



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ENFERMAGEM

ELAINE KELLY NERY CARNEIRO

COGESTÃO NA ESCOLA DE FORMAÇÃO TÉCNICA EM SAÚDE DA REDE SUS
BAHIA

SALVADOR

2017

ELAINE KELLY NERY CARNEIRO

**COGESTÃO NA ESCOLA DE FORMAÇÃO TÉCNICA EM SAÚDE DA REDE SUS
BAHIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Escola de Enfermagem da Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Enfermagem, área de concentração “Gênero, Cuidado e Administração em Saúde”. Linha de pesquisa: Organização e Avaliação dos Sistemas de Cuidados à Saúde.

Orientador: Prof^o Dr Gilberto Tadeu Reis da Silva

SALVADOR

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Modelo de ficha catalográfica fornecido pelo Sistema Universitário de Bibliotecas da UFBA para ser confeccionada pelo autor

EL37 CARNEIRO, ELAINE KELLY NERY
COGESTÃO NA ESCOLA DE FORMAÇÃO TÉCNICA EM SAÚDE DA REDE SUS
BAHIA / ELAINE KELLY NERY CARNEIRO. -- SALVADOR, 2017.
129 f.

Orientador: GILBERTO TADEU REIS DA SILVA.
Dissertação (Mestrado - ENFERMAGEM) -- Universidade Federal
da Bahia, ESCOLA DE ENFERMAGEM, 2017.

1. ENFERMAGEM. 2. EDUCAÇÃO TÉCNICA. 3. GESTÃO DE ESCOLAS
TÉCNICAS. 4. COGESTÃO. I. SILVA, GILBERTO TADEU REIS DA. II.
Título.

ELAINE KELLY NERY CARNEIRO

**COGESTÃO NA ESCOLA DE FORMAÇÃO TÉCNICA EM SAÚDE DA REDE SUS
BAHIA**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal da Bahia, como critério para obtenção do título de Mestre em Enfermagem, área de concentração “Gênero, Cuidado e Administração em Saúde”. Linha de pesquisa: Organização e Avaliação dos Sistemas de cuidados à Saúde.

Aprovada em 1º de junho de 2016

BANCA EXAMINADORA

Gilberto Tadeu Reis da Silva _____

Pós-Doutor em Ensino em Ciências da Saúde na Universidade Federal de São Paulo e Professor Titular da Universidade Federal da Bahia.

Vera Lúcia Santos Peixoto Mendes _____

Doutora em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia e Professora Associada III do Departamento de Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Cátia Maria Costa Romano _____

Doutora em Ciências da Saúde pela Universidade Federal de Mato Grosso e Professora Associada da Escola de Enfermagem da Universidade Federal da Bahia.

Rosana Maria de Oliveira Silva _____

Doutora em Enfermagem pela Universidade Federal da Bahia e Professora Adjunta da Escola de Enfermagem da Universidade Federal da Bahia.

DEDICATÓRIA

À minha mãe, que sempre incentivou a busca do conhecimento, acreditando em um futuro digno e honesto para nossa família.

À minha perseverança, disciplina, coragem e fé no caminho acadêmico.

Ao meu filho que dividiu comigo esse momento de infinita realização.

Ao meu esposo por sempre estimular minha caminhada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida;

Aos meus pais, Carmelita e Francisco, por estarem sempre presentes nos meus desafios, me ensinando o caminho da verdade e da ética;

Ao meu esposo Rodrigo, que acompanhou momentos de felicidade e muita ansiedade na realização deste trabalho;

Ao Prof^o Gilberto Tadeu Reis da Silva orientador desse trabalho, pela compreensão dos meus momentos difíceis, a sensibilidade e respeito às minhas ideias e pelas profundas reflexões nas nossas orientações;

Aos colegas da turma do Mestrado por compartilharmos um momento tão especial em nossas vidas;

Aos amigos do grupo de pesquisa, aos do trabalho, aos da estrada, especialmente à Poliana Portela, Núbia Lino, pelas infinitas trocas do dia a dia;

Ao grupo gestor da EFTS, por acreditarem na importância deste estudo, disponibilizando informações e materiais indispensáveis para a realização do mesmo;

Obrigada a todos pelo apoio!

RESUMO

CARNEIRO, Elaine Kelly Nery. **Cogestão na Escola de Formação Técnica em Saúde na Rede SUS Bahia**. 129p. Dissertação (Mestrado em Enfermagem), Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

Com novos conceitos instituídos pelo processo de reforma sanitária, tem-se o ordenamento da formação de recursos humanos na área da saúde como pressuposto para reformulação das práticas e a gestão como fundante para essa transformação institucional. Diante deste cenário, esse trabalho de dissertação tem como objetivo geral analisar o modelo de cogestão da escola de formação técnica em saúde da rede SUS Bahia, no período de 2007 a 2015. Este estudo se constituiu em uma pesquisa do tipo descritiva-exploratória, um estudo de caso único, com abordagem qualitativa. Teve como campo de investigação a Escola de Formação Técnica em Saúde (EFTS), na cidade de Salvador – Bahia. Os participantes da pesquisa foram os integrantes do grupo gestor da escola e a coleta de dados se deu por meio de questionário para caracterizar os gestores e de entrevista semiestruturada, para análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Foram respeitados os aspectos éticos com base na Resolução nº 466/12, constando o parecer do Comitê de Ética e Pesquisa nº 844.612. A pesquisa contou com sete participantes, 85% do gênero feminino, 100% com nível superior e 71% com curso na área de gestão e 100% com experiência em gestão anterior ao cargo atual. Durante o processo de análise de conteúdo emergiram cinco categorias distribuídas em três eixos temáticos. 1) Desenvolver a Cogestão no Cotidiano: Práticas tradicionais e o método da roda; 2) Instrumentos da Cogestão: Planejamento; Instrumentos pedagógicos; Financiamento do SUS; 3) Atores que Compartilham a Tomada de Decisão: Democracia institucional. Constata-se avanços incipientes na construção de espaços coletivos para tomada de decisão, e esta, apesar de ocorrer em espaços coletivos, ainda incorpora caráter centralizador; verificou-se indícios no fortalecimento da intersubjetividade dos trabalhadores da escola, e suporta os princípios da política de gestão do trabalho. Identificamos como entrave estruturas rígidas do sistema (nível nacional) que dificultam a implantação efetiva desse novo modelo, sendo necessária uma reorganização a nível nacional no sentido da construção da autonomia e do controle social das instituições. Assim, encontramos possibilidades que se aproximam da cogestão e práticas que a distanciam. Espera-se contribuir no desenvolvimento científico na área da cogestão, a fim de melhor subsidiar a prática desses gestores.

Palavras-chave: Enfermagem; Educação técnica de nível médio; Recursos humanos; Administração em saúde; Gestão escolar.

ABSTRACT

CARNEIRO, Elaine Kelly Nery. **Co-Management Model of Technical Training School in Health SUS Bahia**. 129p. Dissertation (Master of Nursing), Federal University of Bahia, Salvador, 2016.

With new concepts instituted by the health reform process, it is necessary to organize human resources in the health area as a prerequisite for reformulation of practices, but also emphasizes the importance of management as a health intervention strategy. In this scenario, this dissertation project has the general objective to analyze the co-management model of technical training school in health SUS Bahia network, from 2007 to 2015. This study was based on a survey of descriptive and exploratory type, one single case study with a qualitative approach. We had the research field of the School of Technical Training in Health (EFTS), Professor Jorge Novis in the city of Salvador - Bahia. The participants were the school management group and the data collection was done through a questionnaire to characterize managers and semi-structured interviews. For data analysis, we used the analysis of content as Franco (2012). the ethical aspects on the basis of Resolution No. 466/12 were respected, stating the opinion of the Ethics and Research Committee No. 844,612. The research included seven participants, 85% were female, 100% with higher education and 71% with the course management and 100% with management experience prior to the current position. During the process of content analysis emerged five categories distributed in three thematic axes. 1) Develop Co-management in Daily Life: Traditional practices and the wheel method; 2) Cogestión instruments: Planning; Pedagogical instruments; Financing SUS; 3) Actors Sharing Decision Making: Institutional Democracy. It appears that there is progress in the establishment of a new management model that contributes in the consolidation of the system and support the principles of the Labor Management Policy in the SUS. We also identified system rigid structures that hinder the effective implementation of this new model, requiring a reorganization of the entire institutional chain towards the construction of autonomy and social control. In all the research, we have identified opportunities that approach of co-management and practices that distanciam this model It is hoped that this research contributions in scientific and technological development of the area, especially in the area of co-management in technical training schools in health for the NHS in order to better support the practice of these managers.

Keywords: Nursing; Mid-level technical education; Human resources; Human administration; School management

RESUMEN

CARNEIRO, Elaine Kelly Nery. **La cogestión en la Escuela de Formación Técnica para la Salud en la Red SUS Bahía**. 129p. Disertación (Maestría em Enfermería), Universidad Federal de Bahía, Salvador, 2016.

La formación de recursos humanos en el área de la salud es un presupuesto para reformulación de las prácticas y la gestión como estrategia fundante para transformación institucional das escuelas de formación. Ante este escenario, ese trabajo de disertación tiene como objetivo análisis del modelo de cogestión de la escuela de formación técnica en salud de la red SUS Bahia, en el período de 2007 a 2015. Este estudio se constituyó en una investigación del tipo descriptiva-exploratoria, un estudio de caso único, con abordaje cualitativo. En la ciudad de Salvador - Bahía, tuvo como campo de investigación la Escuela de Formación Técnica en Salud (EFTS). Los participantes de la investigación fueron los integrantes del grupo gestor de la escuela y la recolección de datos se dio por medio de un cuestionario para caracterizar a los gestores y de entrevista semiestructurada, para el análisis de los datos, se utilizó el análisis de contenido. Se respetaron los aspectos éticos con base en la Resolución 466/12, constando el dictamen del Comité de Ética e Investigación nº 844.612. La encuesta contó con siete participantes, 85% del género femenino, 100% con nivel superior y 71% con curso en el área de gestión y 100% con experiencia en gestión anterior al cargo actual. Durante el proceso de análisis de contenido surgieron cinco categorías distribuidas en tres ejes temáticos. 1) Desarrollar la Cogestión en el Cotidiano: Prácticas tradicionales y el método de la rueda; 2) Instrumentos de la Cogestión: Planificación; Instrumentos pedagógicos; Financiamiento del SUS; 3) Actores que comparten la toma de decisiones: Democracia institucional. Se constata avances incipientes en la construcción de espacios colectivos para toma de decisión, y ésta, a pesar de ocurrir en espacios colectivos, incorpora carácter centralizador; Se verificó indicios en el fortalecimiento de la intersubjetividad de los trabajadores de la escuela, y apoya los principios de la política de gestión del trabajo. Identificamos como obstáculo estructuras rígidas del sistema (nivel nacional) que dificultan la implantación efectiva de este nuevo modelo, siendo necesaria una reorganización a nivel nacional en el sentido de la construcción de la autonomía y del control social de las instituciones. Así, encontramos posibilidades que se aproximan a la cogestión y prácticas que la distancian. Se espera contribuir al desarrollo científico en el área de la cogestión, a fin de mejor subsidiar la práctica de esos gestores.

Palabras Clave: Enfermería; La Enseñanza técnica nivel medio; Recursos humanos; Administración en salud; Gestión escolar

LISTA DE TABELAS E QUADRO

Tabela 1	Distribuição dos gestores da Escola de Formação Técnica em Saúde Professor Jorge Novis segundo sexo, idade e estado civil	29
Tabela 2	Trajétoria acadêmica dos gestores da Escola de Formação Técnica em Saúde Professor Jorge Novis	30
Tabela 3	Titulação dos gestores da Escola de Formação Técnica em Saúde Professor Jorge Novis	31
Tabela 4	Distribuição dos gestores segundo a trajetória profissional	32
Quadro 1	Categorias que emergiram	27
Quadro 2	Descrição das pós-graduações (<i>lato e stricto sensu</i>)	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACS	Agente Comunitário de Saúde
BA	Bahia
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CEFORH	Centro Formador de Recursos Humanos
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EEUFBA	Escola de Enfermagem da Universidade Federal da Bahia
EFTS	Escola de Formação Técnica em Saúde Professor Jorge Novis
ETSUS	Escolas Técnicas do SUS
FAPESB	Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado da Bahia
FISI	Fundo Internacional de Socorro à Infância
FNS	Fundo Nacional de Saúde
GEPASE	Grupo de Estudo e Pesquisa em Administração dos Serviços de Enfermagem
GM	Gabinete do Ministério
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MS	Ministério da Saúde
NOB/RH-SUS	Norma Operacional Básica/Recursos Humanos para o SUS
NUDES	Núcleo Interdisciplinar de Estudo sobre desigualdade em Saúde
OMS	Organização Mundial da Saúde
OPAS	Organização Pan-Americana de Saúde
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PIASS	Programa de Interiorização das Ações de saúde e Saneamento
PPA	Plano Plurianual da Saúde
PPP	Projeto Político Pedagógico
PPREPS	Programa de Preparação Estratégica de Pessoal de Saúde
PPSUS	Programa de Pesquisa para o SUS
PROFAE	Projeto de Profissionalização dos Trabalhadores na Área de Enfermagem
PROFAPS	Programa de Formação de Profissionais de Nível Médio para a Saúde
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PTS	Projeto Terapêutico Singular

RET-SUS	Rede de Escolas Técnicas do SUS
RSB	Reforma Sanitária Brasileira
SESAB	Secretaria de Saúde do Estado da Bahia
SGTES	Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde
SUPERH	Superintendência de Recursos Humanos
SUS	Sistema Único de Saúde
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UC	Unidade de Contexto
UFBa	Universidade Federal da Bahia
UR	Unidade de Registro

SUMÁRIO

1 APROXIMAÇÃO COM O TEMA	1
2 INTRODUÇÃO	3
3 OBJETIVO	6
3.1 Objetivo geral	6
3.2 Objetivos específicos	6
REVISÃO DA LITERATURA	7
4.1 Educação profissional no Brasil	7
4.2 Educação profissional e a política de Recursos Humanos em saúde	9
4.3 Gestão em serviços de saúde	12
4.3.1 Cogestão	14
5 MATERIAL E MÉTODO	17
5.1 Contextualização da pesquisa	18
5.2 Participantes da pesquisa	20
5.3 Coleta de dados	21
5.4 Análise de dados	22
5.5 Aspectos éticos envolvidos na pesquisa	26
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	27
6.1 Caracterização dos gestores da Escola de Formação Técnica em Saúde	27
Professor Jorge Novis	
6.1.1 Características sociodemográficas	27
6.1.2 Trajetória acadêmica	28
6.1.3 Trajetória profissional dos gestores	29
6.2 Desenvolver a cogestão no cotidiano	31
6.2.1 Práticas tradicionais e o método da roda	31

6.3 Instrumentos gerencias da cogestão	40
6.3.1 Planejamento	40
6.3.2 Instrumentos pedagógicos	44
6.3.3 Financiamento do SUS	47
6.4 Atores que compartilham a tomada de decisão	50
6.4.1 Democracia institucional	50
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICES	63
Apêndice A – Roteiro da entrevista semiestruturado com gestores da Escola de Formação Técnica em Saúde Professor Jorge Novis	63
Apêndice B – Questionário de Caracterização dos Gestores	64
Apêndice C – Tabela da análise dos dados	78
Apêndice D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	115
ANEXOS	116
Anexo A – Carta de Anuência da Instituição	116
Anexo B – Organograma da Escola de Formação Técnica em Saúde Professor Jorge Novis	117
Anexo C – Parecer do Comitê de Ética	118

1 APROXIMAÇÃO COM O TEMA

A motivação para a elaboração deste trabalho vem desde a graduação, pois sempre acreditei que a gestão (ainda de uma forma incipiente) é capaz de empoderar o sujeito/trabalhador e alcançar resultados transformadores dentro dos serviços. Assim, no trabalho de conclusão de curso da graduação escolhi trabalhar com planejamento estratégico situacional –PES, afim de analisar como esse momento da gestão ocorria na prática de enfermeiras de uma unidade hospitalar especializada de Feira de Santana.

Desde então, constatei nas falas das entrevistadas a importância de realizar um planejamento, e que este, está inserido no fazer do enfermeiro (a), mas que a dificuldade de entendimento e execução de todos os momentos do PES, sobrepõe a conquista de resultados mais impactantes para a realidade local.

Profissionalmente, assumi o cargo de coordenadora de uma unidade de terapia intensiva e pude vivenciar as dificuldades de se construir uma gestão baseada em um planejamento estratégico situacional na perspectiva dos seus quatro momentos, principalmente, na operacionalização e monitoramento. Sendo necessário, então, um fortalecimento no aporte teórico sobre gestão de forma mais ampliada, o que me impulsionou na busca desse referencial.

Diante do interesse na área de gestão, fui motivada a me aproximar do mundo acadêmico, quando me tornei professora substituta da área de gestão em uma universidade estadual e colaborei dentro do Núcleo Interdisciplinar de Estudo sobre Desigualdade em Saúde (NUDES), desenvolvendo pesquisa sobre o processo de trabalho dos gestores da atenção básica. Com este embasamento, fui aprovada no mestrado acadêmico na UFBA, onde me integrei – e estou vinculada – ao Grupo de Estudos e Pesquisa em Administração dos Serviços de Enfermagem – GEPASE, da Escola de Enfermagem da UFBA. O grupo desenvolve projetos em três eixos temáticos: história da enfermagem; formação na enfermagem; e, gestão de serviços de saúde.

Após contato inicial com o GEPASE, emergiram várias possibilidades de pesquisar sobre a formação profissional, panorama da educação em enfermagem em todos os níveis: técnico, graduação e pós-graduação. E, após realizar leituras mais aprofundadas sobre os temas, surgiu a necessidade de pesquisar sobre a gestão das escolas técnicas de nível médio em enfermagem, colaborando com um projeto maior do grupo de pesquisa já em andamento. E assim, senti-me motivada em pesquisar/explorar como ocorre o processo de gestão da

Escola de Formação Técnica Professor Jorge Novis, que articula a formação técnica em saúde em todo o território do estado da Bahia para atender ao SUS.

2 INTRODUÇÃO

A formação profissional, na área técnica, tem sido motivo de preocupação ao longo da história da enfermagem brasileira e não se dissocia de uma questão mais abrangente que é a formação profissional na área da saúde como um todo. Almeida e Soares (2002) concordam que a década de 1980 representou um período de intensa absorção, pelas instituições de saúde, de mão-de-obra despreparada e de baixo custo, a fim de viabilizar a expansão da rede de serviços no país. O contingente de trabalhadores sem qualificação específica para o trabalho significava 70% do pessoal empregado no setor, sendo que 50% desenvolviam ações na área de enfermagem.

Assim, nos anos de 1980, assolado por uma profunda crise econômica e em meio ao processo de redemocratização do país, o movimento da Reforma Sanitária Brasileira-RSB ganhou força e levantou questões fundamentais para área da saúde. Destaca-se, dentre essas questões, o ordenamento da formação de recursos humanos na área da saúde como pressuposto para a reformulação das práticas e das estratégias de intervenção em saúde.

O processo da reforma sanitária percorreu um longo caminho até a divulgação da NOB/RH-SUS, em 2005, fruto de uma luta política com a participação dos representantes dos diferentes segmentos; suas propostas objetivavam embasar a formação para a nova forma de produção do trabalho na sociedade, que vem se modificando, desde 1990, com a reestruturação produtiva, que recoloca a centralidade do trabalho no trabalhador; mobiliza a ampliação da discussão sobre a gestão do trabalho, repensando o planejamento e a qualificação do trabalhador.

A NOB/RH – SUS atinge todos os setores e propõe uma reestruturação para os gestores da saúde e subsidia os princípios e diretrizes da Política Nacional de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde. Também, reafirmar a importância da gestão da educação na saúde (formação e desenvolvimento), e ratifica-a como uma questão de natureza tecnopolítica, o que implica no enfrentamento criativo dos problemas e uma maior efetividade das ações de saúde e educação (BRASIL, 2007).

O processo de mudança no cenário da formação não se dá apenas na saúde, mas se torna um desafio para todas as instituições educacionais brasileiras, que buscam formar um perfil profissional capaz de responder às características específicas impostas pelas grandes transformações na prática social do trabalho. Impõe-se, desta forma, a superação do enfoque tradicional da formação profissional tecnocrática e seu caráter discriminatório (VIAMONTE,

2011), para um perfil de trabalhador com maior escolaridade, flexibilidade, maior acesso a informação, capacidade de decisão frente a problemas complexos, valorização dos traços de personalidade, criatividade, iniciativa e espírito crítico (GARAY e SHEFEER, 2016).

Nessa perspectiva a política de gestão do trabalho e educação na saúde reconhece a necessidade de democratizar as relações de trabalho, promover gestão participativa e solidária, criar espaços coletivos de negociação com as organizações representativas e fortalecer a cogestão, a fim de fomentar nesses trabalhadores o exercício da tomada de decisão, do seu caráter criativo e da sua cidadania. Assim, a inovação na gestão fundamenta a reestruturação da práxis do sistema de saúde no intuito de formar profissionais com autonomia.

Assim, o Ministério da Saúde buscou estratégias como: o Projeto de Profissionalização dos Trabalhadores da Área da Enfermagem (PROFAE) em 2000; em 2009, o Programa de Formação de Profissionais de Nível Médio para a Saúde (PROFAPS); e, em 2011, o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC). Essas buscavam realizar profundas alterações na política de formação e de capacitação do pessoal da saúde, e contribuir na melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

Para tanto, o MS organizou espaços estáveis e permanentes de validação dos processos de capacitação, e, nasceram os Centros Formadores de Recursos Humanos (CEFORH) em nível técnico para a saúde, sob responsabilidade e vinculados às Secretarias Estaduais de Saúde que, além de oferecer cursos de educação profissional básica e técnica, assessoravam órgãos governamentais em assuntos referentes à área de recursos humanos em nível técnico, realizavam pesquisa, articulavam-se com prefeituras e secretarias municipais, identificavam fontes de projetos externos, desenvolviam métodos, técnicas e currículos inovadores no campo da educação profissional em saúde (SÓRIO, 2002).

Na Bahia, este centro formador se configurou na Escola de Formação Técnica Prof. Jorge Novis (EFTS) com o objetivo de qualificar/formar os trabalhadores de nível fundamental e médio que não possuíam qualificação específica para as funções que desempenhavam, tendo como modelo pedagógico a integração ensino-serviço e sua concepção fundamentada na articulação entre Trabalho, Ciência e Cultura, constituindo, posteriormente, a Rede de Escolas Técnicas do SUS (RET-SUS) (BRASIL, 2009).

Diante da magnitude da formação destes profissionais para a consolidação do SUS, o processo de gestão da escola técnica do SUS tornou-se meu foco de interesse neste trabalho, entendendo que a mudança do processo de gestão dos espaços de formação técnica do SUS se

configura em uma condição *sine qua non* no alcance das mudanças propostas de transformação da prática do sistema de saúde e de mudança do modelo assistencial.

No intuito, então, de aprofundar a discussão sobre a temática de gestão nas organizações de formação da saúde, busco responder a seguinte questão nessa pesquisa: como o processo de gestão da escola de formação técnica em saúde da rede SUS Bahia se distancia ou se aproxima da cogestão?

Esta pesquisa trará contribuições no desenvolvimento científico e tecnológico, principalmente, na área da cogestão para as instituições de ensino em saúde para o SUS, visando subsidiar a prática dos gestores. Espero contribuir, também, no melhor entendimento de como as funções gerenciais ocorrem nesse modelo de gestão, apontando as dificuldades e os avanços da cogestão dentro da escola de formação técnica em saúde.

A dissertação foi estruturada seguindo introdução, revisão de literatura com três capítulos: Educação profissional no Brasil, política de recursos humanos em saúde e gestão em serviços de saúde.

Na descrição dos materiais e método faço a contextualização da pesquisa, seus participantes, como ocorreu a coleta de dados, aspectos éticos e a análise de dados com os resultados distribuídos a partir de três eixos temáticos, onde se realiza a análise por categorias emergidas dos discursos e finalizo com as considerações finais.

3 OBJETIVO

3.1 Objetivo geral

Analisar como a escola de formação técnica em saúde da rede SUS Bahia, se distancia ou se aproxima da cogestão no período de 2007 a 2015.

3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar os gestores da escola de formação técnica em saúde da rede SUS Bahia, de 2007 a 2015;
- Descrever como os gestores planejam estrategicamente e decidem as ações pedagógico-administrativas na escola de formação técnica em saúde da rede SUS Bahia; e,
- Identificar os instrumentos gerenciais utilizados na prática dos gestores da escola de formação técnica em saúde da rede SUS Bahia no desenvolvimento da gestão.

4 REVISÃO DA LITERATURA

4.1 Educação profissional no Brasil

A educação no Brasil, por muito tempo, ficou praticamente a cargo dos jesuítas, objetiva apenas a reprodução das relações de dominação e da ideologia dominante (BRASIL, 2014). Referente à educação profissional, ela começou a ser praticada desde os tempos mais remotos da colonização, dissociada da educação básica, abrangendo a mão-de-obra agrícola, os índios e os escravos. No segundo momento, com o advento do ouro em Minas Gerais, foram criadas as Casas de Fundição e de Moeda, exigindo um ensino mais especializado destinado aos filhos de homens brancos (CANALI, 2012).

Ainda nesse período, havia os Centros de Aprendizagem de Ofícios nos Arsenais da Marinha no Brasil, casas onde as crianças e os jovens eram encaminhados para aprender ofícios de tipografia, encadernação, alfaiataria, tornearia, carpintaria, sapataria, entre outros. Porém, todas as manifestações de educação profissional do período colonial foram cessadas com o Alvará 1, em 1785, o qual proibia a existência de qualquer tipo de fábrica em território brasileiro (CANALI, 2012).

A educação profissional, no Brasil, só foi retomada com o processo de desenvolvimento industrial ocorrido a partir de 1808, com a chegada da família real. Nesse momento, o país, com escassez de mão-de-obra, investiu em aprendizagem compulsória de ofícios utilizando as crianças e os jovens excluídos socialmente (os órfãos e os pobres) que vieram de Portugal na frota que transportou a família real (BRASIL, 2014). Essa aprendizagem ocorria no interior dos estabelecimentos industriais – as chamadas Escolas de Fábrica –, que serviram de referência para as unidades de ensino profissional que vieram a se instalar no Brasil tempos depois (CANALI, 2012).

A partir da independência, surge a necessidade de formar uma sociedade política local e o Estado começa, então, a exercer seu papel com relação à educação pública, antes exercida basicamente pela igreja.

Surge nesse período, com base no decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, a criação de 19 “Escolas de Aprendizes Artífices” sob a jurisdição do Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, destinadas ao ensino profissional, primário e gratuito (BRASIL, 2014).

As escolas se transformaram por meio do decreto nº 4.127, de 25 de fevereiro de 1942, em Escolas Industriais e Técnicas, passando a oferecer a formação profissional em nível equivalente ao do secundário. Nesse momento, a educação profissional se vincula ao ensino formal do país e, com isso, houve uma intensificação na formação de técnicos, mão-de-obra indispensável diante da aceleração do processo de industrialização (BRASIL, 2014).

Assim, desde suas origens, a formação profissional foi permanentemente vista como subeducação reservada às populações menos favorecidas, condição explicitada no texto da Constituição de 1937, que vinculava-se o ensino profissionalizante, um dever do Estado – às classes subalternas e menos favorecidas (LIMA e APPOLINÁRIO, 2011).

Com a demanda crescente do mercado por mão-de-obra qualificada, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), nº 5.692 de 11 de agosto de 1971, torna, de maneira compulsória, a formação técnico-profissional a todo o currículo do segundo grau, o que provocou efeitos desastrosos na formação de base dos estudantes. Após inúmeras críticas, houve a reformulação da lei e a profissionalização voltou a ser facultativa (LIMA e APPOLINÁRIO, 2011).

A atual Lei de Diretrizes e Bases (LDB), de 1996, normatizou a educação profissional e desvinculou-a da formação geral acadêmica. A preparação para o exercício de profissões técnicas poderá ocorrer no nível do ensino médio, depois de atendida a formação geral do educando. Neste sentido, além de avançar no processo da reforma curricular, também introduziu a noção de competência.

A noção de competência surge como uma pedagogia capaz de acompanhar as tendências do mundo contemporâneo, por desenvolver no aluno a capacidade de raciocínio crítico perante situações adversas, a tomar decisões pautadas na ética e no conhecimento científico. Ou seja, a competência expressaria uma dimensão que chama atenção para os atributos subjetivos mobilizados no trabalho, sob a forma de capacidades cognitiva, socioafetiva e psicomotora (DIAS, SCHIAVON e OLIVEIRA; *et al*, 2013).

Nesse novo cenário, a educação profissional é vista como uma intervenção social-crítica e qualificada para favorecer a inclusão social e a democratização dos bens sociais de uma sociedade, como também para contribuir na elevação da escolaridade dos trabalhadores (CANALI, 2012; LIMA e APOLINÁRIO, 2011).

4.2 Educação profissional e a política de Recursos Humanos em saúde

No Brasil, no início do século XX, as ações de saúde pública voltavam-se apenas para campanhas de vacinação em massa, intervenções de saneamento ambiental, isolamento de doentes infectados e ações emergenciais curativas. Nesse período, as ações de assistência médico-individual se restringiam aos serviços prestados pelos profissionais liberais.

Com o fortalecimento da oligarquia paulista cafeeira no cenário econômico e político, e com a aceleração do processo de industrialização nos espaços urbanos, na década de 1920, surgiram muitas críticas ao modelo sanitário vigente, e emergiu, a corrente médico-sanitária que focavam na saúde do indivíduo/trabalhador e defendia as ações educacionais voltadas à higiene ambiental e individual como principais ferramentas no campo da saúde pública.

Diante desses cenários, há uma crescente necessidade de mão-de-obra qualificada na saúde, porém em um contexto de baixa escolaridade da população e insuficiência de vagas no ensino superior, surge a criação do curso de auxiliar de enfermagem em caráter emergencial. A formação se deu em larga escala nos cursos regulares para resolver o problema da falta de pessoal de enfermagem e para atender as necessidades do país. Esses profissionais eram requisitados para trabalhar, principalmente, acompanhando os profissionais médicos e sanitaristas (BORGES *et al.*, 2012).

Somente na década de 1960 surgem os cursos de nível técnico em enfermagem para atender a demanda de trabalhadores qualificados para atuar na área hospitalar, a fim de desempenhar funções de supervisão de pequenas unidades, cuidados a pacientes graves, entre outros. A regulamentação deste curso ocorreu em 1965 após esforços da Associação Brasileira de Enfermagem junto ao Conselho Federal de Educação, sendo reconhecido em 1985; ainda, o Decreto nº 94.406, de 1987, dispôs sobre a lei do exercício profissional da enfermagem (GÖTTEMS, ALVES e SENA, 2007).

No entanto, a nova Lei do Exercício Profissional de Enfermagem regulamentou as categorias profissionais da enfermagem em: enfermeiros, técnicos de enfermagem, auxiliares de enfermagem e parteiras, porém deixou os atendentes sem categoria profissional. Dados da época demonstram que, em 1976, os atendentes de enfermagem detinham 35,8% do total de empregos em saúde. Diante deste cenário, o governo foi pressionado a pensar e elaborar políticas para a formação de recursos humanos da saúde (GÖTTEMS, ALVES e SENA, 2007).

No intuito, de qualificar os atendentes de enfermagem, o governo implantou vários programas de formação de recursos humanos na saúde como: o Programa para Formação de

Auxiliares de Enfermagem para as Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, implantado em 1963 pelo Ministério da Saúde, em convênio assinado com o Ministério da Educação, com a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), com a Organização Mundial da Saúde (OMS) e com o Fundo Internacional de Socorro à Infância (FISI); o Programa de Interiorização das Ações de Saúde e Saneamento (PIASS), em 1976, seguido pelo Programa de Preparação Estratégica de Pessoal de Saúde (PPREPS) até se fundamentar no Programa Larga Escala, cujo objetivo principal era qualificar profissionalmente pessoal de nível médio e elementar que estivesse atuando nos serviços públicos de saúde e que não tiveram oportunidade de escolarização anterior (MAZZAFERA, 2010).

A partir da década de 80, as políticas públicas passaram a ter um caráter mais universalista, priorizando a ampliação da oferta de serviços básicos para a população e buscando a integralidade das ações, fomentadas pelo movimento da reforma sanitária que culminou na elaboração da Lei 8.080/90. A lei atende a um conceito ampliado de saúde, que passa a ser um direito de todos e dever do Estado, além, de ampliar a noção de recursos humanos em saúde, e assume a responsabilidade da ordenação e formação destes.

Nesse sentido, é um desafio da gestão pública do setor da saúde ordenar políticas de formação, que tenham um projeto educativo que extrapola a educação do domínio técnico-científico da profissão e se estende pelos aspectos estruturantes de relações e de práticas em todos os componentes de interesse ou relevância social que contribuam à elevação da qualidade de saúde da população, tanto no enfrentamento dos aspectos epidemiológicos do processo saúde-doença, quanto nos aspectos de organização da gestão setorial e da estruturação do cuidado à saúde (CECCIM e FEUERWERKER, 2004).

Novos projetos foram elaborados pelo governo, visando principalmente a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população, já embasados na metodologia problematizadora e no currículo integrado, como a criação do Projeto de Profissionalização dos Trabalhadores da Área de Enfermagem (PROFAE), que buscou qualificar os trabalhadores que exerciam sua profissão pouco profissionalizada, além de fomentar a continuidade e a sustentabilidade para os programas de formação de nível médio para a saúde. Os conteúdos foram organizados em um currículo integrado e propunham a realização de capacitações pedagógicas específicas para o corpo docente, cuja composição se dava com os profissionais de nível superior que estavam inseridos no serviço (NORONHA FILHO, 2009).

O currículo integrado é entendido como um plano pedagógico e sua correspondente organização institucional que articula serviço e ensino, prática e teoria, ensino e comunidade. Nessa perspectiva, concretizam-se espaços para a estruturação de uma abordagem

problematizadora que atenda as novas necessidades do trabalhador de saúde sistematizadas na NOB/RH (BRASIL, 2005).

A NOB/RH-SUS, em 2005, trouxe a visão ampliada sobre a formação de recursos humanos em saúde visando modificar a condição dos trabalhadores da saúde e impactar na qualidade da assistência prestada. A norma estabelece os princípios e as diretrizes da Política Nacional de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde.

A Política de Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde, estabelecida em 2006, no Pacto da Gestão. Compreende o trabalhador de saúde não apenas em sua dimensão técnica, mas também em sua dimensão ético-política. Toma por base os princípios e as diretrizes do SUS, mas tem a necessidade de agregar novos princípios que impactem a situação do trabalhador da saúde no SUS, sendo eles: a) reconhece o trabalhador como sujeito histórico; b) potencializa a valorização do trabalhador; c) a democratização das relações de trabalho promovendo uma gestão participativa e solidária; d) a educação permanente em que o aprender e o ensinar se incorporam ao cotidiano do trabalho; e) a metodologia da problematização que subsidia a reorientação da formação, das práticas e dos processos de trabalho; f) a utilização de tecnologias educacionais inovadoras; g) a desprecarização do trabalho em saúde; h) a estruturação da gestão da educação na saúde; i) a ênfase na constituição de redes integradas de Educação-Trabalho; j) a cooperação técnica com os municípios; k) a criação de espaços permanentes de negociação com as organizações representativas; l) o fortalecimento da cogestão do processo de formulação, implementação e avaliação das ações educativas e da gestão do trabalho na saúde (RAMOS *et al.*, 2009).

A Portaria GM/MS nº 1.996/2007 também destaca que o desenvolvimento da função de gestão da educação na saúde é uma responsabilidade tripartite e que avanços e compromissos precisam ser efetivados por todas as esferas de gestão do SUS, para garantir o financiamento dessa área. Reforça a importância estratégica da descentralização e da regionalização do sistema, descentralizando os recursos financeiros por meio de repasses do Fundo Nacional de Saúde (FNS) aos respectivos Fundos Estadual e Municipais de Saúde.

Ainda em 2009, o MS sancionou a Portaria nº 3.189/2009 que regulamenta as diretrizes e as estratégias para a implementação do Programa de Formação de Profissional de Nível Médio para a Saúde (PROFAPS), buscando a consolidação da Reforma Sanitária Brasileira e a responsabilidade constitucional do SUS de ordenar a formação de recursos humanos para a área de saúde. A inovação deste programa se dá no modelo de execução técnico-pedagógica que, prioritariamente, deverá estar a cargo de Escolas Técnicas do SUS,

Escolas de Saúde Pública e Centros Formadores vinculados aos gestores estaduais e municipais de saúde (MAZZAFERA, 2010).

Percebemos que o discurso contido na NOB/RH vem alinhado com os das políticas de formação profissional anteriores que embasaram a criação das escolas técnicas, desde a década de 1970, priorizando a integração ensino-serviço, as metodologias inovadoras e a transformação do sujeito trabalhador. Contudo, percebemos, ainda, que vai além dessa perspectiva, priorizando a forma de gestão baseada em negociação, a cogestão como um modo de administrar que inclui o pensar e o fazer coletivo, sendo, portanto, uma diretriz ético-política que visa democratizar as relações no campo da saúde, visando fortalecimento dessa política.

4.3 Gestão em serviços de saúde

Ceccim e Feuerwerker (2004) discutem a formação na saúde afirmando a necessidade de que está se alicerce no quadrilátero: ensino, gestão setorial, práticas de atenção e controle social, propondo construir e organizar uma educação responsável por processos interativos e de ação na realidade para operar mudanças, convocar protagonismos (pedagogia in acto) e detectar a paisagem interativa e móvel de indivíduos, coletivos e instituições.

Ainda, estes autores ratificam a necessidade de uma aproximação entre a construção da gestão descentralizada do SUS, o desenvolvimento da atenção integral como acolhida e o fortalecimento da participação popular, sendo características fundantes de uma educação em serviço (CECCIM, FEUERWERKER, 2004).

As ETSUS são instituições comprometidas com a formação dos recursos humanos do nível médio na saúde e subordinadas às secretarias estaduais de saúde. Estas instituições utilizam a integração ensino-serviço como instrumento não só pedagógico, mas de gestão, baseado no espaço do serviço e no “poder” do trabalhador da saúde (BORGES et al., 2012). Neste sentido, as ETSUS se constituem para a administração pública brasileira a expressão da inovação na gestão, abrindo um horizonte novo no processo de educação institucional que, por seu caráter reflexivo, contradiz normas e rotinas.

No entanto, Borges et al. (2012) afirma que o “novo” sistema de saúde herdou uma estrutura administrativa centralizadora e embasada na Teoria Geral da Administração. Campos (2007), corroborando com este entendimento, discorre que o pensamento administrativo sempre esteve à procura de técnicas úteis para produzir dominação e consenso. Sendo assim, é um grande desafio para o grupo gestor de instituições formadoras, no contexto

de mudança da práxis, remoldar as estruturas de administração pública existentes no intuito de formar profissionais com autonomia.

A gestão democrática na área da saúde se diferencia dos moldes da gestão democrática da educação. O pesquisador Gastão Wagner Campos se dedicou à elaboração de um modelo de gestão democrática para a saúde, chamado de método da roda, que se configura em um método anti-Taylor com objetivo de fortalecer a democracia e consolidar o SUS, devendo ser implementada em todas as organizações públicas. O pesquisador afirma que a democracia é um produto social que depende da capacidade social de se construírem espaços de poder compartilhados, sendo ao mesmo tempo uma construção e uma instituição, como também servindo para “aumentar a capacidade de análise e intervenção” dos coletivos (CAMPOS, 2000).

Para Guizardi e Cavalcanti (2010), o método de Campos preconiza o compartilhamento das funções gerenciais entre todos os trabalhadores, o que significa compartilhar ideias, dialogar e contribuir nas tomadas de decisão. Este modelo rompe com os organogramas piramidais e cria equipes interdisciplinares envolvidas em um mesmo tipo de trabalho compartilhado em saúde com a população.

Soares e Raupp (2009), apoiam a ideia de Campos, quanto a democratizar a gestão, que implica compartilhar decisões e poder, e descentralizando responsabilidades, funções e tarefas gerenciais. A composição da equipe deve considerar a necessidade de compartilhar objetivos e objetos de trabalho, e ser orientada para a ampliação da capacidade de direção, por meio de relações horizontais nas quais seja garantido o acesso às questões e decisões cotidianas da organização.

Assim, o método da roda ou modelo da cogestão viabiliza o que é preconizado no projeto político-pedagógico das ETSUS, uma educação libertadora, baseada no ensino-serviço, onde os sujeitos trabalhadores são ativos dentro do processo da gestão, no sentido de reorientar e qualificar ações de cidadania e do exercício profissional, mediante a experimentação de ações e práticas educativas.

Neste trabalho, o referencial teórico escolhido é a cogestão sob a perspectiva de Campos (2007), que desenvolve uma forma de gestão para o contexto específico da saúde. O autor desenvolve uma reflexão teórico-metodológica tomando a democratização institucional não apenas como um meio para efetivar mudanças sociais, mas “um fim em si mesmo”, corroborando com os princípios da Política de Gestão do Trabalho e da Educação Permanente em Saúde.

4.3.1 Cogestão

Os estabelecimentos de saúde são organizações complexas, pois lidam com objetos complexos (riscos e doenças), sendo compostos por uma grande diversidade/variabilidade tecnológica e constituídos por sujeitos de áreas diversas (médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, assistentes sociais, farmacêuticos, etc.) que detêm autonomia (capacidade de agir com grau de liberdade ampliado) exercida de forma desigual – os profissionais acumulam poder de forma desigual.

Dessa forma, a gestão das organizações de saúde se torna uma tarefa de grande complexidade, impondo inúmeros desafios aos gestores. Olhando para o modo como os serviços de saúde constituíram seu processo de trabalho ao longo do tempo, percebe-se que a organização ocorreu a partir do saber das diferentes profissões e categorias, e não pelos objetivos comuns, o que tem acarretado falta de motivação dos profissionais e de incentivo ao envolvimento dos usuários. Por isso, a gestão participativa é importante como um instrumento valioso na construção dessa mudança, bem como por tornar o atendimento não somente eficiente, mas também eficaz (BRASIL, 2004).

Em 2003, o Ministério da Saúde divulgou os princípios e as diretrizes da Norma Operacional Básica de Recursos Humanos para o SUS (NOB/RH) e estruturou a Secretaria de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde (SGTES), publicando, em 2005, os princípios e as diretrizes para a Gestão do Trabalho no SUS a fim de contribuir para as mudanças na área de recursos humanos na saúde.

Neste aspecto, a Gestão do Trabalho no SUS pode ser definida como

a gestão e a gerência de toda e qualquer relação de trabalho necessária ao funcionamento do Sistema, desde a prestação dos cuidados diretos à saúde dos seus usuários até as atividades-meio necessárias ao seu desenvolvimento. Inclui as ações de gestão/administração em geral do trabalho; de desenvolvimento do trabalhador para o SUS; de saúde ocupacional para o trabalhador do SUS; de controle social da Gestão do Trabalho no SUS, dentre outras (BRASIL, 2005, p. 31).

Como estratégia de mudança e de consolidação do novo modelo de saúde, o MS lança a Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do SUS – o Humaniza SUS, que traz a proposta da cogestão como um modo de gerir que inclui o pensar e o fazer coletivo, para que não haja excessos por parte dos diferentes corporativismos e, também, como uma forma de controlar o Estado e o governo; é, portanto, uma diretriz ética e política que visa motivar e educar os trabalhadores. Ou seja, esse modelo de gestão é centrado nos espaços

coletivos de tomada de decisão por meio de análises, decisões e avaliações construídas coletivamente (BRASIL, 2009).

Os colegiados são espaços coletivos, tanto dos gestores e dos trabalhadores da saúde quanto dos usuários; espaço no qual se discute e se tomam decisões no seu campo de ação de governo de acordo com as diretrizes e contratos definidos. A grande importância deste sistema é que ele garante a motivação, a capacidade de reflexão e o aumento da autoestima dos profissionais, levando ao fortalecimento do empenho no trabalho, na criatividade na busca de soluções e no aumento da responsabilidade social. Pressupõe, então, interação com troca de saberes, poderes e afetos entre profissionais, usuários e gestores.

No entanto, para atingir as finalidades dos espaços coletivos, Campos (2007), destaca a importância de compreender o sujeito de forma ampliada considerando suas dimensões internas e externas. A dimensão interna englobando aspectos particular: determinação biológica, desejo, interesse; singular: compromisso, contrato, prática social; universal: necessidades sociais, cultura, sistema econômico, jurídico, valores, ética. Desta maneira, aposta no movimento, na possibilidade de transformação e na capacidade de (re)inventar-se do sujeito.

Cunha e Campos (2010) afirmam que esse modelo de gestão busca o aperfeiçoamento de pessoas e instituições, objetivando aumentar a capacidade de compreensão e de intervenção das pessoas sobre o mundo e sobre si mesmas, contribuindo para um grau crescente de democracia e de bem-estar social. Campos (2000) sugere, ainda, uma metodologia de análise com ênfase na interpretação da ação prática dos sujeitos no mundo, que possibilita a educação de pessoas e a ampliação de sua capacidade de analisar e de intervir sobre o mundo, corroborando com o projeto político pedagógico da ETSUS.

Além dessa visão ampliada do sujeito, Campo, 2007, reconhece a existência de um tripé institucional: a produção de valor de uso para outros (finalidade declarada da instituição), a produção de sujeitos (os trabalhadores) e a sustentabilidade (reprodução da instituição). Sendo correlacionada com três atores: os usuários se identificam com a finalidade declarada ou a produção de valor de uso; os trabalhadores, enquanto que os gestores ou donos com a sustentabilidade.

Para Cunha e Campos (2010), a cogestão ficaria no centro desse tripé viabilizando contratos e compromissos entre estes atores, buscando alguma viabilidade aceitável do ponto de vista de cada um deles.

Assim, o modelo de cogestão, utiliza o conceito de co-produção dos sujeitos, propõe mudanças no arranjo organizacional, no organograma, na criação de espaços coletivos de

discussão de modo a facilitar a cogestão em locais onde é necessário um trabalho em equipe. Sugere a formação de equipes de referência e equipes de apoio matricial, e o programa terapêutico singular em serviços de saúde que prestem cuidado direto da saúde.

5 MATERIAL E MÉTODO

Neste capítulo foram descritos os materiais e os métodos utilizados na presente investigação. Segundo Minayo (2012), a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, inclui, simultaneamente, a teoria da abordagem, os instrumentos de operacionalização e a criatividade do pesquisador.

Para o alcance dos objetivos propostos, optou-se por um percurso metodológico eminentemente qualitativo, com caráter descritivo e exploratório, utilizando o delineamento do estudo de caso único. A abordagem qualitativa responde a questões muito particulares, nas quais a realidade não pode ou não deveria ser quantificada. Desta forma, entende o conjunto de fenômenos humanos como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz (MINAYO, 2012).

A pesquisa do tipo descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, sendo que este tipo de estudo pretende descrever os fatos e os fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 2009). As pesquisas descritivas podem se constituir de estudos de caso, análise documental, pesquisa *ex-post-facto*.

Para Gil (2009), a pesquisa exploratória proporciona familiaridade com o fenômeno estudado para torná-lo explícito, conhecido, podendo envolver entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, análise de exemplos que estimulem a compreensão e a revisão bibliográfica.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa apropriada quando a questão de estudo é do tipo “como” e “por que”. E a grande vantagem desta estratégia é a possibilidade de aprofundar o conhecimento sobre os fenômenos, permitindo ao pesquisador ser criativo e imaginativo, podendo explorar elementos que necessariamente não estavam previstos no início da investigação.

Corroborando, Yin (2010), Kimura e Merighi (2003) afirmam que o estudo de caso tem a finalidade de retratar uma configuração que, embora particular, funcione como ponto de partida para uma análise que busca o estabelecimento das relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo. Tem como meta a reconstrução e a análise de um caso numa perspectiva sociológica, desenvolvendo-se em três fases: exploratória, delimitação do estudo e coleta de dados concomitante com a análise, interpretação e relato de forma sistemática.

Assim, a seguir, descreve-se o caminho da pesquisa organizado a partir dos seguintes subitens: contextualização da pesquisa; participantes da pesquisa; coleta de dados; análise de dados; e, aspectos éticos da pesquisa.

5.1 Contextualização da pesquisa

Na década de 1970, seguindo a expansão e a dimensão dos programas de governos nos processos de capacitação dos profissionais de nível médio na saúde, houve a formalização de 15 Centros Formadores de Recursos Humanos (CEFORH), assim distribuídos: seis instituições na região Nordeste; 13 na região Sudeste; três na região Sul; e três na região Centro-Oeste, justificados pelo grande contingente de técnicos já empregados no setor sem formação adequada.

Os CEFORHs eram compostos por escola técnicas do SUS- ETSUS que nasceram sob responsabilidade e vinculadas às secretarias estaduais de saúde. Estas ofereciam cursos de educação profissional básica e técnica, assessoravam órgãos governamentais em assuntos referentes à área de recursos humanos em nível técnico, realizavam pesquisa, articulavam-se com prefeituras e secretarias municipais, identificavam fontes de projetos externos, desenvolviam métodos, técnicas e currículos inovadores no campo da educação profissional em saúde (SÓRIO, 2002).

Em 2000, o MS divulgou a portaria ministerial nº 1.298 para formalizar a constituição de uma rede nacional de ETSUS – a RET-SUS –, visando fortalecer esses espaços e ampliar a capacidade normativa e reguladora dessas ETSUS no campo de recursos humanos da saúde.

Para a execução do PROF AE, o MS estabeleceu parceria com o Ministério da Educação, a fim de investirem e apoiarem a implementação das ETSUS. Elaboraram um estudo sobre a viabilidade técnico-administrativa dessas escolas, constatando sua competência técnico-pedagógica para formação técnica, mas também evidenciaram sua restrição financeira, sua baixa organização administrativa e gerencial, e que a maioria dos cursos visava apenas a formação de auxiliares de enfermagem (BRASIL, 2000 *apud* ÁVILA, 2004).

Após este estudo, apesar das ETSUS serem reconhecidas como organizações importantes na reformulação da força de trabalho; seria necessário um remodelamento na estrutura organizacional a fim de atender ao novo modelo de atenção à saúde. Neste sentido, um dos objetivos do PROF AE era ampliar a capacidade de atuação das ETSUS/CEFORH por meio de sua qualificação técnico-gerencial e da modernização de sua estrutura administrativa, atribuindo-lhes maior autonomia e responsabilização pelas atividades de formação profissional para a enfermagem (BRASIL, 2000 *apud* ÁVILA, 2004).

Neste percurso histórico, as ETSUS receberam capacitação técnico-pedagógica e gerencial, oficinas de planejamento, assessoria técnica para ajuste dos subprojetos aos objetivos do fortalecimento institucional e financiamento de subprojetos de modernização

tecnológica, na perspectiva de se tornarem centros de referência para a formação em saúde nos níveis básico, técnico e pós-técnico da educação profissional, respondendo, assim, às atribuições legais que lhes foram atribuídas.

Atualmente existem 36 escolas técnicas que compõem a Rede de Escolas Técnicas do SUS – RETSUS distribuídas em vários estados da federação e coordenadas pela Secretaria de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde, do Ministério da Saúde (BRASIL, 2009). 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 o país, constituindo-se numa organização técnica e política das ETSUS (BORGES, 2003).

No Estado da Bahia se instituiu a primeira Escola de Formação Técnica em Saúde-Prof. Jorge Novis (EFTS), na década de 1970, estando, atualmente, vinculada à Superintendência de Recursos Humanos/SUPERH. A criação da EFTS/Ba deveu-se a união de esforços de unidades formadoras já existentes no Estado, como a Unidade de Formação Técnica da Sesab, a Escola Supletiva de Enfermagem e o Curso de Auxiliares de Enfermagem (parceria Sesab, UFBA e Secretaria de Educação). Sua missão, então, era profissionalizar todos os trabalhadores de nível médio e elementar necessários ao processo de trabalho em saúde (SÓRIO, 2002).

A EFTS, como entidade subordinada a SUPERH, em 2007, inicia também o processo de mudança do modelo de gestão tradicional para um modelo de gestão participativa, baseada no referencial da cogestão, com vistas não só a discutir e decidir sobre seu planejamento, acompanhamento e avaliação, como também apresentar projetos e propostas com liberdade e autonomia.

Consoante com a Política Estadual de Gestão do Trabalho e Educação Permanente no Estado da Bahia (2011-2015), a EFTS responsabiliza-se por ordenar o processo de formação do pessoal de nível médio do SUS e para o SUS, oferecendo cursos na sede da escola em Salvador, e nos 417 municípios baianos, com a missão de promover a Educação Profissional em Saúde em conformidade com os princípios do SUS, na perspectiva de melhoria da qualidade da assistência prestada aos usuários (EFTS-Ba, 2014).

Contempla cursos de formação em técnico de enfermagem, técnico em saúde bucal e técnico em agente comunitário da saúde, cursos de aperfeiçoamento em vigilância sanitária e saúde ambiental, técnico de vigilância em saúde, técnico de prótese dentária, atualização em

radiologia e especialização em técnico de enfermagem para a rede hospitalar e culinária (CAMARÃO e PINTO, 2010).

A EFTS adota uma metodologia de integração ensino-serviço, em que a realidade local é a referência problematizadora, provocando nos alunos uma análise crítica sobre a realidade problema, a fim de reorientar e qualificar ações de cidadania e do exercício profissional mediante experimentações de ações e práticas educativas. Essa concepção investe em um diálogo entre os atores envolvidos como facilitador do processo de ensino-aprendizagem, privilegiando o conhecimento e a experiência no trabalho (CAMARÃO e PINTO, 2010).

Diante do exposto, optou-se por realizar um estudo de caso único na Escola de Formação Técnica em Saúde Prof. Jorge Novis, única escola técnica do SUS no estado da Bahia, entendendo a complexidade desta instituição em atender a uma capilaridade de 417 municípios no estado e incorporar as diretrizes da política nacional de gestão do trabalho e educação em saúde. Assim, essa pesquisa foi realizada após o consentimento da instituição (ANEXO A), processo que envolveu esclarecimento dos objetivos e da proposta metodológica da pesquisa com os sujeitos envolvidos.

5.2 Participantes da pesquisa

Na pesquisa qualitativa os participantes são selecionados propositalmente pelas suas experiências com relação ao fenômeno de interesse. Os dados dos participantes selecionados são considerados ricos em detalhes e, frequentemente, são referidos como descrições densas ou pesadas (DRIESSNACK, SOUSA e MENDES, 2007).

Realizou-se, previamente, visitas ao local de estudo em dois momentos, acompanhada de outra pesquisadora do grupo de pesquisa que já desenvolvia investigação na referida instituição, possibilitando, assim, uma aproximação com a estrutura física e com a dinâmica da escola, bem como oportunizando a apresentação informal de alguns funcionários para que pudesse prestar esclarecimentos sobre a proposta do estudo. Além disso, foi possível articular nova visita, momento em que foi disponibilizado o organograma da escola, o que possibilitou o entendimento e a delimitação dos participantes-chave da pesquisa.

Como o objetivo da pesquisa foi analisar a gestão na escola de formação técnica em saúde da rede SUS Bahia, no período de 2007 a 2015, e tendo como objetivos específicos caracterizar os gestores da escola de formação técnica em saúde da rede SUS Bahia (no referido período), descrever como os gestores organizam, planejam, executam, avaliam e

decidem as ações pedagógico-administrativas da escola de formação técnica em saúde da rede SUS Bahia e identificar instrumentos gerenciais na prática dos gestores da escola de formação técnica em saúde da rede SUS Bahia no desenvolvimento da cogestão, delimitamos os participantes da pesquisa utilizando o próprio organograma da escola.

A escola é gerida por um grupo gestor que contempla a diretora, a assessora técnica da direção, a coordenação técnico-pedagógica e sua gerência de ensino, gerência de projetos e pesquisas e a secretaria escolar, bem como a coordenação de ações estratégicas e desenvolvimento institucional e sua gerência administrativo e financeira, gerência de modernização técnico-pedagógica e a biblioteca, conforme organograma em anexo (ANEXO B).

Assim, definimos como critério de inclusão que os sujeitos deveriam ter participado do grupo gestor da escola de formação técnica Jorge Novis por, no mínimo, um ano, e como critério de exclusão aqueles que não quiserem ou não estiverem presentes no período da coleta de dados em virtude de férias ou licença de qualquer natureza.

Dentro destes critérios, nossa população era de 10 atores e, destes, a secretária escolar encontrava-se em licença médica, o setor da biblioteca desativado e um participante teve indisponibilidade de horário dentro do prazo da coleta. Desta forma, os sujeitos da pesquisa totalizaram sete pessoas.

5.3 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu em duas fases utilizando duas técnicas para a coleta de dados: o questionário e a entrevista semiestruturada, pois o “o poder diferenciador do estudo de caso é a capacidade de lidar com ampla variedade de evidências” (YIN, 2010). Optou-se, especificamente, pelo conjunto: questionário e entrevista em profundidade. O questionário possibilitou caracterizar os gestores quanto à identificação pessoal, social, trajetória acadêmica e trajetória profissional, além de buscar conhecer características administrativas e pessoais do gestor. Ainda, no intuito de ampliar o conhecimento sobre o modelo de gestão realizado na EFTS, foi utilizada a técnica da entrevista semiestruturada, a qual, segundo Yin (2010), é uma das fontes de informação mais importantes para o estudo de caso, uma vez que são conversas guiadas e não investigações estruturadas.

Após os primeiros contatos com a escola e seus membros, foi possível contactar os gestores pessoalmente ou por telefone, a partir da autorização da diretora da escola e da ajuda

da secretaria da mesma, esclarecer os objetivos do estudo e convidá-los a participar da pesquisa. A coleta de dados aconteceu no período de 12 a 27 de maio de 2015.

Todos se mostraram dispostos e interessados em participar deste estudo. Quando a pesquisadora adentrava na escola, era recebida com cordialidade, respeito e buscavam agilidade em atendê-la, com exceção da exclusão que foi agendada em vários horários, mas sem êxito. A coleta de dados dos demais membros ocorreu em dia, local e horário escolhido pelo entrevistado, dentro e fora da escola. Naquele momento, o ambiente e a presença de ruídos foram analisados, constatando que os mesmos foram considerados satisfatórios para a coleta e as entrevistas foram gravadas sem interrupções.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado. Esse roteiro, segundo Triviños (2009), é “resultado não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que interessa”. Foram utilizadas questões norteadoras, com a utilização de gravador, após a aceitação do informante como descrito no apêndice A.

Além das perguntas do roteiro, foram utilizadas no decorrer das entrevistas questões focalizadoras e de esclarecimento que tendem a corrigir digressões e indagar informações mais aprofundadas, no intuito de esclarecer e/ou ratificar a mensagem apreendida.

Anterior à aplicação das entrevistas, foi repassado o questionário (APÊNDICE B) que foi entregue em outro momento pelo sujeito. Foram realizadas sete entrevistas, todas gravadas, com duração média de 60 minutos e 14 segundos, para posterior transcrição, permitindo o livre desenvolvimento das respostas pelos entrevistados. A gravação de entrevistas possibilita o registro imediato das expressões orais, sem comprometer o registro total das falas.

5.4 Análise de dados

A análise de conteúdo, consoante Gil (2009), tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação, podendo ser utilizada para descrever as atitudes e as repostas aos meios de comunicação, identificar o status de pessoas ou grupo, auxiliar na identificação das intenções e outras características dos comunicadores.

Nesta pesquisa, os dados foram obtidos por meio dos questionários referentes à caracterização dos gestores e analisados com o apoio do Programa Microsoft Excel®, produzindo informações expressas em tabelas para demonstrar a caracterização dos gestores

da Escola de Formação Técnica do SUS-Bahia, segundo as informações sociodemográficas e a trajetória acadêmica.

As entrevistas foram gravadas integralmente, com o intuito de se manter a fidedignidade dos dados e, *a posteriori*, transcritas integralmente respeitando-se a livre expressão dos entrevistados sobre sua opinião. Ao realizar as transcrições, de acordo com Kock (2006), é possível encontrar falas não planejadas, fragmentadas, incompletas, pouco elaboradas, curtas ou coordenadas; no entanto, esse fato não desmerece o produto das entrevistas.

Os dados gerados pela entrevista foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo, modalidade temática, segundo o referencial de Franco (2012). Para esta autora, a análise de conteúdo visa apreender a mensagem passada pelos participantes, buscando seu significado e sentido já que toda mensagem está, necessariamente, articulada às condições contextuais de seus produtores.

As bases teóricas da análise de conteúdo de Franco (2012) alicerçam-se na análise de comunicação que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição até levantar as inferências e pôr fim à interpretação. A inferência acontece na capacidade de compatibilizar o conteúdo do discurso a algumas teorias explicativas.

Como atividades de pré-análise, realizou-se a leitura flutuante das transcrições das entrevistas. Esta “consiste em estabelecer contatos com os documentos a serem analisados e conhecer os textos e as mensagens nele contidas, deixando-se invadir por impressões, representações, emoções, conhecimentos e expectativas” (FRANCO, 2012, p. 54). A leitura aprofundada das transcrições permitiu a construção das unidades de contexto (UC), os quais são “considerados como o pano de fundo que imprime significado às unidades de análise” (FRANCO, 2012, p. 49). As unidades de contexto tornam-se fundamentais para a análise e para a interpretação dos textos a serem decodificados, ancorando posteriormente a compreensão e significado exato da unidade de registro (FRANCO, 2012). Esse fato pode ser entendido a partir do exemplo a seguir.

Unidade de Contexto (UC):

E2-UC34 todas as ações e planos que nós desenhamos para dar conta do processo da escola, a gente faz isso no coletivo. Começa que a gente tem o colegiado da própria escola, que é composto do grupo gestor, e a gente se reúne, no mínimo, uma vez por semana, na reunião com o grupo gestor.

Nesse caso, o fragmento escolhido diz respeito ao que o entrevistado estabelece como organização administrativa da escola relacionada à tomada de decisão.

As Unidades de Contexto recebem números sequenciais com a finalidade de identificação. No exemplo, percebe-se que essa é a trigésima quarta Unidade de Contexto (UC34) da entrevistada 2.

Após seleção das Unidades de Contexto em todas as transcrições, iniciou-se o processo de identificação das Unidades de Registro, a menor parte do conteúdo (FRANCO, 2012), responsáveis por expressarem o real significado daquele contexto.

Portanto, seguindo o raciocínio do exemplo anterior:

E2-UC34–R52 “todas as ações e planos... da escola a gente faz isso no coletivo”

E2-UC34–R53 “a gente se reúne, no mínimo, uma vez por semana”

Das UC podem emergir várias UR; assim, devem ser também numeradas de forma sequencial, como no exemplo citado: UC 34 apresentou duas UR 52 e UR 53.

Após a definição das unidades de análise (UC e UR), foi possível agrupar as unidades de Registro a partir da proximidade de seus significados, sendo que esse processo de análise é definido como confluência ou aglutinação. Posteriormente a essa etapa, torna-se possível elencar as categorias que, segundo Franco (2012), constituem-se de uma classificação de elementos que compõem um conjunto e que se agrupam baseados em analogias a partir de critérios definidos. As categorias emergiram da fala, do discurso e do conteúdo das respostas dos sujeitos após a análise aprofundada do material empírico.

As categorias que emergiram são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1. Categorias que emergiram. Salvador (BA), Brasil, 2015.

Unidade de Contexto (UC)	Unidade de Registro (UR)	Categorias
E2-UC34 <i>“todas as ações e planos que nós desenhamos para dar conta do processo da escola, a gente faz isso no coletivo. Começa que a gente tem o colegiado da própria escola, que é composto do grupo gestor, e a gente se reúne, no mínimo, uma vez por semana, na reunião com o grupo gestor.”</i>	E2-UC34–R52 <i>“todas as ações e planos... da escola a gente faz isso no coletivo”</i>	E2-UC34–R52 Método da Roda
	E2-UC34–R53 <i>“a gente se reúne, no mínimo, uma vez por semana”</i>	

O critério de categorização semântico foi o escolhido, por permitir selecionar categorias agrupando-as conforme o significado dos temas, sendo posteriormente confrontadas com achados de outras investigações sobre o assunto (FRANCO, 2012). Todas as categorias encontradas na pesquisa emergiram das falas dos entrevistados, não tendo sido, então, criadas *“a priori”*.

Para melhor visualização, as unidades de Contexto e as Categorias de cada eixo temático foram dispostas em uma tabela, podendo ser observadas no apêndice C.

O roteiro da entrevista desta pesquisa fez emergir a concepção de cada entrevistado sobre o modelo de gestão implementado, tendo como cenário a Escola de Formação Técnica Profº Jorge Novis. Os relatos foram direcionados pelos três eixos temáticos da pesquisa: 1) desenvolver a gestão escolar no cotidiano; 2) instrumentos utilizados na cogestão; e, 3) atores que influenciam/compartilham no processo de tomada de decisão na escola.

Em relação ao eixo temático 1) desenvolver a gestão escolar no cotidiano, foram encontradas 57 unidades de contexto que resultaram em 88 unidades de registro. Dessas unidades de registro, emergiram duas categorias e duas subcategorias.

No eixo temático 2) instrumentos utilizados na gestão, foram encontrados 68 unidades de contexto e 94 unidades de registro. Destas unidades de registro, emergiram três categorias.

Em relação ao eixo temático 3) atores que influenciam/compartilham no processo de tomada de decisão na escola, foram encontrados 31 unidades de contexto e 41 unidades de registro, que se fundiram em uma categoria. Assim, os resultados da pesquisa serão apresentados segundo os eixos temáticos.

5.5 Aspectos éticos envolvidos na pesquisa

Este projeto de pesquisa é parte de um projeto denominado ‘Avaliação da Formação Técnica de Nível Médio em Enfermagem’, desenvolvida pela Escola de Formação Técnica de Saúde Prof. Jorge Novis, aprovado pelo edital FAPESB 030/2013 – Programa de Pesquisa para o SUS: Gestão compartilhada em Saúde – PPSUS/BA, que é uma parceria entre a FAPESB, o Ministério da Saúde, o CNPq e a SESAB, que tem aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da EEUFBA, processo nº 841.446 (ANEXO C).

A pesquisa foi realizada após envio da carta de anuência (ANEXO A) e solicitação à direção da Escola de Formação Técnica do SUS de autorização para pesquisa com o corpo gestor da referida instituição. Respeitando os aspectos éticos com base na Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, que aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos (BRASIL, 2012). Garantindo aos indivíduos o respeito aos princípios de autonomia, confidencialidade, equidade e justiça aos participantes da pesquisa. Durante toda a investigação foram respeitados os preceitos éticos da pesquisa com seres humanos e todos os participantes da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE D).

Ressalta-se, ainda, que as entrevistas foram transcritas e o anonimato dos participantes foi preservado através da substituição de seus nomes por números arábicos. Houve compromisso sobre os dados coletados junto à instituição de saúde, garantindo sigilo das informações que foram utilizadas somente para fins de pesquisa e/ou publicação científica.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1 Caracterização dos gestores da Escola de Formação Técnica em Saúde Professor Jorge Novis

6.1.1 Características sociodemográficas

Do total de sete participantes (100%) que corresponde à amostra investigada, seis eram do sexo feminino (85%) e um do sexo masculino (14%), o que segue a tendência apontada por estudos na área, que reproduzem a característica histórica da enfermagem como profissão exercida quase que exclusivamente por mulheres (PINHO, 2002; COFEN, 2015). A faixa etária variou de 30 a 56 anos, havendo predominância do segmento de 51 a 60 anos, todas do sexo feminino. Este resultado sdiverge do estudo de Assis et al, 2010, onde ao descrever o perfil dos gestores da secretaria municipal da saúde a faixa etária predominante foi de 41 a 50 anos. Quanto ao estado civil, a totalidade (100%) dos entrevistados era casada. Conforme tabela a Tabela 1.

Tabela 1. Distribuição dos gestores da Escola de Formação Técnica em Saúde Professor Jorge Novis segundo sexo, idade e estado civil. Salvador (BA), Brasil, 2015.

Variáveis	N	%
Sexo		
Feminino	6	85
Masculino	1	14
Idade		
30-40	1	14
41-50	1	14
51-60	5	71
Estado civil		
Solteira	0	0
Casada	7	100

Fonte: Dados da pesquisa.

6.1.2 Trajetória acadêmica

No que se refere à trajetória acadêmica, o tempo de formado variou de seis a 32 anos de formado, sendo um gestor com menos de seis anos (14%) e seis gestores com mais de 20 anos de formado (85%). O tempo de formado pode ser um indicativo de tempo de experiência no mercado de trabalho e de relativa maturidade profissional (ABRÃO *et al.*, 2010). A principal área de formação foi odontologia, com três dos entrevistados (42%), seguido pela formação em enfermagem (dois entrevistados – 28%), farmácia (um entrevistado – 14%) e outras formações. No estudo realizado por Assis *et al.*, 2010, 75% dos gestores entrevistados eram da área de enfermagem e apenas 8% formados em odontologia.

Quanto à participação em eventos e cursos que promovam a atualização dos conhecimentos na área de gestão, com carga horária superior a 40 horas, todos (100%) relataram ter participado, de cursos na área de gestão da aprendizagem ou áreas afins, incentivados ou promovidos pela instituição, nos anos compreendidos entre 2002 e 2013, conforme Tabela 2. Estrela (2013) destaca que a capacitação em serviço deve constituir em um plano sistemático e abrangente, sendo definidos objetivos, estratégias e avaliação das realizações.

Tabela 2. Trajetória acadêmica dos gestores da Escola de Formação Técnica em Saúde Professor Jorge Novis. Salvador (BA), Brasil, 2015.

Variáveis	Faixa/tipo	N	%
Formação acadêmica	Odontologia	3	42
	Enfermagem	2	28
	Farmácia	1	14
	Outros	1	14
Tempo de formado	5-10	1	14
	11-20	0	0
	21-30	3	42
	31-40	3	42
Cursos na área de gestão	Gestão da aprendizagem	4	57
	Uso de tecnologias na gestão escolar	1	14
	Outros	2	28
	Não respondeu	1	14

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao serem questionados sobre a maior titulação, encontrou-se 100% de graduados, 57,14% de especialistas e 14,28% de mestres, conforme tabela 3. O desenvolvimento da competência profissional é de vital importância para todos que atuam na educação, como condição de aprimoramento de sua identidade profissional baseada em promoção de resultados cada vez mais eficazes e capacidade de responder, efetivamente, aos desafios sempre novos da educação. No quadro 2, descrevemos os cursos de formação cursados pelos gestores na sua trajetória acadêmica.

Tabela 3. Titulação dos gestores da Escola de Formação Técnica em Saúde Professor Jorge Novis. Salvador (BA), Brasil, 2015.

Titulação	N	%
Mestrado	1	14
Especialização	6	85
Graduação	0	9

Quadro 2. Descrição das pós-graduações (*lato e stricto sensu*). Salvador (BA), Brasil, 2015.

Mestre Saúde Pública
Especialização Gestão Profissional
Especialização Saúde Pública
Especialização em Educação Profissional
Especialização em Gestão Profissional
Especialização Saúde Pública
Especialização em Formação Docente em Educação Profissional
Especialização em Gestão Pedagógica
Especialização em Saúde Pública
Especialização para o Ensino do Nível Médio
Especialização em Administração de Serviços
Especialização do Trabalho e Educação em Saúde

6.1.3 Trajetória profissional dos gestores

Quanto ao período de início das atividades profissionais, quatro dos pesquisados atuam como profissionais há mais de 29 anos (57%), um há mais de 10 anos (14%), um há 7 anos (14%) e um não respondeu (14%). Em relação ao tempo de atuação profissional

vinculado a cargos de gerência, esse período variou de quatro a oito anos. Referente ao tempo que exerciam essa função na escola, quatro eram gestores há sete anos (57%), dois haviam ocupado o cargo há oito anos (28%) e um, há quatro anos ininterruptos (14%), o que corrobora com o período de mudança vivenciado pela escola, com ampliação da oferta de serviço e a capacidade de assumir compromissos dentro do Plano Estadual da Saúde da Bahia.

Tabela 4. Distribuição dos gestores segundo a trajetória profissional. Salvador (BA), Brasil, 2015.

Variáveis	N	%
Início da atuação profissional		
5-10	1	14
11-20	1	14
21-30	2	28
31-40	2	28
Branco	1	14
Tempo de atuação em cargo de gestão		
1-3	0	
4-6	1	14
7-ou +	4	57
Branco	2	28
Tempo de atuação no cargo atual		
1-3	0	
4-6	2	28
7-10	4	57
Branco	1	14
Como chegou ao cargo de gestão atual		
Concurso	1	14
Nomeação	3	42
Seleção	1	14
Misto	1	14
Branco	1	14

Fonte: Dados da pesquisa.

Referente à caracterização quanto a gestão da aprendizagem, não foi possível desenvolver uma análise visto que os participantes não responderam várias questões solicitadas. Além disso, este estudo contou com a dificuldade de proceder a uma comparação analítica dos dados encontrados, visto a escassez de estudos sobre o perfil de gestores das instituições de formação técnica.

6.2 Desenvolver a cogestão no cotidiano

6.2.1 Práticas tradicionais e o método da roda

Procuramos discutir a gestão da EFTS para compreender o modo como se constituiu a efetivação do novo modelo de gestão adotado pela Política de Gestão do Trabalho na Saúde, dentro de uma escola responsável por formar recursos humanos do e para o SUS, entendendo que a efetivação do SUS herdou práticas tradicionais que seguem a racionalidade hegemônica marcada pelo controle e pela disciplina. Buscaremos entender como ocorrem as relações cotidianas de poder que permeiam e configuram a instituição no intuito de alcançar a democratização institucional.

Para discorrer acerca desta análise, utilizaremos Campos (2007) que propõe uma reflexão teórico-metodológica, em que a democratização institucional não é apenas um meio para efetivar mudanças sociais, mas um fim em si mesma.

Segundo Guizardi e Cavalcanti (2010), pensar em novos modos de gestão compartilhada demanda desfazer as fronteiras institucionais, suas hierarquias e seus processos de desqualificação e exclusão, investindo no território diretamente como campo de produção de saúde, considerando que ele, inclusive, independe das instituições formalmente tidas como “de saúde” para sê-lo.

Em confronto com o modelo de gestão tradicional, a cogestão apresenta-se como um projeto de construção de compromisso e solidariedade com o interesse público, de capacidade reflexiva e de autonomia dos sujeitos, sendo que a tarefa da gestão não pode se tornar atribuição de especialistas ou de elites.

Buscamos compreender, nos discursos, o desenvolver da gestão no cotidiano da escola, correlacionando o fazer dos gestores com o modelo adotado pela SUPERH e, conseqüentemente, a EFTS.

(...) ver as problemáticas e achar saídas e soluções, e começamos a operar na escola... o mesmo modelo da SESAB (...) E1-R71

(...) tem um colegiado gestor... a gente tem um colegiado ampliado... e a gente tem uma assembleia (...) E1-R72

(...) ampliamos o projeto, todo mundo queria uma cobertura maior... sonhava mais alto (...) E2-R56

(...) é qualificar esse trabalhador da saúde, é a valorização dele, ele se sentir valorizado, cuidado (...) E2- R57

(...) a gente sempre acredita no sujeito, sempre acredita que ele pode ser cada dia melhor, se transformando, e que só falta para ele oportunidade para isso (...) E3-R62

Constatou-se nos discursos, de uma forma geral, trechos que indicam a execução, mesmo que teórica, do método da roda, entendida como a construção das possibilidades de espaços coletivos, o reconhecimento do trabalhador como sujeito e o compromisso dos sujeitos com a missão da escola, sendo este o caminho da consolidação das práticas democráticas dentro da instituição.

No primeiro fragmento, notamos que a mudança do modelo de gestão da escola ocorreu de forma verticalizada, o processo se deu de forma dinâmica, onde as mudanças organizacionais/gerenciais do *modos operandis* da SUPERH foram reproduzidos nas instituições subordinadas a ela. Não foi encontrado nos discursos evidências sobre uma qualificação progressiva ao movimento de implementação do novo modelo de gestão para o grupo de gestores da escola.

Ainda no terceiro fragmento, percebemos um resultado positivo na implementação do novo modelo de gestão, no qual as próprias gestoras “sonhavam” em ampliar as metas previamente definidas para os projetos da escola, evidenciando o compromisso e a coresponsabilização com o fazer da escola.

Esse novo modo de gestão, reverberou também, na valorização dos trabalhadores da escola, já que era oportunizado a participação dos gestores em colegiados gestores para atuarem na tomada de decisão.

No entanto, a trajetória dos espaços de participação no SUS tem revelado a persistência de traços culturais autoritários em sua forma de organização e de funcionamento (TATAGIBA, 2002; BORGES, 2003).

Freire (2011) afirma que a inexistência da democracia nas organizações não deixará de ser uma realidade, a menos que esse cotidiano se torne objeto para sua problematização e para a construção de outras referências culturais e saberes que possam ser manejados pelos sujeitos como recurso de intervenção/participação na produção da política pública do setor.

(...) existe uma desconcentração de atividades, mas ela ainda é controlada pelo gestor maior (...) E7-R22

(...) existia uma solicitação inicial que vinha pela diretora, a pedido do secretário de saúde, para realização deste curso, ou então do município (...)
E4-UR10

Nos discursos acima, encontramos práticas que comungam com o modelo tradicional de gestão, como a verticalidade do poder e a centralidade das decisões, corroborando com a ideia de Freire (2011).

A gestão tradicional das organizações públicas enfatizava características do modelo burocrático da administração, como a formalidade das relações e dos processos decisórios, a standardização dos serviços prestados, a impessoalidade e as funções atribuídas a um cargo. Além, ainda, de se basear na regulamentação e na normatização, na divisão e na especialização do trabalho, na separação entre propriedade e administração, na meritocracia, na competência técnica e na completa previsibilidade do funcionamento.

As falas apresentadas relatam, em todo seu contexto, a dinâmica de gerir uma instituição pública. Pode-se perceber aspectos relacionados ao modelo de gestão tradicional no modo de fazer dos gestores e na articulação com as instâncias superiores, bem com o financiamento da escola. Neste sentido, percebe-se o modelo burocrático impregnado na implementação da cogestão, com flutuação da prática de compartilhamento de poder e, até mesmo, evidenciamos a velha prática de “apagar incêndio”, nos trechos a seguir:

(...) se fala muito num formato descentralizado, mas a coisa na prática ela funciona ainda, meio que, verticalizada (...)
E7-UR43
(...) e por uma questão de cultura organizacional (...)
E7-UR23
(...) à gerência administrativa não parava de resolver problemas (...)
E4-UR9

Além, dessa convivência de práticas gerencias do antigo e novo modelo de gestão, a escola vivenciava no seu cotidiano a interferência político partidária no seu fazer, como visto nesses trechos:

(...) expectativa de ver como vai ser a condução da nova gestão -a gestão tem liberdade de operar, liberdade de trabalhar (...)
E1-UC3-UR6
(...) na escola, era muito indicação e você tinha um parente colocava ... chegava a carta de um político e adentrava o curso(...)
E3-UC6-UR8

Autores como Reis (2009), abordam o assunto da institucionalização partidária nas organizações públicas traçando um paralelo entre a governabilidade, as instituições e os partidos. Destacam, também, que o desafio crucial reside na obtenção da articulação do

Estado com a sociedade, em que se reconheça que o problema da administração eficiente não pode ser dissociado do problema político.

Corroborando, Reis (2009) e Ceccim (2002) indicam que o maior desafio encontrado hoje nas instâncias existentes de participação no SUS e nas relações cotidianas nas instituições de saúde é a cultura política que as perpassam.

(...) a dimensão política interfere na produtividade da escola. Até 2007 a escola produzia muito pouco (...) E6-R41

(...) era uma necessidade da época... tinha um recurso do MS disponível para fazer um projeto em cima disso (...) E2-UR6

(...) fizemos nosso planejamento, mas de repente ele foi interrompido, uma demanda que veio do secretário de saúde (...) E3-R35

Apreendem-se destes trechos que ainda há uma influência verticalizada dos projetos a serem desenvolvidos na escola, uma oscilação do fazer da escola a depender da mudança de governo e, até mesmo, um planejamento desenvolvido de forma emergencial. Ao mesmo tempo, há o reconhecimento, por parte de um gestor, de como a mudança do modelo de gestão impactou positivamente na produtividade da escola.

Outro destaque desses fragmentos é a constatação que os projetos a serem realizados pela escola não partem da necessidade real dos municípios e sim do recurso disponível no MS para financiar determinado projeto, contrapondo-se a política de educação permanente da saúde do próprio MS.

A proposta do MS com a Política de Educação Permanente é promover a autogestão e a autoanálise dos coletivos de maneira ascendente e crítico-reflexiva, engajados em quebrar a “regra da verticalidade do comando e da hierarquia rígida nos fluxos” e “superar a racionalidade gerencial hegemônica” (BRASIL, 2004, p. 21).

Para avançar na consolidação do SUS, é absolutamente necessário possibilitar que a formulação da política para o setor ocorra mediante espaços que concretizem a aproximação entre a construção da gestão descentralizada do SUS, o desenvolvimento da atenção integral à saúde e o fortalecimento da participação popular, com poder deliberativo (Brasil, 2004, p. 21).

Mesmo diante desse cenário evidenciamos nos discursos características fundantes para a mudança do modelo gerencial, como a prática de escuta qualificada, de valorização do trabalhador, a participação dos gestores da escola no planejamento da SUPERH anual, o que aproxima o modelo da escola com a cogestão.

Nesse sentido, percebemos nos discursos a seguir, uma prática na escola não rígida de processos, com possibilidade de escuta qualificada, de valorização do trabalhador, de parte do planejamento baseado nas necessidades dos trabalhadores da ponta do serviço:

(...) você precisa estar discutindo, conversando, proporcionando escuta, proporcionando qualificação (...) E1-R49

(...) as demandas que emergem desses professores são dialogadas nas reuniões semanais com as coordenadoras (...) E2-R80

Estes momentos de participação e de valorização dos sujeitos envolvidos nos processos da escola sustentam a prática diferenciada e inovadora da gestão da EFTS, galgando a consolidação de um novo modelo de gestão para as instituições formadoras na área da saúde.

Apesar de esforços na desconstrução dos fluxos rígidos e da racionalidade gerencial hegemônica, encontramos discursos dos próprios gestores fomentando “velhas” práticas de dominação, como a dicotomia entre quem planeja e quem executa, consoante excertos abaixo:

(...) a parte do planejamento fica praticamente sendo conduzida aqui na assessoria técnica (...) E2-UR6

(...) quem fica mais com essa parte do planejamento é ela. E5-R17

ela dá textos para gente... faz com que a gente leia planejamento. E5-R18

porque planejamento é horrível (...) E5-R19

(...) a Sesab vai manter o modelo de planejamento... na escola quem participa é ela (...) E1-R28

Constata-se uma prática de planejamento influenciada pelo modelo tradicional de gestão, evidenciado com a permanência do planejamento elaborado por poucos. Apesar da tentativa de empoderar os sujeitos, visto no terceiro fragmento, com o estímulo de construir conhecimento teórico sobre a ferramenta do planejamento entre os sujeitos da própria escola, não há um envolvimento real de todos os gestores na elaboração do planejamento.

A prática acima se configura em um entrave que mais distancie a escola da implementação de um novo modelo de gestão, como a cogestão, cuja mola propulsora é a participação de todos na construção de uma finalidade do trabalho coletivo.

(...) uma escola que está dentro de uma secretaria de gestão. Estamos muito dependentes dessas contingências... e a gente fica muito vulnerável (...) E4-UR84

(...) fizemos nosso planejamento, mas de repente ele foi interrompido, uma demanda que veio do secretário de saúde (...) E3-R35

“... tínhamos o Plano Anual da Saúde... o planejamento dos cursos da gente era feito à luz deste instrumento... tendo a agenda estadual da saúde como instrumento base (...) E4-R40

(...) a gente vai priorizar isso, qual a interface que isso tem com o projeto de governo e ver o recurso que tem (...) E1-R31

Para Campos (2007), a equipe trabalha compartilhando objetivos e objetos de trabalho, bem como ampliando a capacidade de direção por meio de relações horizontais nas quais lhe seja garantido o acesso às questões e decisões cotidianas da organização.

Identifica-se nos discursos a centralidade do planejamento nas instâncias superiores, sem a participação das necessidades locais dos trabalhadores da escola e dos seus alunos (trabalhadores do SUS), nem dos alunos dos 417 municípios da Bahia, além, de detectar no segundo fragmento, que apesar de um planejamento existir, este era interrompido por demandas específicas e urgentes vinda do nível hierárquico superior, sem a participação dos gestores para essa tomada decisão na reavaliação do planejamento proposto.

No modelo de cogestão, os objetos de investimento dos sujeitos, a satisfação de interesses e as necessidades sociais seriam as finalidades polares a operarem nas organizações, ou seja, trata-se de incorporar o desejo dos trabalhadores na gestão dos processos de trabalho, sem que isto signifique desconsiderar o diálogo com as necessidades sociais.

O que se pôde constatar na organização estudada referente às finalidades polares que sustentam o método da roda, foi a tentativa de incorporar dentro do planejamento da escola as necessidades sociais, como também as dos sujeitos, visto no terceiro fragmento, porém, não como eixo norteador, mas como intenção, permeada pela influência política verticalizada. Também podemos apreender nos discursos a seguir, que as necessidades sociais – ainda muitas vezes – são trazidas de forma verticalizada e não da participação social, devendo este ser um entrave a ser discutido a fim de consolidar a prática da cogestão:

(...) é um processo trabalhoso, que você desconstrói e você trabalha o desapego, eu não sou dono da verdade (...)E6-R87

(...) a gente faz é chamar os interessados, então como você vai fazer uma sequência de atividades da formação sem ouvi-los, o que eles acham que precisam aprender (...)E6-R88

(...) a gente procura o sujeito e vai conversar, para ver a necessidade dele, e transformar aquele curso que está previamente escrito no que ele precisa (...)E4-R67

(...) a gente fez muito essa parte de valorização dos servidores. Até hoje faz oficinas internas para trabalhar o reconhecimento de si (...)E4-R65

(...) mas muitas ações de parceria. Vem primeiro a negociação com a diretora, e aí depois para o grupo gestor (...) E4-R66

Outro aspecto trazido pela cogestão, é uma configuração diferenciada na descrição hierárquica da escola, contrapondo lógica da racionalidade gerencial hegemônica que produz a fragmentação dos processos e a divisão dos trabalhadores segundo especialidades e funções, ou seja, um esquadramento da organização que visa, sobretudo, à contenção de movimentos instituintes e à perpetuação da concentração de poder.

Propõe-se como alternativa de organograma a noção de unidade de produção, que não seria desenhada segundo a lógica das especialidades ou corporações, mas reconhecendo como questão fundamental a produção de valores de uso e dos próprios coletivos de produção. Esta outra forma de organização representa uma tentativa de criar fluxos democráticos que provoquem transformações na rede de poder institucional, desde o organograma formal às relações entre unidades e pessoas.

Percebemos na estrutura do organograma institucional (ANEXO B) a convivência da estrutura institucional hierarquizada. Estruturação institucional ainda hierarquizada segundo o modelo de organograma disponibilizado pela escola, mantém como base a lógica hegemônica.

No modelo proposto por Campos (2007), o organograma não seguiria uma estrutura hierarquizada e sim horizontalizada, com a redefinição das coordenações em unidades de produção, no qual os trabalhadores seriam responsáveis por um compromisso e teriam autonomia para decidir sobre como finalizar cada compromisso, e não em caixinhas nas quais cada caixinha é responsável por uma parte do compromisso, gerando fragmentação do processo de trabalho.

Na reorganização sugerida pelo método da roda, as unidades de produção não operam projetos pontuais, mas atuam com o processo produtivo, englobando todos os envolvidos com a produção de um certo resultado.

é a diretora que vai dizer se é viável (...) E5-R21

(...) tem certas coisas, que as outras coordenações não têm governabilidade para decidir (...) E5-R85

(...) a gente preparava a viagem... as diárias, viagens (passagens) tudo aqui resolvia no financeiro... a gente que mandava para diretoria (...) E4-UR11

(...) quando terminava a primeira unidade... mandavam o relatório para as apoiadoras... apoiadoras enviavam o pedido para a gente... eu descia para checar problemas de dinheiro (...) E4-R12

Nos discursos em destaque abaixo, constatamos, com facilidade, a fragmentação do processo de trabalho e o trabalho desenvolvido em “caixinhas”, diferentemente da proposta de

Campos (de unidades de produção), existindo ainda uma centralidade do poder para seguir os fluxos administrativos estabelecidos.

A criação de rodas – espaços coletivos – entre sujeitos implicados com o projeto é um passo metodológico importante, pois desta interação é que devem surgir os problemas prioritários a serem enfrentados: alguns ofertados pela equipe profissional e outros demandados pelos próprios usuários. Na EFTS percebemos o colegiado gestor como a ferramenta que mais aproxima a escola da consolidação do modelo de cogestão na prática da instituição, como visto em seguida:

(...) a gente conseguia identificar os problemas daquela área, mas eu não atuava naquele problema de imediato, eu levava aquele problema para um colegiado (...) E3-R83

(...) eu não atuava naquele problema de imediato, eu levava aquele problema para um colegiado (...) E1-R74

(...) as demandas que emergem desses professores são dialogadas nas reuniões semanais com as coordenadoras (...) E2-R80

Para Guimarães (2003), a criação de colegiados gestores, como ferramenta de gestão, visa facilitar e equacionar problemas e dificuldades de implementação de mudanças. A gestão colegiada propicia a construção de um ambiente organizacional que incentiva os funcionários a agirem tecnicamente como facilitadores na criação de alternativas de ações inovadoras, visando a melhoria na qualidade do serviço prestado.

Outra possibilidade que o colegiado gestor traz, segundo Amaral (2007), é a horizontalidade do poder, embora ainda não se tenha desvencilhado totalmente da hierarquia, da verticalidade e das regras rotineiras próprias da burocracia. Essa transição foi percebida em muitos dos discursos dos gestores:

(...) quando tínhamos alguma dificuldade mesmo, falávamos: aqui precisa da superintendente. E4-R84

(...) coisas que não se resolviam nos despachos, iam para uma roda maior, era muito no grupo gestor e a decisão final. As decisões da escola são todas no grupo gestor, colegiada. E4-UC55

(...) eu tomar uma decisão de grande importância para a escola, não sem antes o grupo gestor e a palavra da diretora (...) E4-R14

Sendo assim, evidencia-se nos discursos a tentativa de superar a centralidade do poder e a incorporação de práticas para o compartilhamento de tomada de decisão, fortalecendo uma efetiva mudança do modelo de gestão da escola.

No entanto, esse modelo de gestão se restringe a sede da escola, sendo que não foi possível identificar no fazer dos gestores essa coparticipação das unidades descentralizadas,

que acabam reproduzindo apenas o que é definido tanto na forma de fazer, quanto na forma de se organizar.

Outra condição fundante para a implementação do método da roda nas instituições é o fortalecimento do sujeito, para que este tenha condições de se organizar uma democracia institucional, e assim, a cogestão de coletivos organizados para a produção no método da roda.

Nessa perspectiva Campos (2007) reconhece o sujeito com duas dimensões: **1. interna**, que contempla 1.1 **particular** com a determinação biológica, desejos e interesses; e, 1.2 **singular**, que engloba o compromisso, o contrato e a prática social e 1.3 **universal** com as necessidades sociais, cultura, sistema econômico, jurídico, valores e ética e a dimensão 2. **externa**. Assim, aposta no movimento, na possibilidade de transformação e na capacidade de (re)inventar-se do sujeito.

(...) trabalhar estando próximo das pessoas e dos processos é importantíssimo (...)E2-R81

(...) convoquei a todos para ajudar nesta empreitada e que todos ajudaram (...) E3-R63

(...) escutar o outro... a gente envolvia as pessoas que desenvolviam este trabalho não de forma autoritária, não assim, escutando, trazendo e valorizando a experiência dele, sua motivação pessoal (...)E3-UC42-R64

(...) a gente preferia pensar junto com as pessoas, e até ouvi-las, escutá-las (...) E1-UC32-R50

Nesse sentido, percebemos uma busca da organização em superar uma determinada tradição gerencial que não entendia o trabalhador como sujeito e sim, apenas, como instrumentos gerenciais. Nessa nova lógica, o trabalhador é estimulado ao compromisso do trabalho e à produção da formação, buscando a realização pessoal e profissional, como se constata nos discursos acima: o compromisso e envolvimento dos trabalhadores com as atividades que eram responsabilidade das escolas e a valorização da escuta desses trabalhadores na discussão do fazer da escola.

No modelo de cogestão, a incorporação dos sujeitos em todos os processos de gestão (análise de contexto e problemas; processo de tomada de decisão) é fundamental. Podemos, então, constatar a existência desses momentos no envolvimento dos sujeitos em todas as fases do processo de tomada de decisão, nos discursos a seguir e que serão discutidos na categoria Instrumentos da Gestão:

(...) se eles estão trazendo alguma demanda de lá, são nessas reuniões com as apoiadoras que a gente vai discutindo os problemas que elas estão tendo (...) E1-R76

(...) o que precisa da gestão para tomar alguma decisão ou não, ou que ela já tem autonomia para decidir sozinha (...) E1-UR77
 (...) então, a gente levanta demandas... a gente aí faz um planejamento (...) E1-R30
 (...) avançamos muito naquela época... por conta disso, desse diálogo de fazer junto... quebrando sempre essa coisa do pacote pronto, ah chegou, façam e executem. A gente quebrou isso (...) E1-UC31

No modelo de Campos (2000) temos a presença de apoiadores institucionais que têm a função de apoiar a construção dos espaços coletivos e de mediar contratos dos trabalhadores no desempenho das atividades dos serviços de saúde, estabelecendo expectativas, objetivos, regras, método de trabalho e o que mais for necessário. O próprio autor propõe que as lideranças e os responsáveis pelo apoio institucional (que possuem atribuições específicas de gestão) tenham a tarefa de trazer para o cenário do trabalho interesses e perspectivas “externos”.

Na EFTS não encontramos uma organização definida desses apoiadores institucionais. Contudo, entendemos que a educação permanente dos gestores da escola se configura um avanço nessa direção, como também as parcerias com outras instituições de ensino e de pesquisa na tentativa de ampliar as possibilidades da escola como preenchimento da lacuna dos apoiadores institucionais.

(...) todas fizeram curso de especialização voltado para o ensino médio (...)
 (...)E6-R68
 (...) a gente vai investindo, faz formação pedagógica para todos (...)
 E6-R69

6.3 Instrumentos gerenciais da cogestão

6.3.1 Planejamento

O conceito do planejamento estratégico situacional de Carlos Matus – Planejamento Estratégico Situacional (PES), é entendido como um cálculo que precede e preside a ação, para o qual três variáveis importam particularmente: o projeto de governo, a capacidade de governo e a governabilidade, seu conceito representa um contraponto e crítica das perspectivas de planificação normativa.

Andrade *et al.* (2005) afirmam que o planejar é essencial ao administrador público responsável. O planejamento é o ponto de partida da eficiência e da eficácia da máquina

pública, visto que ele direcionará os rumos da gestão e se refletirá na qualidade do serviço prestado à população.

Em relação ao planejamento utilizado na EFTS, a grande maioria dos gestores entrevistados foram unânimes em citar o PES como modelo adotado pela escola, apesar de dentro dos discursos percebermos entraves na formulação e na execução deste, como vamos discutir neste item.

(...) fortalecer os colegiados, fortalecer a democracia, fortalecer o debate, ou seja, tinha o PES, como base no referencial teórico de Carlos Matus (...) E1-R73

(...) a forma da assessoria trabalhar, inclusive o planejamento, trazendo o que tem de demanda da sociedade que a gente pega através do PPA 2009, projeto da Bahia saudável até 2023, e aí o plano de ação da saúde até 2015 (...)E2-UR6

(...) a partir dessas necessidades a gente traça um planejamento para os 4 anos (...)” E2-UR7

(...) tínhamos o Plano Anual da Saúde... o planejamento dos cursos da gente era feito à luz deste instrumento... tendo a agenda estadual da saúde como instrumento base (...)E4-R40

(...) tem o plano plurianual participativo do Estado. A partir deste se identificou, por território, as necessidades da população, a partir daí se traçou... o Plano de Ação para melhoria do Estado (...) E2-UR5

Apesar dos discursos referirem o PES como método de planejamento utilizado na escola, podemos perceber fragilidade nessa afirmativa, quando encontramos nos discursos uma valorização dos instrumentos gerenciais utilizados pela secretaria estadual da saúde para embasar o planejamento da escola. Para Matus (1992): o enfoque normativo reduz a programação à dimensão exclusiva de uma técnica de estimativa de recursos e de otimização econômica.

De acordo com a definição de Andrade *et al.* (2005), o Plano Plurianual da Saúde – PPA, é o instrumento que conduz os gastos públicos de maneira racional a fim de assegurar a manutenção do patrimônio público e a realização de novos investimentos. É importante ressaltar que qualquer ação do governo poderá ser executada somente se o programa estiver inserido no PPA. Matus (1992) faz uma crítica sobre a programação baseada em custo-benefício, pois acaba não considerando as possibilidades redistributivas da regulação sanitária.

Além, do PPA, foram abordados outros instrumentos gerencias como a Programação Anual de Saúde que representa recortes anuais do Plano de Saúde de caráter propositivo, contendo as ações, os recursos financeiros e outros elementos que contribuem para o alcance dos objetivos e o cumprimento das metas do Plano de Saúde. A Agenda Estadual de Saúde

contempla proposições políticas do governo estadual para a área da saúde, traduzidas em compromissos, objetivos, atividades, metas e indicadores a serem alcançados.

Evidenciamos nos discursos que instrumentos gerenciais do estado são norteadores do planejamento da Escola, o que nos leva a acreditar que este segue dois caminhos: o planejamento que dará conta dos objetivos do governo e o planejamento construído pelas demandas dos trabalhadores da escola, e em nenhum momento a participação dos municípios, aos quais a escola oferece o serviço de formação de recursos humanos de nível médio, foi pontuada.

Assim, os objetivos do planejamento, muitas vezes, são fortemente condicionada ao sistema maior gerando (des)harmonia de objetivos. Essa questão é discutida por Barbosa (1997) afirmando que deve existir no planejamento de ações o princípio da complementariedade (de objetivos), expressando o quanto os objetivos de uma dada organização se justificam quando articulados àqueles das demais organizações do sistema ou pelo menos das organizações com que mantêm maiores interações.

Matus analisa a formalização do plano pressupõe:

...a seleção de prioridades na formulação do plano supõe a utilização de variáveis técnicas e políticas e a mobilização dos vários níveis que compõe uma organização sanitária (político; técnico-administrativo e técnico-operacional), além do distanciamento da formulação de decisões com base nos julgamentos de valor e de fato e a questão da hierarquia de decisões, sob o comando político...admite um conflito negociável... (MATUS, 1996, p35)

Pôde-se ainda, destacar dos discursos aspecto de dicotomia entre o planejamento pensado e o executado, práticas de planejamento setorial e fragmentada, o que distanciam a prática da escola da cogestão e do PES, vistos a seguir:

(...) nesse planejamento, lógico que a gente coloca as ações que a gente acha prioritárias (...)E5-UR28

(...) não existe esse acompanhamento como diz que existe, de fato não, na prática não existe (...)E7-UR36

(...) avaliação anual que era feita aqui tinha como apresentação do nosso compromisso e ia localizar o que fez, o que não fez e a proposta (...)E4-UR22

(...) começamos a detectar as falhas... perceber isso 4 meses depois que terminou os cursos (...)E2-UR53

(...) essa avaliação com ele, que na realidade é mais uma roda de conversa (...)E5-UR61

Constata-se nos trechos a existência de planejamento por setor, um planejamento sem estruturação das fases de acompanhamento e avaliação dos resultados, acarretando uma

prática assistemática e aleatória dentro da escola, também, identificou-se a interferência política no alcance dos prazos. Essas características distanciam o fazer da escola de um modelo gerencial compatível com a implantação da cogestão, além de conseguir consolidar o PES.

No entanto, essas flutuações entre os modelos de planejamento utilizados na escola são compatíveis com a luta que vivem as organizações públicas entre as mudanças necessárias do mundo contemporâneo e uma burocracia arraigada. Além disso, depararam-se com aspectos, tanto administrativos quanto políticos, que os estimulam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos.

(...) apesar de trabalhar nessa linha planejada e tentar manter as ações de forma planejada, muitas vezes elas eram deixadas e esquecidas para resolver um problema que aconteceu naquela hora, uma determinada ação que houve necessidade do governo e da secretaria (...)
E4-UR24

(...) mesmo não usando todo dia, a gente fazia um planejamento anual, uma reunião anual, a gente sempre trazia para lembrar (...)
E4-UR25

(...) a gente fez muitas atividades que não estavam ali planejadas (...)
E3-R37

Matus faz uma crítica ao modelo tradicional de planificação, entendendo que essa (des)harmonia de objetivos ocorre quando o planejamento se dissocia da ação, isto é, quando o controle do desempenho não é balizado pelo plano e os dirigentes não utilizam o planejamento como instrumento de trabalho. Como decorrência, “planeja-se o que não se faz e faz o que não se planeja, portanto predomina a improvisação” (MATUS, 1992).

Nas falas acima, pode-se constatar a afirmação de Matus de que as instituições planejam o que fazem, mas não fazem o que planejam, mesmo em uma organização que desenvolve práticas gerenciais horizontalizadas, baseadas no diálogo dos sujeitos.

Na proposta do Planejamento Estratégico Situacional (PES), o plano é o resultado de uma mediação entre o conhecimento e a ação, perfazendo passos de acumulação de conhecimento para agir. Assim sendo, o planejamento só se completa na ação, sendo necessário ter mecanismos que permitam adaptá-lo com agilidade para fazer frente às surpresas que surgem durante a implantação do plano. Nos discursos abaixo se evidencia o compromisso dos trabalhadores com a adaptação do planejamento a fim de obter o resultado esperado, referente a aspecto didático-pedagógicos.

(...) reuni com os alunos, discuti para ver o que de fato eles precisam aprender (...)
E6-UR32

(...) a gente corria atrás, providenciava e até comprava e dava todo aquele suporte tecnológico (...)
E5-UR30

6.3.2 Instrumentos pedagógicos

O Projeto Político Pedagógico é um documento que propõe uma direção política e pedagógica ao trabalho escolar, formula metas, prevê ações, institui procedimentos e instrumentos de ação. Desta maneira, a atividade de planejamento resulta no projeto político pedagógico (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2003). Para estes mesmos autores, deve existir uma articulação entre o PPP e o currículo a fim de promover um entrecruzamento dos objetivos e das estratégias para o ensino – formuladas com base na identificação de necessidades e de exigências da sociedade e do aluno, compartilhada pelo planejamento global da escola, compartilhada pelo planejamento da escola.

Nos discursos foi percebida uma aproximação entre o PPP, o currículo integrado e os fundamentos do modelo de cogestão, sempre na perspectiva de um apoiar o outro em seu projeto institucional.

(...) nosso Projeto Político Pedagógico já tem essa forma de trabalhar em sala de aula, então a gestão não pode ser diferente (...) E2-UR47
 (...) então, para fazer parte da escola tem que conhecer a pedagogia da problematização (...) E4-UR57
 (...) porque o currículo não é só você fazer um plano de curso, ele tem que ser vivo (...) E1-UR42
 (...) foi se constituindo toda essa lógica de formação em saúde, fundamentada na forma anti hegemônico... que fizesse com que essas pessoas aprendessem de fato e fossem críticas reflexivas (...) E2-UR48

No PPP da EFTS é notório o entendimento da educação como ação de transformação, em que o diálogo e as relações entre os atores envolvidos (docente, discente, trabalhadores e população) são mediadores do processo de ensino-aprendizagem. Também descreve que suas ações são programadas, incluindo a mobilização dos gestores, trabalhadores e usuários do SUS, com vistas a reorientação das práticas, mas o que identificamos nos discursos foi um distanciamento entre a programação e a mobilização dos atores envolvidos, como a seguir:

(...) a diretora me colocou logo na frente, e a gente tomou isso nos peitos e conseguimos responder a contento (...) E3-UR12

Essa constatação se aproxima do que foi discutido no trabalho de Galvão e Sousa (2012), onde das cinco escolas estudadas, todas ofereciam cursos descentralizados após demandas dos gestores.

Ainda no PPP um outro objetivo da escola é articular educação e saúde, trabalhando com as dimensões do cuidado, gestão, formação e participação social. Nessa perspectiva, não

foi identificado nos discursos dos gestores a execução de todas as dimensões referidas, principalmente, na participação dos alunos/trabalhadores do SUS nas áreas de gestão, os quais não faziam parte do colegiado gestor da escola, e nem faziam parceria com as áreas de controle social. Essa realidade, ainda se fazia mais distante com os cursos descentralizados.

(...)as apoiadoras descentralizadas, ..., quando elas tem problemas elas trazem para esta coordenação..., problemas mais ligados a secretaria escolar, aluno faltoso, recuperação, aluno que não sabe ler direito(...) E6- R22

(...)a gente discute no grupo como eu te falei (as docentes, apoiadoras, coordenadora pedagógica, a gestão como um todo), e é a diretora que vai dizer se é viável E5-UC14

Como estratégia de ensino-serviço a escola segue a “referência problematizadora”, o que impactaria para reorientar e qualificar ações de cidadania e do exercício profissional. Este movimento foi comprovado na seguinte fala:

...os meninos (alunos) eram totalmente, alienados e hoje você conversa e eles tem um vocabulário, que eles não tinham, desenvolvem um olhar ampliado da comunidade, ... aquele lixo que está ali, já é um fator de risco, e antes era uma coisa normal, ... já tem um visão política... E6-R22

Dentro do universo escolar destacamos alguns aspectos contemplados nos discursos como a organização do trabalho, avaliação e funcionamento. A organização do trabalho institucional incide diretamente na efetividade do processo de ensino-aprendizagem (LIBANEO *et al.*, 2003), impactando na qualidade das atividades de ensino. São contempladas na organização do trabalho áreas como: condições de espaço físico, de relações humanas, tomada de decisão e condições apropriadas de higiene e limpeza.

A organização de trabalho na sede da escola em Salvador, pode-se perceber a preocupação em todas as áreas descritas. Já nos cursos descentralizados, o responsável por manter esta organização são os municípios contratantes, e constatamos a não valorização da organização do trabalho em nenhuma das três áreas, como nos relatos a seguir:

(...) a contrapartida do município, ele dá o espaço para que o curso aconteça, então vai dá o espaço físico, o deslocamento deste profissional, e a alimentação neste dia, um apoio, um lanche (...) E3-UR54

(...) os municípios que até hoje ligam, desde de 2007... buscando dados (...) E6-UR64

(...)avaliações periódicas durante o curso, ... um grupinho de 4 mais ou menos disseram tudo o que eles fizeram, pena que a gente não tinha a quem entregar, porque a docente só foi lá dois dias e depois não foi mais(...) E2-UR6

(...) mas teve muitos lugares, que o próprio agente fazia na casa dele, e cada um levava uma coisinha e o curso acontecia, não deixava de acontecer por causa do espaço (...) E2-UR7

A avaliação é função primordial do sistema de organização e de gestão. Ela supõe o acompanhamento e o controle das ações decididas coletivamente, bem como a observação e a comprovação dos objetivos e tarefas a fim de verificar o estado real do trabalho desenvolvido. A avaliação permite pôr em evidência as dificuldades surgidas na prática diária, mediante a confrontação entre o planejamento e o funcionamento real do trabalho. Possibilita conhecer a tempo as dificuldades, analisar as causas e encontrar meios de superá-las. O controle e a avaliação dependem de informações concretas do andamento do trabalho.

(...) a gente faz avaliação durante e no final do curso. Aí reuni com os alunos e com os professores (...) E1-UR41

(...) a gente entra em contato com os alunos permanentemente fazendo avaliações com eles (...) E5-UR59

(...) de dois em dois meses a gente está sentando com todas elas para ver se tem algum problema, se a metodologia está sendo seguida como a gente preconiza (...) E5-UR62

(...) pelo menos no final do ano fazer uma avaliação... apresentam seus setores, os pontos positivos e negativos, o que eles sugerem para melhoria (...) E2-UR49

Percebemos nos discursos acima que, apesar da escola proporcionar um processo de avaliação dentro das atividades de ensino desenvolvidas, esta fica muito restrita aos cursos centralizados e ainda com característica assistemática, sem ferramentas de registro para embasar mudanças futuras. Quanto a avaliação institucional não foi identificado nos discursos uma avaliação sistemática com este fim, o que corrobora para uma gestão pontual e fragmentada dentro do contexto da política de gestão do trabalho e educação na saúde.

(...) tem os relatórios quadrimestrais, relatórios: o anual, o relatório de transição, estamos na expectativa de ver ... esse novo organograma (...) E1-UR45

(...) se algum aluno desistiu, elas (apoiadoras) têm que me comunicar... aí tenho que atualizar estes dados para dar à diretora (...)E5-UR63

(...) a gente utiliza o livro ata com as pautas das reuniões do colegiado. Tem a síntese da reunião para retomar o que foi discutido, e manda por e-mail para todos para já fique documentado (...)E7-UR68

Não foi percebida uma forma de estruturar esta avaliação, existindo apenas como forma de registro nas atas das reuniões; porém, os encontros informais não são registrados de

forma sistemática para possibilitar o subsídio de futuras avaliações. Ainda fica clara a cobrança dados numéricos pelas instâncias superiores do fazer da escola.

Enumeram, em suas falas, diversos instrumentos gerenciais utilizados no processo de comunicação e de monitoramento de suas práticas, alguns ainda em fase de elaboração e outros como ferramenta cotidiana, porém o monitoramento não se dá para a elaboração de um novo plano operacional, como pensado por Matus (1992):

(...) a gente faz convocações por este e-mail, manda boletins da rede das escolas técnicas, tem um mural, organiza matérias que vão ser divulgadas na rede, revista (...) E1-UR46

(...) todo curso aqui é planejado... tem os instrumentos de avaliação processual, tem auto avaliação do aluno, é um processo um pouco trabalhoso (...) E6-UR34

(...) estamos fazendo um sistema integrado, para que a própria pessoa do interior tenham o acompanhamento do aluno (...) E6-UR65

Assim, as práticas de avaliação referidas pelos gestores em seus discursos não se orientam pelo PES realizado, fixando-se nas atividades que estão em execução na escola e nas avaliações do planejamento que ocorrem de forma assistemática dentro das reuniões do grupo gestor anualmente.

No discurso de uma gestora a auditoria externa foi absorvida como estratégia positiva na avaliação da escola, visto conseguirem gerar um diagnóstico quantitativo das ações da escola em um determinado período. A avaliação externa pode representar ajuda à organização do trabalho na escola, gerando uma cultura de responsabilização na equipe escolar.

6.3.3 Financiamento do SUS

A EFTS faz parte da Secretaria Estadual de Saúde e, cada vez mais, tem necessidade de buscar alternativas para a auto sustentação e sobrevivência frente à escassez de recursos para a execução dos seus objetivos, como visto nas falas abaixo:

(...) nunca poderia confiar na teoria. Você tinha que confiar na sua prática, o que é que acontecia. Então, a gente fazia uma provisão para maior (...) E7-UR92

(...) uma escola que está dentro de uma secretaria de gestão, estamos muito dependentes dessa contingência... e a gente fica muito vulnerável (...) E2-R32

(...) num sistema financeiro, solicitava a descentralização na SUPERH... por sistema financeiro mesmo, a gente só dava a ordem no sistema e autorizava, liberava, pelo FESBA (...) E4-UR85

A par desses problemas estruturais, temos também o insuficiente financiamento à saúde que, frequentemente, leva o administrador público a buscar alternativas que lhe permitam manter os serviços em funcionamento. No entanto, tais alternativas nem sempre levam em consideração as necessidades da população.

(...) era uma necessidade da época... tinha um recurso do MS disponível para fazer um projeto em cima disso (...)E2-UR6
 (...) ver se a gente consegue fortalecer a parceria com o MS... que a gente tem que buscar recursos (...)E3-UR82
 (...) as atividades não param... requer que a parte financeira... funcione, e ela não funciona (...)E7-R47

Os recursos financeiros que a escola recebe são por transferências da União, na modalidade fundo a fundo, condicionadas à pactuação de projetos, e por convênios com financiamento de órgãos internacionais, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Banco Mundial, consignados pelo Governo Federal, além de repasses mensais do tesouro estadual. Houve relatos de atraso na transferência de recursos e insuficiência dos mesmos, além de cortes, contingenciamentos e falta de autonomia de gestão. O repasse estadual cobre as despesas fixas da estrutura da escola, sendo que a contratação de docentes externos (que não fazem parte do quadro de pessoal) são entraves discutidos pelos gestores, pois a terceirização do pagamento é necessária, como visto nos discursos abaixo:

(...) para tocar o projeto a gente precisava pagar docente... para gente fazer isso tinha... que terceirizar (...)E2-UR78
 (...) a gente faz licitação, a escola tem autonomia para isso (...)E1-UR70
 (...) a Fesf que ela tem competência legal, para fazer o pagamento do professor... a gente tem que pagar uns dez por cento de gratificação para ela fazer o pagamento desses professores (...)E1-UR69
 (...) como é contrato de gestão e outras áreas da secretaria estavam devendo, aí eles faziam isso como forma de tensionar. Aí a gente suspendeu (...)E1-UR72

Diante dessas falas, percebemos o conflito entre burocracia e efetividade, visto o desempenho das atividades da escola estarem sujeitas aos entraves financeiros das instituições públicas, assim se distanciando em atender a demanda das necessidades do estado em relação à profissionalização dos recursos humanos e à proposta de cogestão:

(...) na área privada, você compra da mesma forma, só que você tem mais liberdade... enquanto na área pública, que você tem que obedecer às leis de licitação fechadas ali (...) E7-UR93
 (...) a gente não está tendo recurso este ano, ninguém está progredindo. Nosso planejamento baseado em quase nada de recurso.

E2-UR80

Esse fato nos coloca em questão a descentralização dos SUS, em que o modelo de governança local está sujeito ao contingenciamento das instâncias superiores e a inversão da posição de influência dos atores políticos locais e dos atores políticos setoriais (secretário de saúde e conselhos).

Outro fator para analisarmos em relação ao processo de descentralização do SUS e seu impacto na gestão local, é a importância dos recursos financeiros advindos do Ministério da Saúde no estabelecimento das prioridades em saúde, o que indica uma indução das políticas municipais por parte do governo federal, que pode levar à fragmentação do planejamento dos municípios e à redução de sua autonomia de gestão. Este aspecto pode ser percebido mais significativamente nas falas do G1 e G2:

(...) a gente começou a ter projetos com recursos... que foi o grande “boom”, que fortaleceu a escola (...) E1-UR73

(...) são parcerias que a agente faz com o Ministério da Saúde e Ministério da Educação que, se projeto for aprovado, o recurso vem fundo a fundo (...) E2-UR81

A fragilidade gerencial relaciona-se a uma série de problemas da administração pública brasileira, como a incapacidade de manter o planejamento das instituições, a escassez de recursos financeiros para encaminhar projetos já em execução e a consequente baixa efetividade da escola. Além disso, ainda utilizam modelos clássicos de licitação, de utilização de terceiros para execução de práticas próprias e de redirecionamento de recursos pelas instâncias superiores, acarretando a sustentabilidade administrativa da gestão. Percebemos essas fragilidades nos discursos a seguir, caracterizando uma prática que envolve repasses de recursos financeiros e os convênios e parcerias instituídas pela Escola.

(...) a gente solicitava a descentralização, porque a gente é uma unidade gestora, mas não tem autonomia financeira tanto para pegar um dinheiro e mandar (...) E7-UR94

(...) o ministério... baixou uma portaria que liberava utilizar o dinheiro do PROFAPS, que não era mais um dinheiro carimbado (...) E1-UR74

(...) o discurso da secretaria foi que ele tinha credores que precisavam ser pagos... muito dos recursos foi pago outras coisas (...) E1-UR75

6.4 Atores que compartilham a tomada de decisão

6.4.1 Democracia institucional

Para o método da roda, o fortalecimento do sujeito e a democratização das instituições são os dois principais caminhos para a reformulação e a superação da racionalidade hegemônica. O método objetiva aumentar a capacidade de compreensão e de intervenção das pessoas sobre o mundo e sobre si mesmas, contribuindo para instituir processos de construção de sociedades com grau crescente de democracia e de bem-estar social.

Assim, esse método propõe meios de integrar essas dimensões polares da realidade: o mundo da vida e os sujeitos que intervêm sobre ele, ao mesmo tempo em que sofrem suas consequências. Com esse propósito, opera-se em núcleos temáticos, uns referentes ao mundo, outros ao sujeito. Na dimensão relativa ao mundo abarcam a finalidade/objetivo da ação humana; resultado/produto da ação humana; meios de intervenção sobre o mundo objeto do qual se encarrega; e, na relativa ao sujeito contempla objeto de investimento com capacidade de estabelecer contratos e compromissos com outros; análise da rede de poder em cada situação; mecanismos de controle social; referência cultural e ética.

Dentro da EFTS percebemos a interação dos vários núcleos temáticos referidos por Campos (2007), visto a interação da escola com as instâncias superiores, com altos cargos políticos interferindo ou suportando a ação da escola:

Então todas as decisões aqui são coletivas. Até o ano passado, nós éramos muito entrosados com a superintendência, principalmente com o secretário de saúde... super hiper mega. E6-UR31

A forma que estava organizada a SUPERH anteriormente... ela fazia sempre reunião de colegiado. E3-UR8

Avançamos muito naquela época... por conta disso, desse diálogo de fazer junto... quebrando sempre essa coisa do pacote pronto: 'ah, chegou aí façam e execute'. A gente quebrou isso, a gente preferia pensar junto com as pessoas, e até ouvi-las, escutá-las e a superintendente tinha muito isso, inclusive até o secretário de saúde tinha muito isso... e para todas as diretoras, ao ponto de ir com a superintendente para o gabinete e resolver, junto ali, um assunto que era importante aqui para a escola e ela avançou muito por conta disso, por conta dessa abertura. E3-UC7

Alguns aspectos são relativos aos meios de intervenção sobre o mundo objetivo e a capacidade de estabelecer contratos e compromissos com outros, onde a escola dispõe de

projetos com o Ministério da Saúde e com o Ministério da Educação, assumindo compromisso até mesmo dentro da agenda de saúde do Estado, utilizando-se da metodologia da problematização para guiar a execução dessas atividades. Nitidamente, nos discursos foi ratificado o empenho de cada setor em proporcionar o alcance das metas, mesmo que de forma assistemática.

(...) o nosso fazer é sempre o mesmo: educação no trabalho e a gestão na saúde (...) E2-R78

(...) como a gente poderia impulsionar a EFTS para que avançasse também no seu fazer... utilizando tecnologias de ponta, gerenciando suas informações no dia-a-dia... o bom da gestão é que éramos abertos a sugestões. A gente acredita que quem é, está fazendo, tem muitos a nos dizer (...) E3-UC38

Os espaços coletivos são uma estratégia de democratização das relações de poder e de superação das capacidades assimétricas de decisão, que visam garantir aos trabalhadores o acesso à informação e o tempo necessário aos processos de discussão, deliberação e planejamento. Nesses espaços, os sujeitos devem ocupar-se do estabelecimento de compromissos quanto à tensão entre a produção de valores de uso e o interesse e desejo dos trabalhadores, uma vez que a organização resulta da adesão mais ou menos voluntária a valores instituídos e transformados em estrutura, arranjos e norma (CAMPOS, 2007,).

Em relação a alguns núcleos, percebemos certa limitação da capacidade da escola em analisar seus mecanismos de controle social, os resultados alcançados por suas ações dentro da rede pouco são publicizados e quase não analisados, ainda sendo uma fragilidade no processo do método da roda na escola.

(...) é preciso fazer uma avaliação institucional eu acho... de dentro a gente não tem essa visibilidade de enxergar algumas coisas que precisam ser trabalhadas (...) E4-UR20

(...) e aí se acordava tudo naquela reunião... não tinha uma sequência. E7-R25

Entende-se a complexidade em integrar esses interesses, mas a ferramenta sugerida por Campos são espaços protegidos para a reflexão: rodas. A criação de rodas – espaços coletivos – entre sujeitos implicados com o novo modelo é um passo metodológico importante. Desta interação é que devem surgir os problemas prioritários a serem enfrentados: alguns ofertados pela equipe profissional e outros demandados pelos próprios usuários/municípios. No caso da escola, a realidade é estendida para a necessidade dos municípios de todo o estado da Bahia.

Para o funcionamento reflexivo é importante realizar, de modo sistemático, a análise da sustentabilidade e dos resultados dessas intervenções. Essa reflexão sobre a prática é um excelente instrumento para diminuir as resistências estruturais de cada sujeito, como também é importante para a redefinição do diagnóstico, da interpretação e da rede de tarefas anteriormente definidas.

Na EFTS temos a formação dos espaços coletivos já instituídos formalmente e a construção dos momentos de reflexão. No entanto, apesar de se ter resultados da sua prática, a avaliação não ocorre de forma sistemática como retroalimentação para todos os usuários deste serviço, no caso os municípios. A tomada de decisão é muito voltada para as práticas da escola, sem colocar na roda as necessidades dos municípios.

(...) avaliação anual que era feita aqui tinha como apresentação do nosso compromisso e ia localizar o que fez, o que não fez e a proposta (...)
E4-UR22

(...) a gente faz avaliação durante e no final do curso. Aí reuni com os alunos e com os professores (...)
E1-UR41

(...) toda avaliação dos cursos e isso vem, é discutido nos colegiados (...)
E1-UR43

(...) as apoiadoras é que são responsáveis por fazer as avaliações periódicas durante o curso por telefone com professor, alunos (...)
E4-UR21

Campos (2006) traz algumas diretrizes para o alcance da democracia institucional. Em uma delas afirma que a política, a gestão e o trabalho deveriam ser julgados, também, por sua capacidade de construir os maiores coeficientes possíveis de autonomia e de liberdade para as pessoas e instituições. Para o método, autonomia não significa independência ou descompromisso absolutos; ao contrário, a ampliação da autonomia depende da capacidade do sujeito em reconhecer e lidar com a rede de dependência na qual estão todos inevitavelmente mergulhados. Esta afirmação ratifica o posicionamento do gestor no discurso a seguir, quando deixa claro os efeitos da formação problematizadora instituída na escola, mobilizando a capacidade de analisar e de intervir da maioria das pessoas.

(...) a formação empodera e melhora o sujeito (...)
E6-UR33

(...) nunca vi um curso para mexer e transformar uma unidade de saúde como foi a complementação de auxiliar para técnico, a postura, a forma de trabalhar, a economia de material, de tudo (...)
E6-UR34

(...) mas é isso que a gente quer, que o sujeito seja empoderado para um olhar crítico e construtivo, que ele saiba transformar sua realidade (...)
E6-UR35

Como terceira diretriz, traz a necessidade de conflitos e a elaboração de contratos entre interesses e valores diferentes sem o uso da violência, mas graças ao uso de instrumentos de convencimento e de negociação, conforme pode ser observado nos discursos abaixo:

(...) se definia os cursos e a gente definia para cada setor a programação operativa (...) E4-UR20

(...) apreensiva com o futuro da escola, com relação a essa nova gestão que está entrando aí, dificulta o planejamento e as articulações. Eu sentindo retornando a uma burocratização muito grande (...) E5-UR27

(...) a gente já sabia que ela estava na superintendência, levando os nossos problemas, discutindo o que a gente estava fazendo e ouvindo, também, o que eles queriam que a escola fizesse (...)E5-UR26

(...) ao ponto de ir com a o superintendente para o gabinete e resolver, junto ali, um assunto que era importante aqui para a escola e ela avançou muito por conta disso, por conta dessa abertura (...)E3-UR11

Para Campos (2007), a cogestão possibilita um espaço aberto, um espaço de mediação entre forças. Como podemos perceber nos discursos, dentro da EFTS há formulação de contratos na aquisição de metas, mas há também formas de fazer inerentes ao processo da escola que foram incorporadas na concepção do sujeito.

A cogestão depende da construção de contrato entre profissionais, usuários e outras pessoas envolvidas com o problema ou com as organizações da rede de apoio. No entanto, os sujeitos precisam estar empoderados do saber daquele objetivo a ser discutido. Desta forma, mesmo no modelo de cogestão, os sujeitos podem apenas reproduzir práticas sem intervir sobre elas.

(...) a gente preferia pensar junto com as pessoas, e até ouvi-las, escutá-las (...) E1-R50

(...) todas as ações e planos... da escola a gente faz isso no coletivo (...) E2-R52

(...) a gente procura o sujeito e vai conversar, para ver a necessidade dele, e transformar aquele curso que está previamente escrito no que ele precisa (...) E4-R67

(...) a gente vai investindo, faz formação pedagógica para todos (...) E6-R69

(...) a partir dessas necessidades, a gente traça um planejamento para os 4 anos (...) E2-UR7

(...) reunião com as apoiadoras e docentes que ficam nos municípios... sempre se ouvia muito eles... a gente sempre reavaliava (...) E3-UR9

Ainda se faz necessário a autonomia das instituições, para atender os desejos internos, muitas vezes vetados por questões do financiamento da rede, além da necessidade de realizarem de modo sistemático, a análise da sustentabilidade e dos seus resultados e a de colocar o aluno no centro da tomada de decisão.

Das três categorias analisadas, as evidências da cogestão são frágeis, pois os atores que compartilham a tomada de decisão não contemplam os alunos e suas ações são subjugadas aos interesses hierárquicos. O planejamento e o financiamento não apresentam as evidências institucionais da cogestão.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de pesquisa tratou de analisar a cogestão na escola de formação técnica em saúde da rede SUS Bahia no período de 2007 a 2015, e diante dos resultados obtidos na pesquisa conseguimos visualizar neste estudo de caso as diversas facetas da gestão no contexto de intervenções transformadoras para o novo modelo de atenção à saúde.

Compreendendo que a gestão dos processos de produção (do político, do organizacional e do processo de trabalho construtor do cuidado em saúde) estão implicados na fabricação de uma certa maneira de se produzir serviços de saúde, assim, elas podem servir de alavancas para as ações que visam interferir no modelo constituído, ou mesmo podem ser exploradas para a permanência do modelo dado.

Há mais de 22 anos a EFTS atua na formação de recursos humanos na saúde desenvolvendo projetos desde a consolidação do modelo hegemônico quanto a reestruturação do novo modelo, o que acarretou na sua história processos de reordenamento dos arranjos organizacionais a fim de atender as necessidades de cada momento vivenciado, desde o modelo assistencialista/campanhista à reforma sanitária.

Dentro deste contexto de constantes mudanças no modelo assistencial instituído em nossa sociedade, a EFTS vem tentando adequar-se, em meio aos conflitos, atingir seus objetivos de formação de recursos humanos na saúde, mesmo que necessite um reordenamento em toda sua estrutura física ou gerencial, proporcionando a construção de novos arranjos e novas lógicas para a sua existência.

As escolas de formação de recursos humanos em saúde, são, exatamente, lugares de sujeitos em ação, o que possibilita terreno estratégico para se pensar as possibilidades de manutenção ou de mudança, dos modos de se produzir cuidado em saúde, é aquele que pode revelar a maneira como os diferentes sujeitos em cena governam e disputam seus projetos, construindo o dia a dia da produção dos modelos de atenção à saúde.

Investigar o modelo de gestão de uma escola técnica do SUS no estado da Bahia possibilitou a reflexão sobre a gestão de uma instituição formadora de recursos humanos da saúde com base no referencial de cogestão, que foi pensado como estratégia para as instituições de saúde alicerçarem seus arranjos organizacionais a fim de atenderem as mudanças para o novo modelo de atenção à saúde.

Constatamos que no contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações das organizações no mundo contemporâneo ante uma burocracia arraigada. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo perfil de trabalhadores tanto em aspectos administrativos, quanto políticos e até técnicos, e necessitam tornar as organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em prestar serviços eficientes à sociedade.

Claramente nos discursos percebemos a vivência da luta entre o velho e o novo modelo de gestão, imbrincados nas ações humanas, que funcionam como um padrão coletivo, possibilitando identificar maneiras de perceber, pensar e agir arraigada ao modelo de gestão burocrático, mas também, novas falas na construção da democracia institucional, com validação de espaços coletivos (deliberativos, consultivos e organizativos), formação do grupo gestor, grupo gestor ampliado e assembleia, a valorização das relações intersubjetivas no processo de trabalho, na percepção do trabalhador como sujeito, possibilitando um movimento multidirecional na tomada de decisão e planejamento das atividades.

No entanto, no dia a dia da escola são repetidos pelos trabalhadores e gestores fluxos rígidos de hierarquia, de processos burocráticos com as instâncias superiores, de verticalidade de decisões do nível federal ao municipal, autonomia financeira limitada da escola, influência político-partidária na elaboração de metas para a escola, constituindo uma cultura organizacional partilhada, naquele momento, por esse conjunto de pessoas e evidenciada nos discursos.

Quanto aos instrumentos gerenciais elucidados nos discursos, não há uma separação clara entre os instrumentos administrativos e pedagógicos, assim, disse que o planejamento institucional ocorre com base na metodologia do planejamento estratégico situacional, mas não fica claro nos discursos a sistematização do PES, além de fragilidade do acompanhamento e avaliação dos planos desenvolvidos, ratificando uma prática do antigo modelo de gestão, no qual o planejamento elaborado é diferente do executado.

Há uma prática assistemática da avaliação, tanto dos instrumentos pedagógico quanto administrativos, principalmente, que repercute no impacto da escola dentro da política de gestão do trabalho e educação na saúde. Além, de acarretar oscilações frequentes no fazer da escola, em que pese a disponibilidade de recursos específicos para suas ações, comprometendo prazos e resultados, fragilizando o movimento de consolidação do SUS.

Como entraves destacamos o processo de descentralização do financiamento da escola, que ainda se encontra como obstáculo importantes para a concretização de expectativas referentes à transformação da participação social na alocação de recursos, o que engessa as atividades da escola. Notamos também, o trabalho da captação de recursos para a escola na dependência da lógica de projetos disponibilizados pelo nível federal, o que torna o fazer da escola extremamente dependente de políticas verticalizadas do governo federal.

Ainda que os resultados analisados nesta pesquisa tomem como base apenas a percepção dos gestores, o que é limitado para comprovar as mudanças do modelo de gestão implementado, entendendo ser necessária também o cotejamento com as percepções de docentes, apoiadores, funcionários e discentes, fica claro os avanços alcançados pela escola na implementação no modelo alternativo de gestão (cogestão) atendendo ao indicativo da política de gestão do trabalho e educação na saúde.

Esperamos que, apesar de restrito, este estudo possa trazer informações importantes para a compreensão da lógica do modelo de cogestão para instituições de saúde e principalmente para as instituições de ensino do SUS, fomentando discussões e novos estudos em nível nacional, já que ainda não existe um arcabouço teórico, específico que sustente a gestão das instituições formadoras no estabelecimento da consolidação do SUS como uma sistema de saúde universal, equânime e de qualidade, o que constitui em si desafio constante para qualquer paradigma a ser adotado.

REFERÊNCIAS

ABRAÃO, S. R. et al. Caracterização, motivação e nível de satisfação dos técnicos de enfermagem de um hospital universitário. **Rev. enferm. UERJ**, v. 18, p. 253-258, 2010.

ALMEIDA, A.H., SOARES, C.B. A dimensão política do processo de formação de pessoal auxiliar: a enfermagem rumo ao SUS. *Rev. Latino-amer Enfermagem*, n.10, v.5, p.629-636, set-out 2002.

AMARAL, M. C. S. **A Gestão em Questão: da (des)construção à (re)construção**. Rio de Janeiro: 2007. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

ANDRADE, N. A. et al. **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSIS, MMA., et al. Perfil socioprofissional dos gestores e das equipes de saúde da família versus princípios da educação permanente. In: ASSIS, MMA., et al. orgs. **Produção do cuidado no Programa de Saúde da Família: olhares analisadores em diferentes cenários** [online]. Salvador: EDUFBA, 2010. 83-98p.

ÁVILA, S. de A. **Análise do Processo de Implementação do PROFAE: insights para a construção de uma política pública inovadora de profissionalização em nível médio para o setor saúde**. Rio de Janeiro: 2004. 163 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Nacional de Saúde Pública do Rio de Janeiro.

BARBOSA, P. R. Gestão em Saúde: o desafio dos hospitais como referência para inovações em todo o sistema de saúde. In: FLEURY, S. (org.). **Saúde e democracia: a luta do CEBES**. São Paulo: Lemos Editorial, 1997. P. 143-161.

BORGES, F. T. et al. Escolas Técnicas do SUS (ETSUS) no Brasil: regulação da integração ensino serviço e sustentabilidade administrativa. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 4, p. 977-987, 2012.

BORGES, S. F. A. A representação das associações de moradores no Conselho de saúde. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SAÚDE COLETIVA, 7. Brasília, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: Abrasco, 2003. 456p.

BRASIL. Ministério da Educação. **Centenário da rede federal de educação profissional e tecnológica**. 2014. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf. Acesso em: 08 dez. 2014.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos**. Res. CNS 466/12. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2014.

_____. Ministério da Saúde. **Institui a Rede de Escolas Técnicas do SUS (RETSUS) e dispõe sobre as diretrizes para a sua organização**. Portaria nº 2.970, de 25 de novembro de

2009. Disponível em:

http://bvms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2009/prt2970_25_11_2009.html. Acesso em: 20 nov. 2014.

_____. Ministério da Saúde. Portaria nº 1.996 de 20 de agosto de 2007. **Dispõe sobre as diretrizes para a implementação da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde**. Disponível em: <http://dtr2001.saude.gov.br/sas/PORTARIAS/Port2007/GM/GM-1996.htm>. Acesso em: 08 dez. 2014.

_____. Ministério da Saúde (BR). **Princípios e diretrizes para a gestão do trabalho no SUS (NOB/RH-SUS)**. 3ªed. Brasília (DF): Ministério da Saúde; 2005.

_____. Ministério da Saúde. Portaria nº 198, de 13 de fevereiro de 2004. **Institui a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde como estratégia do Sistema Único de Saúde para a formação e o desenvolvimento de trabalhadores para o setor e dá outras providências**. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.

_____. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. **Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm. Acesso em: 05 dez. 2014.

CAMARÃO, M. J. C.; PINTO, I. C. de M. Experiência da Escola de Formação Técnica em Saúde na Construção do Currículo Integrado por Competências. In: SOLLA, J. J. S. P. (org.). **Estratégia da Política de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde: experiências da Bahia**. Salvador: EDUFBA, 2010. p. 271-286.

CAMPOS, G. W. Efeito Paidéia e o campo da saúde: reflexões sobre a relação entre o sujeito e o mundo da vida. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 4 n. 1, p. 19-31, 2006.

CAMPOS, G. W. de S. Um método para análise e co-gestão de coletivos. 3ª ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

_____. **Um método para análise e co-gestão de coletivos: a constituição do sujeito, a produção do valor de uso e a democracia em instituições: o método da roda**. São Paulo: Hucitec, 2000.

CANALI, H H B. **A trajetória da educação profissional no Brasil e os desafios da construção de um ensino médio integrado à educação profissional**. Belém: 2012. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará.

CECCIM, R. B. Formação e desenvolvimento na área da saúde: observação para a política de recursos humanos. In: BRASIL. Ministério da Saúde. **Observatório de recursos humanos em saúde no Brasil: estudos e análises**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002. p. 373-414.

CECCIM, R. B.; FEUERWERKER, L. C. M. O Quadrilátero da Formação para a Área da Saúde: Ensino, Gestão, Atenção e Controle Social. **PHYSIS: Rev. Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 41-65, 2004.

COFEN. Conselho Federal de Enfermagem. Disponível em:

<http://ba.corens.portalcofen.gov.br/enfermagem-em-dados>. Acesso em: 02 fev. 2015.

CUNHA, G. T.; CAMPOS, G. W. de S. Método Paidéia para Co-Gestão de Coletivos Organizados para o Trabalho. **ORG & DEMO**, v. 11, n. 1, p. 31-46, jan./jun. 2010.

DIAS, R. A.; SCHIAVON, I. C.A.; OLIVEIRA, E.C. et al. O ensino por competência na educação do profissional técnico de nível médio em enfermagem: uma revisão integrativa. **Rev. Enferm. Cent. O. Min.**, v. 3, n. 3, 2013.

DRIESSNACK, M.; SOUSA, V. D.; MENDES, I. A. C. Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem: part 2: desenhos de pesquisa qualitativa. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 15, n. 4, 2007.

ESCOLA DE FORMAÇÃO TÉCNICA JORGE NOVIS – EFTS-Ba. **Projeto Político Pedagógico**. Disponível em:

http://www.saude.ba.gov.br/efts/index.php?option=com_content&view=article&id=288&catid=128&Itemid=193. Acesso em: 05 dez. 2014.

ESTRELA, D. M. A. **Gestão pedagógica administrativa em curso profissionalizante em enfermagem**. São Paulo: 2013. 128 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Brasília: Liber Livro Ltda, 2012.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. 34. ed. São Paulo: Paz e terra, 2011.

GARAY, A.; SCHEFFER, B. Reestruturação Produtiva e Desafios de Qualificação: algumas considerações críticas. Disponível em:
<http://www.medtrab.ufpr.br/arquivos%20para%20download%202010/Reestruturacao%20produtiva.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2017.

GIL, A. C. **Estudo de Caso**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GÖTTEMS, L. B. D.; ALVES, E. D.; SENA, R. R. A enfermagem brasileira e a profissionalização de nível técnico: análise em retrospectiva. **Rev. Latino-am. Enfermagem**, Brasília, v. 15, n. 5, 2007.

GUIMARÃES, S. B. **Colegiado gestor como estratégia de promover mudanças**. Belo Horizonte. Disponível em:

<http://www.pbh.gov.br/smsa/biblioteca/geas/colegiadogestorcomoestrategiadepromovermudancas.doc>. 2003. Acesso em: 21 dez. 2015.

GUIZARDI, F. L.; CAVALCANTI, F. de O. L. O conceito de cogestão em saúde: reflexões sobre a produção de democracia institucional. **Physis – Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 1245-1265, 2010.

HUERTA, F. **Entrevista com Carlos Matus: o método PES**. São Paulo: Fundap, 1996.

- LIMA, E. C.; APPOLINÁRIO, R. S. A educação profissionalizante em enfermagem no Brasil: desafios e perspectivas. **Rev. Enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 311-316, abr./jun. 2011.
- KIMURA, A. F.; MERIGHI, M. A. B. Estudo de Caso. In: MERIGHI, M. A. B. (org.). **Abordagens Teórico-Metodológicas Qualitativas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2000.
- KOCK, I. G. V. **A inter-ação pela linguagem**. 10. ed. São Paulo: Contexto, 2006.
- LIBÂNEO, J. C., OLIVEIRA J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.
- MATUS, C. Fundamentos da planificação situacional. In: RIVERA, F.J.(org). **Planejamento e programação em saúde**: um enfoque estratégico. São Paulo: Editora Cortez. 1992. 105 - 219p.
- MAZAFERRA, L. M. C. **O curso de habilitação profissional do técnico em saúde bucal no âmbito do SUS/BA**: um estudo sobre sua avaliabilidade. Salvador: 2010. 75f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Instituto de Saúde Coletiva, Universidade Federal da Bahia.
- MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 32. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.
- NORONHA FILHO, A. **Recursos Humanos em Saúde**: avaliação dos impactos do PROFAE nas condições de vida dos trabalhadores atendidos pelo Projeto em Bela Vista-RR. Boa Vista: 2009. 97f. Dissertação (Mestrado Interinstitucional) – Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Universidade Federal do Maranhão.
- PINHO, D. L. M. **O trabalho da enfermagem e a gestão da informação**: uma análise ergonômica das atividades das enfermeiras no contexto hospitalar. Brasília: 2002. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília.
- RAMOS, A. de S. et al. Política de Gestão do Trabalho e Educação Permanente na Bahia: “O SUS É UMA ESCOLA”. **Revista Baiana**, v. 33, n. 1, p. 40-50, ago. 2009.
- REIS, F. W. Mercado e Utopia. In: **Governabilidade, instituições e partidos**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2009. p. 387-417. Disponível em: <http://books.scielo.org>. Acesso em: 10 fev. 2016.
- SOARES, R. de S.; RAUPP, B. Gestão compartilhada: análise e reflexões sobre o processo de implementação em uma unidade de atenção primária à saúde do SUS. **Rev. APS**, v. 12, n. 4, p. 436-447, out./dez. 2009.
- SÓRIO, R. E. da R. Educação profissional em Saúde no Brasil: a proposta das Escolas Técnicas de Saúde do Sistema Único de Saúde. **Formação**, n. 5, p. 46-58, 2002. Disponível em: [http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/is_digital/is_0203/pdfs/IS23\(2\)048.pdf](http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/is_digital/is_0203/pdfs/IS23(2)048.pdf). Acesso em: 10 jan. 2015.

TATAGIBA, L. Os conselhos gestores e a democratização das políticas públicas no Brasil. In: DAGNINO, E. (org.). **Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2002. p. 47-104.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 2009. 175p.

VIAMONTE, P. F. V. S. Ensino profissionalizante e ensino médio: novas análises a partir da LDB 9.394/96. **Educação em Perspectiva**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 28-57, jan./jun. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2010. 248 p.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro da entrevista semiestruturado com gestores da Escola de Formação Técnica em Saúde Professor Jorge Novis

1. Agora de forma global, o senhor(a) poderia me falar, como o(a) senhor(a) desenvolve a gestão escolar no seu cotidiano?

Poderia falar contemplando as ações de planejamento, avaliação, execução... (questão focalizadora)

2. Ao organizar seu processo de trabalho na gestão desta escola, o senhor poderia me descrever os instrumentos que utiliza para realizar o planejamento, a execução, avaliação e as tomadas de decisão nas ações pedagógico administrativas?

3. Na sua vivência como gestor(a) da EFTS, quais atores influenciam/compartilham no processo de tomada de decisão na escola?

O senhor poderia citar algum exemplo de tomada de decisão nos últimos dias aqui na escola (questão de esclarecimento)

Apêndice B – Questionário de Caracterização dos Gestores*

Nº: _____

Data: ____/____/____

1. Dados de identificação do sujeito

a) Idade: _____ anos

b) Estado civil: _____

2. Trajetória Acadêmica

a) Qual a sua 1ª formação de graduação?: _____

b) Ano de conclusão da graduação: _____

c) Possuía formação técnica anterior a graduação? _____

d) Se sim em qual área? _____

e) Fez algum outro curso de graduação? Se sim, qual (is)? _____

f) Fez algum curso de Pós graduação/ano:

Curso	Instituição	Ano de Conclusão

g) Você já participou de algum curso de formação continuada para gestão escolar com mais de 40 horas? Quando foi feito esse curso?

h) Qual o tema do último curso de gestão escolar que você fez/ está fazendo?

Liderança [__]

Trabalho em equipe [__]

Políticas públicas [__]

Noções de administração e legislação [__]

Gestão da aprendizagem [__]

Noções de cidadania e meio ambiente [__]

Uso de tecnologias [__]

Outros (ESP.): [__]

3. Trajetória profissional

a) Início da atuação profissional: _____

b) Tempo de atuação profissional em cargo de gestão: _____

c) Cargos e funções vivenciados: _____

d) Cargo e função atual: _____

e) Tempo de atuação no cargo atual: _____

f) Jornada de trabalho diária: _____

g) Da jornada real de trabalho, quanto tempo é dedicado a gestão? _____

h) Tipo de vínculo empregatício: _____

i) Remuneração (salário mínimo): _____

4. Experiência

a) Como você chegou ao cargo de gestor desta escola?

Concurso Público [__]

Eleição direta [__]

Seleção técnica [__]

Indicação / nomeação [__]

Misto [__]

Outros [__]

b) Desses 6 agentes abaixo, na sua opinião, qual é o principal responsável pela aprendizagem do aluno? E o segundo? Qual o 3º?

O Professor [__]

A direção [__]

A família [__]

O governo [__]

Os alunos [__]

A coordenação pedagógica da escola [__]

8. As frases abaixo falam sobre o papel da escola. Gostaria que o(a) Sr(a) me dissesse as 5 frases que mais descrevem o papel da escola na sua opinião...

Formar cidadãos []

Integrar a comunidade []

Suprir carências sociais não atendidas pelas famílias []

Preparar os alunos para o futuro []

Assegurar que os alunos aprendam []

Formar os alunos profissionalmente []

Desenvolver a criatividade []

Desenvolver o espírito crítico nos alunos []

Transmitir conhecimentos atualizados/relevantes []

Desenvolver a consciência social nos alunos []

Garantir acesso à cultura []

Assegurar que todos tenham igualdade de oportunidades []

*Adaptado do questionário da Fundação Victor Civita e Adriano Mastela

c) _____

Apêndice C – Tabela da análise dos dados

Eixo Temático	Gestor	Discursos – UC	Discursos – UR	Categorias	Subcategorias
DESENVOLVER A COGESTÃO NO COTIDIANO	E1 Margarida	<p>E1-UC1 “desenvolver uma gestão depende do projeto político, então, em 2007, a agente tinha este projeto, que era o projeto da secretaria de saúde do estado, que era um projeto implicado com todos os princípios do SUS e as necessidades destes sistemas”</p> <p>E1-UC2 “quando tínhamos alguma dificuldade mesmo, falávamos: aqui precisa da superintendente, ... respeitando a hierarquia, então quando tinha assuntos desse tipo a gente levava até ela colocando como uma pauta de levar ao secretário”</p> <p>E1-UC3 “a gente pode perceber na gestão democrática, participativa, é que você precisa ter as pessoas certas nos lugares certos e que mesmo assim o trabalho precisa estar sendo alimentado diariamente, cotidianamente”</p>	<p>E1-UC1-UR 1 desenvolver uma gestão depende do projeto político</p> <p>E1-UC1-UR 2 projeto implicado com todos os princípios do SUS e as necessidades destes sistemas</p> <p>E1-UC2-UR 3 quando tínhamos alguma dificuldade mesmo, falávamos: aqui precisa da superintendente, ... respeitando a hierarquia</p> <p>E1-UC3-UR4 na gestão democrática ... você precisa ter as pessoas certas nos lugares certos</p> <p>E1-UC3-UR5 o trabalho precisa estar sendo alimentado diariamente</p>	Práticas tradicionais de gestão	Verticalidade do Poder

		E1- UC3“(...) expectativa de ver como vai ser a condução da nova gestão -a gestão tem liberdade de operar, liberdade de trabalhar (...)”E1-UC21-UR29	E1-UC3-UR6“(...) expectativa de ver como vai ser a condução da nova gestão -a gestão tem liberdade de operar, liberdade de trabalhar		
E2 Lírio		E2-UC4 “mas à medida que vão surgindo problemas e coisas que precisam de um tomada de decisão da direção elas acionam e a gente já marca, as pessoas tem livre acesso, então e feito dessa forma”. E2-UC4 “a parte do planejamento fica praticamente sendo conduzida aqui na assessoria técnica, uma das atribuições, outra coisa é ser a segunda pessoa da direção” E2-UC5 “era uma necessidade da época e agente, trabalhou em cima disso, ... tinha um recurso do MS disponível para fazer um projeto em cima disso, então a gente fez um projeto materno infantil para os	E2-UC5–UR6 coisas que precisam de uma tomada de decisão da direção elas acionam E2-UC4-UR6 a parte do planejamento fica praticamente sendo conduzida aqui na assessoria técnica E2-UC5–UR6 era uma necessidade da época... tinha um recurso do MS disponível para fazer um projeto em		

		<p>ACS e auxiliares e técnicos de enfermagem das maternidade e motorista de ambulância”</p> <p>um grupinho de 4 mais ou menos disseram assim: eh muito bom ouvir o pessoal falando, mas agente feza assim assado e td o que eles fizeram, pena que a gente não tina a quem entregar, pq a docente que estava com vcs? mas ela so foi lá dois dias e depois não foi mais, e a docente recebeu por isso, os vídeos que a gente precisa assistir a gente pedia a outra agentes, e assitiamos respodiamos mas a gente não tinha a quem entregar</p>	<p>cima disso</p> <p>E2-UC5-UR6</p>		
E3 Jasmim	<p>E3-UC6 “os problemas que não dependessem da direção, nós resolvíamos internamente e as outras coisas eu anotava e tinha um despacho semanalmente com a diretora, tinha época que a gente não conseguia fazer isso nem a diretora, mas a gente tentava pelo menos uma vez na</p>	<p>E3-UC6–UR7 os problemas que não dependessem da direção, nós resolvíamos</p> <p>E3-UC6-UR8 na escola, era muito indicação e você tinha</p>			

		<p>semana”</p> <p>E3 UC6.1 na escola, era muito indicação e você tinha um parente colocava seu parente no curso e era quem indicou, chegava a carta de um político e adentrava o curso e fazia aquele curso</p>	<p>um parente colocava ...chegava a carta de um político fazia aquele curso</p>		
E4 Tulipa	<p>E4-UC7 “à gerência administrativa não parava de resolver problemas, é o tempo todo trabalhando, você tem que tocar a escola e a manter funcionando de tudo de uma simples chave até o computador lá em cima e o auditório”</p> <p>E4-UC8“a negociação é toda com as apoiadoras; existia um pedido e uma solicitação inicial que vinha pela diretora a pedido do secretário de saúde para realização deste curso, ou então o município, solicitando e ela enviava para as apoiadoras da área, da macrorregião”</p> <p>E4-UC9 “as apoiadoras faziam um</p>	<p>E4-UC7–UR9 à gerência administrativa não parava de resolver problemas</p> <p>E4-UC8–UR9 a negociação é toda com as apoiadoras</p> <p>E4-UC8–UR10 existia uma solicitação inicial que vinha pela diretora a pedido do secretário de saúde para realização deste curso, ou então do município</p> <p>E4-UC9-R11 a gente</p>			

		<p>cronograma de viagens, informavam a gente e a gente preparava a viagem para ele, além disso, as diárias, viagens (passagens) tudo aqui resolvia no financeiro ou quando tinha que se dirigir a superintendência, era a gente que mandava para diretoria e a diretoria após a aprovação para pedir diárias e passagens, avião o que fosse, tudo se resolvia aqui dentro da CAEB”</p> <p>E4-UC10“quando terminava a primeira unidade, que elas mandavam caderneta, mandavam o relatório para as apoiadoras, aí as apoiadoras enviavam o pedido para a gente, eu descia para checar problemas de dinheiro se tinha pago se não tinha pago, se tinha encaminhado o dinheiro dos últimos cursos, e assim era feita essa parte de repasse de recursos, dos cursos descentralizados a parte de organização e pagamento era feito por aqui e ainda é”</p>	<p>preparava a viagem... as diárias, viagens (passagens) tudo aqui resolvia no financeiro... a gente que mandava para diretoria</p> <p>E4-UC10-R12 quando terminava a primeira unidade, ..., mandavam o relatório para as apoiadoras... apoiadoras enviavam o pedido para a gente... eu descia para checar problemas de dinheiro</p> <p>E4-UC11-R13 discutia muito que era parte pedagógica... levava muito tempo a</p>		
--	--	--	---	--	--

		<p>E4-UC11 “e assim a gente discutia muito que era parte pedagógica, a administrava discutia tb mas levava muito tempo a pedagógica era as coordenações e as gerencias todos participavam, juntos e eu acredito que seja por esse modelo de gestão colegiada, na verdade eu tomar uma decisão de grande importância para a escola, não sem antes o grupo gestor e a palavra da diretora”</p> <p>E4-UC12 “A gente é uma unidade da SESAB, vinculada a SUPERH, apesar de ter certa autonomia existe procedimentos que a gente tem sempre que encaminhar para a SUPERH...a superintendente também deveria saber, era uma coisa de hierarquia de níveis”</p>	<p>pedagógica</p> <p>E4-UC11-R14 eu tomar uma decisão de grande importância para a escola, não sem antes o grupo gestor e a palavra da diretora</p> <p>E4-UC12-R15A gente é uma unidade da SESAB, vinculada a SUPERH,</p> <p>E4-UC12-R16 apesar de ter certa autonomia... era uma coisa de hierarquia de níveis</p>		
E5 Rosa		<p>E5-UC13 “Normalmente quem fica mais com essa parte do planejamento é ela, então ela dá textos para gente de determinados autores que ela acha que são</p>	<p>E5-UC13-R17 quem fica mais com essa parte do planejamento é ela</p> <p>E5-UC13-R18 ela dá textos</p>		

		importantes, faz com que a gente leia planejamento, porque planejamento é horrível” E5-UC14 “a gente discute no grupo como eu te falei (as docentes, apoiadoras, coordenadora pedagógica, a gestão como um todo), e é a diretora que vai dizer se é viável”	para gente ..., faz com que a gente leia planejamento, E5-UC13-R19 porque planejamento é horrível E5-UC14-R20 a gente discute no grupo...a gestão como um todo E5-UC14-R21 é a diretora que vai dizer se é viável		
E6 Bromélia	“...os meninos (alunos) eram totalmente, alienados e hoje você conversa e eles tem um vocabulário, que eles não tinham, desenvolvem um olhar ampliado da comunidade, ... aquele lixo que está ali, já é um fator de risco, e antes era uma coisa normal ,... já tem um visão política...” <i>“...as apoiadoras descentralizadas, ..., quando elas tem problemas elas trazem para esta coordenação..., problemas mais ligados a secretaria escolar, aluno faltoso, recuperação, aluno que não sabe ler</i>	E6-UC14-R22 os meninos (alunos) eram totalmente, alienados e hoje você conversa e eles tem um vocabulário, que eles não tinham, desenvolvem um olhar ampliado da comunidade, ... aquele lixo que está ali, já é um fator de risco, e antes era uma coisa normal ,... já tem um visão política...”			

		<i>direito...</i>	E6-UC14-R23“...as apoiadoras descentralizadas, ..., quando elas tem problemas elas trazem para esta coordenação..., problemas mais ligados a secretaria escolar, aluno faltoso, recuperação, aluno que não sabe ler direito...		
E7 Bambu	E7-UC15 “Existe uma desconcentração de atividades, mas ela ainda é controlada pelo gestor maior. E por uma questão de cultura organizacional eles ... ainda não conseguem, em alguns momentos gostam e outros se sentem meio que mexidos, porque você toma uma iniciativa...você fica muito recuado. ... não lhe dá motivos para avançar, ... eu vi isso lá em todas as coordenações” E7-UC16 “Eu vi muita teoria lá, era muita teoria, e quando chegava na hora da ação	E7-UC15 –R22 Existe uma desconcentração de atividades, mas ela ainda é controlada pelo gestor maior E7-UC15 –R23 E por uma questão de cultura organizacional E7-UC16 –R24 na hora da ação não conseguiam colocar isso no papel...; saia da reunião, ninguém sabia qual a			

		<p>não conseguiam colocar isso no papel, entendeu? Chegava nas reuniões, as reuniões belíssimas, todo mundo aplaudia, vibrava, fazia e acontecia; saia da reunião, ninguém sabia qual a porta que ia tomar”</p> <p>E7-UC17 “E aí se acordava tudo naquela reunião, na próxima reunião já não tinha nada a ver com a anterior, não tinha uma sequência,</p> <p>E7-UC18 “mas na hora de sentar pra conversar, a conversa era muito na crítica e não era numa crítica construtiva. E o coordenador..., ele tinha que dar conta do serviço, mas já estava desestimulado... uma gestão que se falava muito em descentralização, falava muito em democracia; falava muito em discutir na roda, mas na prática não acontecia isso”</p>	<p>porta que ia tomar</p> <p>E7-UC17 –R25 não tinha uma sequência,</p> <p>E7-UC18–R26 a conversa era muito na crítica</p> <p>E7-UC18–R27 uma gestão que se falava muito em discutir na roda, mas na prática não acontecia isso</p>		
E1 Margarida	E1-UC19 A Sesab vai manter o modelo de planejamento ... com grupos de	E1-UC19–R28 A Sesab vai manter o modelo de			Influência Política

		<p>planejamento...na escola quem participa é ela... discuti com o grupo as nossas propostas e as nossas metas a serem alcançadas, ... cada setor faz o seu e discuti no colegiado</p> <p>E1-UC20 “Então a gente levanta demandas a gente ai faz um planejamento ali, sabe que a gente vai priorizar isso, qual a interface que isso tem com o projeto de governo, por exemplo, ... e ver o recurso que tem, senão tem o recurso a gente vai buscar tanto secretaria de administração como no MS, ... ai a gente distribui o recurso, para atender aquele fazer ali do planejamento.”</p>	<p>planejamento ...na escola quem participa é ela</p> <p>E1-UC19–R29 cada setor faz o seu e discuti no colegiado</p> <p>E1-UC20–R30 Então a gente levanta demandas a gente ai faz um planejamento</p> <p>E1-UC20–R31 a gente vai priorizar isso, qual a interface que isso tem com o projeto de governo e ver o recurso que tem</p>		
	E2 Lírio	<p>E2-UC21“uma escola que está dentro de uma secretaria de gestão, estamos muito dependentes dessa contingencia de início de ano, ... e só começa a fazer as coisas no meio do ano, e tem coisa que já não dá para fazer..., e a gente fica muito nessa</p>	<p>E2-UC21–R32 uma escola que está dentro de uma secretaria de gestão, estamos muito dependentes dessa contingencia... e a gente fica muito vulnerável”</p>		

		<p>variação, e a gente fica muito vulnerável”</p> <p>E2-UC22“então é difícil a gente trabalhar assim, eu acho que a gente precisando mais autonomia, para inclusive está trabalhando a as metas. Mas dentro da escola a gente que a tem uma programação operativa que a gente mostra para todos da escola que a gente tem que dá conta, que são as demandas do estado, como é que a gente vai trabalhar isso aqui nas regionais”</p> <p>E2-UC22 “nós fazíamos uma seleção pública para poder trazer alunos da comunidade para escola, antes em 2007 funcionava com indicação, para a seleção dos alunos, o deputado mandava cartinha e colocava junto com a turma de trabalhadores do SUS”</p>	<p>E2-UC22–R33 eu acho que a gente precisando mais autonomia, para inclusive está trabalhando a as metas.</p> <p>E2-UC22–R34 tem uma programação operativa que a gente mostra para todos da escola..., que são as demandas do estado</p>		
E3 Jasmim		<p>E3-UC23“fizemos nosso planejamento, mas de repente ele foi interrompido por uma questão, uma demanda que veio do secretário de saúde, sempre era urgente</p>	<p>E3-UC23–R35 fizemos nosso planejamento, mas de repente ele foi interrompido, uma demanda que veio do</p>		

		<p>tem que ser isso aqui, tem que resolver isso aqui, e a gente tinha que parar tudo e responder aquela demanda e depois criar folego, para voltar e ficar na expectativa de surgir outra demanda”</p> <p>E3-UC24 “então, a gente fez muitas atividades que não estavam ali planejadas, foram demandadas da secretaria uma vez que nós somos unidades da Sesab e sempre a poia”</p> <p>E3-UC25 “a gente deixava de fazer alguma coisa que podia melhorar nosso trabalho internamente, porque é muita demanda extra, e até hoje, mas acho que é uma coisa da saúde do serviço público”</p>	<p>secretário de saúde</p> <p>E3-UC23–R36 e a gente tinha que parar tudo e responder aquela demanda e depois criar folego</p> <p>E3-UC24–R37 a gente fez muitas atividades que não estavam ali planejadas</p> <p>E3-UC24–R38 nós somos unidades da Sesab e sempre a poia</p> <p>E3-UC25–R39 a gente deixava de fazer alguma coisa que podia melhorar nosso trabalho internamente</p>		
E4 Tulipa		E4-UC26 “tínhamos como pano de fundo, o Plano Anual da Saúde, a agenda que foi definida para saúde na SESAB até 2014, trabalhei muito a luz desde instrumento, então o planejamento dos cursos da gente	E4-UC26–R40 tínhamos o Plano Anual da Saúde, ... o planejamento dos cursos da gente era feito a luz deste instrumento..., tendo a agenda		

		era feito a luz deste instrumento para atender as demandas do governo na saúde, tendo a agenda estadual da saúde como instrumento base”	estadual da saúde como instrumento base”		
E5 Rosa					
E6 Bromélia	E6-UC27 “A dimensão política interfere na produtividade da escola, porque até 2007 a escola produzia muito pouco porque tinha esse mesmo olhar da atualidade, é interessante como a gente volta, tinha esse mesmo olhar pequeno e não dava a importância da formação”	E6-UC27–R41 A dimensão política interfere na produtividade da escola até 2007 a escola produzia muito pouco E6-UC27–R42 porque tinha esse mesmo olhar da atualidade não dava a importância da formação”			
E7 Bambu	E7-UC28 “Se fala muito num formato descentralizado, né... Horizontalmente, mas a coisa na prática, ela funciona ainda, meio que, verticalizada. Ainda funciona dessa forma. Você não pode tomar algumas decisões porque é um ambiente	E7-UC28–R43 Se fala muito num formato descentralizado, mas a coisa na prática, ela funciona ainda, meio que, verticalizada E7-UC28–R44 Você não			

	<p>político e um ambiente totalmente político partidário”</p> <p>E7-UC29 “Tinha uma relação muito boa, da escola com a gestão, ... Algumas coisas a escola lá discordava, mas por uma questão hierárquica; tinha que realmente acatar, ... Porque tinha as interferências externas, de você estar conduzindo determinado processo, e aí você tinha que parar pra dar conta de outro processo,... Então ela tinha que acatar as ordens, e assim... O efeito dominó,... O efeito dominó, verticalizado.”</p> <p>E7-UC30 “Dezembro, janeiro e fevereiro pára para o fechamento do exercício, para prestar conta; mas as atividades não param,... requer que a parte financeira, ... funcione, e ela não funciona. E aí é que existe esses entraves; a gestão, ela vivencia muito”</p>	<p>pode tomar algumas decisões porque é um ambiente político</p> <p>E7-UC29–R45 Algumas coisas a escola lá discordava, mas por uma questão hierárquica; tinha que realmente acatar</p> <p>E7-UC29–R46 Porque tinha as interferências externas,... O efeito dominó, verticalizado</p> <p>E7-UC30–R47 as atividades não param,... requer que a parte financeira, ... funcione, e ela não funciona.</p> <p>E7-UC30–R48 E aí é que existe esses entraves; a gestão, ela vivencia muito</p>		
E1	E1-UC31 “você precisa estar discutindo,	E1-UC31–R49 você precisa	Método da	Valorização

	Margarida	<p>conversando, proporcionando escuta, proporcionando qualificação, foi um aprendizado que eu tive aqui, enquanto gestora”</p> <p>E1-UC32 “avancamos muito naquela época ... por conta disso, desse dialogo de fazer junto, ..., quebrando sempre essa coisa do pacote pronto, ah chegou, façam e execute, a gente quebrou isso, a gente preferia pensar junto com as pessoas, e até ouvi-las , escuta-las e a superintendente tinha muito isso, inclusive até o secretário de saúde tinha muito isso, ..., e para todas as diretoras...”</p>	<p>estar discutindo, conversando, proporcionando escuta, proporcionando qualificação</p> <p>E1-UC32–R50 a gente preferia pensar junto com as pessoas, e até ouvi-las , escuta-las</p>	Roda	do Trabalhador
	E2 Lírio	<p>E2-UC33 “Em relação a gestão escolar, a gente tem um grupo gestor desde de 2007...a gente tem um trabalho muito compartilhado”</p> <p>E2-UC34 “todas as ações e planos que nós desenhamos para dar conta do processo da escola a gente faz isso no coletivo, começa</p>	<p>E2-UC33–R51 a gente tem um grupo gestor desde de 2007...a gente tem um trabalho muito compartilhado</p> <p>E2-UC34–R52 todas as ações e planos ... da escola a gente faz isso no coletivo</p>		

		<p>que a gente tem o colegiado da própria escola, que é composto do grupo gestor, e a gente se reúne no mínimo uma vez por semana, na reunião com o grupo gestor”</p> <p>E2-UC35 “então a gente é assim, nunca toma uma decisão que foi a diretora que decidiu, não, tudo é muito discutido no grupo para definir a melhor decisão a tomar, então a gestão compartilhada é essa, o grupo gestor toma alguma decisão ou acata uma decisão anterior que já são tomadas pelas apoiadoras e coordenadoras do curso”</p> <p>E2-UC36 “então nós trabalhamos com os ACS dos 33 municípios prioritários, mas fomos além deste 33, ampliamos o projeto, todo mundo queria uma cobertura maior,... sonhava mais alto, e colocávamos para os 417 municípios”</p> <p>E2-UC37 “trabalhava a educação popular, a questão do controle social, então são coisas</p>	<p>E2-UC34–R53 a gente se reúne no mínimo uma vez por semana</p> <p>E2-UC35–R54 nunca toma uma decisão que foi a diretora que decidiu</p> <p>E2-UC35–R55 o grupo gestor toma alguma decisão ou acata uma decisão anterior que já são tomadas pelas apoiadoras e coordenadoras do curso</p> <p>E2-UC36–R56 ampliamos o projeto, todo mundo queria uma cobertura maior,... sonhava mais alto</p> <p>E2-UC37–R57 é qualificar esse trabalhador da saúde, é a valorização dele, ele se sentir valorizado cuidado</p>		
--	--	---	--	--	--

		que transformam que vão muito para além da técnica, do que você está trabalhando ali na assistência, e a questão do humano da promoção a saúde, é qualificar esse trabalhador da saúde, é a valorização dele, ele se sentir valorizado cuidado, isso é impagável, isso é o modelo de promoção que faz, não esse modelo hospitalocêntrico”	E2-UC37–R58 é o modelo de promoção que faz, não esse modelo hospitalocêntrico		
E3 Jasmim	E3-UC38 “uma forma que a gente tentava visualizar como a gente poderia impulsionar a EFTS para que avançasse também no seu fazer, mas que ficasse próxima dessas empresas que estão aí avançadas, utilizando tecnologias de ponta gerenciando suas informações no dia a dia” E3-UC39 “ver se isso era a melhor opção, ou a melhor forma de se fazer e se teria uma melhor forma de se fazer, o bom da gestão é que éramos abertos a sugestões a gente acredita, que quem e está fazendo	E3-UC38–R59 como a gente poderia impulsionar a EFTS para que avançasse também no seu fazer E3-UC38–R60 utilizando tecnologias de ponta gerenciando suas informações no dia a dia E3-UC39–R61 o bom da gestão é que éramos abertos a sugestões a gente acredita, que quem e está fazendo tem			

		<p>tem muitos a nos dizer, ao é a aquela coisa do pacote pronto”</p> <p>E3-UC40 “a gente sempre acredita no sujeito, sempre acredita que ele pode ser cada dia melhor, se transformando, e que só falta para ele oportunidade para isso, errar é humano, o que seria de nós senão fossem os erros, e a gente vai se melhorando a cada dia, então, a gente faz isso com todos aqui, a gente escuta, a gente não toma a aquela pressão, discussão, o não fazer”</p> <p>E3-UC41 “convoquei a todos para ajudar nesta empreitada e que todos ajudaram, a escola foi em peso, daquela pessoa que limpa o chão, daquela pessoa que está fazendo um trabalho mais de escrever, criar, construir, todos pararam tudo e foram ajudar na seleção”</p> <p>E3-UC42 “a gente levou muito isso também de escutar o outro e aplicarmos</p>	<p>muitos a nos dizer</p> <p>E3-UC40–R62 a gente sempre acredita no sujeito, sempre acredita que ele pode ser cada dia melhor, se transformando, e que só falta para ele oportunidade para isso</p> <p>E3-UC41–R63 convoquei a todos para ajudar nesta empreitada e que todos ajudaram</p> <p>E3-UC42–R64 escutar o outro ... a gente envolvia as pessoas que desenvolviam este trabalho não de forma autoritária, não assim,</p>		
--	--	---	---	--	--

		<p>isso em todos os nosso fazeres até a aqui na escola se você pudesse acompanhar da limpeza de um chão de uma sala de um ambiente a gente envolvia as pessoas que desenvolviam este trabalho não da forma de autoritária, não assim, mas escutando trazendo e valorizando a experiência dele, sua motivação pessoal”</p>	<p>escutando trazendo e valorizando a experiência dele, sua motivação pessoal</p>		
E4 Tulipa	<p>E4-UC43“a gente fez muito essa parte de valorização dos servidores, até hoje faz, oficinas internas para trabalhar o reconhecimento de si, e da própria comunidade, entender o que é a escola até onde ela vai, sempre é o grupo gestor todo, mas muitas ações de parceria vem primeiro a negociação com a diretora e ai depois para o grupo gestor”</p> <p>E4-UC44 “E outra coisa que eu acho muito boa daqui é que o curso não parte das nossas cabeças, por si só, se, não temos o</p>	<p>E4-UC43–R65 a gente fez muito essa parte de valorização dos servidores, até hoje faz, oficinas internas para trabalhar o reconhecimento de si</p> <p>E4-UC43–R66 mas muitas ações de parceria vem primeiro a negociação com a diretora e ai depois para o grupo gestor</p> <p>E4-UC44–R67 a gente procura o sujeito e vai</p>			

		<p>mapeamento daquela necessidade, a gente procura o sujeito e vai conversar, para ver a da necessidade dele, e transformar aquele curso que está previamente escrito no que ele precisa”</p> <p>“o nosso fazer é sempre o mesmo: educação no trabalho e a gestão na saúde, na superintendência, e dentro disso a escola entra com a parte da educação na saúde com a formação técnica e pós-técnica dos trabalhadores do e para o sus”,</p> <p>“uma forma que a gente tentava visualizar como a gente poderia impulsionar a EFTS para que avançasse também no seu fazer, mas que ficasse próxima dessas empresas que estão ai avançadas, utilizando tecnologias de ponta gerenciando suas informações no dia a dia”</p>	<p>conversar, para ver a da necessidade dele, e transformar aquele curso que está previamente escrito no que ele precisa</p>		
	E5 Rosa				

	E6 Bromélia	E6-UC45 “a escola foi acolhendo essas pessoas, todas fizeram curso de especialização voltado para o ensino médio, a princípio só para enfermagem e depois ampliou, pelo PROFABE e depois PROFAPS, muitos já tem mestrado, então a gente vai investindo, faz formação pedagógica para todos”	E6-UC45-R68 todas fizeram curso de especialização voltado para o ensino médio E6-UC45-R69 a gente vai investindo, faz formação pedagógica para todos		
	E7 Bambu	E7-UC46 “embora fosse uma gestão de fato participativa, onde a diretora ela pegava o grupo gestor, mensalmente, e sempre que possível reunia também todos os servidores e colocava quais os projetos que estavam em andamento, as ações que estavam sendo realizadas. Mas por outro lado tinha... Era... Se dizia assim numa liberdade, mas era uma coisa mais controlada,”	E7-UC46-R70 embora fosse uma gestão de fato participativa, mas por outro lado ... era uma coisa mais controlada		
	E1 Margarida	E1-UC47-“ver as problemáticas e achar saídas e soluções, e começamos a operar	E1-UC47-R71 ver as problemáticas e achar saídas		Democratização do Poder

		<p>na escola,...o mesmo modelo da SESAB, tem um colegiado gestor que ai faz parte a direções, assessoria, as coordenações, as gerencias deste colegiado...a gente tem um colegiado ampliado, porque a gente já abre e participa os outros setores com as técnicas e o pessoal do administrativo...e a gente tem uma assembleia que a gente chama de reunião geral, mas é assembleia onde todos participam vigilância, limpeza, todos participam”</p> <p>E1-UC48-“somar nesta perspectiva, que era fortalecer os colegiados, fortalecer a democracia, fortalecer o debate, ou seja, tinha o PES, como base no referencial teórico de Carlos Matos”</p> <p>E1-UC49 “eu não atuava naquele problema de imediato, eu levava aquele problema para um colegiado, para que a gente compartilhasse aquela informação no intuito de perceber qual a melhor forma de</p>	<p>e soluções, e começamos a operar na escola,...o mesmo modelo da SESAB</p> <p>E1-UC47-R72 tem um colegiado gestor...a gente tem um colegiado ampliado, ...e a gente tem uma assembleia</p> <p>E1-UC48-R73 fortalecer os colegiados, fortalecer a democracia, fortalecer o debate, ou seja, tinha o PES</p> <p>E1-UC49-R74 eu não atuava naquele problema de imediato, eu levava aquele problema para um colegiado</p> <p>E1-UC49-R75 não achar que o funcionário é simplesmente, um fazedor de ações mas que</p>		
--	--	--	--	--	--

		<p>resolver aquela situação ou não, então eu acho o que é forte nisso tudo é a coisa do compartilhar, de não achar que o funcionário é simplesmente, um fazedor de ações mas que de repente ele pode trazer algo que melhore aquele resultado”</p> <p>E1-UC50 “se a gente vai fazer alguma ação destes cursos descentralizados ou se eles estão trazendo alguma demanda de lá, são nessas reuniões com as apoiadoras que a gente vai discutindo, os problemas que elas estão tendo, o que precisa da gestão para tomar alguma decisão ou não, ou que ela já tem autonomia para decidir sozinha, então a gente t assim, nunca toma uma decisão que foi a diretora que decidiu, não tudo é muito discutido, no grupo para definir a melhor decisão a tomar”</p>	<p>de repente ele pode trazer algo que melhore aquele resultado</p> <p>E1-UC50-R76 se eles estão trazendo alguma demanda de lá, são nessas reuniões com as apoiadoras que a gente vai discutindo, os problemas que elas estão tendo</p> <p>E1-UC50-R77 o que precisa da gestão para tomar alguma decisão ou não, ou que ela já tem autonomia para decidir sozinha</p>		
E2 Lírio		E2-UC51 “o nosso fazer é sempre o mesmo: educação no trabalho e a gestão na saúde, na superintendência, e dentro disso	E2-UC51-R78 o nosso fazer é sempre o mesmo: educação no trabalho e a gestão na		

		<p>a escola entra com a parte da educação na saúde com a formação técnica e pós-técnica dos trabalhadores do e para o sus”,</p> <p>E2-UC52 “As demandas que emergem desses professores são dialogadas nas reuniões semanais com as coordenadoras, então essa oficina de planejamento ela já aponta para o que vamos trabalhar esse ano”</p> <p>E2-UC53 “as pessoas são diferentes mesmo, trabalhar estando próximo das pessoas e dos processos é importantíssimo ... consegue detectar os problemas, onde precisa melhorar, e como é importante a questão democrática do currículo”</p>	<p>saúde</p> <p>E2-UC51-R79a escola entra com a parte da educação na saúde para a formação técnica e pós-técnica dos trabalhadores do e para o SUS</p> <p>E2-UC52-R80 As demandas que emergem desses professores são dialogadas nas reuniões semanais com as coordenadoras</p> <p>E2-UC53-R81 trabalhar estando próximo das pessoas e dos processos é importantíssimo</p> <p>E2-UC53-R82 consegue detectar os problemas, onde precisa melhorar</p>		
E3 Jasmim		E3-UC54 “que a gente fazia esse tipo de gestão no cotidiano, era muito	E3-UC54-R83 a gente conseguia identificar os		

		compartilhada, participativa, dialogada, a gente conseguia identificar os problemas daquela área, mas eu não atuava naquele problema de imediato, eu levava aquele problema para um colegiado, para que a gente compartilhasse aquela informação no intuito de perceber qual a melhor forma de resolver aquela situação”	problemas daquela área, mas eu não atuava naquele problema de imediato, eu levava aquele problema para um colegiado		
E4 Tulipa	E4-UC55 “quando tínhamos alguma dificuldade mesmo, falávamos: aqui precisa da superintendente, ... respeitando a hierarquia, então quando tinha assuntos desse tipo a gente levava até ela colocando como uma pauta de levar ao secretário” E4-UC55 “coisas que não se resolviam nos despachos, iam para uma roda maior para todo ver entender, apresentação dos projetos da gente, ouvi o projeto das outras coordenações decisão se ia fazer ou não, ver as possibilidades e decidir fazer a compra ou falar com alguém, era muito no	E4-UC55-R84 quando tínhamos alguma dificuldade mesmo, falávamos: aqui precisa da superintendente E4-UC55-R84 “coisas que não se resolviam nos despachos, iam para uma roda maior			

		grupo gestor e a decisão final, as decisões da escola são todas no grupo gestor, colegiada”			
E5 Rosa	E5-UC56 “tem certas coisas, que as outras coordenações não tem governabilidade para decidir, mas são coisas muito mais burocráticas mesmo, porque com relação ao nosso processo de trabalho diário, nós temos o aval para dar continuidade as nossa ideias”	E5-UC56-R85 tem certas coisas, que as outras coordenações não tem governabilidade para decidir E5-UC56-R86com relação ao nosso processo de trabalho diário, nós temos o aval para dar continuidade as nossa ideias			
E6 Bromélia	E6-UC57 “ é um processo trabalhoso, que você desconstrói e você trabalha o desapego, eu não sou dono da verdade, então a pessoa que trabalha com currículo integrado, a autoria não é sua, mas é uma construção muito coletiva e a primeira atitude que a gente faz é chamar os interessados, então se vai formar ACS, então como você vai fazer uma sequência	E6-UC57-R87 é um processo trabalhoso, que você desconstrói e você trabalha o desapego, eu não sou dono da verdade E6-UC57-R88 a gente faz é chamar os interessados, então como você vai fazer uma sequência de atividades da			

		de atividades da formação sem ouvi-los, conhecer o que eles fazem, o que eles acham que precisam aprender”	formação sem ouvi-los, o que eles acham que precisam aprender		
	E7 Bambu				
INSTRUMENTOS DA GESTÃO COGESTÃO	E1 Margarida	E1-UC1 “somar nesta perspectiva, que era fortalecer os colegiados, fortalecer a democracia, fortalecer o debate, ou seja, tinha o PES, como base no referencial teórico de Carlos Matus” E1-UC2 “você precisa ter um projeto, você precisa saber que caminho você está andando, mas o objetivo maior tem que estar claro, e isso precisa ser discutida o tempo todo, todo dia você precisa estar olhando, qual é a sua meta, qual a sua missão”	E1-UC1-UR1 fortalecer os colegiados, fortalecer a democracia, fortalecer o debate E1-UC1-UR2 tinha o PES, como base no referencial teórico de Carlos Matus E1-UC1-UR3 você precisa ter um projeto, você precisa saber que caminho você está andando E1-UC1-UR4 você precisa estar olhando, qual é a sua meta, qual a sua missão	Planejamento	
	E2 Lírio	E2-UC3 “tem o plano plurianual participativo do Estado, a partir deste se	E2-UC3-UR5 tem o plano plurianual participativo do		

		<p>identificou por território as necessidades da população, a partir daí se traçou não só na secretaria da saúde, mas em todas as secretarias o Plano de Ação para melhoria do Estado, ... a prioridade do governo, era trabalho, emprego e renda, então tinha muita haver com a gente”</p> <p>E2-UC4 “Então é assim, a forma da assessoria trabalhar, inclusive o planejamento, trazendo o que tem de demanda da sociedade que a gente pega através do PPA 2009, tem o projeto da Bahia saudável ate 2023 que independente da gestão, e um projeto norteador, para que a saúde da Bahia melhore, e vão ter alguns eixos norteadores que vão ser trabalhados, e ai o plano de ação da saúde até 2015”</p> <p>E2-UC5 “A partir dessas necessidades a gente traça um planejamento para os 4 anos seguindo o PPA participativo, o que a gente vai fazer nestes 4 anos, ... A partir</p>	<p>Estado, a partir deste se identificou por território as necessidades da população, a partir daí se traçou ... o Plano de Ação para melhoria do Estado</p> <p>E2-UC4-UR6 a forma da assessoria trabalhar, inclusive o planejamento, trazendo o que tem de demanda da sociedade que a gente pega através do PPA 2009, projeto da Bahia saudável ate 2023, e ai o plano de ação da saúde até 2015</p> <p>E2-UC5-UR7 A partir dessas necessidades a gente traça um planejamento para os 4 anos</p>		
--	--	--	---	--	--

		daí a gente traça quais as atividades nos vamos fazer a cada ano, completamente modificável”	E2-UC5-UR8 traça quais as atividades nós vamos fazer a cada ano, completamente modificável		
E3 Jasmim		<p>E3-UC6 quando tinha momento de reunião com as apoiadoras e docentes que ficam nos municípios...sempre se ouvia muito eles, para dizer pode ser assim, ... , então a gente direcionava muito o fazer deles e foi uma coisa que deu muito certo, a gente sempre reavaliava”</p> <p>E3-UC7 “Primeiro a gente faz o planejamento, a gente senta e planeja as ideias principais...trabalha com o plano operacional, que a gente pega cada atividade e destrincha ela em demandas menores, em atividades e responsabiliza as pessoas ou grupos que vão estar imbrincado naquela ação, e ai a gente vai acompanhando a partir deste instrumento”</p>	<p>E3-UC6-UR9 reunião com as apoiadoras e docentes que ficam nos municípios...sempre se ouvia muito eles, ..., a gente sempre reavaliava</p> <p>E3-UC7-UR10 Primeiro a gente faz o planejamento, a gente senta e planeja as ideias principais...</p> <p>E3-UC7-UR11 trabalha com o plano operacional, que ... destrincha em atividades e responsabiliza as pessoas ou grupos que vão estar imbrincado naquela ação,</p>		

		<p>E3-UC8 “o acompanhamento.... reunião do grupo gestor, reunião do colegiado e a reunião geral, e esses são os instrumentos de acompanhamento que a agente utiliza aqui na escola”</p> <p>E3-UC9 “plano operacional que é um plano legal que a gente vai acompanhado e pegando as respostas das pessoas, e para acompanhar este plano a gente marca reuniões principalmente do grupo gestor”</p> <p>E3-UC10 “ A partir dessas necessidades a gente traça um planejamento para os 4 anos seguindo o PPA participativo, o que a gente vai fazer nestes 4 anos, a gente vai formar, mas quem a gente vai formar, como a gente vai formar, e além da formação a gente faz a regulação, então são dois vieses: formação e regulação”</p>	<p>E3-UC7-UR12 e a gente vai acompanhando (planejamento) a partir deste instrumento</p> <p>E3-UC8-UR13 reunião do grupo gestor, reunião do colegiado e a reunião geral, esses são os instrumentos de acompanhamento</p> <p>E3-UC9-UR14 plano operacional que é um plano legal ... para acompanhar este plano a gente marca reuniões</p> <p>E3-UC10-UR15 A partir dessas necessidades a gente traça um planejamento para os 4 anos</p> <p>E3-UC10-UR16 além da formação a gente faz a regulação, então são dois</p>		
--	--	--	--	--	--

			vieses: formação e regulação		
E4 Tulipa	<p>E4-UC11 “As demandas das apoiadoras faziam parte da agenda operativa delas...a partir de 2007 a gente começou a trabalhar com o planejamento estratégico em consonância com a secretaria de saúde, a gente participava de oficina de planejamento na secretaria de saúde, ... definia ali nossas atividades dentro das linhas de trabalho do governo da Bahia, na área da saúde, então ele tinha um instrumento que era o PPA, a PPI que via dentro do interior, dentro dessa linhas traçadas pela saúde, todos participavam da oficina, e a SUPERH sempre aceitou isso”</p> <p>E4-UC12 “A partir daí se fazia a programação operativa de cada setor, se definia os cursos e a gente definia para cada setor a programação operativa, ... a gente trabalho muito tempo assim</p>	<p>E4-UC11-UR17 As demandas das apoiadoras faziam parte da agenda operativa delas.</p> <p>E4-UC11-UR18 a partir de 2007 a gente começou a trabalhar com o planejamento estratégico</p> <p>E4-UC11-UR19 todos participavam da oficina, e a SUPERH sempre aceitou isso</p> <p>E4-UC12-UR20 se definia os cursos e a gente definia para cada setor a programação operativa</p> <p>E4-UC12-UR21 a agente fazia um planejamento anual</p> <p>E4-UC12-UR22 avaliação</p>			

		<p>seguindo este planejamento, ... a agente fazia um planejamento anual ..., avaliação anual que era feita aqui tinha como apresentação do nosso compromisso e ia localizar o que fez o que não fez e a proposta então sempre teve um planejamento estratégico tendo como base a agenda de saúde do governo 2011 – 2014”</p> <p>E4-UC13 "eu trabalhei muito como gerente de convênio na época que se fortaleceu as escolas técnicas do SUS eu era gerente de um dos convênios, de qualquer sorte eu trabalhei com instrumento gerenciais, que tinha que prestar conta que tinha que providenciar quem é responsável, todas aquelas planilhas, facilidades dificuldades, a gente trabalhava com isso, então, de certa forma trabalhei muito tempo com a gestão”</p> <p>E4-UC14 “apesar de trabalhar nessa linha</p>	<p>anual que era feita aqui tinha como apresentação do nosso compromisso e ia localizar o que fez o que não fez e a proposta</p> <p>E4-UC13-UR23 eu trabalhei com instrumento gerenciais, que tinha que prestar conta que tinha que providenciar quem é responsável, todas aquelas planilhas, facilidades dificuldades,</p> <p>E4-UC14-UR24apesar de trabalhar nessa linha planejada e tentar manter as ações de forma planejadas muitas vezes elas eram deixadas e esquecidas para</p>		
--	--	--	---	--	--

		<p>planejada e tentar manter as ações de forma planejadas muitas vezes elas eram deixadas e esquecidas para resolver um problema que aconteceu naquela hora, uma determinada ação que houve necessidade do governo e da secretaria e terminava aqui na escola e a nossa coordenação fez muito isso, eles chegavam solicitando apoio para os mais médicos, e a gente se valia de todo recursos e instrumento que tinha para resolver e atender uma demanda do governo”</p> <p>E4-UC15 “mesmo não usando todo dia a agente fazia um planejamento anual, uma reunião anual a gente sempre trazia para lembrar, avaliação anual que era feita aqui tinha como apresentação do nosso compromisso e ia localizar o que fez o que não fez</p>	<p>resolver um problema que aconteceu naquela hora, uma determinada ação que houve necessidade do governo e da secretaria</p> <p>E4-UC15-UR25 mesmo não usando todo dia a agente fazia um planejamento anual, uma reunião anual a gente sempre trazia para lembrar,</p> <p>E4-UC15-UR26 avaliação anual que era feita aqui tinha como apresentação do nosso compromisso e ia localizar o que fez o que não fez</p> <p>E4-UC16-UR27 a gente fez muitas atividades que não estavam ali planejadas</p>		
--	--	--	---	--	--

		E4-UC16 “então, a gente fez muitas atividades que não estavam ali planejadas, foram demandadas da secretaria uma vez que nós somos unidades da Sesab e sempre apoia”			
E5 Rosa		<p>E5-UC17 “nesse planejamento, lógico que a gente coloca as ações que a gente acha prioritárias para a coordenação pedagógica, as docentes também colocam as ações que elas acham que é de prioridade, assim como os outros técnicos da escola, as apoiadoras e muito mais, e aí, em conjunto, a gente vai fechar esse planejamento, a gente vai ver o que é possível e o que não é possível”</p> <p>E5-UC18 “quando tinha eventos e precisava de uma tecnologia rápida e desenvolvida de última hora, a gente corria atrás providenciava e até comprava e dava todo aquele suporte tecnológico para acontecer aqueles eventos</p>	<p>E5-UC17-UR28 “nesse planejamento, lógico que a gente coloca as ações que a gente acha prioritárias</p> <p>E5-UC17-UR29 a gente vai fechar esse planejamento, a gente vai ver o que é possível e o que não é possível</p> <p>E5-UC18-UR30 a gente corria atrás providenciava e até comprava e dava todo aquele suporte tecnológico</p>		

		E5-UC19 “eu acho que a avaliação é um dos instrumentos mais importantes que a gente tem, a gente tem o PPP da escola que a gente esta sempre estudando e revendo o que precisa melhorar, eu acho que e isso, a gente não tem muito especifico não, porque como já falei, é muito cara a cara”	E5-UC19-UR31 “eu acho que a avaliação é um dos instrumentos mais importantes que a gente tem		
E6 Bromélia	E6-UC20 “reuni com os alunos discuti para ver o que de fato eles precisam aprender, os coordenadores, a diretoria, tomaram essa decisão de rearrumar esses conhecimentos para o curso acabar em agosto com mais ou menos 1300 horas” E6-UC21 “A gente condensa e todo esse acompanhamento, faz um questionário com os alunos, e faz essa reunião e avaliação com eles” E6-UC22 “todo curso aqui é planejado, faz a seleção pública para a comunidade, prova, e todo criado, tem a matriz curricular, cronograma de aula, essa	E6-UC20-UR32 reuni com os alunos discuti para ver o que de fato eles precisam aprender E6-UC21-UR33 faz um questionário com os alunos, e faz essa reunião e avaliação com eles E6-UC22-UR34 todo curso aqui é planejado... tem os instrumentos de avaliação processual, tem auto			

		coordenadora local que se ocupa com isso, os estagio todos são programados, tem os instrumentos de avaliação processual, tem auto avaliação do aluno, é um processo um pouco trabalhoso”	avaliação do aluno, é um processo um pouco trabalhoso		
--	--	--	---	--	--

Apêndice D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O(a) Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Gestão na Escola de Formação Técnica em Saúde da Rede SUS – Bahia”. A pesquisa tem como objetivo geral de descrever o processo de gestão na escola de formação técnica em saúde da rede SUS Bahia no período de 2002 a 2012. Para participar deste estudo, solicito a sua especial colaboração em responder um questionário, composto por dois blocos de questões, sendo a primeira parte referente a dados sociodemográficos e funcionais e a segunda parte relacionada ao perfil gerencial, o qual será preenchido por você mesmo. E uma entrevista com três perguntas norteadoras que conversaremos sobre o tema, com duração aproximada de 30 minutos. As entrevistas serão realizadas respeitando os princípios éticos que regem o trabalho científico e guardando o anonimato e sigilo quanto à autoria das respostas. Elas serão gravadas e transcritas na íntegra, tendo seu conteúdo arquivado pelo período de 5 (cinco) anos, quando serão inutilizadas. A participação na pesquisa não representará qualquer risco de ordem física, moral ou psicológica para você. O resultado desta investigação não lhe causará qualquer malefício, dano ou despesa relativa à participação. Você também poderá recusar-se a participar ou retirar-se da pesquisa, em qualquer fase, sem que isso lhe traga qualquer tipo de penalidade. Os resultados da pesquisa serão apresentados em cumprimento de parte das exigências do programa de mestrado acadêmico da Universidade Federal da Bahia. Além disso, os resultados poderão ser divulgados em artigos científicos e congressos. Você poderá entrar em contato com a pesquisadora ou com a orientadora a qualquer momento que desejar.

Pesquisadora responsável: Elaine Kelly Nery Carneiro

Telefone: (75)99154331 E-mail: lanenery@hotmail.com

Eu, _____ fui informado(a) dos objetivos desta pesquisa, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que, em qualquer momento, poderei solicitar novas informações e retirar minha decisão de participar se o desejar. Declaro que concordo em participar deste estudo e que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento.

Salvador, ___/___/_____

Assinatura do Participante: _____

ANEXOS

Anexo A – Carta de Anuência da Instituição

Salvador 18 de fevereiro de 2014

Prezada Senhora,
DD. Diretora Escola De Formação Técnica Em Saúde Prof. Jorge Novis
Enf. MSc. Maria José Côrtes Camarão

Vimos pelo presente, solicitar à V.Sa. autorização para realização da pesquisa intitulada: **Avaliação da formação técnica de nível médio em enfermagem desenvolvida pela Escola De Formação Técnica Em Saúde Prof. Jorge Novis**, que concorrerá ao Edital FAPESB nº 030/2013 - Programa de Pesquisa para o SUS: Gestão Compartilhada em Saúde - PPSUS – BA - FAPESB/MS/CNPq/SESAB.

A pesquisa terá como pesquisador responsável o Professor Doutor Gilberto Tadeu Reis da Silva.

Informamos à V.Sa. que a coleta de dados primários só será iniciada após o parecer favorável sobre a pesquisa, a ser concedida pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), via plataforma Brasil.

Atenciosamente,



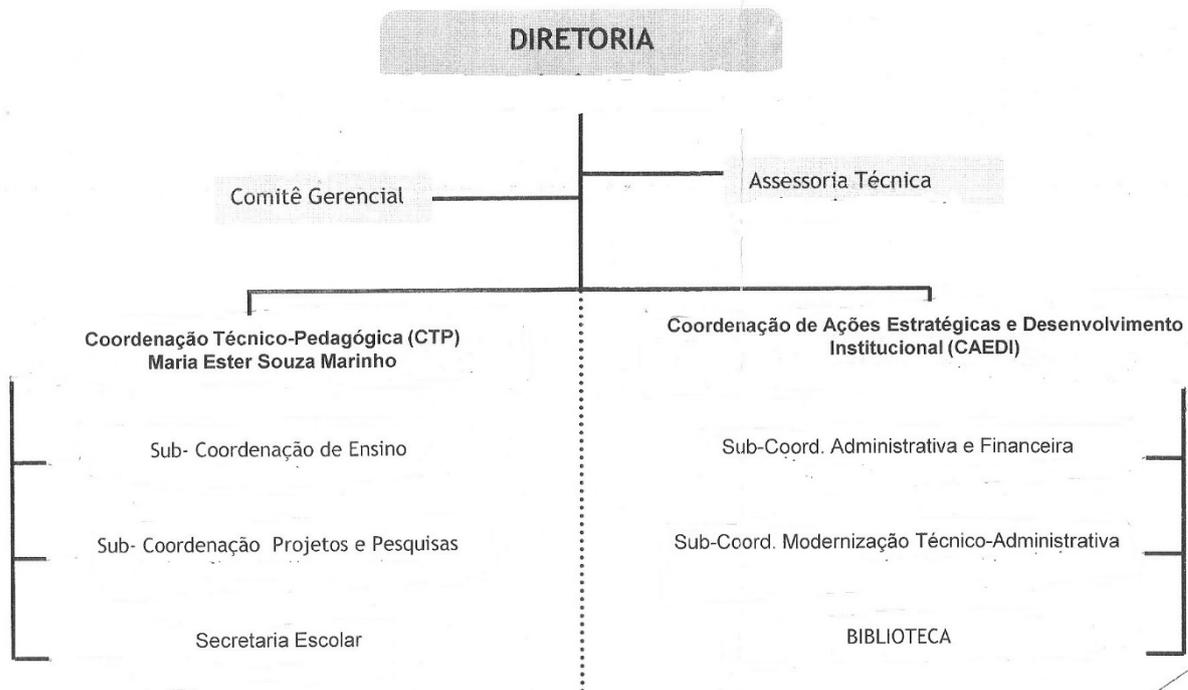
Dr. Gilberto Tadeu Reis da Silva
Pesquisador Responsável



Rua Dr. Augusto Viana, S/N, 7º andar, Vale do Canela, CEP 40110-060, Salvador/Bahia
FONE: (71) 3283-7631 - FAX: (71) 3332-4452
Página na Internet: <http://www.ppsufba.br> Endereço Eletrônico: ppsufba@ufba.br

Autorizo.
Em 20/02/2014
[Handwritten Signature]
Pl Maria José Côrtes Camarão
Diretora | SUPERH | EFTS
Cad. 19.224.684-9

Anexo B – Organograma da Escola de Formação Técnica em Saúde Professor Jorge Novis



Anexo C – Parecer do Comitê de Ética

ESCOLA DE ENFERMAGEM DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA
BAHIA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Avaliação da formação técnica de nível médio em enfermagem desenvolvida pela Escola de Formação Técnica de Saúde Prof. Jorge Novis

Pesquisador: GILBERTO TADEU REIS DA SILVA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 28091914.2.0000.5531

Instituição Proponente: Escola de Enfermagem da Universidade Federal da Bahia

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 841.446

Data da Relatoria: 04/11/2014

Apresentação do Projeto:

Trata-se de reapresentação do Projeto em resposta ao Parecer: 666.471. Este é subprojeto do projeto matriz do Prof. Gilberto Tadeu Reis da Silva a ser desenvolvido na Escola de Formação Técnica em Saúde, Professor Jorge Novis, no Estado da Bahia junto aos "gestores, executores (docentes e tutores) e beneficiários do projeto de intervenção/formação, participantes diretamente do programa de habilitação de profissionais de nível técnico em enfermagem". Atendeu ao Parecer 666.471 apresentando os instrumentos de coleta de dados para subsidiar apreciação ética dos mesmos.

Objetivo da Pesquisa:

OBJETIVO GERAL:

- Avaliar a formação técnica de nível médio em enfermagem desenvolvida pela Escola de Formação Técnica em Saúde, Professor Jorge Novis, no Estado da Bahia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Endereço: Rua Augusto Viana S/N 3º Andar

Bairro: Canela

CEP: 41.110-060

UF: BA

Município: SALVADOR

Telefone: (71)3283-7615

Fax: (71)3283-7615

E-mail: cepee.ufba@ufba.br

Daniel de Jesus
Página 01 de 04

ESCOLA DE ENFERMAGEM DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA
BAHIA



Continuação do Parecer: 641.446

- Realizar levantamento das macro-regiões de saúde do Estado da Bahia que possuem parceria com a EFTS, para a formação técnica em enfermagem;
- Identificar o perfil dos egressos, discentes, docentes, tutores e gestores da educação profissional técnica de nível médio em enfermagem da EFTS, no Estado da Bahia de 2002 a 2012;
- Correlacionar as Diretrizes Curriculares Nacionais do Ensino Médio com a formação promovida pela EFTS
- Caracterizar a aspectos didático-pedagógicos da formação promovida pela EFTS
- Correlacionar as competências legais da lei do exercício profissional com a formação promovida pela EFTS
- Correlacionar as concepções do Sistema Único de Saúde com a formação promovida pela EFTS
- Elaborar um modelo lógico e teórico da formação técnica de nível médio em enfermagem realizada pela EFTS-SUS;
- Propor elaboração de indicadores institucionais de formação técnica profissionalizante de nível médio em enfermagem para as escolas do SUS;
- Criar um banco de dados sobre a educação profissional de nível técnico em enfermagem, promovida pela EFTS-SUS, no período de 2002 a 2012;

Atendeu a recomendação do Parecer: 666.471, necessidade do autor reavaliar os objetivos propostos, sobretudo o último objetivo específico de Relacionar a oferta de vagas de enfermagem de nível técnico ao sistema de serviços de saúde nas macrorregiões da Bahia.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Atendeu ao Parecer n. 666.471 ajustando o projeto quando aos princípios bioéticos recomendados pela Res. 466/12.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

" Estudo Avaliativo, do tipo pesquisa interessada que [de acordo com] Draibe (2001), tem como

Endereço: Rua Augusto Viana S/N 3º Andar
 Bairro: Canela CEP: 41.110-060
 UF: BA Município: SALVADOR
 Telefone: (71)3283-7615 Fax: (71)3283-7615 E-mail: cepec.ufba@ufba.br

Página 02 de 04

David Antunes

ESCOLA DE ENFERMAGEM DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA
BAHIA



Continuação do Parecer: 841.446

objetivo detectar dificuldades, obstáculos ou constrangimentos; produzir recomendações ou corrigir rumos do programa e disseminar lições e aprendizagens, visando a melhoria da qualidade, do processo de implementação e do desempenho da política. Do tipo Estudo de Caso Único, cujos "informantes-chaves serão gestores, executores (docentes e tutores) e beneficiários do projeto de intervenção/formação, participantes diretamente do programa de habilitação de profissionais de nível técnico em enfermagem". A análise dos dados será realizada pelo Programa Microsoft Excel®, apresentando os dados em forma de tabelas e gráficos que expressem uma análise da educação profissional técnica de nível médio em enfermagem promovida pela UFBA e sua relação com os sistemas de serviços de saúde nas macrorregiões da Bahia. As entrevistas serão submetidas a análise temática de conteúdo proposta por Minayo. "será construído um plano de análise a partir de uma metodologia proposta por Vieira da Silva et al (2002), na qual se constrói uma imagem-objetivo da situação estudada. As evidências serão comparadas com o plano de análise, adotando-se a estratégia do "pareamento de modelos", onde o pesquisador elabora o quadro teórico da intervenção para ser a base de comparação com os achados do estudo (DENIS; CHAMPAGNE, 2000). Será elaborado indicadores em conjunto com os sujeitos/atores envolvidos, bem como oficinas de sensibilização e ação de acordo com as necessidades levantadas".

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Atendeu a Recomendação do Parecer 666.471 quanto a TCLE : Substituiu a identificação do CEP e seus contatos; incluiu como o risco previsto aos participantes será evitado e/ou minimizado o dano; Inseriu Carta de Anuência da Instituição Co-participante com as assinaturas do responsável e os endereços da instituição proponente, CEP e CONEP. Apresentou o roteiro da entrevista e da observação.

Recomendações:

NSA

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não apresenta pendências

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Rua Augusto Viana S/N 3º Andar
Bairro: Canela CEP: 41.110-080
UF: BA Município: SALVADOR
Telefone: (71)3283-7615 Fax: (71)3283-7615 E-mail: cepses.ufba@ufba.br

David Santos

ESCOLA DE ENFERMAGEM DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA
BAHIA

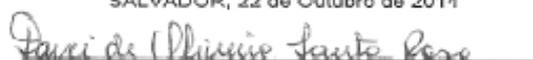


Continuação do Parecer: 841.448

Considerações Finais a critério do CEP:

Por não apresentar pendências e o pesquisador ter atendido às recomendações do Parecer 866.471 sou de Parecer pela aprovação considerando o período de espera do pesquisador.

SALVADOR, 22 de Outubro de 2014



Assinado por:

Dra DARCI DE OLIVEIRA SANTA ROSA
(Coordenador)

Endereço: Rua Augusto Vieira S/N 3º Andar
Bairro: Canela CEP: 41.110-060
UF: BA Município: SALVADOR
Telefone: (71)3283-7615 Fax: (71)3283-7615 E-mail: cepee.ufba@ufba.br