideologias, subjetividades e, portanto, dotado de uma natureza de difícil mensuração e por não ter pretensão de esgotar o fenômeno social.

Utilizo-me do Método de Roda, dado que “busca ativamente a reprodução e a ampliação de condições favoráveis à democratização da vida em sociedade” (CAMPOS, 2007, p. 17) e, ainda, porque este método produz, em dispositivos Colegiados, efeito em quatro planos: político-social, subjetivo, pedagógico e gerencial.

O Método de Roda traz para debate uma pretensão libertária onde a luta política gira em torno das formas de exploração que separam os indivíduos daquilo que eles produzem, isso tudo em contraposição ao termo valor de troca. Pretende ser um método que reconhece a importância da pluralidade e dos atravessamentos presentes nas instituições, sintonizando com a idéia de permanente co-produção, negociação de contratos e compromissos sempre provisórios.

Escolho, ainda, em substituição ao termo pesquisa bibliográfica e indicação de leituras, a Experiência da leitura, a partir de suas duas faces: a leitura como formação e a formação como leitura, tal como nos apresenta Bondia (COSTA, 2002).

Em uma entrevista concedida a Alfredo Veiga-Neto (COSTA, 2002), Jorge Larrosa Bondia<sup>2</sup> ressalta o papel formativo da leitura, distinguindo duas grandes facetas. A leitura como formação se apresenta como atividade que tem a ver com a subjetividade do leitor, “leitura como algo que nos forma, como algo que nos constitui ou nos põe em questão naquilo que

---

<sup>2</sup> Jorge Larrosa Bondia é professor da Universidade de Barcelona e doutor em Filosofia da Educação.

somos” (COSTA, 2002, p. 133). Afirma, contudo, que é necessário que haja uma íntima relação entre o texto e a subjetividade, visto que ela não pode se reduzir a um meio de se conseguir conhecimento. A formação como leitura se apresenta como a relação de produção de sentido “e a formação implica, necessariamente, nossa capacidade de escutar (ou de ler) isso que essas coisas têm a nos dizer. Uma pessoa que não é capaz de se pôr à escuta cancelou seu potencial de formação e de trans-formação” (COSTA, 2002, p. 137).

Influenciada pelos caminhos enunciados pelo autor referido acima, um tanto que persuasivos (porque me fazem sentido), de que “tudo o que nos passa pode ser considerado um texto” (COSTA, 2002, p. 137), considero importante registrar os encontros das “rodas” através das dimensões apresentadas acima (político-social, subjetivo, pedagógico e gerencial) num Diário de campo ou Diário de Bordo.

A escolha pelo Diário de campo (ou de bordo) se deu pelo fato de serem instrumentos pedagógicos, bastante utilizados em pesquisas nas ciências sociais e humanas. Weber (2009, p. 162) explica que “é uma técnica que tem por base o exercício da observação direta dos comportamentos culturais de um grupo social, método que se caracteriza por uma investigação singular”.

## 5 REVISÃO DE LITERATURA

*“E pensar não é somente ‘raciocinar’ (...), como nos tem sido ensinado algumas vezes, mas é, sobretudo, dar sentido ao que somos e ao que nos acontece”.* (BONDIA, 2002)

Sugiro iniciarmos pelo conceito de Coletivo, visto que estamos tratando de espaços colegiados e, sem a definição desta noção, poderia correr o risco de sua limitação e, portanto, de traçar um caminho sinuoso e diferente daquele que pretendo fazer.

Jean Oury traz em seu livro “O Coletivo” o conceito do qual me aproprio como imagem-objetivo deste Projeto de Intervenção e do fazer cotidiano na gestão, que (o Coletivo) “deve

ser tal que haja efeitos diacríticos, isto quer dizer distinção de diferentes registros, diferentes planos; o que pode servir para que, num conjunto, uma rede de *distinguibilidade* (grifo meu) se instaure”. (OURY, 2009, p. 151). Para ele, a lógica do Coletivo “não é a lógica da simples discursividade, não é uma lógica da serialidade (..), mas uma lógica que respeita uma quase infinidade de fatores para cada um” e que, portanto, considera o vetor singularidade.

Há similaridade entre o conceito de coletivo apresentado por Oury e o de “Coletivos organizados para a produção”, enunciado por Gastão Wagner Campos. Para Campos (2007), um coletivo organizado para a produção cumpre duplo papel, a saber: o de produzir valor de uso, de modo a oferecer bens e serviços que atinjam os interesses sociais e o de assegurar a sobrevivência da organização e do conjunto de atores que nela a integram.

Quanto ao primeiro papel, é inegável a sua importância dado que toda e qualquer organização precisa, para sua sobrevivência, produzir algo, seja serviço ou produtos que se voltem para o “consumidor” de modo atual e relevante. Caso contrário, a sua permanência no mercado seria abalada pela instabilidade. Da mesma forma, e em outra polaridade, encontra-se o próprio trabalhador, que compõe determinada organização, dotado de um certo valor de engrenagem, com vistas à propiciar a sustentabilidade desta organização. Esse sujeito, por sua vez, demonstra objetivos diferentes daqueles aos quais pertencem, uma singularidade.

Reconhecer essa polaridade e trabalhar segundo esse prisma é o desafio da gestão e a peça chave do que o autor destaca como sendo o Método de Roda. Assim, enfatiza que essa nova proposta de gerir coletivos, necessariamente, precisa carregar essa consigna, não apenas em discurso, mas, e principalmente, no agir em ato, de maneira a “reconhecer essa multiplicidade de lógicas e procurar lidar com a polarização de efeitos decorrentes” (CAMPOS, 2007, p. 121).

Para Oury (2009, p.19), uma organização geral deve “colocar em prática sistemas coletivos e, ao mesmo tempo, preservar a dimensão de singularidade de cada um”. Para tanto, Campos (2007) destaca que reconhecer que essa polaridade é inerente aos coletivos organizados para a produção, o que produz, por sua vez, a revalorização do trabalho e do trabalhador. Basta, inicialmente, não esconder a existência de objetivos polares.

Tal qual, conceitos que são bastante familiares para a área da Atenção Psicossocial e que extrapolam esse campo de atuação para os mais variados serviços da saúde pública, o conceito de coeficiente crescente de liberdade e de capacidade de aumento de autonomia do sujeito, com destaque para a capacidade de assumir compromissos e responsabilidades, se apresentam como alternativa a esse “*modos operandis*” de gerir coletivos, ou como ele nos apresenta, como co-gestão.

Deleuze e Parnet (1998) afirmam que a nova revolução copernicana traz, em sua prática gerencial, a indissociabilidade entre pensar e agir, entre teoria e prática, entre formular e aplicar, em horizontalizar os processos decisórios favorecendo a desconcentração de poder e de saber. O diálogo com Bondia (2002) sobre o saber, e neste caso o saber da experiência, nos remete a um saber particular “subjetivo, relativo, contingente, pessoal. Se a experiência não é o que acontece, mas o que nos acontece, duas pessoas, ainda que enfrentem o mesmo acontecimento, não fazem a mesma experiência. O acontecimento é comum, mas a experiência é para cada qual sua, singular e de alguma maneira impossível de ser repetida. O saber da experiência é um saber que não pode separar”.

Transversal a esta discussão encontra-se a maneira como operá-la (a gestão), administrá-la, conduzi-la. É uma afirmativa a escolha do Planejamento Estratégico Situacional na área da saúde. Matus (1996, p.75), a grande referência neste tema, afirma que, diferente do Planejamento Tradicional, o Planejamento Estratégico “é um cálculo que precede e preside a ação para *criar o futuro*, não para predizê-lo” e, assim, torna-se um instrumento de liberdade, na medida em que aponta caminhos e não os aprisiona (ARTMANN, 2012).

Cortella, Pacini e Lotta (2011) trazem algumas questões, as quais o gestor não pode perder de vista, quando se trata de gestão estratégica, dentre as quais destaco: a compreensão do gestor de que o ambiente de trabalho é instável, dado a sua dinamicidade, e para tanto requer flexibilidade na construção de planos de ação e o reconhecimento de que a legitimidade, a funcionalidade e os resultados de um Planejamento Estratégico não se dão sem o envolvimento das pessoas da organização. Os autores afirmam que “um indivíduo compromete-se com aquilo que conhece e o comprometimento será tão mais intenso quanto

maior for a sua participação na definição e no planejamento do que se pretende atingir” (IBAÑES, ELIAS e SEIXAS, 2011, p. 502).

Esta noção de comprometimento remete a outra, trazida por Bondia (2002, p.21), acerca da experiência, quando nos afirma que “definir o sujeito da experiência como sujeito passional não significa pensá-lo como incapaz de conhecimento, de compromisso ou ação”. Explica acerca do perigo em se escolher, como que por única opção um modo de saber, visto que existem saberes distintos, um saber científico, um saber da informação, de uma práxis distinta e que, é necessário olhar para essa multiplicidade dada e compreender que “o saber da experiência se dá na relação entre conhecimento e a vida humana”. Conhecimento esse que extrapola o acesso e apreensão da informação e vida que não se reduz à condição biológica.

## **6 PLANO DE INTERVENÇÃO**

### **Marco Histórico**

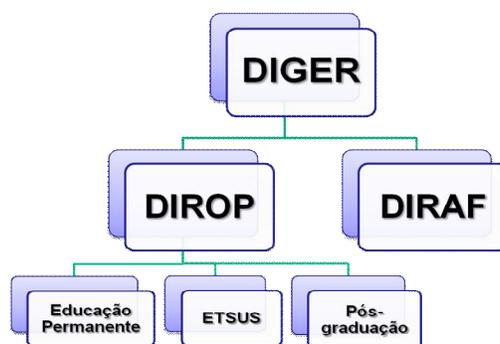
A Escola Técnica de Saúde do SUS em Sergipe – ETSUS/SE foi criada em 12 de dezembro de 2003, pela Lei nº 5.215/2003, cuja missão é o de formar trabalhadores-cidadãos comprometidos com práticas transformadoras e com os avanços tecnológicos do Sistema Único de Saúde (SUS), por meio do desenvolvimento de cursos, capacitações e fomento à pesquisa com vistas a contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população sergipana, conforme consta no Projeto Político Pedagógico desta Escola.

Quatro anos após, a partir de 2007, o Estado de Sergipe passou por um processo de Reforma Sanitária e Gerencial na área da saúde, cujos traços marcantes almejaram a reorganização do Sistema de saúde e instauração de processos democráticos, mediante os seguintes aspectos: Padrão de integralidade, Programação geral de ações e serviços de saúde individuais e coletivos, Diretrizes para o planejamento sanitário, Consenso interfederativo de saúde, Redes interfederativas de saúde, Contrato Organizativo de ação pública (COAP), Colegiado regional e estadual de gestão da atenção e do sistema, Sistema interfederativo de garantia de acesso

universal, Sistema de controle interno do SUS, Índice de valorização da vida.(FUNESA, 2011).

Dentre as principais estratégias adotadas para atender aos preceitos da Reforma Sanitária e Gerencial estavam: a reorganização do Controle Social, a regulamentação da Emenda Constitucional 29, a Reforma Administrativa e Gerencial, a Formação e Educação Permanente em Saúde e a criação das Fundações Estatais.

Com a criação da Fundação Estadual de Saúde de Sergipe (FUNESA), através da Lei nº 6.348, de 02 de janeiro de 2008, a ETSUS/SE passou a integrar a estrutura organizacional desta Fundação como uma de suas coordenações ligadas à Diretoria Operacional, conforme demonstrada na figura abaixo. Ao integrar esta estrutura, cumpre preceitos e modelo organizacional próprios da Fundação, com destaque para a Gestão Colegiada e Participativa.



**Figura 1: Organograma da FUNESA**

### **Sobre a formação do Colegiado da ETSUS/SE**

Ao final de 2011, todas as Coordenações, vinculadas à Diretoria Operacional (DIROP), foram instigadas a iniciar ou qualificar (para aquelas que se configuravam), através da realização de Oficinas de trabalho, o dispositivo, Colegiado interno, influenciado pela experiência de formação e consolidação do Colegiado desta Diretoria.

A mudança do Modelo de gestão da DIROP também contribuiu para o debate e a instauração deste processo, visto que passam a existir Apoiadores de Gestão da DIROP, cuja finalidade se

volta para o Apoio Institucional de referência para cada coordenação, dentre elas a ETSUS/SE.

Somente em junho de 2012, a ETSUS/SE fez o seu primeiro Colegiado. O seu formato foi definido neste dia e se apresentava com a seguinte configuração: a cada colegiado, três trabalhadores da Escola organizavam as pautas da reunião (faço referência como Grupo condutor), organizavam o lanche de integração, responsabilizavam-se pela escolha de uma dinâmica inicial e, após a realização do dia do colegiado, pela elaboração da Ata. Importante salientar que, a cada mês, um novo grupo composto por três trabalhadores assumem esse papel.

Em agosto de 2012 ocorreu a mudança de gestão – Coordenação Geral e Assessoria Pedagógica -, momento da minha inserção da Escola. No que tange a este aspecto, consideramos interessante e profícuo o seu formato, porém, desde esse momento, questionávamos acerca da sua funcionalidade. O Colegiado consegue alcançar os propósitos pelos quais são criados? Garante o compartilhamento do poder, da co-análise, da co-decisão e da co-avaliação? Expressam um modelo de gestão participativa centrado no trabalho em equipe e na construção coletiva?

## **6.1 Objetivos do plano**

### **6.1.1 Objetivo Geral**

- Qualificar o dispositivo Colegiado na ET-SUS

### **6.1.2 Objetivos Específicos**

- Auxiliar o grupo condutor na organização gerencial do Colegiado;
- Ampliar a possibilidade de leitura como formação e formação da leitura;
- Compreender outras possibilidades de momentos educativos, que não somente o tradicional;
- Facilitar a produção de sentido para e com o trabalho;
- Historicizar o processo desta experiência;
- Proporcionar a transversalidade, favorecendo a ampliação da grupalidade;

- Estimular a produção de autonomia dos sujeitos;

## 6.2 Ações a serem desenvolvidas

Apesar de ter como espelho a narrativa do grupo em relação às categorias: pertencimento do trabalhador ao local de trabalho, necessidade de qualificação para o trabalho, quanto ao prazer ou insatisfação com a atividade laboral desenvolvida, entendimento sobre a gestão colegiada ou co-gestão e identificação de perspectiva para o futuro, torna-se necessário validar esta proposta no coletivo, no dia do Colegiado.

Para tanto, destaco o **Primeiro Momento**: Solicitar pauta no dia do Colegiado para apresentar o projeto de intervenção e discutir sobre a sua viabilidade e relevância e identificar a disponibilidade do coletivo em participar desta experiência. Importante apresentar o cronograma proposto além da premissa conceitual que a embasa.

Como já existe um calendário anual 2013 das datas dos Colegiados, as ultimas quintas-feiras do mês (salvo algumas exceções quando há feriado neste dia), continuo para o **Segundo Momento**: agendar num período de até 2 (dois) dias antes da data do Colegiado, uma Roda para discutir todos os pontos de pauta indicados pelo coletivo de trabalhadores, em relação aos aspectos político-social, subjetivo, pedagógico e gerencial, com o grupo condutor do colegiado. O período escolhido se dá porque, até dois dias antes do Colegiado, todos os que propuserem pautas já anunciaram ao grupo condutor. A partir da discussão desses aspectos serão identificadas necessidades educacionais, necessidades de leitura de determinados temas, conceitos, diretrizes, etc, que emergirão deste grupo e individualmente.

Vale retomar a organização do colegiado a partir do grupo condutor, enunciada anteriormente e destacar que, mês a mês, novos grupos condutores são formados e, portanto, a circulação de todos os trabalhadores estão previstas.

A **Terceiro Momento** consiste na pesquisa da necessidade de leitura de cada trabalhador, conforme provocada no momento anterior. Neste momento, que não se resume a um período específico, mas a uma provocação de estímulo às leituras – de textos e dos processos, cabe

ressaltar que cada um fará a pesquisa de acordo com a sua necessidade, com o seu interesse, com a sua produção de sentido. Trata-se de um momento disparador para uma experiência de leitura.

O **Quarto Momento** consiste no próprio Colegiado, na sua vivência. O Colegiado acontece mensalmente, conforme cronograma apresentado a seguir e constitui um espaço de informes e discussões de pautas enunciadas pelo próprio coletivo de trabalhadores da ETSUS/SE. Vale ressaltar que, de acordo com o referencial teórico aqui adotado, não se tem, neste projeto, a pretensão de seguir um roteiro, visto que o acontecimento poderá produzir diferentes experiências em cada trabalhador, dadas são as suas singularidades. Desta forma, não será dada nenhuma orientação ao grupo condutor, de modo a não influenciar o olhar de cada um ou a experiência de cada um.

O grupo condutor em questão refere-se à composição de 03 (três) trabalhadores que se responsabilizam pela organização do colegiado, conforme referido anteriormente. Em cada mês, novos grupos se formam, cuja composição são 03 (três) outros trabalhadores da ETSUS/SE.

O **Quinto Momento** consistirá num momento de Roda, similar ao da Segunda Etapa, porém com o objetivo de discutir a organização do Colegiado, identificação das narrativas que emergiram neste dia, a apresentação da leitura realizada e a discussão da produção de sentido de toda essa experiência. A partir da leitura da Ata, que já deve estar redigida, faremos uma discussão sobre todo o processo.

A **Sexto Momento** consistirá no registro em Diário de Campo da experiência, das narrativas, das impressões, das leituras de todo o processo. Esta etapa é transversal aos acontecimentos das etapas anteriores e será realizado por mim, porém, com produção de estímulo à produção deste instrumento pedagógico a quem interessar.

Todas as Etapas, à exceção da Primeira Etapa, serão repetidas em todos os meses até o mês de Dezembro de 2013, conforme será demonstrado no Cronograma.

### **6.3 Resultados esperados**

O percurso dos momentos citados anteriormente, aliado ao fato de que se fará em pequenos grupos, pretende proporcionar uma reflexão sobre a práxis, entendida como uma atividade transformadora onde o homem se cria e re-cria, transforma e conforma a visão de mundo, abrindo-se para diferentes possibilidades.

Por conseguinte, outras formas de resultados são esperados, tais como a ampliação da capacidade de autonomia do sujeito, a diluição do poder, historicamente atribuída aos gestores do serviço, a possibilidade de ler o trabalho ao qual cada um dos que compõem a Escola se encontra, dentre outros esperados por mim.

No entanto, em consonância com o referencial teórico escolhido, muitas outros resultados podem vir a aparecer visto que “a experiência não é o caminho até um objetivo previsto, até uma meta que se conhece de antemão, mas é uma abertura para o desconhecido, para o que não se pode antecipar nem “pré-ver” nem “pré-dizer” (BONDIA, 2002)

### **6.4 Pessoas responsáveis pelas ações**

Pactuado o Projeto de Intervenção no Colegiado da ETSUS, considero que todos os trabalhadores da Escola, Apoiadores institucionais e Diretoria Operacional encontram-se vinculados a esse processo, seja direta ou indiretamente.

### **6.5 Recursos necessários**

O presente Projeto apresenta como recursos necessários a energia, a disposição, a disponibilidade, o interesse e a implicação de cada trabalhador em participar desta experiência.

## 6.6 Cronograma de execução em 2013

Momento/ Meses	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Momento 1	27/02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Momento 2	-	18/03	22/04	20/05	17/06	22/07	26/08	23/09	29/10	25/11	16/12
Momento 3	-	A partir de 18/03	A partir de 22/04	A partir de 20/05	A partir de 17/06	A partir de 22/07	A partir de 26/08	A partir de 23/09	A partir de 19/10	A partir de 25/11	A partir de 16/12
Momento 4	-	21/03	25/04	23/05	20/06	25/07	29/08	26/09	31/10	28/11	19/12
Momento 5	-	04/04	09/05	06/06	11/07	08/08	12/09	10/10	14/11	12/12	<b>16/01/14</b>
Momento 6		18/03 a 11/04	22/04 a 16/05	20/05 a 13/06	17/06 a 18/07	22/07 a 15/08	26/08 a 19/09	23/09 a 17/10	29/10 a 21/11	25/11 a 19/12	<b>16/12/13 a 23/01/14</b>

## 6.7 Acompanhamento e avaliação

Pretende-se uma avaliação processual, que perpassasse todos os Momentos, principalmente, a partir das narrativas dos próprios participantes, trabalhadores da ETSUS, e das suas análises e se fará como pauta do Colegiado da ETSUS quando necessário.

O Diário de Campo também dará subsídios para a avaliação do processo, no que tange às Etapas sugeridas anteriormente, dado que a avaliação da experiência se dará através e mediante os sujeitos que farão parte deste projeto.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho diz respeito a uma proposta ousada de mudança de lógica de gestão, portanto, difícil, lenta, cuidadosa, mas extrapola os limites das formas rígidas de constituição de espaços de “reunião”. Mudar a gestão significa mudar *o modo* como o caminho vinha sendo percorrido, porque esse caminho pode ser “caminhado” de diferentes e inusitadas maneiras. Essa é uma maneira de caminhar.

**REFERÊNCIAS.**

ARTMANN, Elizabeth. **O Planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial.** Acesso realizado em novembro de 2012 através do site: <http://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2153.pdf>

BONDIA, Jorge Larrosa. Notas sobre a experiência e o saber da experiência. **Revista Brasileira de Educação.** Jan/Fev/Mar/Abr, n 19, 2002.

BRASIL, Ministério da Saúde do. **HUMANIZASUS: Gestão Participativa – Co-Gestão.** Brasília: Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. Núcleo Teórico da PNH. 2006.

CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa. **Um método para análise e co-gestão de coletivos.** 3ª ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2007.

CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa. **Saúde Paidéia.** São Paulo: Editora Hucitec, 2003.

CORTELLA, Fatian Justo, PACINI, Fernando Carlos e LOTTA, Gabriela Spanghero. Gestão Estratégica. IN: IBAÑES, Nelson, ELIAS, Paulo Eduardo Mangeon e SEIXAS, Paulo Henrique D'Angelo (Organizadores) **Política e Gestão Pública em Saúde.** São Paulo: Hucitec Editora: Cealag, 2011. 816p.

COSTA, Marisa Vorraber (org.). Literatura, experiência e formação: uma entrevista de Jorge Larrosa. IN: **Caminhos investigativos: novos olhares na pesquisa em educação.** 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

DELEUZE, G.; PARNET, C. Políticas. In: **Diálogos.** São Paulo: Escuta, 1998.

FUNESA – Fundação Estadual de Saúde. **A Reforma Sanitária e Gerencial do SUS no Estado de Sergipe.** Livro do Aprendiz 1 / Fundação Estadual de Saúde - Secretaria de Estado da Saúde de Sergipe. – Aracaju: FUNESA, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 4ª ed. São Paulo-Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1996.

MATUS, Carlos. **O método PES: entrevista com Matus / Franco Huertas**. tradução de Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: Fundap, 1996. 139 p.

OURY, Jean. **O Coletivo**. Rio de Janeiro: Editora Hucitec, 2009.

WEBER, Florence. A entrevista, a pesquisa e o íntimo, ou por que censurar seu diário de campo? **Horiz. antropol.** [online]. 2009, vol.15, n.32, pp. 157-170. ISSN 0104-7183.