

Relatório

Comunicação e Gestão Escolar

Uma gestão dialógica e uma comunicação para a gestão escolar no SUS

Créditos

Ministro da Saúde

Alexandre Padilha

Secretário de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde

Mozart Júlio Tabosa Sales

Presidente da Fundação Oswaldo Cruz

Paulo Gadelha

Diretor da Escola Nacional de Saúde Pública

Sérgio Arouca

Antônio Ivo de Carvalho

Vice-Diretor de Cooperação e Escola de Governo em Saúde

Marcelo Rasga Moreira

Equipe do projeto

Coordenação Geral

Rosa Souza

Tânia Celeste Matos Nunes

Coordenação Comunicação

Caco Xavier

Renata Ribeiro

Coordenação Gestão

Francisco Salazar

Rosa Souza

Apoio técnico

Luiz Antônio Melo

Luís Albérico Montenegro

Rosana Arantes

Secretaria

Rosângela Carvalho

Consultoria

Alexandre Ramos

André Falcão

Angélica Silva

Eliana Claudia Otero

Elisa Andries

Flávio Magagewsky

Herlon Bezerra

Janine Cardoso

Jorge Ferreira

Luiz Antônio Melo

Virgínia Almeida

Vivaldo Matos Filho

Docentes e palestrantes

Alexandre Ramos

André Falcão

Bárbara Pelegrini

Caco Xavier

Caio Marini

Elis Galvão

Elisa Andries

Francisco Salazar

Heloiza Dias da Silva

Herlon Bezerra

Inezita Araújo

Jorge Ferreira da Silva

Luis David Castiel

Luiz Antônio Melo

Márcia Teixeira

Mário Rovere

Maurício Da Seta

Paulo Roberto Motta

Pedro Barbosa

Renata Ribeiro

Rosa Souza

Rosana Arantes

Tânia Celeste Matos Nunes

Escolas e Centros Formadores selecionados a participar

Fundação Estadual de Saúde de Sergipe

Escola Estadual de Saúde Pública Professor

Francisco Peixoto Magalhães Netto

Escola de Saúde Pública do Paraná

Secretaria Municipal de Saúde de São José dos Pinhais

Escola de Saúde Pública do Rio Grande do Sul

Núcleo de estudos em Saúde Pública

do Piauí

Centro Formador de Recursos Humanos para a Saúde da Paraíba

Escola de Formação em Saúde da Família

Visconde de Sabóia de Sobral/CE

Escola de Saúde Pública do Ceará Paulo Marcelo

M. Rodrigues/CE

Escola Estadual de Saúde Pública de Goiás

Escola de Governo/Fiocruz Brasília

Centro de Pesquisas Leônidas e Maria

Deanne/Fiocruz Amazonas

Universidade do Estado do Pará

Universidade Federal do Acre
Faculdade de Saúde Pública da Universidade de
São Paulo

Redação e Revisão

Alex Bicca
Caco Xavier
Francisco Salazar
Gustavo Portela
Patricia Pol
Rosa Souza
Rosana Arantes
Tânia Celeste Matos Nunes

ENSP/Fiocruz

Rua Leopoldo Bulhões, 1480 -
Manguinhos, Rio de Janeiro.
CEP: 21041-210

Tel.: (21) 2598-2855

Projeto Editorial e Gráfico

Luana Furtado

Ano 2013

Apresentação

Esse relatório apresenta os resultados do Projeto *Desenvolvimento Institucional das Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública: Gestão Dialógica e Comunicação para a Gestão Escolar*, realizado no período de agosto de 2011 a março de 2012, mediante convênio entre a Escola de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP/Fiocruz) e a Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES/MS), com apoio das Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde.

Estruturado em três Unidades de Aprendizagem, (1) Uma Escola Possível? Primeiros Consensos; (2) Enredamento: Pessoas, Processos e Contexto; (3) Construindo uma Nova Governança; essa iniciativa, realizada por meio de um curso de aperfeiçoamento, integra as ações que a Rede de Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública vem desenvolvendo no sentido de contribuir com a ampliação da capacidade de cada Escola e Centro Formador para atuar como agente ativo na implementação da política de educação em Saúde Pública no Brasil.

Direcionado para profissionais das áreas de *Comunicação e Gestão das Escolas e Centros Formadores*, essa proposta teve como objetivo principal contribuir para a renovação do pensamento e da prática da governança no âmbito das Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública, através de um processo de qualificação das áreas e Comunicação e Gestão Escolar, envolvendo atores estratégicos dos Centros Escolares, de forma a ampliar a capacidade de cada instituição como agente ativo na implementação da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde, em articulação com os correspondentes Planos Estaduais de Educação Permanente.

O presente relatório está organizado de acordo com a evolução dos programas das três Unidades de Aprendizagem, e visa recuperar o encadeamento pedagógico do curso, bem como as atividades, técnicas, métodos e metodologias utilizados no desenvolvimento da proposta de Comunicação e Gestão Escolar.

A primeira Unidade de Aprendizagem *Uma escola possível? Primeiros consensos*, realizada no período de 22 a 26 de agosto de 2011 na ENSP/Fiocruz, teve como temáticas centrais Escola do SUS e a escola de qualidade: princípios e valores; Vida de Escola: uma primeira aproximação; Gestão e Gestão Pública: debates contemporâneos; Gestão e Comunicação: interdisciplinaridade e transversalidade; Ethos da Comunicação; Gestão para resultados: uma visão contemporânea da Gestão Pública; A comunicação pública; A importância da dialogia na perspectiva da Gestão e da Comunicação; Nasce uma Escola; Construindo agendas estratégicas para a escola.

A segunda Unidade de Aprendizagem, denominada *Enredamento: Pessoas, Processos e Contexto*, desenvolvida no período de 21 a 25 de novembro de 2011, com os seguintes temas: Uma escola ideal; As redes, a Rede, redes em rede: enredando, desenredando e enredando; O efêmero e o precário no híbrido mundo contemporâneo; A rede, as novas tecnologias e a comunicação; Gestão estratégica no setor público; Mapa estratégico: modelo relacional; Mapa simbólico: breve cartografia de relações Comunicação e Gestão; Cadeia de valor da escola fictícia **SUSTENTAÇÃO**; As redes e a Rede de Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública.

A terceira e última Unidade, *Construindo uma Nova Governança*, realizada entre os dias 05 e 09 de março de 2012 na ENSP/Fiocruz, tomou como referência Inovação na Gestão e Comunicação da área pública; Do planejamento para a Gestão Estratégica: o desafio da implementação; Elementos para a construção de um Plano de Comunicação; A comunicação e

a gestão nas Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública; Elementos para a construção de um documento de referência; O processo de construção do Documento de Referência da escola **SUSTENTAÇÃO**; Documento de Referência da escola **SUSTENTAÇÃO**.

O conjunto de conteúdos abordados nas três Unidades de Aprendizagem propiciou o alcance dos objetivos previstos nessa atividade, com um produto final que reflete uma nova concepção de governança das Escolas, com ênfase no diálogo e na gestão por resultados e com a construção de instrumentos claros de intervenção no ambiente escolar.

Durante as atividades, foram evidenciadas algumas dificuldades de financiamento pelos estados (Escolas estaduais, municipais e universidades) para fazer frente ao deslocamento de seus representantes. A coordenação do curso procedeu alguns ajustes como: reduzir as atividades presenciais de 5 para 3 e intensificar a utilização do ambiente virtual do sistema do EAD/ENSP; optou-se também pela construção de produtos coletivos que beneficiassem o conjunto das Escolas da Rede, como pode ser observado na elaboração e conclusão do *Documento de Referência* da Escola **SUSTENTAÇÃO** (pag. 58 a 63) - disponível no site da Rede de Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública (<http://rededeescolas.ensp.fiocruz.br>).

No presente relatório, procurou-se destacar os debates ocorridos durante as atividades presenciais do projeto, mas principalmente, buscou-se dar evidência a uma concepção interdisciplinar e contemporânea da *Gestão Escolar Dialógica e Comunicativa*, concorrendo para a melhoria da gestão de todas as Escolas que integram a Rede de Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública, atendendo ao objetivo principal dessa atividade.

Sumário

O processo de construção da proposta e seu caráter interdisciplinar	01
Orientação metodológica: como funcionam as oficinas	03
O Ambiente Virtual de Aprendizagem e o material de apoio	
<i>Diego e Maurício Da Setta</i>	
UA1: Uma Escola possível? Primeiros consensos	05
Escola do SUS e a Escola de qualidade: princípios e valores	06
<i>Caco Xavier e Tânia Celeste Matos Nunes</i>	
Vida de Escola: uma primeira aproximação	07
<i>Caco Xavier e Tânia Celeste Matos Nunes</i>	
Gestão e Gestão Pública: debates contemporâneos	09
<i>Caio Marini</i>	
Gestão e Comunicação: interdisciplinaridade e transversalidade	11
<i>Caco Xavier, Luiz Antônio Melo, Renata Ribeiro e Rosa Souza</i>	
Ethos da Comunicação	12
<i>Caco Xavier</i>	
Gestão para resultados: uma visão contemporânea da Gestão Pública	13
<i>Caio Marini</i>	
A Comunicação Pública	15
<i>André Falcão, Bárbara Pelegrini e Renata Ribeiro</i>	
A importância da dialogia na perspectiva da Gestão e da Comunicação	19
<i>Caco Xavier</i>	
Nasce uma escola	21
<i>Caco Xavier</i>	
Construindo agendas estratégicas para a Escola	24
<i>Francisco Salazar, Luiz Antônio Melo e Rosa Souza</i>	
Produtos esperados para a primeira conexão	27
<i>Atividade de Campo</i>	
Que bom! Que pena... Que tal?	
<i>Avaliação</i>	
UA2: Enredamento – Pessoas, Processos e Contexto	30
<i>Alexandre Ramos e Tânia Celeste Matos Nunes</i>	
Uma Escola ideal	
<i>Jorge Ferreira da Silva</i>	
As redes, a Rede, redes em rede: enredando, desenredando, enredando	32
<i>Mário Rovere, Márcia Teixeira e Caco Xavier</i>	
O efêmero e o precário no híbrido mundo contemporâneo	33
<i>Luis David Castiel e Herlon Bezerra</i>	
A rede, as novas tecnologias e a comunicação	35
<i>Elis Galvão, Elisa Andries e Renata Ribeiro</i>	
Gestão estratégica no setor público	38
<i>Caio Marini e Pedro Barbosa</i>	
Mapa Estratégico: modelo relacional	41
<i>Caio Marini</i>	
Mapa Simbólico: breve cartografia de relações Comunicação e Gestão	42
<i>Inezita Araújo e Caco Xavier</i>	
Cadeia de valor da escola fictícia SUSTENTAÇÃO	45
<i>Caio Marini</i>	
As redes e a Rede de Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública	46
<i>Tânia Celeste Matos Nunes</i>	

Que bom! Que pena... Que tal? <i>Avaliação</i>	47
UA3: Construindo uma nova governança <i>Ana Furniel, Rosa Souza e Tânia Celeste Matos Nunes</i>	50
Inovação na gestão e comunicação da área pública <i>Heloiza Dias da Silva, Paulo Roberto Motta e Renata Ribeiro</i>	51
Do planejamento para a gestão estratégica: o desafio da implementação <i>Caio Marini</i>	54
Elementos para a construção de um Plano de Comunicação <i>Caco Xavier e Renata Ribeiro</i>	56
A Comunicação e a Gestão nas Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública Elementos para a construção de um documento de referência <i>Francisco Salazar e Rosa Souza</i>	57
A construção do Documento de Referência da escola SUSTENTAÇÃO <i>Caco Xavier e Renata Ribeiro</i>	58
Documento de Referência da escola SUSTENTAÇÃO Que bom! Que pena... Que tal? <i>Avaliação</i>	64

O processo de construção da proposta e seu caráter interdisciplinar

A proposta que aborda a temática da Gestão Escolar nas Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública se origina principalmente de três vertentes. A primeira se refere ao acolhimento das demandas e necessidades identificadas pelas próprias Escolas e Centros Formadores, expressas nos Encontros Nacionais realizados nos últimos quatro anos. A segunda diz respeito aos resultados de uma pesquisa nacional coordenada pela ENSP/Fiocruz e apoiada pelo Ministério da Saúde, realizada nas Escolas de Saúde Pública e órgãos congêneres em 2008, que apontou fragilidades nos processos de gestão destas instituições, expressas principalmente no âmbito gerencial e de comunicação. Já a terceira tem a ver com o conceito *Vida de Escola* – as diferentes dimensões institucionais – adotado como guia na Pesquisa Nacional das Escolas de Saúde Pública, que vem sendo aprofundado em pesquisas e debatido em eventos da Rede.

A partir destes dados, foi organizado para gestores e comunicadores da Rede um processo de capacitação gerencial das Escolas, onde a comunicação e a gestão se expressam de forma articulada, visando alcançar *uma gestão dialógica e uma comunicação para a gestão* coerente com os princípios do SUS e com a missão das Escolas que se inserem em seus sistemas locais de saúde. Esses conceitos têm sido tomados como principal motor de mudanças e inovações a serem alcançadas.

Um primeiro esboço da proposta foi delineado a partir das definições iniciais, contando com a colaboração dos consultores Jorge Ferreira, Francisco Salazar, Virgínia Almeida, Caco Xavier e Renata Ribeiro, coordenados por Tânia Celeste, resultando em uma série de conteúdos específicos da gestão e outros tantos da Comunicação, e de conteúdos comuns às duas áreas.

A segunda etapa de produção contou com uma equipe de especialistas das duas áreas (gestão e comunicação) que problematizaram as ideias iniciais e sugeriram formatos pedagógicos com produtos esperados, de acordo com as necessidades apontadas pelo projeto.

Os especialistas reuniram-se durante dois dias sob a coordenação de Caco Xavier, Renata Ribeiro, Francisco Salazar, Jorge Ferreira e Tânia Celeste, com a participação de convidados experientes nas áreas temáticas e também em gestão de Escolas ou órgãos de comunicação. Os consultores foram Luiz Antônio Melo, Alexandre Ramos, Vivaldo Matos Filho, Herlon Bezerra, Janine Cardoso, Flávio Magagewsky, Angélica Silva, Elisa Andries e Virgínia Almeida.

Nesta oportunidade foram apontados os conteúdos principais que deveriam compor o programa como um todo e sugerido alguns modelos de *Mapa Simbólico*, *Plano de Comunicação* e *Estratégia de Ação das Escolas*, a serem pensados pelos coordenadores do curso em interação com a Secretaria Executiva da Rede. Foram sugeridos também alguns caminhos metodológicos a adequados a um maior aproveitamento da proposta para a melhoria das Escolas.

O produto desse trabalho foi organizado pelo professor Luiz Melo, em consonância com a coordenação do curso, sendo convidada a professora Eliana Claudia Otero, que aperfeiçoou o documento, sugerindo atualizações a cada unidade, versando sobre alguns conteúdos de síntese como: registros acadêmicos, processos pedagógicos, bibliotecas e outros assuntos que contribuíram para uma ideia de reconstrução das Escolas pelas partes e para o todo.

Uma nova rodada de incorporações foi realizada pelos coordenadores e pela Secretaria Acadêmica, sendo organizada uma outra Oficina de Trabalho para a validação do modelo de Unidades de Aprendizagem que fariam a composição da formação geral.

Participaram da Oficina: Caco Xavier, Francisco Salazar, Vivaldo Matos, Herlon Bezerra, Virgínia Almeida, Rosa Souza, Luis Mello, Bárbara Pelegrini e Kleber Rangel.

Na ocasião, Caco Xavier apresentou a ideia de *Escola Fictícia* como uma forma de representação de uma “Escola Ideal”. O tema foi bastante discutido, sendo concluído que a *Escola Fictícia* tomaria o formato que a turma de gestores e profissionais de comunicação participantes das oficinas lhes conferisse, no interior dos módulos, sem a pretensão de ser perfeita, tendo como referência de ideal as dimensões diferentes, perante o olhar diverso das Escolas da Rede.

Foram, então, sugeridas as temáticas que formatariam as três Unidades de Aprendizagem. Associadas ao modelo de *Escola Fictícia*, construído nessa oportunidade, com o grupo de coordenadores e especialistas convidados que entraram em consenso sobre o produto final: deveria ser produzido ao longo das oficinas, um *Termo de Referência* para as Escolas sobre os temas em discussão, para orientar possíveis desdobramentos na Rede após o encerramento das UA.

Um grave problema de saúde impediu o professor Jorge Ferreira de permanecer na coordenação dos trabalhos, e também no cotidiano do curso, como estava previsto. Contudo, suas contribuições, que serviram de base pedagógica para o curso, foram preservadas por meio da apresentação de vídeos durante as oficinas, seguidos de debates sobre os temas Gestão Escolar e Avaliação.

Caio Marini, diretor do Instituto Publix e especialista em administração pública, foi convidado a substituir Ferreira na função docente, enquanto Francisco Salazar e Rosa Souza assumiram a coordenação da área de Gestão. O programa original precisou ser revisto para a incorporação de ferramentas da Gestão por Resultados – principal contribuição de Marini.

As competências e habilidades foram construídas coletivamente, buscando-se ampliar a capacidade de governo na área de Comunicação e de Gestão Escolar, incorporando práticas e processos em suas instituições com vistas ao atendimento das demandas e necessidades do SUS. *O perfil de competências foi inovador, na medida em que previa a integração entre os campos da Gestão e da Comunicação, construindo uma nova forma de governança para as Escolas, consubstanciados com as Políticas Nacionais de Saúde e de Educação na Saúde e com uma nova gestão por resultados permeada por estratégias de comunicação.*

Vale ressaltar que a gestão para a mudança foi concebida para além das rotinas ou modelos superados, mas com vistas à estruturação e consolidação de novas linhas de ação; novas formas de organização interna e, principalmente, novas configurações nos relacionamentos externos.

A proposta pedagógica do projeto está fundamentada nos seguintes princípios de referência:

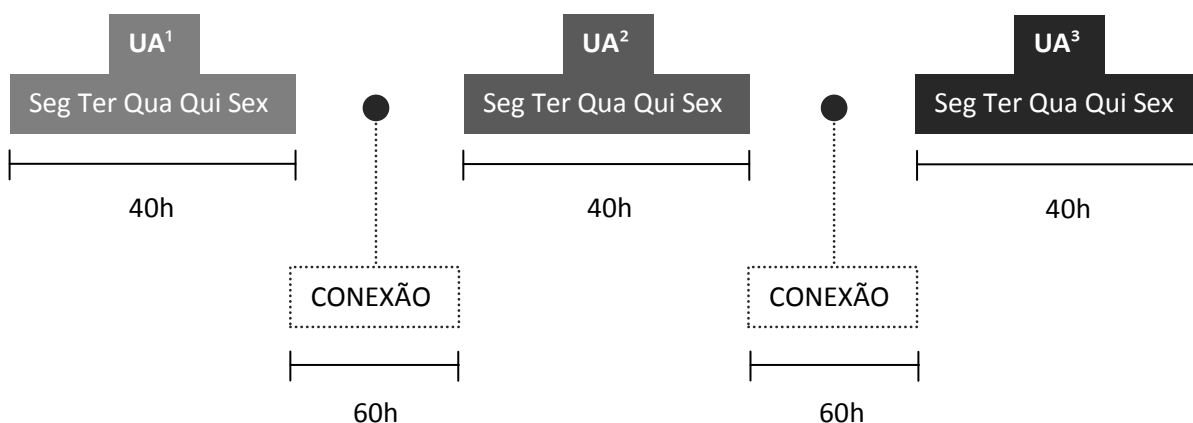
- Integralidade dos campos da Gestão e da Comunicação.
- Utilização do conceito *Vida de Escola*.
- Contextualização dos campos da Gestão e da Comunicação com as realidades locais das instituições formadoras.
- Planejamento das ações a partir da ideia de Governança para Resultados.

- Elaboração de um Documento de Referência.

Orientação metodológica: como funcionam as oficinas

Além da ênfase à perspectiva de Rede e à inovadora metodologia da proposta, os princípios que norteiam a construção e o desenvolvimento das UA deram evidência à construção coletiva e cotidiana entre coordenadores, docentes e discentes, e a busca da incorporação de referenciais teórico-metodológicos inovadores, de práticas exemplares, bem como da música, da arte e da literatura como referências importantes na interpretação e tradução do processo de evolução do curso.

A estrutura pedagógica foi construída com o encadeamento dos temas alternados entre as Unidades de Aprendizagem e momentos de conexão, alunos e suas Escolas correspondentes. A proposta foi estruturada em três UA: (1) Uma Escola Possível? Primeiros Consensos; (2) Enredamento: Pessoas, Processos e Contexto; (3) Construindo uma Nova Governança, com abrangência de 40 horas por UA, distribuídas em uma semana de atividades, chamados momentos de conexão, com intervalos de três meses entre um e outro.



Ao longo desse período total de 120h à distância, os participantes permaneceram em contato entre si em uma plataforma de aprendizagem virtual de Educação a Distância da ENSP/Fiocruz, mediados por profissionais/facilitadores, com o acompanhamento da equipe técnica do projeto durante todo o processo.

O produto final esperado foi um *Documento de Referência* para implantação de um modelo de gestão dialógica para as Escolas e Centros Formadores.

Foi também consenso que não haveria carga de leitura excessiva e que a ênfase seria dada às discussões e à ressignificação de conteúdos, além da troca de vivências de cada participante.

O Ambiente Virtual de Aprendizagem e o material de apoio

Como retaguarda pedagógica aos alunos, em seus momentos de produção à distância (conexão) foi desenvolvida a comunidade virtual do curso na plataforma *Moodle*, visando potencializar a produção das atividades dos momentos de conexão, dinamizar o processo de aprendizagem, trocas e compartilhamentos de informações, além de fortalecer a concepção de Rede.

No sentido de viabilizar a utilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e contribuir para uma adequada e eficiente utilização da ferramenta, a equipe de Educação a Distância da ENSP/Fiocruz apresentou a ferramenta e suas possibilidades de interação, com destaque para os fóruns de discussão e de notícias, chats, envio de atividades, documentos colaborativos e biblioteca virtual.

Todo o material didático do curso, incluindo vídeos e bibliografia complementar, foi disponibilizado no AVA, que se tornou um importante espaço de suporte aos trabalhos.

A criação da comunidade virtual do curso foi considerada pelos alunos, apoiadores e coordenadores do curso, uma ferramenta estratégica de estímulo à interação.

UA1

Uma Escola possível? Primeiros consensos

	Segunda 22/08/11	Terça 23/08/11	Quarta 24/08/11	Quinta 25/08/11	Sexta 26/08/11
Manhã	<p>Abertura</p> <p>Funcionamento das UA</p> <p>Princípios e valores: leitura de textos</p>	<p>Gestão e Gestão Pública: debates contemporâneos</p> <p>O que é Comunicação?</p>	<p>Nasce uma escola</p>	<p>A comunicação pública</p> <p>Debate</p>	<p>Construindo agendas estratégicas</p> <p>Apresentação dos trabalhos de grupo</p> <p>A importância da dialogia na perspectiva da Gestão e da Comunicação</p>
Tarde	<p>Apresentação de trabalhos</p> <p>Escola do SUS e a Escola de Qualidade: princípios e valores</p> <p>Vida de Escola: uma primeira aproximação</p>	<p>Gestão e Comunicação: interdisciplinaridade e transversalidade</p> <p>Ethos da Comunicação</p>	<p>Gestão para resultados: uma visão contemporânea da Gestão Pública</p> <p>Construindo agendas estratégicas</p> <p>Síntese da instituição contemporânea</p>	<p>Construindo uma agenda estratégica para a Escola</p> <p>Trabalho em Grupo</p>	<p>Síntese dos principais conteúdos</p> <p>Habilidades e competências na perspectiva do Desenvolvimento Institucional</p> <p>Preparação para o momento de conexão</p>

Uma escola possível? Primeiros consensos

#Exposição Interativa #Vídeo

Escola do SUS e a Escola de Qualidade: princípios e valores

A exposição de tema *Princípios e Valores* foi dividida em três momentos. O primeiro, leitura do texto *A qualificação da Escola*; o segundo, apresentação de vídeo e PowerPoint; e o último, debate.

Foram estruturadas quatro questões referentes ao tema:

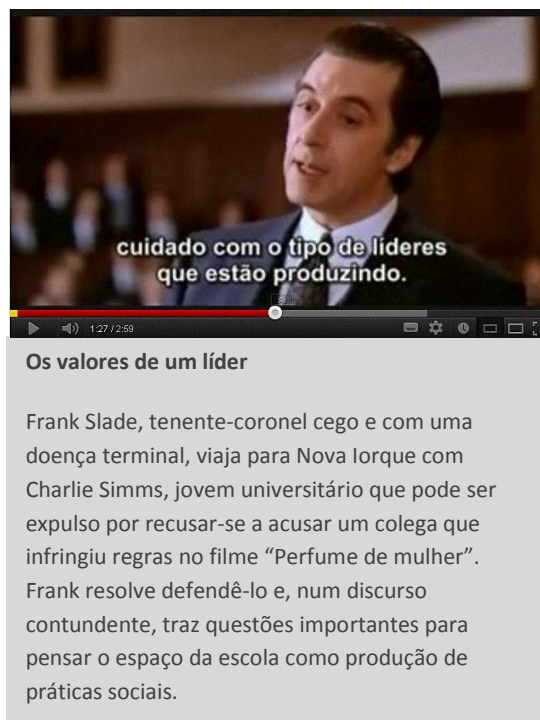
1. Quais são os princípios e os valores que norteiam o trabalho?
2. Quais são os princípios e os valores que norteiam as oficinas?
3. Quais são os princípios e os valores que norteiam as Escolas e Centros Formadores?
4. Quais são os princípios que norteiam o SUS?

Em seguida, foram recuperados os princípios constitucionais que orientam o SUS, bem como os que pautam a Administração Pública, buscando explorar esses conceitos, de forma a ampliar seus sentidos, deslocar de seus contextos e, por fim, tentar adequá-los, quando possível, aos preceitos da *Vida de Escola*.

Para concluir, os participantes foram convidados a refletirem sobre esses princípios que regem o Sistema de Saúde, sugerindo que o grupo tentasse reconceituar e recontextualizar os princípios do SUS e da Administração Pública para os ambientes e para as práticas cotidianas.

Após a apresentação do vídeo, leitura do texto e reflexões sobre os princípios do SUS e da Administração Pública, os participantes do curso apresentaram uma primeira lista de assuntos relacionados ao tema, comparando com as discussões do texto e do vídeo:

1. Os conceitos de mudança, inovação, reforma, eficácia e qualificação da Escola não são semelhantes, mas são conceitos complementares.
2. Os conceitos podem ser construídos em espiral, e a compreensão desses conceitos é permeada pela intencionalidade, pelo planejamento.
3. O alcance dos conceitos na prática educacional/escolar acontece de maneira planejada ou não planejada.
4. Que ética estamos nos pautando? Quais valores estão sendo pautados nas Escolas?
5. Pensar as necessidades dos alunos é propor mudanças no processo de ensino.
6. Mudança é todo processo de operação sofrido, e a utilização de tecnologias inovadoras pode fazer parte de mudanças.
7. A efetividade é mais importante que a eficácia – a efetividade em sala de aula é onde os agentes interagem.



8. As mudanças e as inovações estão sendo operadas também nos princípios e valores, e muitas vezes subordinadas ao ambiente.
9. As mudanças podem ser espontâneas ou planejadas. A inovação é um processo intencional de mudança, e dirigido para mudança na sala de aula. A reforma é planejada e intencional e dirigida para o sistema educacional, que leva a uma qualificação pela melhora da Escola. Existe um contínuo de complexidade e intencionalidade.
10. Pensar a ética para além do espaço escolar, mas no SUS, com seus princípios e valores, como a integralidade, equidade, universalidade. Compromisso das Escolas de Saúde Pública com o Sistema de Saúde e principalmente com seu objeto, que é a melhoria da saúde da população.
11. Inovações precisam ser pensadas e processadas considerando os princípios e valores do SUS.
12. Existe pouco espaço para discussão de comunicação e saúde no SUS.
13. A comunicação está inserida em uma sociedade capitalista, e a notícia está pautada nessa lógica. Notícias sobre o caos das filas, a saúde pública que não funciona etc. As experiências positivas e exitosas não estão na pauta das mídias. Como inverter essa lógica?
14. O conceito de saúde no curso de jornalismo está pautado na doença.
15. A imprensa precisa se capacitar em saúde pública. Há um desconhecimento da saúde pública pela mídia. Despertar a consciência da mídia.
16. É necessário que a comunicação tenha um lugar estratégico. É responsabilidade pautar positivamente a imprensa, dar à comunicação o lugar que ela merece.
17. Necessidade de explorar os princípios e conceitos do SUS no campo da Comunicação.
18. A qualificação da Escola precisa ter novo enfoque. Educação e Educação em Saúde são áreas bem diferentes. O aprendizado da Educação não serve para o modelo da Saúde.
19. É importante construir coletivamente com alguma direcionalidade – deve haver um projeto minimamente estruturado; organização – processo da construção coletiva é importante, mas é necessário ter cuidado com o modismo.
20. As palavras ganham significados a partir dos conceitos que lhes são atribuídos.

#Exposição Interativa

Vida de Escola: uma primeira aproximação

Foi recuperado os antecedentes da construção coletiva do conceito Vida de Escola, onde o marco foi a pesquisa com as Escolas da Rede, e, posteriormente, entrevistas com Tânia Celeste de recuperação do tema pela metodologia de história oral, além de contar com a participação de toda a equipe da Secretaria Executiva.

Não existe literatura específica sobre o tema e existem imprecisões no conceito. Esse debate pode ser um momento de ampliação do processo metodológico, adotado a partir da história oral, reflexões e conceitos abaixo.

Escola: Instituição social perpassada pela dialética e estabelecida entre o sistema e o mundo da vida. Uma organização composta de vários mundos, fractalizada, multidiscursiva e institucionalizada.

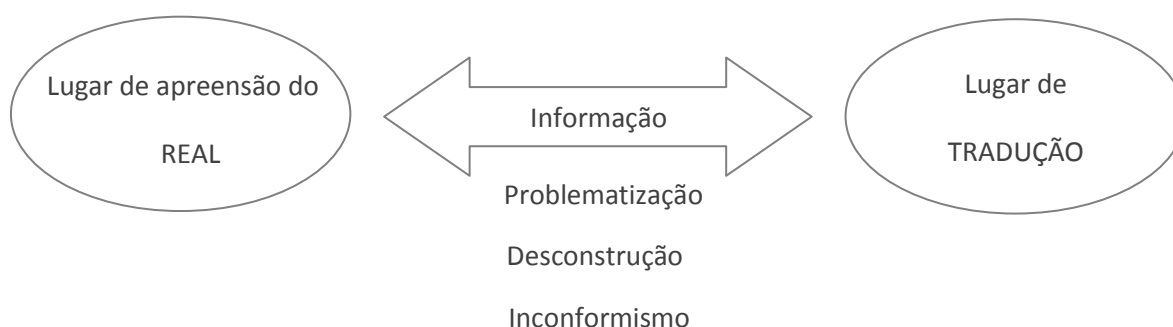
Vida de Escola: Diferentes dimensões institucionais. Tudo aquilo que faz parte da Escola: estrutura, atribuições, formas de organização e gestão, relações, potencialidades, limitações e desafios.

Para pensar sobre o *Ethos da Escola Viva*, recorreu-se à concepção de *Ethos* em Aristóteles – lugar e pertencimento; natureza e caráter; modos de agir, usos e costumes estão presentes, e podem ser muito bem empregados na discussão sobre *Escola Viva* – outro conceito que vem sendo adotado pela Rede de Escolas em debates anteriores.

Descontextualizando os termos conhecidos para a construção de novas relações, destaca-se a Escola como lugar de:

- Ponto de vista
- Perspectiva
- Território
- Pertencimento
- Um ambiente de valores
- Espaço de vivências
- Campo do embate organizado
- Abrigo das novas gerações
- Laboratório de incorporações tecnológicas
- Apreensão e síntese do real
- Relações
Convivência com a diferença, Compromissos sociais, responsabilidade, Agência, Diálogo, debate, vínculo
- Tradução
Mediação criativa, Tradução do processo civilizatório – tradução, mediação e criação
- Apreensão e síntese do real
- Lugar de relações
- Lugar de tradução

Para estabelecer relações entre lugar de apreensão do real e lugar de tradução, a informação foi sugerida com a ideia de problematização, desconstrução, inconformismo produtivo. A relação entre lugar de apreensão do real e lugar de relações é denominada de formação, como construção, ‘evolução’, processo, produção não conformada. E na relação entre lugar de relações e lugar de tradução foi dado espaço para a transformação, como mudança, alternância, passagem através.



Existem, ainda, outras possibilidades de relações entre informação, formação e transformação, e lugar de apreensão e síntese do real, lugar de relações e lugar de tradução. Nessas relações aparecem os sujeitos cognitivo, social e criativo.

As noções sobre natureza e caráter; modos de agir, usos e costumes também estiveram presentes, para mostrar suas possibilidades de compreensão e incorporação no debate sobre *Escola Viva* e *Vida de Escola*.

Foram apresentadas algumas sínteses de leituras e de noções construídas junto com a equipe da Secretaria Executiva envolvida com a Rede de Escolas, e suscitadas reflexões para contribuir com a construção do conceito, *Vida de Escola*, de forma significativa para cada um dos sujeitos implicados com o espaço escolar.

Deu-se, então, início ao debate que resultou na síntese a seguir:

- Necessidade de construção da identidade da Escola.
- Necessidade de compreensão do lugar que a Escola ocupa. (Que Escola é essa? Que papel ela tem?) Discussão sobre a educação que temos e a educação que queremos, a partir das transformações da sociedade.
- Pensar a Escola capilarizada no Sistema de Saúde.
- A existência de uma diversidade de Centros Formadores abre espaço para pensar o aparelho escolar (Centro Formador, Centro Escolar).
- Transformação dos docentes nesse processo.
- Dificuldades de romper com paradigmas e dicotomias construídas historicamente.
- Desafios na gestão do conhecimento.
- A comunicação e o processo de ensino-aprendizagem como mão-dupla.

#Exposição Interativa #Vídeo

Gestão e Gestão Pública: debates contemporâneos

Elementos importantes do contexto que vem influenciando as transformações contemporâneas no âmbito do Estado e da Gestão do Estado no Brasil foram apresentadas. A compreensão sobre o papel do Estado e o contexto em que se insere é fundamental para o debate sobre modelos de gestão.

Neste contexto de transformação e de suas consequências para o campo da Gestão, foram abordados marcos importantes relacionados a reformas de Estado, considerando três características determinantes: *o caráter da relevância, a ideia de incompletude e a complementaridade.*

Há um esgotamento do modelo burocrático com a emergência do modelo gerencial e de rede.

Sobre o Estado, destaca-se o debate sobre a Administração Pública, em particular sobre o esgotamento do modelo burocrático e a emergência do modelo gerencial e de rede, em que se percebe o compartilhamento das responsabilidades com outros atores sociais, e chamou a atenção para as implicações dessas mudanças para o campo da gestão.



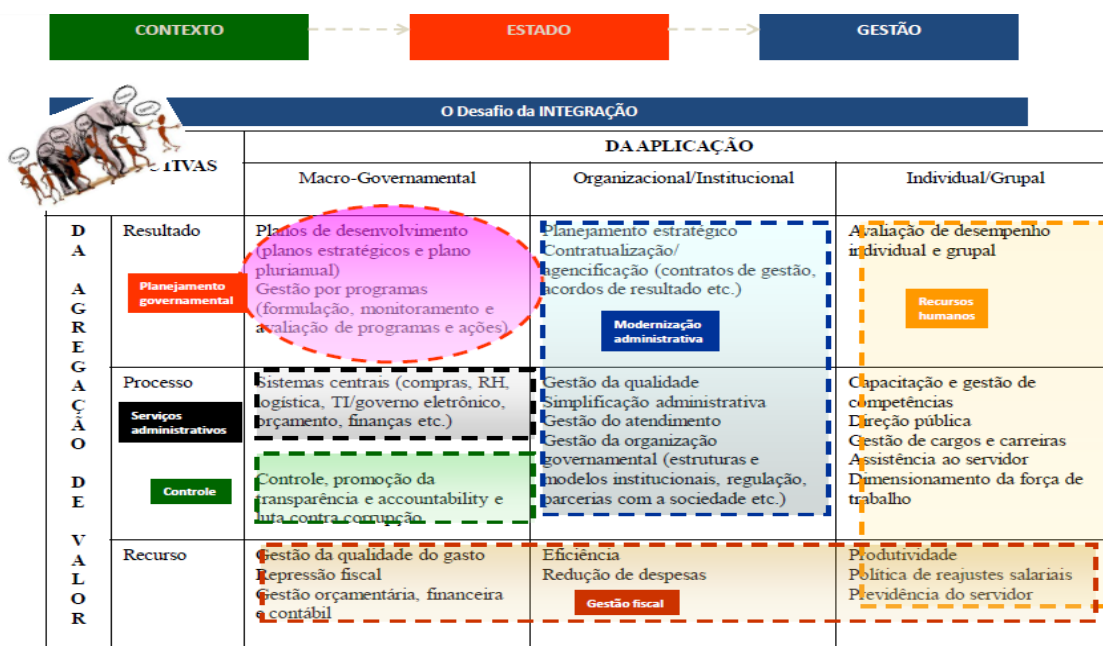
Planejamento e resignação em cor-de-rosa

O vídeo *The Pink Panther*, de *A Pantera Cor-de-rosa*, exemplifica a importância da visão estratégica e da persistência da personagem principal para o alcance de seus objetivos e a realização de seu desejo. *A Pantera Cor de Rosa* encontra um trabalhador pintando de azul uma casa à venda. Ela experimenta o sabor da tinta e o troca pela cor rosa. Começa então uma acirrada disputa entre os personagens – o pintor insiste no azul, enquanto a *Pantera*, no rosa.

A agenda contemporânea de gestão está pautada em uma perspectiva de rede, e coloca importantes desafios, como a necessidade de estabelecer novas capacidades institucionais e novos mecanismos para fortalecer a gestão. O contexto atual de transformação é marcado pela transição da sociedade industrial para a do conhecimento, que tem como características principais a complexidade, a ambiguidade, a velocidade e a imprevisibilidade.

O mundo onde vivemos está em transformação, e não há nada de novo nisso, já que o “mundo muda desde que o mundo é mundo”. Mas o que há de novo? Quais os elementos novos que dão certa especificidade a este momento particular de mudanças? É importante termos clareza do que está acontecendo do ponto de vista dessas mudanças, para que possamos entender as diversas características dos modelos de gestão adotados, não só em geral, mas de forma singular na administração pública.

A partir de alguns elementos que marcam a discussão da Gestão, como a dimensão do contexto de transformação, a reflexão sobre o Estado contemporâneo e a gestão pública, é primordial refletir sobre os desafios que estão colocados no processo de integração, de implementação das políticas públicas, representadas nos quadros abaixo.



Abordagem desenvolvida por Marini & Martins
<http://www.institutopubl.org.br>



#Exposição Interativa

Gestão e Comunicação: interdisciplinaridade e transversalidade

Nesta etapa, iniciou-se um processo de cruzamento das duas áreas, com as possibilidades de integração, os pontos de contatos e a produção de inovações entre os dois campos. A história da organização das instituições desde a idade média até suas repercussões para os dias atuais foi contada, deixando a seguinte indagação: **Como as instituições se preparam para atender as novas demandas, tendo em vista as pressões do contexto externo, com o fortalecimento da democracia, a globalização, a revolução tecnológica e a reinvenção do Estado contemporâneo?**

As pressões do contexto externo estão provocando rupturas na gestão empresarial, na medida em que toma como mote a flexibilidade, a prontidão e a efetividade. Neste processo, o envolvimento das pessoas se torna uma necessidade, pois são elas que dão produtividade/qualidade, internalização tecnológica, otimização da capacidade instalada, ampliação da capacidade de resposta.

Pensando em uma agenda para o futuro, a partir das contribuições de Rosabeth Moss Kanter¹, destacou-se a necessidade de aumentar a flexibilidade organizacional; reduzir os níveis na hierarquia organizacional; aumentar a autonomia, capacitar os trabalhadores; produzir inovações, ter atitudes empreendedoras e incorporar mudanças estratégicas de forma a detectar, apoiar, desenvolver e divulgar os experimentos que ocorrem cotidianamente nas organizações.

Mas como sair de uma *Gestão de Controle* para uma *Gestão de Resultados*? Esta renovação não acontece de forma simples e imediata, especialmente diante das contradições e da complexidade da sociedade contemporânea. Esta mudança nas instituições, públicas ou privadas, passa necessariamente pela transformação das pessoas, uma vez que são elas que conduzem os processos organizacionais.

¹ Professora de administração da Harvard Business School e autora de diversos livros nas área de estratégia, inovação e liderança.

Ethos da Comunicação

Esta sessão tem por objetivos principais levar os participantes a questionar os processos pelos quais as diversas mídias de comunicação agem e produzem informações, bem como torná-los capazes de identificar tais processos, a partir da compreensão de conceitos fundamentais à função jornalística contemporânea. Tal estudo é baseado em pesquisa e formulação conjunta de Caco Xavier e Ana Beatriz de Noronha, apresentada inicialmente no congresso da Abrasco em 2003.

A primeira questão que se impõe é a elucidação daquilo que é entendido geralmente por “mídia”, expressão que, nos tempos atuais, reveste-se de inúmeros sentidos, alguns ambíguos, difusos e mesmo equivocados. Para bem compreendê-la, é necessário antes aprofundar a pesquisa em direção aos étimos e às origens latinas (*medium, mediare, mediatione*), para então adequá-la aos usos contemporâneos, de modo a contemplar a ideia de *meio*, que vincula (no mínimo) um *evento* a uma *pessoa*, em todas as instâncias de captura, processamento e circulação de informações.



A importância da Comunicação

Um casal chega a um canil e, então, conhecem Harvey, o cachorro aciona um vídeo apertando a tecla de um controle remoto. O casal pode conferir o amplo leque de habilidades que o cão possui – de passar roupa, cozinhar, até levar as crianças na escola. O objetivo é abrir a cabeça para o “poder da propaganda”, no sentido de que a maneira como apresentamos uma mensagem acaba por condicionar diretamente o conteúdo desta.

desvenda os segredos dos mágicos. Do mesmo modo, um comunicador deve assumir a



O poder das palavras

O vídeo revela que a escolha das palavras tem um enorme peso na construção da percepção das pessoas. Um senhor cego sentado em uma rua de Glasgow, Escócia, pede ajuda aos transeuntes por meio de uma placa que diz “Sou cego, me ajude por favor”. No entanto, uma publicitária que passava modifica a mensagem da placa para “É um belo dia e eu não posso vê-lo” e faz com que o deficiente arrecade muito mais.

Em seguida, lançamos mão do importante conceito de *ethos* (ἦθος) pelo modo como o entende o helenista Henrique Murachco² (conceito de *ethos* em Aristóteles), a partir de textos aristotélicos: como (1) lugar e pertencimento; (2) natureza e caráter; e (3) modos de agir, usos e costumes. A partir daí, seremos capazes de nos debruçar sobre o que denominamos *Ethos das Mídias*, ou seja, sobre os lugares, pertencimentos, naturezas, usos e costumes de tais meios de comunicação. Essa construção está restrita – importante registrar – à comunicação enquanto prática profissional e, ainda mais especificamente, à Comunicação em Saúde.

Uma das mais importantes funções do comunicador é investir-se e apropriar-se da adequada crítica à própria prática jornalística, atuando, para o público leigo em geral, como uma espécie de “Mister M”, o mágico que

² Professor de Letras da UFPB, com ênfase em língua grega, literatura, semântica, enunciado e diálogo.

atividade de deslindar e desvendar (para seus leitores) as práticas do próprio ato de comunicar, isto é, evidenciar os processos pelos quais as informações são construídas, interpretadas, escritas, processadas e postas em circulação.

Para tanto, em primeiro lugar é preciso atacar de frente alguns chamados *mitos* do jornalismo, lidando com eles segundo métodos e critérios transparentes. Os principais *mitos* são:

- VERDADE – A ideia de *verdade* jornalística deve ser constituída a partir da interpretação de várias versões possíveis, e não assumida como algo essencial a um fato ou evento.
- OBJETIVIDADE – Para dar conta de uma pressuposta *objetividade* jornalística, é necessário assumir um conjunto de procedimentos consensuados, já que nenhuma descrição de um *fato* pode ser considerada em si mesma *objetiva*, visto que sujeita a interpretações.
- NEUTRALIDADE – Para trabalhar adequadamente com a ideia de que o jornalista deve ser *neutro* em relação a um fato (o que, em nossa opinião, é virtualmente impossível), é preciso reconhecer uma variedade de opiniões, trazendo entre parênteses a ideia de *juízo*.
- IMPARCIALIDADE – Por fim, e como corolário do *mito* anterior, é necessário que o jornalista se aproprie do maior e mais variado conjunto de versões, ainda que contraditórias, para tentar dar conta de uma prática dita *imparcial*.

É preciso lembrar, ainda, que há uma função educativa da Comunicação, que de modo algum está garantida ou dada de antemão: produzir autonomia. Esta construção implica grandes esforços, técnicas e uma ética baseada no Princípio da Responsabilidade (Hans Jonas, 1980) livro que, aplicada à comunicação, considera que a informação também pode vir a ser causadora de males.

Assim, o *Ethos das Mídias* pode ser compreendido a partir do seguinte quadro:

POSIÇÃO	DIREÇÃO	INTENÇÃO	SITUAÇÃO	AÇÃO	SELEÇÃO
Quem e de onde se fala (lugar de fala, perspectiva)	Para quem se fala ('público', 'público-alvo')	Para que se fala (objetivos, propósitos)	Quando se fala (história, contexto)	Como se fala (linguagem, modos, tecnologias)	O que se fala (temas, conteúdos, mensagem)

Por fim, distinguimos entre um tipo de compreensão dos processos comunicativos baseados na ideia de rebanho (no qual as mensagens têm uma origem, uma mídia e um público-alvo, seguindo uma via de mão única) daqueles baseados na ideia de cardume, que envolvem relações complexas (mercados, mídias e públicos em interação, segundo processos de circulação em mão dupla) e implicam na co-determinação de forças sociais, instituições do Estado e a ideia de Mercado Simbólico.

#Exposição Interativa #Vídeo

Gestão para resultados: uma visão contemporânea da Gestão Pública

Para o processo de governança, a dimensão da Gestão Pública empreendedora e orientada para resultados é um elemento importante.

Durante muito tempo a literatura especializada em gestão estava centrada em teorias e propondo metodologias e ferramentas, na tentativa de convencer os dirigentes, as equipes e as organizações sobre a importância da formulação estratégica para a obtenção dos resultados pretendidos.

O novo contexto, caracterizado pela excessiva velocidade da mudança e, também, pela imprevisibilidade, introduziu um novo paradigma, baseado no pressuposto de que as estratégias emergem do contexto situacional. Nessa perspectiva, a estratégia deixa de ser uma restrição e passa a funcionar como um instrumento de alinhamento da arquitetura organizacional (estruturas, pessoas, processos e informações) orientada para a implementação.



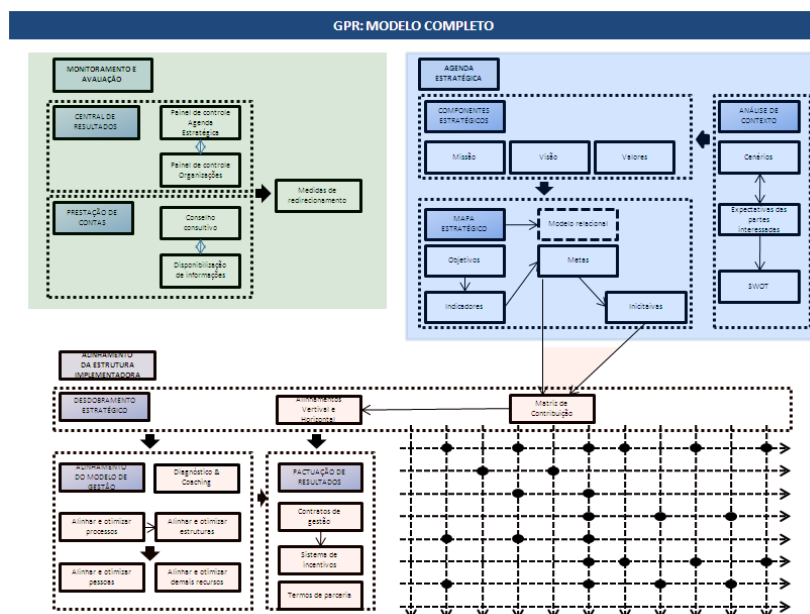
A importância das ações integradas

O vídeo mostra a gravação em estúdio de A fuego lento, um tango clássico gravado por El Nuevo Quinteto Real, e destaca a organização individual e coletiva da equipe (músicos e técnicos). Ressalta-se a atuação do pianista na condução, que permite uma ação integrada entre os participantes.

Isso requer a introdução de uma cultura empreendedora, rompendo com a visão tradicional que separa os pensadores dos executores nas organizações. Aquela velha lógica determinista baseada no pensamento mecanicista, típica de contextos estáveis, dá lugar a um processo mais dinâmico e ágil.

Se antes era possível imaginar processos, quase rituais, em que as organizações, diante de um problema, idealizavam a solução em dois momentos: um do planejamento e outro da operação. Atualmente, mais do que preciosismos metodológicos, a organização moderna necessita de prontidão, o que significa fortalecer a capacidade empreendedora voltada para a implementação de ações alinhadas com a agenda estratégica estabelecida.

Como exercício de aplicação, foi proposta a realização de uma dinâmica, a partir da utilização de um instrumento criado pelo próprio expositor – *O baralho da Gestão Matricial para Resultados*, que pode ser visualizado na figura abaixo.



Conforme pode ser visto na figura acima, esse modelo expressa os três movimentos centrais da Gestão Matricial para Resultados: *Agenda Estratégica*; *Alinhamento da Estrutura Implementadora*; *Monitoramento e Avaliação*.

A *Agenda Estratégica* compreende definições de propósito (visão, missão, valores, diretrizes) dos resultados (indicadores e metas) e da forma de alcançá-los (planos de ação); envolve definições de longo e curto prazo; requer mobilização, promoção de consciência para resultado e desenvolvimento de capacidades das pessoas envolvidas; envolve sondagem de expectativas, demandas e interesses de partes interessadas relevantes; contempla elaboração de estudos prospectivos de cenários e análises comparativas com padrões referenciais (benchmarks).

O *Alinhamento da Estrutura Implementadora* pressupõe a identificação da contribuição de cada unidade para o alcance dos resultados propostos e a pactuação destas contribuições; o dimensionamento dos recursos necessários e dos incentivos às equipes envolvidas; contribuições expressas como resultados desdobrados ou ações de implementação. E envolve 2 tipos de arranjos: i) alinhamento de distintas unidades que contribuem para realizar cada elemento da estratégia, definindo as contribuições e as integrações necessárias e ii) alinhamento de cada unidade, avaliando e promovendo a prontidão para contribuir com diversas iniciativas estratégicas que as perpassam.

A fase de *Monitoramento e Avaliação* subsidia decisões corretivas; acompanha a realização das estratégias; traz contribuições das unidades organizacionais nesta direção; considerada instância de transparência, responsabilização e controle social; permite disseminar informações sobre o desempenho da organização.

Considerando o instrumento sugerido pelo palestrante, *O baralho da Gestão Matricial para Resultados* e suas premissas, os integrantes dos grupos realizaram o exercício proposto em sala de aula com bastante entusiasmo e debate. Após a elaboração da atividade, as produções dos grupos foram apresentadas, comentadas, revisadas e complementadas pelo professor.

#Painel #Vídeo

A Comunicação Pública

Com o painel *Comunicação e Saúde: Poderes e Conflitos na Saúde Pública* as três dimensões da reforma sanitária brasileira foram recuperadas para reflexão: *a dimensão cultural*; *a político-jurídico*; e *a técnico-operacional*. A intenção era abordar as relações da Reforma Sanitária com a Comunicação em Saúde, onde as ações de saúde dependem do diálogo estabelecido entre os sujeitos; a comunicação é uma intervenção necessária, um preceito, para o desenvolvimento das ações de saúde; e a comunicação deve ser pensada como um instrumento estratégico para a área da saúde, em que considera as práticas sociais estabelecidas.



Em seguida, aproximou-se a Comunicação com a Vigilância em Saúde, chamando atenção para o enfoque estratégico e integrado da Comunicação, quando contribui para atingir objetivos reformistas e inovadores, desenvolvendo a sua capacidade de produção de sentidos.

Para compreender a organização atual das práticas de saúde no SUS, é necessário remeter-se não somente a questões epistemológicas, mas também históricas e políticas, pois sua evolução é marcada, inclusive, pela fragmentação de seus objetos e produtos, e pela dicotomia entre preventivo e curativo e entre individual e coletivo, dificultando, assim, a construção de uma abordagem de saúde na perspectiva da integralidade.

No debate sobre Publicidade e Estado, o Estado tem se caracterizado como um poder anunciante e, conseqüentemente, como um dos maiores clientes do mercado publicitário, permanentemente comprando espaço na mídia comercial. O espaço na mídia comercial é comprado mediante a programação de demandas de mensagens assim categorizadas: *publicidade legal, publicidade de utilidade pública, publicidade institucional, publicidade mercadológica, patrocínios e promoções*, representados em: 1 bilhão em 2008 (12% do total do mercado e 63% em TV). Assim, o Estado é um dos maiores clientes do mercado publicitário.

Fazendo relação entre a linguagem publicitária e a utilidade pública, foram ressaltadas algumas características da linguagem publicitária, como por exemplo, a natureza persuasiva; a promoção do consumo e de interesses privados; os meios privados e agendamento de interesses privados da saúde em lugar de uma agenda pública, chamando a atenção para o que não se pode esperar da publicidade.

Em seguida, foi a vez do tema *A profissionalização das unidades administrativas de comunicação como instrumento constitutivo do Sistema Único de Saúde*. Esta etapa foi dividida em três momentos. No primeiro, foram revisitados alguns conceitos de comunicação, trazendo quatro focos de comunicação realizados por organizações públicas e privadas: a *Organizacional*, a *Corporativa*, a *Empresarial* e a *Institucional*, e suas repercussões para a construção da “cultura de comunicação” na esfera estatal. Já no segundo, foi apresentado um Sistema de Gerenciamento de Trabalhos para a Área de Comunicação, e por último, alguns argumentos que dificultam o processo de construção da identidade do SUS.

1. A comunicação é tida como item de elevado valor estratégico, e grandes investimentos são destinados ao seu financiamento.
2. A Comunicação apenas na esfera tática, não apresenta diretrizes nem estratégias com clareza e se restringe a ações de assessoria de imprensa e publicações próprias.
3. A comunicação é improvisada, o profissional especializado não é valorizado e não é dada importância à gestão estratégica da comunicação (Margarida Kunsch, 2003).

É preciso enfatizar que, em que pese o uso das nomenclaturas utilizadas para designar os focos de Comunicação, ainda não há um entendimento pacífico sobre cada termo. As conceituações encerram um grau de imprecisão entre si, servindo tais denominações somente para evidenciar de onde parte a ação.

Existem alguns conceitos sobre os quatro focos da Comunicação que foram apresentados, os quais merecem destaque: *Comunicação Organizacional; Comunicação Governamental; Comunicação Corporativa; Comunicação do Governo*.

A comunicação é um instrumento do gestor para atingir os objetivos e desenvolver as ações de proteção e promoção da saúde.

Outras expressões foram apresentadas para delimitar o foco da comunicação, como:

- Comunicação mercadológica:** visa à comercialização dos produtos e serviços;
- Comunicação interna:** voltada para a busca do equilíbrio de interesses entre a organização e sua força de trabalho;
- Comunicação administrativa:** permeia os fluxos e redes da organização.
- Comunicação científica:** objetiva a integração da ciência com a vida cotidiana das pessoas em sociedade e despertar o interesse pelos assuntos da ciência.

A realidade brasileira no campo da comunicação organizacional se fundamenta nos seguintes aspectos:

1. Como estão organizadas as áreas de comunicação? Qual a estrutura dos setores/departamentos?
2. Qual o envolvimento na administração estratégica da instituição? Os objetivos das ações de comunicação estão alinhados com os objetivos da organização?
3. As ações de comunicação são planejadas e integradas? Há sinergia e integração entre as iniciativas de forma a potencializar o investimento? Elas estão reunidas num plano de comunicação?
4. Os tipos de ação escolhidos são de interesse público os temas das mensagens? São adequadas para a comunicação no campo da saúde pública?
5. Pesquisas são utilizadas em que fase do processo? (planejamento, avaliação da eficácia das estratégias escolhidas)
6. Como são definidos os públicos estratégicos da instituição?
7. As linguagens utilizadas estão adequadas aos públicos? As mídias escolhidas são adequadas?
8. O que representa em termos financeiros e de outros recursos materiais e humanos?

Existem alguns obstáculos no processo de construção da identidade do SUS, dentre eles:

- Desconhecimento generalizado sobre a lógica do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre os conceitos que carregam os seus princípios e diretrizes.
- A atenção integral à saúde;
- A rede regionalizada e hierarquizada;
- A gestão compartilhada entre os governos federal, estaduais e municipais, sem subordinação hierárquica;
- O planejamento ascendente, a partir dos municípios;
- O financiamento compartilhado; a transferência fundo-a-fundo
- O papel (deliberativo) dos Conselhos.

A comunicação praticada pelos gestores das três esferas administrativas do SUS deve manter a coerência (e, de preferência, coesão). As representações gráficas e terminológicas do SUS, por exemplo, devem estar presentes em todas as formas de comunicação realizadas por todos os agentes do sistema.

A comunicação é uma ferramenta estruturante da gestão, que contribui para o fortalecimento da cultura e da mudança de cultura nas instituições. (Bárbara Pellegrini)

A multiplicidade de abordagens gráficas e semânticas encontradas nos produtos editoriais e em diversas mensagens dos gestores dos 3 níveis para diferentes públicos contribui para a confusão instalada na sociedade brasileira sobre a forma de organização do Sistema Único de Saúde, sobre os direitos e deveres, sobre o acesso aos serviços.

Recomenda-se que o conjunto de características gráfico-visuais e verbais que conformam a identidade institucional do SUS precisa:

- Representar sua condição de sistema único;
- Representar sua condição de sistema nacional;
- Sintetizar a lógica do próprio sistema público de saúde.

No processo de elaboração de um plano de comunicação, é preciso ter uma visão estratégica dos instrumentos de planejamento que se relacionam com a área de atuação. No caso de Bio-Manguinhos, o direcionamento estratégico está alinhado à Fiocruz, ao Ministério da Saúde e às diretrizes do Governo Federal. Os instrumentos utilizados no processo de elaboração do plano de Bio-Manguinhos contemplaram:

- **Plano Brasil 2011 (Governo Federal)**, cujo objetivo é alcançar autonomia na produção de insumos estratégicos.
- **Plano Brasil 2022 para Saúde**, cuja meta é reduzir a dependência de insumos estratégicos.
- **Plano Estratégico da Fiocruz (2022)**, com objetivo estratégico de ampliar e revisar periodicamente o conjunto de projetos de pesquisas e desenvolvimentos, produtos, bens processos e serviços, atuando em áreas estratégicas para o SUS e contribuindo para a melhoria da capacitação tecnológica nacional.
- **Plano Brasil 2022 para Saúde**, cuja meta é reduzir a dependência de insumos estratégicos.
- **Plano Estratégico de Bio-Manguinhos (2010-2020)**, atendimento às demandas de saúde pública.
- **Planos Plurianuais (PPAs)** - Governo Federal, Fiocruz e Bio-Manguinhos.

A construção de um plano de comunicação para um laboratório público brasileiro, como o de Bio-Manguinhos, exige uma Política de Comunicação que tem como objetivos:

- Manter um sistema permanente de avaliação da imagem do Instituto, das ações empreendidas e da satisfação dos clientes;
- Uniformizar os procedimentos de relacionamento e comunicação de tal forma a criar um padrão reconhecido e valorizado na área da saúde pública brasileira;
- Divulgar as ações, programas e serviços para populações beneficiadas e outros públicos de interesse;
- Atuar em parceria com órgãos e entidades públicas e privadas no Brasil e no exterior;
- Estabelecer canais de comunicação com os diversos públicos e mantê-los alimentados; construir e manter um relacionamento transparente, ético, de credibilidade e de parcerias com todos os públicos;
- Padronizar os instrumentos institucionais de comunicação, considerando a identidade de Bio-Manguinhos, da Fiocruz e do Ministério da Saúde;
- Incentivar, motivar e valorizar os colaboradores de Bio-Manguinhos;

- Atribuir à Bio-Manguinhos uma situação que a diferencie positivamente de outros laboratórios públicos e privadas;
- Elevar a percepção que o público em geral tem a respeito da atuação das empresas públicas;
- Fazer de Bio-Manguinhos um modelo e uma referência no relacionamento comunitário através de projeto permanente de responsabilidade socioambiental;
- Manter elevada a satisfação dos clientes internos e externos;
- Atuar em programas de saúde pública do Ministério da Saúde para atender a população brasileira e, sempre que possível, também, demandas mundiais na prevenção de doenças;
- Dar visibilidade à qualidade dos produtos e serviços de Bio-Manguinhos;
- Incentivar programas do governo na área da saúde estreitando parceria com suas coordenações.

Após ser apresentada a imagem de Bio-Manguinhos, os mecanismos de comunicação com e para os colaboradores da instituição, dentre outras ações desenvolvidas pela área de Comunicação na instituição, foi mencionada a Comunicação Integrada que utiliza, de forma combinada, meios e instrumentos diversos para transmitir suas mensagens, seja através de jornais internos, patrocínios, relações públicas, eventos, assessoria de imprensa, comunicados virtuais e iniciativas de responsabilidade corporativa, que tem como público-alvo, clientes, colaboradores, parceiros e sociedade.

A mensuração da comunicação é algo extremamente difícil, tendo em vista que é subjetivo, sensível, mas possível. A pesquisa permite quantificar a eficiência da comunicação, para fortalecer e validar o seu papel estratégico. Seguem algumas perguntas possíveis de serem formuladas nessas pesquisas: **o que acham da comunicação? A comunicação humaniza as relações de trabalho? A comunicação fortalece a gestão da unidade?**

#Exposição Interativa

A importância da dialogia na perspectiva da Gestão e da Comunicação

Esta sessão teve por objetivo traçar as distinções entre dois importantes aspectos dos processos de comunicação, visando principalmente à compreensão dos conceitos de *entendimento, consenso e dialogia*. A base e os fundamentos desse debate são os trabalhos teóricos de Karl-Otto Apel (principalmente *Entendimento e Explicação: uma Perspectiva Pragmática-Transcendental*, de 1979) e Jürgen Habermas (sobretudo as obras sobre a Teoria do Agir Comunicativo, a partir de 1981), bem como as formulações de Paulo Freire (*Extensão ou Comunicação?*, de 1979).

Parte-se da assunção da pretensão de validade de toda linguagem, o entendimento. Para esses autores (Habermas especialmente), a linguagem está voltada originalmente para o entendimento e não para o engano. É sobre essa base que se dão as formulações de uma Ética do Discurso. Nesse caso, toma-se tal pretensão de validade para a linguagem como também adequada ao ponto de vista da Comunicação, ainda mais considerando-se o sentido principal de seu étimo, isto é, *tornar-comum*.

Desse modo, e seguindo as orientações de Habermas, distinguimos duas formas de compreensão da Comunicação, uma ligada ao chamado “Sistema” (System) ou Mundo do Sistema e outra ligada ao Mundo da Vida (Lebenswelt). A comunicação vinculada ao Mundo do Sistema é parte de (ao mesmo tempo que constitui) um mundo objetivo, guiada pela

razão/ação estratégica, esta movida por uma racionalidade teleológica dos planos individuais, isto é, visando um fim para si mesma. Sua arena é marcada por uma intensa disputa de sentidos, e seus modos de ação regem-se por estratégias e táticas, digamos, de conquista.

Já a comunicação vinculada ao Mundo da Vida é parte de (e constitui) um mundo social, guiada por uma razão/ação comunicativa, fundada numa racionalidade norteadora de atos do entendimento. Sua arena, ao contrário de disputa para conquista, é marcada pela negociação de sentidos, cujo produto final a ser alcançado é o consenso. Podemos ilustrar ambos os processos comparando o primeiro a um jogo de tênis, no qual um adversário tem a intenção de vencer o outro de modo que este não alcance a bola lançada, e a segundo ao jogo das praias cariocas denominado frescobol, no qual dois jogadores, ainda que desafiando um ao outro ao limite, têm por objetivo comum manter a bola no ar durante o máximo de tempo possível.

O Agir Comunicativo, assim, tem no conceito de *entendimento* seu pressuposto e sua finalidade, bem como sua pretensão de validade. É a presunção original do entendimento e da sinceridade da linguagem que, inclusive, irá permitir até mesmo a mentira e o engano – pois se estes fossem os pressupostos, seria impossível haver qualquer espécie de comunicação (tornar-comum). O entendimento implica na *dialogia* como processo, método e meio. E a dialogia tem como fim o *consenso*, processo dinâmico, conquistado a cada contexto. A prática da dialogia e o consequente sucesso do consenso tornam-se, assim, marcas de uma comunicação organizada, comunicação para resultados *comunicativos* – e não meramente *estratégicos* – baseada na força dos melhores argumentos, uma razão e não uma retórica. A prática da construção do consenso por meio da *dialogia* pressupõe a disposição de persuadir, ao mesmo tempo que a disposição de deixar-se persuadir.

Por fim, traçamos uma arbitrária – porém necessária – anatomia do diálogo, segundo o desenho de uma *reta de semelhança* (ou *reta de diferença*, questão de ponto-de-vista). De um lado, temos o lugar de onde se fala e, de outro, as ideias que se têm. O encontro dos lugares de onde se fala implicam em ajustes de perspectivas e, de modo semelhante, o encontro entre ideias implica no ajuste das próprias ideias. Além disso, distinguem-se entre pares (encontro de situações convergentes) e ímpares (encontro de situações divergentes). Isso feito, temos uma espécie de tabela onde é possível elencar-se o diálogo possível entre:

Pares e Pares: Lugares e ideias convergentes. Pouca diferença.

Pares e Ímpares: Lugares convergentes, ideias divergentes. Implica em esforços no sentido de ajustar e consensuar as ideias.

Ímpares e Pares: Lugares divergentes, ideias convergentes. Implica em ajustes de perspectivas, a fim de adequarem-me mais facilmente as ideias. Incremento da diferença.

Ímpares e Ímpares: Lugares divergentes, ideias divergentes. Máxima diferença, impondo grandes esforços no sentido de ajustar a um só tempo as perspectivas e as ideias.

Tomando-se essa tábua, fica evidente que há duas situações *fora da reta*, a primeira sendo identificada como anterior ao encontro entre *Pares e Pares*, situação em que há total abertura (isto é, ausência de perspectivas e ausência de ideias) que torna impossível a comunicação. Igualmente, há uma situação posterior ao encontro entre *Ímpares e Ímpares* que delineia um total fechamento, no qual tanto as perspectivas quanto as ideias são tão arraigadas, fixas e impermeáveis que, do mesmo modo, impedem a comunicação. Assim, conclui-se que a possibilidade de produção do entendimento (portanto, de comunicação e de um agir comunicativo) encontra-se no percurso permeável entre *Pares e Pares* e *Ímpares e Ímpares*

sendo este último, ainda que implicando maior esforço, aquele identificado como o mais capaz de produzir inovações e mudanças por meio do entendimento.

#Dinâmica Integradora #Vídeo

Nasce uma escola

Considerado um dos momentos mais importantes da UA1, pelo que representa para o processo de evolução do curso, essa sessão teve como objetivo construir de forma consensuada uma *Escola de Referência*, que passaria a nortear todos os movimentos do curso.

Antes de iniciar a simulação *Toró de ideias*, havia a intenção de se criar uma *Escola Fictícia*, por consenso, ideia relacionada à necessidade de tentar convergir em um único espaço, as diversas realidades das Escolas/Centros Formadores que integram a Rede, bem como da Escola que se deseja, buscando, dessa forma, reinventá-la.

Com base no roteiro abaixo, os participantes foram convidados a deixarem as ideias fluírem, como um primeiro movimento da produção do consenso. A produção de consensos não é uma tarefa fácil, requer uma grande capacidade de negociação, de aproximação e distanciamento das realidades e das expectativas de cada participante, bem como a capacidade de tradução das experiências de cada participante para a construção da *Escola Fictícia*.

Nome

Localização Geográfica

Perfil Epidemiológico

Vínculo e financiamento

Agentes externos da Escola

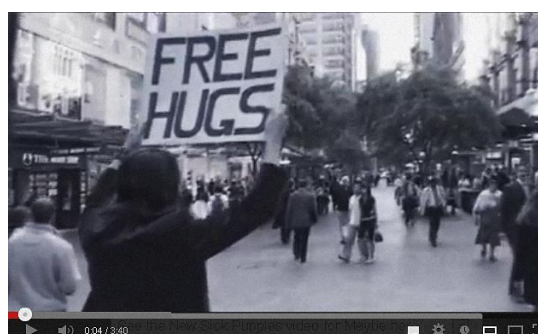
Demandas

Estrutura disponível (Física, Organizacional, Educacional, Pessoal)

A partir dessas referências, os alunos iniciaram um instigante debate, em que cada participante buscou revelar suas expectativas e marcar suas posições em relação a essa “nova” Escola, o que gerou momentos de aparente tensão e conflito durante o desenvolvimento da dinâmica.

Configurou-se, então, o exercício dos fatores que deveriam ser evidenciados em uma proposta como essa: a necessidade de demarcar território, trazer somente as realidades locais e as expectativas individuais de cada participante, bem como a necessidade de tradução das experiências pessoais para a construção da *Escola Fictícia* favoreceram a formação de conflitos nesse ambiente e retardaram as produções de consensos, mas, por outro lado, levaram os participantes a exercitarem o diálogo, o reconhecimento do outro, dentre outros valores.

Esse foi o exercício conduzido, para explicitar que esse objeto era complexo e também chamar a



Abraços gratuitos

O vídeo mostra um homem conhecido como Juan Mann, que um dia decidiu distribuir abraços gratuitos para desconhecidos nas ruas de Sydney para alegrá-los e incentivá-los a levar esta prática adiante. Depois de um tempo, a polícia tentou impedi-lo alegando que o Estado seria responsabilizado caso alguém se machucasse, mas Mann conseguiu mais de 10 mil assinaturas em uma petição que oficializou seu direito de continuar abraçando livremente em público.

atenção de todos para a necessidade de se capacitar para a construção de consensos com grupos diversos e em instituições diversas.

Estabelecido o primeiro consenso, o envolvimento dos alunos com a proposta foi crescente, o que produziu uma adesão muito significativa ao processo de criação da *Escola Fictícia*. Esse conceito foi tomado como guia para a realização dos exercícios que procuraram objetivar a Escola Fictícia ao longo de todos os módulos.

O produto final do exercício coletivo resultou nos tópicos apresentados a seguir:

Ambiente Interno

Estrutura Física

Prédio próprio

Estrutura inadequada, insuficiente

Não possui unidade descentralizada no Estado

Depende da estrutura dos outros municípios para a oferta educativa

5 anos que está em reforma

3 salas de aula

Salas

1 sala de diretoria

1 sala de professores

1 sala de secretaria

1 laboratório de informática – 10 computadores

1 Biblioteca

Auditório 100

Estrutura Organizacional

Diretoria Geral

Diretoria Adjunta

Diretoria Administrativa/financeira

Assessoria pedagógica

Assessoria de comunicação (profissional contratado 20 horas)

Assessoria jurídica (profissional contratado 20 horas)

Secretaria Escolar (sem sistema informatizado)

Modelo de Gestão

Centralizador?

Participativo?

Pessoal

5 a 10 profissionais do quadro próprio

10 a 15 profissionais contratados por prazo determinado

01 Professor responsável do quadro próprio

Não possui corpo docente próprio (professores convidados, - pagamento por meio de bolsa ou RPA)

Sistema

-

Oferta Educativa

Técnico
Lato sensu
Residência

Demanda

Formação

ACS
Gestores
ESF
Vigilância em saúde
Preceptores
CAPS/CAPS AD
Urgência/emergência
Materno Infantil
Controle Social
Movimentos Sociais
Violência doméstica
Informação em Saúde
Assistência Farmacêutica
Saúde do Índio
Saúde do Trabalhador
Saúde da Mulher
Saúde do Idoso
Tabagismo
Auditoria

Ambiente Externo (a Escola não tem controle)

Financiamento

Fonte federal e estadual por meio de portarias
Utilização dos recursos: atende 60% das necessidades da Escola

Agentes: contexto político, econômico e social

Relação dos agentes do contexto
>> Externo
Ministério Público
Secretaria Municipal de Saúde
Conselho Estadual de Saúde
Conselho Municipal de Saúde
Conselho Estadual de Educação
Conselho Municipal de Educação
COSEMS
CIES
CIB/CIT
Comissões de Residências Médicas (CRM)
Comissões de Residências Multiprofissionais (COREMU)
Conselhos de Classe
Consórcios públicos
Secretaria de C&T
Secretaria de Obras

Fundação de Amparo a Pesquisa
 Sindicatos
 Conselhos profissionais da área da saúde
 PSF
 Procuradoria Geral do Estado
 Servidor público de saúde
 Gestor Público de Saúde
 Alunos
 >> Interno
 Secretaria Estadual de Saúde
 Gestores da Escola
 Servidores da Escola

Perfil Epidemiológico

Doenças não transmissíveis:
 Doenças do Aparelho Circulatório, Diabetes, Violência e Acidentes
 Doenças transmissíveis:
 Hanseníase, Leshimaniose

#Trabalho em Grupo

Construindo agendas estratégicas para a Escola

Parte I

Esta etapa teve como objetivo formular coletivamente a Missão, a Visão e o Princípio da Escola de Referência. Antes da realização dos trabalhos em grupo, os docentes apresentam algumas referências e exemplos sobre Missão, Princípios e Visão, e instrumentos da área do planejamento como a Matriz Swot (figura abaixo), como introdução ao exercício, que foi realizado pelos alunos.

Figura 1: MATRIZ SWOT

MATRIZ SWOT	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	Como as forças podem alavancar oportunidades? Como uma oportunidade pode potencializar uma força?	Como as forças podem neutralizar a ameaças Como evitar que uma ameaça possa destruir uma força
FRAQUEZAS	Como evitar que uma fraqueza impeça uma oportunidade? Como uma oportunidade pode reduzir uma fraqueza?	Como evitar que uma fraqueza potencialize uma ameaça? Como evitar que uma ameaça potencialize uma fraqueza?

Marini & Martins, 2010

Parte II

A partir dos exercícios dos grupos de trabalho sobre o tema Visão, Princípios e Missão, foi confeccionado o Quadro a seguir sobre: visão de futuro, valores, missão, fraquezas, oportunidades, pontos fortes e ameaças.

Visão de futuro
 Ser uma Escola de excelência na educação em saúde para o fortalecimento e qualificação do SUS.

Valores

>> Grupo 1

Compromisso com os princípios do SUS; Compromisso com a ética; Compromisso com a Gestão democrática; Compromisso com uma Educação emancipadora e com a qualidade do trabalho no SUS e Respeito à diversidade e responsabilidade sócio-ambiental.

>>Grupo 2

- Compromisso com a qualidade da educação e do trabalho
- Compromisso com os princípios do SUS
- Compromisso com a ética
- Gestão democrática
- Educação emancipadora e transformadora
- Compromisso e respeito à diversidade social e ao ambiente

Missão

>> Grupo 1

Promover processos de educação permanente à trabalhadores de saúde e áreas a fins para o fortalecimento do SUS com objetivo de gerar melhoria na qualidade de vida dos cidadãos.

>> Grupo 2

Promover processos educativos pautados na política de educação permanente em saúde para os trabalhadores do SUS nos níveis básico, técnico profissional, graduação e pós-graduação *Lato e Stricto sensu*, compreendendo o cuidar integral e humanizado da população, contribuindo para o fortalecimento do SUS.

Fraquezas

>> Grupos 1 e 2

Gestão:

Falta de autonomia administrativo-financeira; Falta de autonomia para a certificação; Desconhecimento da função social da escola como instrumento da gestão; Desarticulação das ações educativas das áreas técnicas com a instituição a qual ela está vinculada; Excesso de burocratização do sistema para a ação educativa; Desarticulação entre as escolas e as instâncias reguladoras e fiscalizadoras da educação (Conselhos estaduais e municipais; MEC); Insuficiência de uma estrutura e projeto de comunicação interna e externa
Fragilidade na elaboração de projetos condizentes com as demandas e necessidades; Deficiência de instrumentos de monitoramento e avaliação das ações educativas; Dificuldade de pagamento de atividade docente; Indefinição do modelo de gestão (participativa, colegiado, etc.).

Estrutura física:

Fragilidade na ambientação das escolas, o que dificulta a comunicação; Falta de tecnologias que facilitem a comunicação entre os próprios servidores; Estrutura física insuficiente e deficitária; Dificuldade de logística e estrutura física dos espaços descentralizados; Fragilidade tecnológica para a implementação do ensino à distância; Dificuldade de pactuação com os gestores municipais e regionais para a realização dos processos descentralizados de educação; Dificuldade para aquisição de insumos e equipamentos; Distância dos Centros Formadores.

Pesquisa:

Fragilidade no alinhamento das linhas de pesquisa em consonância com as prioridades de saúde da cada região; Fragilidade da cultura de desenvolvimento da pesquisa.

Oportunidades

>> Grupos 1 e 2

- Política de Educação Permanente
- Existência da Rede de Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública/Coletiva
- Prefeito Progressista (ambiente político)
- Presença de Instituições de Ensino e grandes empresas locais – possibilidade de parcerias
- Incentivos federais para EAD e informatização
- Política governamental estratégica de ampliação dos trabalhadores da saúde
- Recursos naturais que favorecem o turismo
- Docentes qualificados no mercado de trabalho para as áreas básicas
- Pólos UNASUS
- Mercado profissional em desenvolvimento

Pontos fortes

>> Grupos 1 e 2

Parcerias com agências de fomento; Alinhamento com as políticas de saúde do estado; Ser unidade gestora – com autonomia financeira e administrativa; Fazer parte da Rede de Escolas Técnicas do SUS (RETSUS); Possuir quadro técnico e docente fixo; Colegiado gestor matricial; Biblioteca; Ser credenciada para certificação lato sensu e cursos técnicos; Boa articulação intra e interinstitucional; Núcleo de EAD

Apoio às áreas técnicas; Localização; Clareza na missão institucional; Credibilidade; Processo educativo pautado na política de educação permanente; Laboratório de informática e saúde; Ofertar cursos básicos até a pós-graduação numa mesma escola; Alinhamento com políticas governamentais; Articulação inter-institucional (Rede de Escolas, ETSUS, CIES, COSEMS, instituições de educação, governamental); Articulação intra-institucional (entre formação técnica e pós-graduação, matriciamento); Ser credenciada e possibilidade de credenciamento

Implantação de EAD; Ter credibilidade e conhecimento da metodologia da problematização/conhecimento pedagógico para apoiar áreas técnicas; Possuir gestão participativa/colégiado gestor.

Financiamento: Federal e Estadual (fundo a fundo); Agências de fomento (diferentes possibilidades); Possuir biblioteca própria, alguns casos, descentralizadas; laboratório de informática e Secretaria escolar informatizada. Quadros de servidores estável; Corpo técnico e docente; Clareza da missão; Desenvolver cursos descentralizados.

Ameaças

>> Grupos 1 e 2

- Financiamento / Contingenciamento
- Mudança de governo / Interferência política e institucional
- Legislação – alterações que afetam a Escola
- Vínculos precários
- Localização geográfica
- Epidemias/eventos não previstos/catástrofes
- Ausência/déficit de profissionais qualificados

#Conexão

Produtos esperados para a primeira conexão (atividade de campo)

O exercício durante o período de conexão (atividade à distância) é uma atividade prevista após a realização de cada um dos dois primeiros encontros, tendo três objetivos principais:

1. Dar continuidade à construção da ESCOLA FICTÍCIA- Essa etapa do trabalho tem como objetivo mapear as informações que formarão as bases dessa ESCOLA.
2. Ampliar a participação dos servidores e amadurecer o consenso sobre as decisões e encaminhamentos do processo de construção da ESCOLA.
3. Desenvolver habilidades dos participantes do curso na disseminação dos conceitos e ideias apresentadas durante os eventos presenciais.

#Avaliação

Que bom! Que pena... Que tal?

A avaliação do primeiro módulo do curso conta com a participação dos alunos, equipe de coordenação e docentes. A partir da utilização da metodologia *Que Bom! Que pena... Que tal?* sugerida por uma das alunas, foi possível cada um expressar livremente suas impressões sobre a semana, bem como sobre a proposta, e trazer contribuições para o processo de desenvolvimento das atividades.

Que bom!

- O movimento para melhorar a educação envolvendo sujeitos dentro da perspectiva de Rede
- O curso atendeu e superou expectativas
- A oportunidade de fortalecimento da Rede
- O alargamento do espaço no âmbito da gestão
- As importantes contribuições para a área de comunicação (nova leitura da área)
- Importante espaço de troca de experiências, diálogos e comunicações
- Proporcionou aportes teóricos e troca de experiências
- A temática é original e importante para ampliar a visibilidade das Escolas e fortalecer as práticas
- A Identificação de identidades a partir das diversidades regionais
- A qualidade do corpo docente
- A metodologia adequada e pertinente
- A capacidade da equipe de coordenação de improvisar, ajustar e rever o rumo
- A iniciativa do curso materializa o poder da Rede
- Os benefícios concretos trazidos por esse processo
- O acolhimento de toda equipe, em todos os sentidos
- A utilização de metodologia lúdica

Que pena...

- O período de concentração muito condensado
- A ausência de representantes das E/CF que não puderam participar
- A necessidade de otimizar o uso do tempo para deixar mais espaço para o fechamento
- A reduzida participação de profissionais de comunicação

Que tal?

- Ampliar o período de concentração
- Ampliar espaço para a área de comunicação (Promover mais encontros entre gestão e comunicação)
- Falar sobre Rede e sua dinâmica nos próximos módulos
- Utilizar estudos de caso (cases) como metodologia para os próximos encontros
- Realizar visita ao Campus da Fiocruz (Castelo)
- Conhecer a realidade das E/CF e suas experiências em relação às áreas de comunicação e gestão
- Utilizar espaços de roda de conversa – para conhecer as políticas de educação e trocar experiências entre as Escolas
- Realizar uma caravana para conhecer as Escolas
- Organizar uma agenda social – momentos informais para fortalecer trocas de experiências
- Realizar um painel com experiências das escolas
- Disponibilizar Textos da oficina para divulgação nos nossos espaços

UA2

Enredamento: Pessoas, Processos e Contexto

	Segunda 21/11/11	Terça 22/11/11	Quarta 23/11/11	Quinta 24/11/11	Sexta 25/11/11
Manhã	<p>Abertura</p> <p>Funcionamento da UA2</p> <p>Apresentação das atividades de conexão</p> <p>Uma escola ideal</p>	<p>O efêmero e o precário no híbrido mundo contemporâneo</p>	<p>Gestão Estratégica no Setor Público</p> <p>Mapa Estratégico: fundamentos, exemplos e exercício de internalização</p> <p>Análise de contexto: tendências e impactos na Escola Fictícia</p>	<p>Mapa Simbólico: breve cartografia de relações</p> <p>Comunicação e Gestão</p>	<p>Entrevista com Mário Rovere</p> <p>Apresentação de exercício final: ideias-força para a elaboração do Documento de Referência</p>
Tarde	<p>Visita ao Castelo</p> <p>Leitura de <i>script</i> teatral</p> <p>Debate</p> <p>As redes, a Rede, redes em rede: enredando, desenredando, enredando</p>	<p>A rede, as novas tecnologias e a comunicação</p> <p>Debate</p>	<p>Mapa Estratégico: modelo relacional</p>	<p>Alinhamento da Estrutura implementadora e desdobramento</p>	<p>Avaliação dos participantes</p> <p>Conexão: ênfase Escola – serviço, relação Saúde e Educação</p> <p>Informes sobre AVA: fortalezas e fragilidades</p>

Enredamento: Pessoas, Processos e Contexto

O recente processo de institucionalização da Rede ganhou destaque no primeiro dia da UA2. São 45 Escolas e Centros Formadores e um corpo técnico composto por uma secretaria executiva, um grupo de condução e um conselho consultivo, responsável por impulsionar os processos diretivos da Rede acompanhando sua evolução e sugerindo programas de renovação. Além disso, foram muitas as conquistas e os desafios das Escolas e Centros Formadores na implementação da política de formação em saúde.

A vivência da coordenadora da Secretaria Executiva na Universidade de Coimbra foi compartilhada com os presentes. Na ocasião, Tânia teve a oportunidade de difundir, em Portugal, o trabalho realizado pela Rede de Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública do Brasil. Foi convidada a participar de reunião realizada em Lisboa, a convite do Projeto Bioscience, coordenado pelo Prof. João Arriscado em outubro de 2011. A Rede brasileira teve um espaço importante de compartilhamento de suas estratégias e valores junto a outras redes e instituições presentes à reunião.

Em seguida, foi a vez de refletir sobre o SUS e seu novo momento, especialmente no que diz respeito ao arcabouço jurídico-institucional. Algumas iniciativas tem permitido avançar na consolidação do Pacto pela Saúde – um conjunto de reformas institucionais acordado entre União, estados e municípios com o objetivo de promover inovações nos processos e instrumentos de gestão do SUS – as quais merecem destaques:

- Decreto n. 7508/2011, que define as regiões de saúde, as prioridades e componentes da região;
- Câmara Interministerial, que pauta as discussões em Rede e busca uma nova conformação à educação superior no Brasil;
- VER-SUS, que possibilita aos estudantes universitários vivências e estágios na realidade do SUS;
- Melhoria do acesso e da Qualidade por meio do Programa ‘Saúde Mais Perto de Você’;
- Programa de Monitoramento e Avaliação (PM&A);
- UNASUS;
- Núcleos de Apoio a Saúde da Família.

Os aparelhos formadores dos estados têm configurações peculiares, e, por vezes, perdem a relação com o SUS. Nesta perspectiva, a criação de um banco de dados da formação permitiria maior transparência configurando-se em um dispositivo relevante para as ações estratégicas formativas no âmbito da formação para o trabalho.

#Vídeo

Uma Escola ideal

Em sua entrevista à Fundação Cesgranrio, o professor Jorge Ferreira da Silva³ debate a importância da gestão na melhoria da qualidade do ensino. Segundo o professor, a noção de gestão na área da educação tem se reduzido ao conceito da tradição administrativa, que está associado aos meios – recursos físicos, financeiros e humanos - com que uma escola tem que trabalhar. Nessa perspectiva, o trabalho do gestor está limitado ao controle do cotidiano e à aplicação das normas específicas definidas para uma escola.

³ Jorge Ferreira da Silva é especialista em Gestão Pública e foi um dos mentores das oficinas de Gestão e Comunicação.

Já a noção de gestão na área da educação de hoje é mais ampla, e exige que o gestor se utilize, mas não se restrinja ao conceito tradicional, que deve estar alinhado ao objetivo maior de uma escola que é *ensinar* e cuidar da relação daqueles que vão para a escola – para aprender – e daqueles que estão na escola – para ensinar. Sendo assim, o papel do gestor amplia-se de forma a juntar essas forças para que elas estejam direcionadas de acordo com políticas maiores, e que esta junção se faça da maneira mais rápida, mais adequada às circunstâncias daquela escola, e ajustada à realidade daqueles estudantes.

Nessa perspectiva, de acordo com o entrevistado, reduzir o trabalho educacional a dominar determinados meios se torna um *processo pobre*. Em que pese à importância dos recursos físicos, financeiros e humanos, em um *processo rico* o trabalho educacional e a gestão da educação levam em consideração outros elementos – ideias, esperança, projetos políticos, mecanismos e intenções pedagógicas.

Tendo como referência o conceito de *processo pobre* na dinamização do trabalho e da gestão educacional, o aparelho escolar se torna somente um local aonde eventualmente ou em datas, locais e horários pré-estabelecidos, as pessoas se reúnem para dar aulas. Sob a ótica do conceito de *processo rico*, aula é um modo de realizar algumas das atividades da escola, podendo ser realizadas de outras maneiras (exemplo de uma merendeira que ensina como utilizar o lixo e a reaproveitar alimentos).

O professor ainda descreve as características, objetivos e desafios de uma gestão moderna: a gestão é um processo coletivo cuja responsabilidade deve ser compartilhada por todos - professores, alunos, comunidade, entre outros – e o diretor é a figura chave do processo de gestão, mas não a própria gestão. Ela se imbuí no esforço de preparar uma nova geração e de preparar indivíduos para viverem juntos e terem consciência do seu tempo.

A nova gestão seria um processo transformador – gestão transformadora, que introduz na vida das pessoas uma participação e conexão com a sociedade. Assim, a nova gestão teria que “estar pronta pra o mundo que se modificou e ajustar as pessoas para essas modificações que não acabaram”. Todavia, essa transformação não seria uma coisa fácil nem rápida e haveria um papel para o tempo: transformações interiores. A velha gestão cuidaria das coisas *tangíveis*. A nova cuidaria mais das *intangíveis*, pois subordinaria as *tangíveis* às *intangíveis*.

O professor Jorge Ferreira ainda avança em sua entrevista discutindo a importância da avaliação da gestão da educação e do seu uso prático. Segundo ele, é insuficiente o papel dos gestores no acompanhamento restrito da qualidade e alcance de objetivos sem derivação de aplicações práticas e ações de modificação para a transformação em sintonia com aquilo que uma comunidade deseja ou considera melhor. Sendo assim, o entrevistado condena a postura de avaliação do gestor que somente acompanha os processos à distância. Segundo o professor, o gestor precisa “colocar os pés no barro para construir a escultura”.

Nesse sentido, a avaliação da gestão educacional deveria ter a noção de *para que* e *porquê* é realizada, tornando-a útil para que a gestão se desenvolva melhor e que se aproxime dos objetivos que justificam a organização daquela instituição (Escola).

Saber o que é que a avaliação pode ajudar a você a melhorar a sua escola, o seu sistema educacional, a sua rede de entidades escolares, entre outros.

Jorge Ferreira destaca também a importância do envolvimento do gestor no processo de planejamento e implementação do trabalho educacional (condições para que aquilo que se

deseja aconteça) e diferencia os conceitos *controlar* - verificar se aquilo que se está fazendo coincide ou se distancia daquilo que foi planejado e *avalia* – entender se aquilo que se está fazendo é o que deveria estar sendo feito e envolve valores e julgamentos.

Finalmente, o professor sintetiza afirmando que a gestão educacional é um processo que vai trabalhar com sonhos humanos, por vezes concretizados, de um conjunto de pessoas envolvidas numa determinada tarefa. Neste processo se criam condições e se faz a avaliação do que aconteceu: “o nosso sonho era um bom sonho?”.

#Vídeo #Teatro #Debate

As redes, a Rede, redes em rede: enredando, desenredando, enredando

A peça de teatro buscou dialogar, de forma lúdica e humorada, com os conceitos de Rede trabalhados pelo professor Mário Rovere⁴, em entrevista concedida especialmente para o Curso de Desenvolvimento Institucional, realizada pelos coordenadores da área de Gestão e Comunicação, Francisco Salazar e Caco Xavier, respectivamente.

Esta atividade teve como principal objetivo reconduzir o termo e o conceito de *rede* às suas origens, aprofundando e problematizando a construção do conceitual atual e suas implicações, seja nos ambientes da comunicação, seja nos ambientes da gestão.

Rede, estar em rede, agir em rede tornaram-se expressões muito utilizadas. Entretanto, a compreensão tem sido diversa, ora alargando-as a ponto de significarem a própria vida em relação, ora estreitando-as para que se tornem tão-somente um conjunto de equipamentos eletrônicos interconectados.

Desse modo, a ideia-força foi a de precisar a expressão e suas implicações iluminando as atividades práticas da *Vida de Escola*. Para tanto, foram utilizados autores de diversas disciplinas (comunicação, gestão, filosofia, sociologia, biologia, física, etc), a fim de discutir filosoficamente a noção de rede, em seus sentidos teóricos e pragmáticos, estéticos e éticos. Noções como complexidade, relações, fluxos, autonomia, agência, atores, solidariedade, hierarquia, poder e sentidos emergiram naturalmente e na sequência problematizados.

A metodologia utilizada para abarcar a diversidade de autores e construções implicadas na ideia de rede consistiu na criação de um *script*, na forma de roteiro teatral, o qual foi lido e interpretado por um grupo de atores convidados, sob a condução de um diretor. Os personagens principais são: um Professor e um Estudante, outros vários personagens apareceram ao longo da leitura. A guia do texto inspirou-se no diálogo construído por Bruno Latour⁵ em seu livro *Reassembling the Social* (2005).

Ao final da sessão, o debate foi animado pelos elementos conceituais, presentes no *script*:

- Definições de Rede
- Rede-conceito (ferramenta e instrumento) X realidade
- Ideia de agência e fazer-fazer
- Ideias de posições e funções em redes (centro-periferia, alternância)
- Autonomia, interdependência, solidariedade, objetivos comuns, disputas, acordos, confiança, etc.
- A noção de capital social e o funcionamento em rede
- Reconhecimento, conhecimento, cooperação, associação

⁴ Mario Rovere é médico argentino, especialista em redes de saúde.

⁵ Bruno Latour é filósofo e sociólogo francês e um dos criadores da Teoria Ator-Rede.

- Pirâmides X Redes (Vertical/horizontal, centrípeta/multicentrífuga, fechado/aberto, hierarquias, camadas, etc)
- Ator-rede, actantes, características e tipos
- Elos, nós, cliques, qualidade e tipos de relações
- Árvores X Rizomas
- Redes biológicas, organismos, redes neurais, complexidade
- Redes e o conhecimento (inteligência coletiva, etc)
- Redes e tecnologia (mediação criativa, extensões, meios, traduções)
- Redes em rede, redes dentro de redes
- Redes sociotécnicas, humanos e não-humanos, hibridismo e complexidade

A seção trouxe contribuições preciosas para a compreensão das concepções de Rede, e também do papel da Escola nos processos de formação e o seu compromisso com a formação dos profissionais para os serviços de saúde, a partir da dramatização do texto seguido de reflexões teórico-metodológicas e do vídeo.

Destacaram-se os principais conceitos e valores que estão implicados nas concepções de rede defendidos por Rovere, como o valor da democracia direta, o respeito à diversidade e à diferença, a aceitação do outro, a solidariedade, a construção de consensos a partir da explicitação dos dissensos e a procura de objetivos socialmente valorizados de forma coletiva. Para Rovere, “a democratização das instituições pode ser inspirada e até contagiada pelas próprias redes na medida em que as Escolas procurem formar sujeitos atuantes e capazes de redefinir os espaços de trabalho”.

#Painel

O efêmero e o precário no híbrido mundo contemporâneo

O conhecimento científico e a legitimidade dos riscos como uma questão de saúde pública foi o tema que abriu o módulo. Uma série de recursos metafóricos como trechos de filmes e pensamentos de outros autores, explorando ambiguidades e analogias, iluminaram a temática em foco

“Se tiver que comer nove porções de frutas e legumes por dia para viver, eu não quero viver. Odeio estas malditas frutas e legumes. E o ômega-3 e a esteira e o eletrocardiograma e a mamografia e a ultra-sonografia pélvica e, oh, meu Deus, a colonoscopia. E com tudo isso, chegará o dia em que te colocarão em uma caixa, até vir a próxima geração de idiotas que também irá dizer tudo sobre a vida e definir para você o que é apropriado”, trecho do filme *Tudo pode dar certo*, de Woody Allen, apresentado na ocasião.

“Vivemos em uma *escola* de produtividade”, e existe uma questão normativa excessiva em toda a sua complexidade, ancorada na noção de risco. É preciso questionar *Que riscos? Que controle?* É um fato que os riscos podem assumir sentidos e feições diversas no campo da saúde. Seguem alguns elementos inerentes aos riscos epidemiológicos:

- Normativo coletivo (disciplinar) / Ex.: vacinação (prevenção)
- Normativo individual (comportamental) / controle de peso, colesterol (promoção de saúde)
- Os controladores do próprio vôo.

- Riscos/prazeres nas formas de se viver e os discursos científicos em tempos de ideologia da cientificidade que estabelece modos corretos - porque mais saudáveis - de se comportar.
- A ciência pode normatizar abusivamente o terreno do viver humano.

Indivíduos com estilo de vida saudável geram uma população saudável? O argumento é discutível visto que as campanhas de promoção de saúde não fazem distinções quanto às pessoas e situações específicas, relativas a como as pessoas vivem e se relacionam; tratam a todos como se fossem equivalentes, no interior de categorizações homogêneas; convocam indivíduos a assumirem escolhas apropriadas sem considerar pré-condições coletivas para a saúde individual; e advogam que para serem bem informadas devem ser cientificamente corretas. Consequentemente, os indivíduos devem escolher preferencialmente obedecer às normas estabelecidas pela epidemiologia.

O Risco nos coloca diante de uma sensibilidade apocalíptica/catastrófica na cultura ocidental moderna – a sociedade de risco. E expõe a loucura da razão - a propensão auto-destrutiva do pensamento moderno. Se tomados individualmente, os riscos podem ter etiologia inteligíveis, racionais, podem ser razoavelmente descritos, explicados, antecipados e sofrerem intervenções; se tomados como fenômeno cumulativo e complexo, os riscos parecem ser bem menos razoáveis, porém se forem tomados como um fenômeno geral abstrato, os riscos geram um ambiente apocalíptico, ou seja, a racionalidade iluminista é uma aquisição ambivalente. (Van Lonn, 2000)

Os enfoques racionais são limitados em sua proposta de legitimidade, pois seu reducionismo ordena, divide, simplifica e exclui, mas legitimam-se como produtores indiscutíveis de verdades baseadas em evidências que determinam imperativos éticos sobre o que é bom e o que é mau; definem quem deve ser culpabilizado e quem não deve. E, assim, abandonando progressivamente a Deus como responsável pelos destinos humanos, o homem forçou a si mesmo a prover explicações alternativas para perigos, desastres, calamidades, catástrofes, bem como os meios de regulá-las e preveni-las.

Ao transformar a antecipação em cálculo racional, os perigos puderam ser operacionalizados como riscos em termos de probabilidade, e assim, de controle, sendo que as consequências inesperadas deste foco por meio de ajustes tecnológicos são: vigilância excessiva e monitoramento constante, que criam uma cultura de aversão ao risco que pode ser afetada por obsessividade e paranóia. Assim, a ironia da moderna tecnociência, é: enquanto procura expandir seu controle sobre as contingências, produz mais contingências e, por consequência, em vez de um senso de maior segurança, os sistemas tecnológicos de segurança e regulação geraram sensibilidades aumentadas ao risco. (Van Lonn, 2000)

O conceito de risco na atualidade, portanto, tem a ver com os seguintes pontos:

- É uma categoria política/cultural central nas sociedades ocidentais.
- Organiza, monitora e regula indivíduos, grupos sociais e instituições.
- Constitui-se em aspecto central da subjetividade e da existência humana.
- É encarado como algo administrável pela intervenção humana.
- Está associado às noções de escolha, responsabilidade e culpa.

Nesta perspectiva, os riscos podem servir como aliados do moderno aparelho de Estado, uma vez que foram convocados para: (1) aumento da alocação de recursos para a tecnociência; (2) controle governamental sobre processos sociais; (3) criação de interesses e espetáculos para a mediação de massa; (4) indução de mais necessidades para consumo e, assim, mais

oportunidades para a mercadorização da segurança; (5) expansão da lei, além do aumento da necessidade percebida para o controle e intervenção policial/militar, e garantia do futuro da humanidade.

O objeto virtual *risco* é real? Só a dimensão probabilística é calculável? E a dimensão das crenças humanas? A resposta para estes questionamentos dependem dos pressupostos epistemo-filosóficos assumidos:

- Se real = material, presente;
- Se real = aquilo que gera realidade (se a realidade também é constituída pela dimensão mítica, simbólica das crenças e do imaginário humano);
- Assim, o dispositivo de auto-cuidado/prevenção/precaução extensivas, para além de sua efetividade, pode atuar também como uma forma de dar sentido ao novo individualismo;
- O excesso de auto-cuidado dos indivíduos pode fazer com que a vida se confunda com uma série de prevenções e terapias. No limite, a grande meta parece ser o de enganar a velha ceifadora... (alusão ao filme Harry Potter e as Relíquias da Morte);
- A fatorização da morte em riscos demanda vigilância intensa em tempo integral;
- Assim, a presença dosificada da morte se manifesta no dia a dia em função da preocupação com os riscos.

Existe uma ambiguidade nos discursos e nas práticas da educação. Trata-se do discurso da complexidade. Ele implica em diversas causas e hibridismos e, em que pese, no elenco das distintas profissões persiste uma pressão para formarmos pessoas iguais. Os educadores/facilitadores tem um papel de destaque diante das matrizes analisadas e em um contexto onde tudo é a favor do individualismo.

Como é possível pensar a educação que não esteja arraigada na técnica instrumental? Tendo em vista a precariedade dos excessos, qual seria o contraponto? São questionamentos que devem ser feitos.

O papel da crítica e da razão da crítica foi pano de fundo para as discussões que se seguiram, culminando na necessidade de fazer escolas e currículos diferentes, onde exista a figura do crítico como construtor de diferença, da forma diferente, ou seja, que a crítica pautar o caminho de construção; é preciso criar disponibilidades e atitudes que se reflitam em projetos, gestões e escolas diferentes, para submeter verdades a um novo referencial.

#Painel

A rede, as novas tecnologias e a comunicação

Foram destacadas algumas definições sobre Redes Sociais e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) que possibilitaram os ganhos na utilização dessas ferramentas de comunicação no cotidiano do trabalho.

São quatro aspectos principais nos processos de desenvolvimento destas relações nas redes:

1. Padrão de fluxo de informação entre os nós (metáforas);
2. Ritmo de interconexões e do fluxo de informação, que pode ser contínuo ou descontínuo, regular (periódico), sazonal ou eventual;
3. Os graus de participação dos integrantes da rede (frequência da comunicação e a qualidade do conteúdo);

4. Os efeitos dessa participação nos demais membros e no desenvolvimento da rede.

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) estão relacionadas a uma ampla diversidade de serviços, aplicações e tecnologias; empregam diversos tipos de equipamentos e programas de informática, e às vezes, as TIC são transmitidas por meio das redes de telecomunicações e, em particular, a internet, que potencialmente permite a interligação de todos os computadores, oferecendo fontes de conhecimentos e informações que estão armazenadas em computadores de todo o mundo.

As TIC assumiram papel significativo na intermediação das relações interpessoais e sociais, apresentando um interesse exponencial pelas redes sociais a partir de 2000.

Observe o aumento expressivo de utilização das ferramentas de computação e o potencial das redes sociais por meio da divulgação dos números do Facebook:

- 800 milhões de usuários cadastrados;
- 400 milhões fazem login todos os dias;
- 2 bilhões de posts por dia;
- 250 milhões de fotos postadas por dia;
- Mais de US\$ 2,3 bilhões em investimentos já recebidos até janeiro de 2011;
- 1 trilhão de páginas visualizadas em julho de 2011;
- Mais de 54 milhões de fãs na fanpage do Facebook;
- 76 milhões de usuários jogam Cityville na rede social;
- Tradução para 70 idiomas ;
- 77 bilhões US\$ é o valor de mercado da empresa.

Estar na internet, no Twitter, por exemplo, representa ter uma comunicação objetiva, interativa e instantânea, pois é feita para que os usuários escolham as suas fontes de informação e estabeleçam suas relações e conexões em tempo real.

Ter um perfil no Twitter proporciona as seguintes vantagens: 1) O setor público precisa de uma boa gestão de conteúdo; 2) É mais um meio para agilizar a difusão de informações e suas iniciativas com a sociedade; 3) Dá mais visibilidade aos comunicados internos e ao conteúdo publicado no site; 4) Melhora o ranqueamento de busca (notícias do site não indexadas); 5) As pessoas buscam conteúdo com a ajuda das ferramentas de busca e das redes sociais; 6) a capacidade ilimitada de reunir e distribuir informação; 7) A possibilidade dos cidadãos poderem se comunicar entre si, independente da localização geográfica; 8) Acesso direto às informações em saúde via internet; 9) Acesso universal com a presença simultânea de qualquer local com uma ligação à rede.

O crescimento expressivo das redes interativas de computadores nos últimos anos tem criado novos canais e formas de comunicação e, ao mesmo tempo, vem moldando a vida e sendo moldadas por ela.

As mudanças sociais são tão drásticas, quanto os processos de transformação tecnológica e econômica que cada vez mais as pessoas organizam suas vidas com base no que são e no que acreditam que são. (Castells, 1999)

O Facebook da ENSP, por exemplo, registra aproximadamente 30 pedidos de conexões por dia. Considerando a experiência da ENSP nas redes sociais e desenvolvendo uma análise do crescimento e das tendências de participação nas ferramentas da internet, percebe-se que as

redes sociais da ENSP estão crescendo de forma muito rápida, acompanhando uma tendência mundial.

A adesão da ENSP às redes sociais foi estimulada pelo grande interesse da sociedade nas novas ferramentas da internet. Atualmente, as redes sociais são um meio importante para divulgação científica, já incorporadas à disseminação dos fluxos de informações produzidas pelos veículos de comunicação de maneira geral. Além disso, tornaram-se fontes primárias de pautas para a imprensa, e acolhem grande número de pesquisadores e professores da Fiocruz e de profissionais de saúde de várias partes do Brasil.

Ao incorporar as redes sociais às atividades diárias da comunicação institucional, o objetivo da ENSP foi ampliar a visibilidade à produção científica e acadêmica, gerando tráfego para o Portal e para o Informe ENSP. Depois de criar o seu primeiro espaço, o Orkut, a Escola criou em 2009 um perfil no Twitter e no Facebook.

Em 21 de novembro de 2011, os gestores e profissionais de comunicação participantes desta iniciativa responderam a uma pesquisa sobre a utilização das redes sociais pelas Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública .

Dos 14 questionários respondidos, 7 profissionais de comunicação das Escolas e Centros Formadores declararam que utilizam as redes para a divulgação de eventos; 3 utilizam o Facebook; 5 o Twitter; 2 o You tube e ninguém utiliza o Orkut.

A análise da situação encontrada nas Escolas e Centros Formadores revelou:

- É pequena a participação das Escolas e Centros Formadores nas redes ou está em fase de estruturação;
- Inexistência de políticas, apoio das lideranças e recursos humanos qualificados e disponíveis;
- Falta de entrosamento entre a TI e a Comunicação;
- Ausência de autonomia na utilização desses instrumentos;
- Utilização de apenas site e e-mail, como ferramenta para comunicação institucional;
- Restrição do acesso dos funcionários, em função da política existente;
- Realização de Pesquisa de Clima e de Comunicação em duas Unidades;
- Divulgação das ações da Escola; alcance de um número maior de pessoas e difusão da missão e princípios constituem os objetivos propostos;
- Acompanhamento das páginas das Secretarias de Saúde, Governos, de outros órgãos estaduais e federais;
- Utilização do tweetdeck, como ferramenta de monitoramento.

As novas tecnologias e as redes sociais podem fortalecer a gestão da comunicação, nos espaços institucionais uma vez que:

- As redes sociais levam o usuário até os sites quando oferecem informação atualizada em tempo real;
- As redes permitem ampla interatividade e faz do leitor um produtor de conteúdo, além de consumidor;
- As redes encorajam que os usuários expressem a sua opinião (curtir, comentar) e conquistem “seguidores” a partir de suas preferências, reciprocidades e afinidades. São os grupos de interesse.
- Desloca a forma tradicional de se fazer comunicação para além da atividade dos jornalistas.

- Os eventos e exposições também se tornam mais interativos, econômicos e reúnem tecnologias combinadas para ampliar a interatividade, investindo na estética e síntese. (experiência)
- As redes sociais não pretendem esgotar o tema “aqui e agora”, mas atrair a atenção do usuário com pílulas de informação.
- A localidade é substituída por grupos que compartilham dos mesmos interesses estabelecendo as “aldeias globais”.

Finalizando o painel, a proposta da equipe de coordenação é de aprofundar o conhecimento da realidade da área de comunicação nas Escolas e Centros Formadores, contribuindo para a elaboração dos Planos de Comunicação dessas instituições e, para isso, adianta algumas questões que serão trabalhadas na próxima unidade de Aprendizagem.

1. Existe hoje um plano de comunicação para sua Escola e/ou Centro Formador em Saúde Pública?
2. Quais são os veículos existentes? (público, periodicidade e tempo de existência)
3. De que forma as redes sociais poderiam fazer parte do “mix de comunicação” da sua Escola e/ou Centro Formador em Saúde Pública e quais “problemas” de comunicação poderiam ajudar a resolver?

#Painel

Gestão estratégica no setor público

Sobre o cenário contemporâneo, é relevante que a gestão pública venha ganhando nos últimos anos, não só no desenvolvimento da administração pública, nos espaços acadêmicos, mas em especial, na agenda política do país, o que representa, não apenas uma oportunidade de reinvenção da gestão pública, mas também a necessidade de orientá-la para resultados.

Considerando a complexidade da área, segue o *decálogo da boa gestão pública...*

1º DESAFIO | Liderança Relacional

A relevância que a Gestão Pública vem ganhando nas últimas décadas coloca desafios importantes para a liderança, exigindo outras competências para o líder, dentro de uma perspectiva relacional.

2º DESAFIO | Orientação Estratégica para Criação de Valor Público

É fundamental adotar um novo modelo de gestão pública priorizando resultados que criam valor. É necessária uma gestão estratégica, ou seja, criar um pensamento estratégico. Algumas barreiras ainda precisam ser enfrentadas como a ausência/qualidade da formulação, o modelo mental, os recursos, o baixo comprometimento.

3º DESAFIO | Alinhamento Organizacional

Significa alinhar processos, estruturas, pessoas, finanças públicas e sistemas de informação. Definir uma agenda estratégica de governo, formular e implementar as ações. Comprometer a estrutura implementadora (pessoas, orçamento, informação, poder).

4º DESAFIO | Articulações Interinstitucionais

Os resultados de governo implicam em alinhar as organizações governamentais com a agenda estratégica e promover articulações com entidades externas. O novo contexto caracterizado, principalmente, pela globalização, destaca a importância da integração e interdependência como fatores chave para o desenvolvimento.

5º DESAFIO | Contratualização de Resultados

Instrumento de pactuação de resultados entre partes interessadas (interna e externamente à administração pública) para a melhoria do desempenho das organizações públicas, proporcionando formas mais apropriadas de controle. Implementar um novo modelo de gestão orientado para resultados supõe promover a inovação gerencial na administração pública.

6º DESAFIO | Governança Pública

O desafio que se impõe é o do desenvolvimento de uma nova capacidade, denominada de governança social que significa um processo de gestão “em rede” envolvendo o Estado e os demais segmentos da sociedade civil organizada, para o alcance dos objetivos de desenvolvimento nacional, regional ou local. Trata-se de introduzir um novo paradigma: do governo que governa a sociedade para um governo que governa **com** a sociedade.

7º DESAFIO | Integração

Do ponto de vista prático, governar em rede, quer dizer: (i) um processo de construção coletiva da agenda estratégica, para assegurar maior legitimidade, fazer com que a agenda transcenda o espaço temporal de um governo e seja uma agenda de desenvolvimento da sociedade; (ii) operar um novo modelo de implementação baseado em parcerias para aumentar a cobertura da prestação dos serviços aos cidadãos; e (iii) fortalecer canais democráticos de prestação de contas e monitoramento estratégico da agenda, assegurando desta forma o efetivo controle social.

8º DESAFIO | Melhoria da Eficiência Operacional

O desafio é o de promover o alinhamento dos instrumentos de gestão, e que este alinhamento aponte para a geração de resultados de desenvolvimento. São destacados dois exemplos: os processos de avaliação de desempenho das pessoas devem promover o desenvolvimento de capacidades individuais (ou grupais) para que as instituições possam alcançar os resultados previstos no planejamento estratégico, os quais, devem estar direcionados para que os resultados da agenda estratégica de governo se realizem; e nesta mesma lógica a melhoria da qualidade da gestão do gasto público deve promover o aperfeiçoamento dos processos corporativos.

9º DESAFIO | Reinvenção do Controle

O desafio é o de consolidar este caminho, enfrentando questões relativas presentes na cultura do controle da conformidade; a renovação do sistema jurídico-legal vigente e o aprimoramento dos novos instrumentos de gestão, principalmente, os mecanismos de contratualização de resultados. É necessário que se estabeleça um novo paradigma de controle interno, baseado na ampliação de práticas de auditoria de desempenho, de forma precedente à questão da conformidade, incluindo a efetivação de formas de flexibilização de requisitos legais.

10º DESAFIO | Comprometimento das pessoas

O último desafio, considerado desafio-síntese, indica que qualquer processo de transformação organizacional depende, fundamentalmente, da estratégia de mobilização das pessoas, que, em última instância, são as que realizam as mudanças. O contexto atual recoloca a discussão sobre o papel das pessoas num outro patamar. Enquanto que os modelos de gestão mecanicistas (típicos da era industrial) viam as pessoas apenas como mão-de-obra, agora, na emergência da sociedade do conhecimento, as pessoas passam a serem vistas como mentes, como cérebros. Isto implica (como desafio) numa mudança radical: evoluir de um modelo de gestão que controla as mãos para um modelo que compromete as mentes. O que, certamente, acarretará a exigência de incorporação de importantes mudanças nos sistemas de gestão de pessoas.

É importante participar de espaços acadêmicos pela oportunidade de compartilhamento de experiências e reflexões sobre as práticas de gestão.

Considerando o processo de desenvolvimento e amadurecimento das sociedades na contemporaneidade, existe a premissa de que toda sociedade busca mais vida e mais qualidade de vida para toda a população, e, com isso, novos desafios são colocados no campo da gestão.

A exigência colocada às organizações de desenvolver, mobilizar e alinhar competências pode ser considerada um primeiro desafio. Como alinhar essas competências, em um dado espaço organizacional, que é absolutamente dinâmico, permeado por interesses e culturas, que por vezes escapam a vontade e as competências do Gestor?

Outro desafio, diz respeito à necessidade das organizações orientarem a gestão pública para resultados. Mas que resultados? Mais que a preocupação com os resultados, é preciso que o gestor localize adequadamente as demandas e necessidades da população. Ou seja, para fazer gestão em saúde é preciso identificar as necessidades e demandas de saúde da população, além de definir estratégias, para que, com isso, possa realizar e entregar valor à sociedade. Portanto, o grande desafio para as organizações é relacionar sua razão de ser com os resultados que se quer entregar à população.

As relações de poder que permeiam os espaços organizacionais e que necessariamente influenciam a dinâmica e os resultados das instituições também são um desafio. Existe no setor público de saúde uma dificuldade de compartilhamento de poder entre os atores externos interessados nas organizações. As organizações têm uma capacidade de fortalecer poderes internos às instituições e, portanto, uma dificuldade de deslocar poder para os diversos atores interessados na organização.

É preciso ver a governança como um conjunto de práticas e instrumentos que permite que os processos decisórios gerem responsabilidade sistêmica e capacidade de respostas à sociedade. Ou seja, diz respeito ao quanto que essas organizações podem e devem gerar efetividade organizacional a partir das demandas e necessidades da população.

Os desafios colocados para as Escolas de Saúde Pública vão além do papel formador; as Escolas precisam identificar os seus papéis na sociedade contemporânea, e ainda, penetrar e dialogar com a dinâmica da realidade social.

#Exposição_Interativa #Vídeo

Mapa estratégico: modelo relacional

Essa atividade foi organizada em três etapas. A primeira, dedicada aos fundamentos, exemplos e exercício de internalização do modelo relacional de mapa estratégico. A segunda foram trabalhos em grupo, e, a terceira etapa, a apresentação em plenária dos resultados dos mapas estratégicos construídos pelos grupos.

O mapa estratégico representa graficamente as relações de causa e efeito dos objetivos. Os objetivos são medidos por indicadores, valorados por metas e realizados por iniciativas (ações estratégicas, projetos etc.).

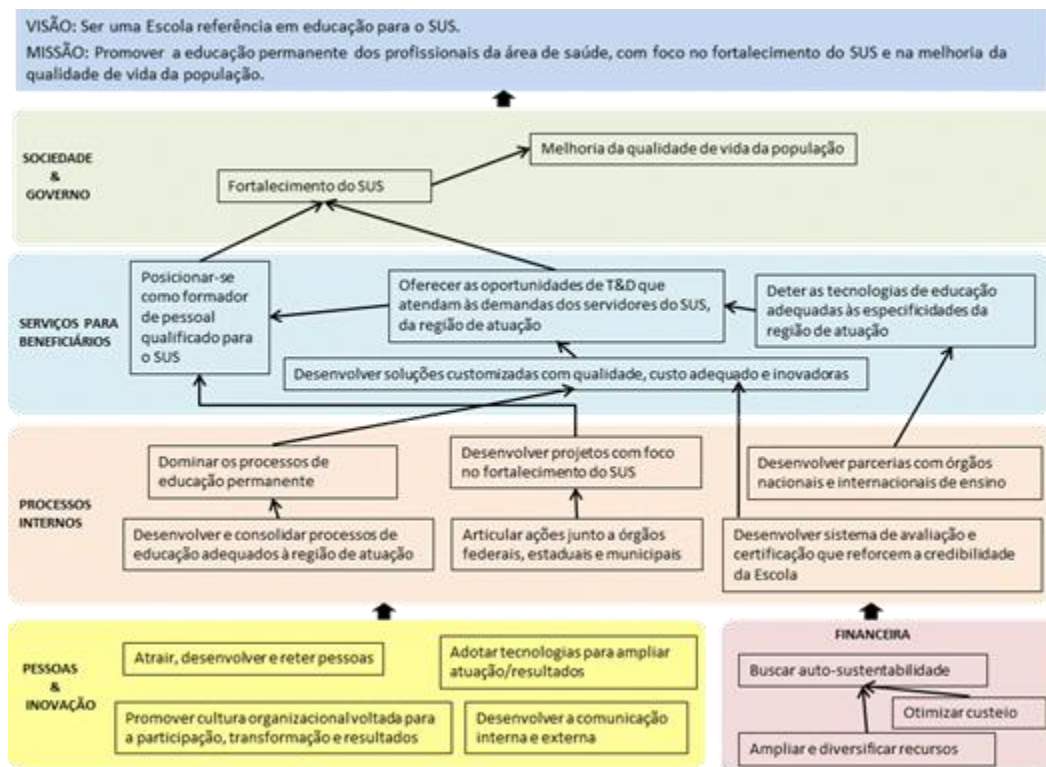
A clareza e a coerência do Mapa com seus elementos dependem de três fatores: i) conhecimento da missão institucional; ii) domínio dos conceitos relativos a processo de planejamento e gestão; iii) método para promover desdobramentos da visão e das estratégias.

Após explanação e esclarecimentos sobre a metodologia de construção do Mapa Estratégico, os alunos iniciaram o processo de construção coletiva do Mapa estratégico para a escola **SUSTENTAÇÃO**.



200 países, 200 anos, 4 minutos

O Professor Hans Rosling é famoso por suas bem ilustradas e explicadas palestras pelo mundo (veja sua fala no TEDxIndia). Seu desafio tem sido o de usar gráficos e informações, projetando tendências e dando maior compreensão sobre o nosso mundo e a nossa história - principalmente pela perspectiva da Saúde e da Economia.



A atividade foi desenvolvida pelos grupos com apresentação em plenária final do produto acima.

#Exposição_Interativa #Vídeo

Mapa Simbólico: breve cartografia de relações Comunicação e Gestão

A partir de reflexões teóricas e metodológicas assentadas no referencial de Bourdieu, o Mapa do Mercado Simbólico da Escola **SUSTENTAÇÃO** foi construído. A atividade foi dividida em três momentos distintos.

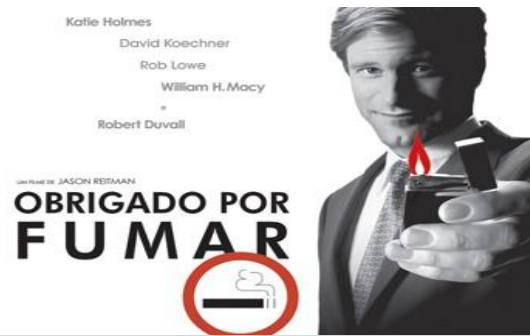
O primeiro busca recuperar de forma breve as ideias centrais que fundamentam os procedimentos de construção do Mapa do Mercado Simbólico trazendo alguns exemplos de Mapas Simbólicos construídos em oficinas anteriores. O segundo é dedicado ao trabalho em grupo, onde os alunos desenvolveram o Mapa Simbólico da escola fictícia **SUSTENTAÇÃO**. E, no último momento, os alunos apresentaram e discutiram os Mapas Simbólicos construídos coletivamente, permitindo a consolidação dos conceitos e a confirmação da relevância desse instrumento para as Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública.

A ideia do Mapa do Mercado Simbólico surgiu a partir do contato com referenciais teóricos que permitiram compreender que *Mercado Simbólico* é um conceito que integra uma perspectiva da produção social dos sentidos na teoria da comunicação. Para dar materialidade ao conceito de *Mercado Simbólico*, é necessário mapear as fontes e fluxos da comunicação, denominado *Mapa do Mercado Simbólico*, que está sempre em construção, devido à incorporação de novas compreensões e dos contextos que se aplica.

Partindo do pressuposto de que os modelos de comunicação dominantes não dão conta da prática comunicativa nos processos de intervenção social, é prudente conhecer o modelo de comunicação dominante nas instituições, denominado de *matemático ou informacional*.

- Ocupa-se da transmissão de mensagens;
- A cada código corresponde um significado decodificável;
- O significado é imanente aos códigos da mensagem: o receptor apenas os decodifica;
- Os problemas de decodificação são tomados como problemas de codificação, de ajuste de códigos;
- Função do feedback: ajustar os códigos até que se atinja a eficácia da comunicação;
- Linearidade;
- Bipolaridade;
- Unidirecionalidade;
- Apagamento dos ruídos (modelo fechado, assepsia da comunicação);
- Efeito à centralização da palavra;
- Medida de sucesso à perfeita compatibilização entre o dito e o compreendido.

As características do modelo de comunicação concebido por Shannon & Weaver.



Nick Naylor (Aaron Eckhart) é o principal porta-voz das grandes empresas de cigarros, ganhando a vida defendendo os direitos dos fumantes nos Estados Unidos. Ele repetidamente diz que trabalha apenas para pagar as contas, mas a atenção cada vez maior que seu filho Joey (Cameron Bright) dá ao seu trabalho começa a preocupá-lo.

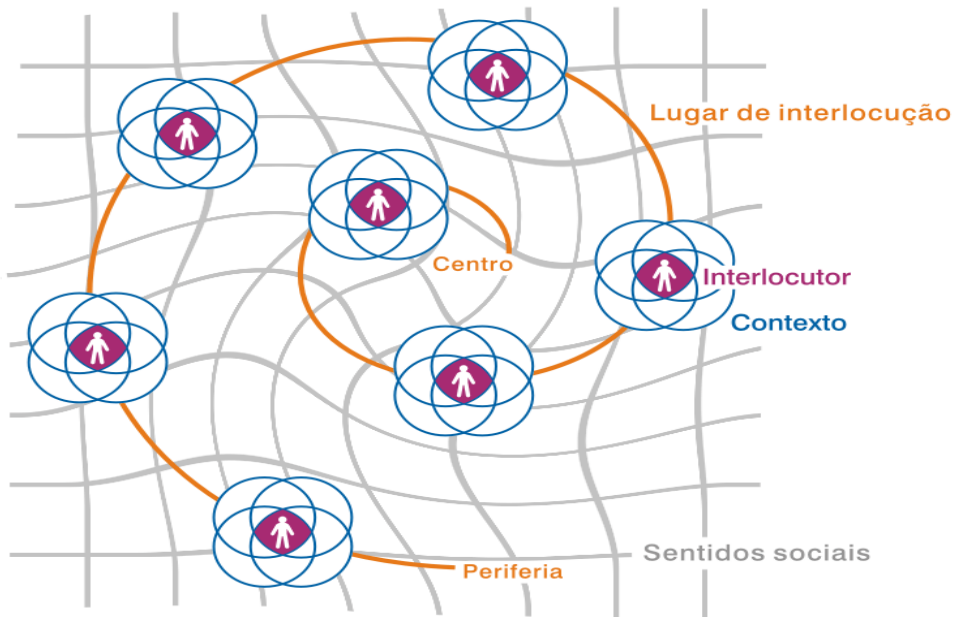
Nesse modelo, a comunicação é entendida como um processo de repasse de mensagens de um pólo a outro, cuja maior preocupação é eliminar os chamados ruídos, as interferências que possam prejudicar a decodificação dessas mensagens. Ou seja: eliminar a polifonia social e discursiva, para garantir a linearidade do processo. O conceito de comunicação do modelo informacional não referencia um processo social e traz problemas aos princípios do SUS na medida em que produz (1) Relações autoritárias; (2) Centralização da palavra; (3) Concentração dos meios de produção da comunicação; (4) Silencia e exclui os “receptores” da comunicação; (5) Favorece o fortalecimento da fala autorizada; (6) Favorece políticas baseadas em produção da informação e práticas transferências; (7) “Apaga” as demais vozes, consideradas como ruídos.

Para romper com esse modelo dominante, foi proposto um outro modelo que considera que a comunicação não é um processo de transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, nem de transferência de significados, mas um processo de produção, circulação e apropriação dos sentidos sociais. Opera, assim, ao modo de um mercado, o *Mercado Simbólico*. Nesse lugar, os interlocutores negociam seu modo de perceber, classificar e intervir sobre o mundo, em busca do poder simbólico, o poder de fazer ver e fazer crer, poder de constituir a realidade (Bourdieu, 2000). Com isso, a comunicação opera ao modo de um mercado, onde os sentidos sociais são produzidos, circulam e são apropriados.

MODELO DO MERCADO SIMBÓLICO

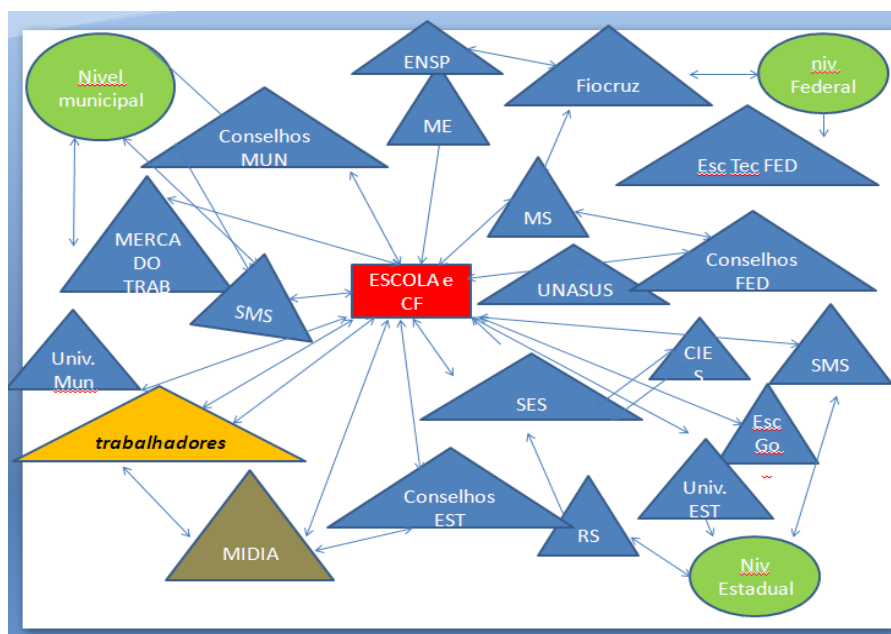
Sentidos Sociais	Os interlocutores
<p>Formam uma rede semiótica, dinamizada pela interdiscursividade. O processo de produção circulação consumo, que caracteriza o mercado simbólico, é representado, no modelo, por uma malha de fios, cujo traçado ondulante busca caracterizar a contínua transformação dos sentidos, em seu processo de circulação.</p>	<p>A produção, circulação e consumo dos sentidos sociais é mediada por negociação, que é operada por pessoas e comunidades discursivas, os "interlocutores". O modo como cada interlocutor participa do mercado simbólico é produto da articulação de vários contextos, sendo que os mais relevantes para um modelo comunicativo são: Contexto textual (co-texto); contexto intertextual; contexto existencial e contexto situacional. O contexto textual referencia os textos que coabitam o mesmo espaço. O contexto intertextual referencia a relação de textos que habitam nossa memória. O contexto existencial vê a geração a que pertence, onde mora e em que acredita. Determina os dois contextos anteriores, ou seja, define possibilidades de acesso a mais ou menos espaços de fala e acessos a interlocutores privilegiados. E por fim, o Contexto situacional vê o lugar de interlocução que cada um ocupa. Uma mesma pessoa pode ocupar lugares diferentes, com diferentes “cotas de poder”.</p>

Tomando como referência esses componentes segue a matriz de análise dos fatores de mediação:



A matriz proposta tem como objetivo oferecer uma estrutura de análise das relações de poder na sociedade, no contexto das políticas públicas e na perspectiva discursiva, que remete para a negociação de lugares de interlocução mais favoráveis ao exercício do poder simbólico. Requer uma percepção do poder que considere a existência de posições discursivas matriciais – Centro e Periferia – que são móveis, relacionais, negociadas e por fatores de mediação, que são elementos simbólicos e materiais que promovem o fluxo dos interlocutores entre essas posições. É este espaço onde se defrontam e se articulam as forças sociais, em busca do poder simbólico, que a matriz busca sistematizar.

Em um segundo momento da atividade, foi proposto aos alunos a realização de uma oficina para a produção do *Mapa Simbólico* da escola **SUSTENTAÇÃO**, tomando como referência a representação gráfica abaixo:



Esse exercício possibilitou aos alunos traçarem um diagnóstico da sua realidade, que extrapola a comunicação, e assim perceberem de onde emanam as informações sobre um tema; como circulam e como aquelas fontes interagem com as outras; as relações de poder que permeiam não só as relações comunicativas, mas as relações sociais; de onde emanam os discursos que formam seus próprios discursos. O que é considerado um importante aliado na formação de uma visão crítica da comunicação.

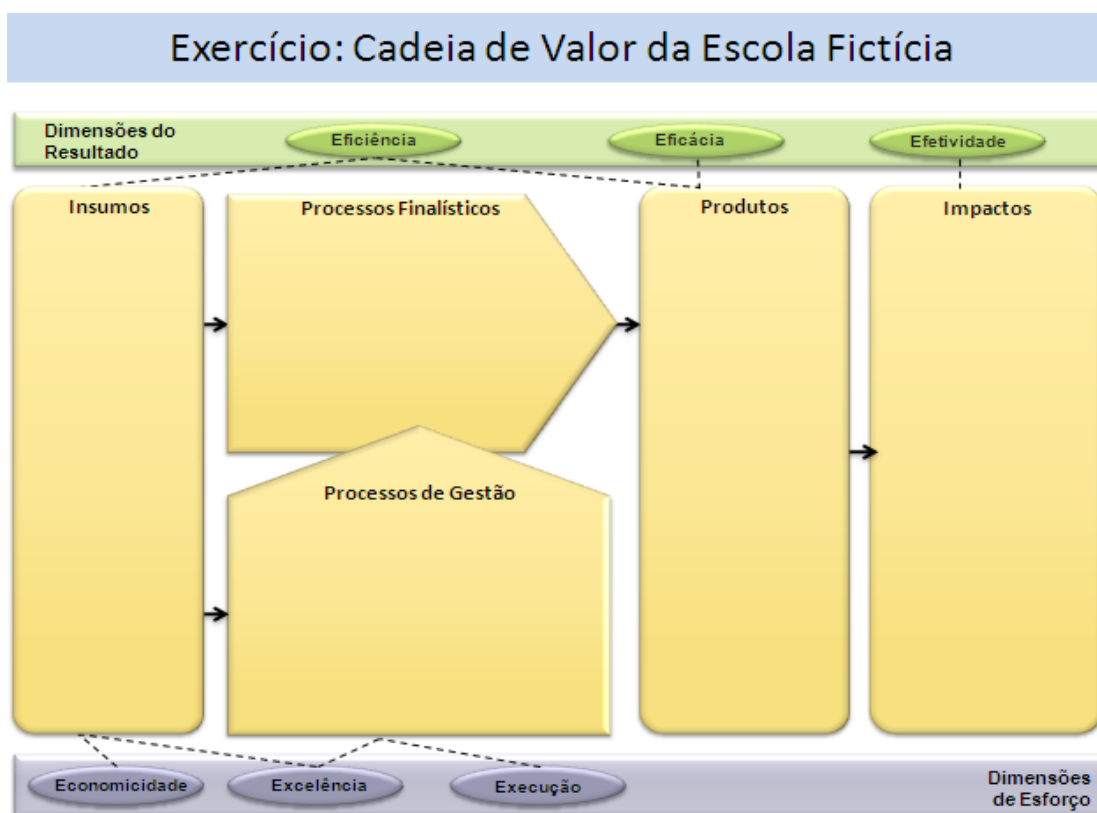
Após a realização do exercício de construção do *Mapa Simbólico* da escola **SUSTENTAÇÃO**, os alunos apresentaram suas produções. Esse último momento foi bastante rico na medida em que proporcionou a ampliação do debate e a reflexão sobre o papel e a importância desse instrumento/ferramenta para o fortalecimento da comunicação nos espaços institucionais.

#Trabalho em Grupo

Cadeia de valor da Escola Fictícia SUSTENTAÇÃO

Dando continuidade à compreensão da Gestão Estratégica voltada para Resultados e a construção de um modelo de *Governança para Resultados*, é preciso clarificar a relação de causa e efeito (o que denomina de cadeia de valor agregado) entre resultados de programas e o conjunto de metas mobilizadoras que traduzem a visão.

Para isso, os alunos desenvolveram um modelo de atividade, a *Cadeia de Valor*, composto de cinco elementos: i) Insumos; ii) Processos finalísticos; iii) Processos de Gestão; iv) Produtos; v) Impactos, conforme representado na figura abaixo.



Apresentação Comunicação e Gestão das Escolas e Centros Formadores. (Marini, 2012)

No modelo acima, há uma combinação dos elementos da cadeia de valor com as dimensões do desempenho que permite identificar seis categorias básicas de indicadores de desempenho: (1) Eficiência; (2) Eficácia; (3) Efetividade; (4) Economicidade; (5) Excelência; e (6) Execução.

Para pensar a relação entre os elementos que compõem a cadeia de valor e sua contribuição para os resultados finais e, também, para relacionar a pergunta que os indicadores associados procuram responder, foram elaborados alguns questionamentos para cada um dos elementos, como podemos ver a seguir.

ELEMENTOS DA CADEIA DE VALOR E SUAS CONTRIBUIÇÕES

Impactos	Produtos	Ética/Poder Cultura/Ações Atividades	Insumos
Quais mudanças os produtos/serviços trazem para os beneficiários e a sociedade?	Quais os produtos/serviços gerados? Quantidade de produtos/serviços? Qualidade do produto/serviço?	Quais são as ações, processos e projetos executados? Tempo médio de ciclo do processo? Qual o custo do processo?	Quais os recursos necessários para gerar produtos/serviços estabelecidos? Quantidade de recursos necessários?

Com base nesse modelo, os grupos de alunos fizeram atividades para mensurar o desempenho da *Cadeia de Valor* da escola fictícia **SUSTENTAÇÃO**. A construção dos elementos da *Cadeia de Valor* permite que as Escolas de Saúde Pública analisem suas principais variáveis associadas ao cumprimento dos seus objetivos: quantos e quais insumos são requeridos; quais ações (processos, projetos etc.) são executadas; quantos e quais produtos/serviços são entregues; e quais são os impactos finais alcançados.

#Painel

As redes e a Rede de Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública

Sobre o conceito de *Ator-Rede*... Uma rede de atores não é redutível a um ator sozinho; ela é composta de séries heterogêneas de elementos animados e inanimados, conectados, agenciados. (Latour *apud* Ribeiro⁶, 2002).

O Ator em si é uma Rede, pela qual circulam uma ampla diversidade de elementos, visões de mundo e modos de conduta (...) a partir dos exercícios de mobilização e enredamento, os atores constroem Redes complexas de relações, marcadas pela heterogeneidade, as quais sustentam o processo de construção de tecnologias, que se estende para além dos limites físicos dos laboratórios restritos. Ao formarem grupos, os sujeitos também formam redes, que permitem a circulação de informações e conhecimentos, que são compartilhados entre pares, mediados por computadores, textos, material de circulação burocrática, telefones. (Teixeira, 1997)

Rede como espaço que abriga a heterogeneidade dos sujeitos ou instituições, se contrapõe à busca pela homogeneidade que é marca da gestão tradicional, que ainda impregna as práticas das instituições nos dias atuais. (Rovere, 1999)

⁶ RIBEIRO, A. C. S. P. Academia e Pirataria. O livro na universidade. Março de 2002. Dissertação de Mestrado. COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro.

A difusão e a apropriação dos conceitos de Rede ajudam na interação das Escolas e Centros Formadores, além de criar oportunidades para essas instituições.

#Avaliação

Que bom! Que pena... Que tal?

A avaliação do segundo módulo contou com a participação dos alunos, equipe de coordenação e docentes. A partir da utilização da metodologia do *Que Bom! Que pena... Que tal?* sugerida por uma das alunas, foi possível que cada um expressasse livremente suas impressões sobre a semana, bem como sobre a proposta, além de trazer contribuições para o processo de desenvolvimento das UA.

Que bom!

- A metodologia seguiu uma lógica e aprofundou passo a passo os conteúdos do módulo
- O Mapa simbólico foi utilizado (ponto alto do módulo)
- A coordenação acatou as sugestões/demandas dos alunos, como a disponibilização do ônibus, a visita ao “Castelo”, a disponibilização de maior tempo para o debate
- O acolhimento, o cuidado, a organização e o respeito da equipe de coordenação
- O Prof. Caio conseguiu tratar de um tema árido e por vezes desinteressante de forma dinâmica e estimulante
- A turma está mais interessada
- Foi possível exercitar uma aprendizagem significativa
- Os conteúdos são inovadores, especialmente da área de gestão e das novas tecnologias na área de planejamento e pensamento estratégico para a saúde pública;
- Os conteúdos são inovadores, como o debate sobre Redes
- A singularidade, a diversidade e a heterogeneidade foram adotadas como conteúdo e metodologia
- Os professores convidados são muito qualificados
- A agenda social e cultural foi incorporada à agenda do curso, e os alunos e alguns membros da equipe tiveram a oportunidade de participar dos momentos sociais, considerados importantes para a integração da turma
- Os alunos estão mais entrosados e integrados
- Os alunos estão mais fortalecidos para desenvolver suas atividades de trabalho
- A oportunidade de conhecer novas pessoas
- As UA tem se adequando às características de diversidade do grupo
- Os instrumentos pedagógicos, como vídeos e atividades das disciplinas cumpriram seus objetivos e responderam às expectativas
- A construção coletiva da Escola
- A construção do site da Rede de Escolas e Centros Formadores
- A oportunidade de conhecer o Prof. Castiel, com seu humor irreverente, e uma nova perspectiva de comunicação – educação
- Participar da Rede como representante de uma Escola que está nascendo
- Os alunos estão incorporando competências para a gestão pública
- A ampliação dos temas e conceitos trabalhados na UA possibilitou maior envolvimento, integração e apropriação da ideia de rede e do ator rede
- A certeza de que o conteúdo das oficinas está no caminho certo, de que existe uma clara conexão entre os debates em sala de aula e a realidade das Escolas e Centros Formadores
- A diversidade metodológica, pois representa a possibilidade de maior apreensão dos conteúdos

- A maior integração da turma e da equipe de professores. Isso revela que a Rede está fortalecendo e conquistando mais confiança
- Os conteúdos da área de Comunicação foram apresentados de maneira didática
- As atividades enviadas na conexão foram avaliadas e valorizadas
- A equipe permanece a mesma e continua conduzindo as UA com comprometimento
- A Tânia veio de Portugal
- A Rosa organizou um bolo de chocolate
- As exposições dos professores foram muito boas (clareza, objetividade)
- A possibilidade de exercitar os instrumentos estudados
- A humanização do encontro promovido pela equipe da ENSP
- A utilização de metodologias integradoras e promotoras de reflexões capazes de desconstruir e reconstruir a práticas nos contextos das Escolas e Centros Formadores
- Mais elementos da comunicação foram incorporados

Que pena...

- A semana do encontro é o único momento de convivência da turma
- Alguns gestores precisam se ausentar integralmente ou parcialmente em virtude dos compromissos de trabalho
- O tempo disponibilizado para os trabalhos em grupo e para a discussão sobre o *Mapa Simbólico* foi pequeno
- O tempo para troca de experiências é pouco
- As aulas foram realizadas em salas e prédios diferentes
- As aulas não começaram no horário programado (as atividades iniciaram com atraso)
- A semana terminou
- Nem todos os Professores puderam participar dos encontros sociais da turma
- A quantidade de conteúdo é grande em relação ao tempo
- Os conteúdos da área de Gestão ainda precisam ser mais trabalhados
- O Professor demonstrou certa pressa em concluir o trabalho, comprometendo o aproveitamento dos conteúdos
- Não houve espaço para troca de experiências entre as Escolas e Centros Formadores (sentem falta de conhecer a realidade das Escolas e Centros Formadores)

Que tal?

- Utilizar o AVA para conhecimento e troca de experiências entre as Escolas e Centros Formadores
- Promover encontros regionais nas Escolas e Centros Formadores
- Incorporar mais conteúdos da área de Comunicação
- Fazer uma confraternização no encerramento da UA3
- Potencializar a convivência e o vínculo através do AVA
- Disponibilizar um espaço para as Escolas e Centros Formadores apresentarem suas experiências
- Agendar um encontro das Escolas e Centros Formadores após o término do curso
- Monitorar a relação entre os alunos via AVA
- Proporcionar uma tarde livre para os alunos passearem no Rio de Janeiro
- Permitir a postagem de fotografias no AVA para possibilitar mais integração e memória do grupo
- Trabalhar no próximo encontro com o Projeto Político Pedagógico das Escolas
- Programar uma agenda para novas reuniões da Rede de Escolas e Centros Formadores no próximo Encontro

- Aproveitar a oportunidade para conhecer algumas maravilhas do Rio de Janeiro
- Organizar uma aula de samba
- Realizar o encontro da Rede em outro estado
- Propor uma atividade para trabalhar corpo e movimento
- Compartilhar sites/blogs/redes sociais das Escolas
- Manter algum encontro presencial após o término do curso para aprofundar alguns conteúdos
- Manter esse ritmo, essa disposição, alegria, interação, enredamento
- Distribuir melhor o tempo de modo a permitir mais tempo para os trabalhos em grupo
- Disponibilizar mais tempo para as relações interpessoais

UA3

Construindo uma nova governança

	Segunda 05/03/12	Terça 06/03/12	Quarta 07/03/12	Quinta 08/03/12	Sexta 09/03/12
Manhã	<p>Abertura</p> <p>Avaliação da UA2</p> <p>Funcionamento da UA3</p> <p>Elementos para a construção do Documento de Referência</p>	<p>Do planejamento para a Gestão Estratégica: o desafio da implementação</p> <p>Mostra de Experiência</p>	<p>Definição das iniciativas para a escola</p> <p>SUSTENTAÇÃO</p> <p>Planejando a implantação de um projeto</p> <p>Construindo equipes de desempenho superior</p>	<p>Elaboração do Documento de Referência para as Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública</p>	<p>Avaliação de Gestão</p> <p>Elaboração do Documento de Referência</p> <p>Documento de Referência para a implantação de uma proposta de Gestão Dialógica</p>
Tarde	<p>Inovação na Gestão e Comunicação na área Pública</p> <p>Debates</p>	<p>Do planejamento para a Gestão: o desafio da implementação (continuação...)</p> <p>Trabalho em Grupo</p>	<p>Elementos para a construção de um Plano de Comunicação</p> <p>Planejando a Comunicação da escola</p> <p>SUSTENTAÇÃO</p>	<p>Continuação do trabalho em grupo</p>	<p>Avaliação dos participantes</p> <p>Desdobramentos e pactuações</p> <p>Encerramento</p>

#Mesa Redonda

Construindo uma nova governança

A experiência das oficinas tem sido exitosa no sentido de contribuir para o processo de qualificação das áreas de *Comunicação* e *Gestão Escolar*, ampliando a capacidade de governo de cada instituição da Rede, na relação com a *Política Nacional de Educação Permanente em Saúde* e no aprimoramento dos mecanismos de interlocução das Escolas com atores internos e externos.

Uma abordagem integrada de comunicação e gestão é fundamental para a vida das Escolas com destaque para a pertinência no aperfeiçoamento da visão multifacetada delas e para a compreensão do caráter dialético de suas funções, além de contribuir enquanto centro formador para melhorar os mecanismos de acolhimento às demandas da sociedade e à construção de novos olhares sobre o fenômeno educativo.

Foi apresentado o novo site da Rede de Escolas, reformulado e desenvolvido pela equipe de analistas de Tecnologia de Informação da Coordenação de Comunicação Institucional (CCI/ENSP), que traz informações atualizadas sobre cursos, projetos, eventos, recursos de aprendizagem, agenda de encontros, notícias e também um ambiente para compartilhamentos, fóruns, depoimentos e discussões sobre temas afins entre as 45 Escolas e Centros Formadores que compõem a Rede.

É fundamental a adesão das instituições participantes para o funcionamento do site. No próximo encontro da Rede, haverá um treinamento com os representantes de cada uma das Escolas e Centros Formadores para alimentarem o site com informações sobre encontros, reuniões e, principalmente, com recursos de aprendizagem utilizados em seus cursos ofertados.

O objetivo do novo site é promover a reflexão e o compartilhamento de experiências, visando ao fortalecimento das Escolas de Saúde Pública e à conformação, de fato, de uma rede, com ênfase nas estratégias de formação para o SUS, nos mecanismos de gestão de ensino da saúde pública de expressão nacional, na gestão do conhecimento e na incorporação de novas tecnologias de ensino.

Como produto da Unidade de Aprendizagem 3, será construído um documento de referência para as instituições participantes, na perspectiva de renovação do pensamento e da prática de uma nova governança nessas instituições.

#Painel

Inovação na gestão e comunicação da área pública

A primeira parte da exposição foi dedicada ao tema *Inovação na gestão pública*. Nos últimos 20 anos, quase todas as reformas administrativas que ocorreram no mundo tiveram uma inspiração na *Nova gerência pública* ou *Administração gerencial*, que valoriza muito as dimensões privadas da administração pública, como por exemplo, o planejamento estratégico, administração por resultados, desempenho, etc. O êxito desse projeto de administração pública, inspirada na administração privada, se deu somente nos países que tinham uma visão pragmática da sociedade, como foi o caso da Inglaterra, Estados Unidos, Canadá, África do Sul, Nova Zelândia e Austrália.

O grande paradoxo à inovação na gestão pública, é que todas as soluções propostas nos últimos 20 anos, tiveram inspiração na administração privada, e após a implementação das reformas, as deficiências começam a aparecer.

A grande dificuldade atual é a interdependência no mundo, dos países em um contexto de globalização, que faz com que os governos já não possam resolver os seus problemas por si próprios. A administração pública está incluída nessa rede de interdependência e já está revendo seus critérios para vivenciar um contexto onde a competitividade está presente entre as nações.

Todo o movimento de reforma trouxe imensas desregulações e descentralizações, mas em todos os países em que esse fenômeno ocorreu, cresceu também a regulação e a centralização, ou seja, um aumento da burocracia.

Outro fenômeno está relacionado com a preocupação da administração pública e da privada com o orçamento e a redução dos custos a partir dos anos 1990, e o dano gerado a todas as dimensões humanas das organizações, em virtude da competitividade. Toda a parte humana construída ao longo do século XX, baseada em uma lealdade da instituição para com a pessoa e da pessoa com a instituição, foi sendo substituída pela lealdade por si própria, contribuindo assim, com a construção de uma legião de individualistas.

Toda a construção da solidariedade humana, que se transformava em cooperação e que foi substituída pela competição, nasceu na família. A família era um centro de solidariedade.

Até 1930, quando iniciou a previdência social pública, a obrigação de cuidar dos idosos era dos filhos, depois, passou para o Estado.

Ocorreram fenômenos que contribuíram para essa cultura individualista, como as muitas famílias de um só filho que existem hoje – muitos moram sozinhos; muitos casais moram em casas separadas; muitas mulheres moram sozinhas; os quartos das crianças são individuais e os pais não estimulam a cooperação entre irmãos. A família era um centro de solidariedade social e de solidariedade financeira. Hoje essa relação está mediada pelo cartão de crédito.

Todo esse movimento vem trazendo demandas para a gestão, com dificuldades das instituições para absorver seus desdobramentos. Há dificuldade entre pares, o estresse está presente nos ambientes de trabalho e o contexto favorece a competição entre equipes.

Dentro deste contexto, algumas estratégias estão surgindo como as comunidades de pessoas dentro das organizações e a tentativa de resolver problemas com democracia no interior das instituições. Busca-se também retrainar as pessoas pelos valores.

Já se coloca as pessoas como recursos estratégicos e procura-se adotar um tratamento com as comunidades de pessoas, mesmo que essa estratégia implique em menores resultados. Seguem algumas tendências assim identificadas: deslocamento de pessoas para grupos; valorização das estruturas sociais; conflitos sociais são mais tratados com o conceito de preservação da harmonia, emergindo o conceito de diplomacia. O sucesso está calcado no desempenho, mas as instituições apostam na contribuição coletiva.

O foco desta primeira parte foi o abandono das vivências coletivas, das estruturas integradas, das formas cooperativas de trabalho e da construção coletiva, consolidadas na década de 80, no contexto de redemocratização do país, e que contribuiu com a construção de um pensamento, que influenciou a criação do Sistema Único de Saúde.

Que resignificação é essa do trabalho coletivo e qual seu impacto sobre as Escolas? Como elas se relacionam com o imediatismo, o individualismo e o reflexo de muitas famílias desestruturadas expresso em fenômenos diversos? Como fazer quando se recebe alunos com muita desenvoltura com as novas tecnologias dentro de um lugar que se chama Escola e que, portanto, convive com essa tensão e deve criar condições para interagir com elas e desempenhar o seu papel? Como as escolas estão se relacionando com esses elementos e o que pode fazer para desempenhar bem o seu papel nesse particular? Foram os questionamentos levantados a partir do conteúdo apresentado.

Após um debate, o abandono das práticas coletivas nas gestões que ocorreu por razões econômicas e sociais do mundo externo foi destacado. Sob o ponto de vista econômico, a década de 1990 e sua relação com a queda do muro de Berlim é referência. Esse foi um acontecimento importante no mundo, no entanto, as pessoas esqueceram que o muro caiu para os dois lados. No caso do Leste Europeu, os países fizeram uma série de reformas interessantes e retiraram as coisas ruins que haviam no regime. Já o outro lado, o Oeste, achou que não tinha nada a fazer e entrou num ciclo de muita competição.

Sob o aspecto social, a democratização das relações sociais merecem destaque. Em que pese hoje os filhos terem uma relação muito mais democrática com os pais, as relações sociais e a educação estão muito mais individualizadas. Esse fenômeno reflete diretamente no acesso dos sujeitos tanto na Escola quanto no mercado de trabalho, uma vez que esses sujeitos chegam nesses espaços com as mesmas expectativas de poder, construídas nos processos educacionais.

Atualmente, há uma diretriz única que é fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade e da informação.

A segunda parte da exposição ocorreu sobre o tema *Inovação na Gestão e na Comunicação*, tendo como foco a área de comunicação da EMBRAPA – instituição de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura.

Até 1995, a comunicação na EMBRAPA era feita de forma instrumental, ou seja, a Assessoria de Comunicação (ASCOM) era chamada para cobrir as reuniões de planejamento estratégico, mas nunca participava do processo. Havia problemas com a comunicação dos centros que integram a EMBRAPA, que era feita de forma individualista, sem aparecer o nome da empresa. A comunicação interna também era muito deficiente.

A comunicação na EMBRAPA passou de deficiente a estratégica, integrando o Sistema Embrapa de Gestão (SEG), o Comitê Gestor da Estratégia (CGE) e, hoje, a comunicação é considerada um dos quatro pilares do SEG.

Até 1995 a comunicação na empresa era fragmentada, de mão única e utilizada como instrumento de divulgação. A comunicação interna era deficiente, havia pouca interação com os públicos e o sistema de comunicação integrado era inexistente.

Como fatores complicadores da comunicação, observamos: i) Organização complexa e descentralizada; ii) Cultura interna desfavorável ; iii) Visão restrita da comunicação; iv) Disputa por recursos; v) Número insuficiente de profissionais de comunicação/qualificação limitada.

A partir de meados da década de 1990, com pressões externas e internas, a direção passou a ter uma visão estratégica da comunicação e, atualmente, há uma diretriz única que é fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação.

O instrumento orientador da área de Comunicação na empresa é a *Política de Comunicação*. Essa Política trabalha com o conceito de comunicação organizacional como processo de gerenciamento que integra as atividades orientadas para o relacionamento entre a organização e os ambientes interno e externo, e sua responsabilidade fundamental é criar e manter fluxos de informação e influência recíproca entre a organização, seus públicos de interesse e a sociedade em geral.

Os elementos que compõem a Política são (1) Introdução; (2) Conceituação e princípios básicos (Visão de comunicação, Valores, Objetivos, Diretrizes, Públicos, Modalidades/Focos); (3) Procedimentos de comunicação; (4) Procedimentos gerais; (5) Procedimentos por modalidade; (6) Estratégias (Cace/Conecom - Criação de um conselho de comunicação, Manuais – procedimentos padrão, Estruturação das áreas de comunicação – equipamentos/recursos humanos, SICOM – Sistema de Comunicação).

Existem também instrumentos de gestão utilizados para a elaboração da Política de Comunicação: i) Plano Diretor; ii) Política de Comunicação Empresarial ; iii) Plano de Ação Estratégica (PAE); iv) Plano Integrado de Comunicação; v) Sistemas de Avaliação/Premiação (SAU/SAPRE).

E as ferramentas estratégicas: Manuais; Manual de Padronização dos Veículos Internos; Manual de Redação de Textos Jornalísticos; Manual de Identidade Visual; Pesquisa & Imprensa; Manual de Eventos; Manual de Editoração; Manual de Atendimento ao Cidadão; Guia Embrapa; Banco de Imagens; Estudo de Cenários; Guia de Fontes da Embrapa; Rede de Comunicadores; Normas para Assinatura Síntese, Criação e uso de Marcas e Selos, Mídias Sociais.

Alguns resultados foram alcançados com as mudanças propostas, como por exemplo, o fortalecimento da imagem e da marca; uma nova visão organizacional para a comunicação; uma cultura interna mais favorável; uma maior unicidade do discurso; uma maior integração entre áreas; uma qualificação da informação; uma melhoria do relacionamento com os públicos; uma maior aproximação com a sociedade; uma maior presença na mídia (inclusive internacional); e a melhoria da comunicação interna.

#Exposição Interativa #Trabalho em Grupo

Do planejamento para a gestão estratégica: o desafio da implementação

O desenvolvimento do *Mapa Estratégico* da Escola **SUSTENTAÇÃO** pelos alunos durante o momento de conexão foi muito importante para a compreensão do processo de construção. O trabalho foi sistematizado pelos professores Caio Marini e Luis Melo a partir dos aportes teórico-metodológicos fornecidos na UA1 e UA2. O *Mapa Estratégico* é uma lista de objetivos, organizada a partir de determinados critérios. É o instrumento de explicitação da estratégia,

representando de forma gráfica as relações de causa e efeito dos objetivos e dos indicadores, que evidencia os desafios que a organização terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro.

Existem desafios na implementação da Gestão Estratégica para resultados. Esse modelo não serve apenas para formular resultados que satisfaçam as expectativas dos beneficiários da ação governamental; significa também alinhar os arranjos da implementação para alcançar os objetivos definidos. Para que isso ocorra, é necessário conhecer a missão institucional; ter domínio dos conceitos, das estratégias, dos processos de gestão e planejamento, e do uso de métodos para promover o desdobramento da visão e das estratégias.

Além disso, para a efetiva implementação das estratégias, é preciso esforços de alinhamento das estruturas implementadoras.

Considerando esses desafios, foi proposta a realização de um trabalho em grupo com a seguinte questão orientadora: **Por que as organizações falham na implementação das estratégias?** São cinco problemas mais comuns na implementação das estratégias nas organizações que dizem respeito à formulação, estruturas, programas, recursos e pessoas.

Problemas na implementação das estratégias nas organizações	
Formulação	Ausência de política, Qualidade da formulação, Baixa governabilidade
Estruturas	Dicotomia entre formulação e ação, Fragmentação da Gestão, Ausência de orientação para resultados
Programas	Concepção auto executável, falta de autonomia do gerente
Recursos	Dicotomia orçamento x planejamento, contingenciamento linear, falta de flexibilidade
Pessoas	Falta de comprometimento das organizações com as pessoas

O sistema de mensuração deve explicitar as relações entre os objetivos e as medidas. Ou seja, após o desdobramento das perspectivas em objetivos, o passo seguinte é a definição dos indicadores e metas adotando iniciativas estratégicas para seu alcance.

Os indicadores consistem em métricas que proporcionam informações e permitem a avaliação do desempenho da organização, e tem como componentes básicos: *medida*, *fórmula* e *índice*. E sua formulação requer um conjunto de passos necessários para assegurar os princípios da qualidade do sistema de medição do desempenho e sua colocação a serviço da organização.

Para deixar mais claro, seguem alguns tipos de indicadores: i) Indicador de Resultado (*Lag*) - Mede o objetivo específico no final - Indicadores por resultado refletem sucessos do passado, e não atividades e decisões atuais; ii) Indicador de Tendência/Condutor (*Lead*) - Mede atividade crítica - Baseado em hipótese de “causa e efeito”.

A partir dos objetivos, foi realizado um exercício de identificação dos indicadores que devem ser propostos, a partir do exemplo do TCU, para atingir os resultados propostos.

Elementos para a construção de um Plano de Comunicação

Existem alguns elementos para a construção do Plano de Comunicação da Escola **SUSTENTAÇÃO**, dentre eles, merecem ser destacados: cenário, públicos, conteúdos, meios, objetivos, meta, recursos, avaliação, indicadores, monitoramento, estrutura física, pessoas, tecnologias, pesquisa de opinião, pesquisa quantitativa e qualitativa.

Como referências no processo de elaboração do Plano de Comunicação para a Escola **SUSTENTAÇÃO** foi sugerido aos alunos utilizar relatórios de gestão de atividades, planos e orçamento; missão; valores; visão; estatuto; regimento; projeto político pedagógico; planejamento estratégico e mapa estratégico.

Dentre os meios que poderão ser utilizados foram citados site, intranet, mural, lista de e-mail, rede social, jornal impresso, revista, jornal local (assessoria de imprensa), rádio, banner, TV, papelaria (folder, etc.), sinalização, cartazes, produção áudio visual, rede, fóruns, chat's, eventos, estande promocional.

Também foi indicada a criação de instâncias de construção e validação como, por exemplo, formação de um GT com a participação de profissionais da gestão, comunicação, recursos humanos, pessoas-chave e público de interesse; apresentação para público interno com contribuição ou sem; validação: Colegiado, Diretoria e Financeiro.

Quanto aos recursos financeiros, a sugestão é solicitar o orçamento antes da construção do Plano de Comunicação ou, somente no final, para subsidiar a decisão dos gestores.

Os participantes foram divididos em grupos com o intuito de formularem um Plano de Comunicação para a Escola **SUSTENTAÇÃO**, tomando como referência os elementos apresentados pelos expositores.

Como resultado desse trabalho, as seguintes propostas foram trazidas pelos alunos:

Em relação ao objetivo do plano foi destacada a importância de se ter um objetivo (podendo ser do mapa) para ser trabalhado e compartilhado entre os representantes da Escola que poderiam se encontrar em um GT multidisciplinar que seria responsável pela construção do plano. Como instrumentos de referência foram listados o *Estatuto, Regimento Interno, Pesquisa, Missão, Visão, Valores e Planejamento Estratégico, Mapa Simbólico, Projeto Político Pedagógico*.

Foi sugerido o *benchmarking* para ampliar o conhecimento a partir da experiência de outras instituições com características semelhantes à Escola, criar um ambiente que promova a troca de experiências envolvendo pólos ativos na construção de conteúdos, buscar o distanciamento necessário para pensar em soluções mais criativas e finalmente, ampliar a capacidade de análise de construir algo embasado tecnicamente nos fundamentos da gestão, numa perspectiva mais criativa.

No que diz respeito aos meios utilizados para comunicar o plano, os alunos destacaram primeiro a validação pela diretoria e, posteriormente, apresentação restrita ao público interno. A periodicidade do plano estaria alinhada ao Planejamento Estratégico da instituição.

#Mostra de Experiências

A Comunicação e a Gestão nas Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública

Como parte das atividades de Gestão Dialógica e Comunicação para a Gestão Escolar, foi realizada a Mostra de Experiências Bem-Sucedidas das Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública, no âmbito da Gestão e da Comunicação.



A mostra foi composta por 15 painéis que refletem a pluralidade da Rede e dos projetos representados pelas Escolas das regiões do país que fizeram parte da iniciativa.

#Trabalho em Grupo

Elementos para a construção do documento de referência

Como produto final das três Unidades de Aprendizagem, foi solicitado aos alunos que produzissem um Documento de Referência para a Escola **SUSTENTAÇÃO**, com os seguintes parâmetros:

1. Direcionamento estratégico, cuja síntese é o mapa estratégico onde estão descritos elementos como a missão, visão e valores
2. Plano de gestão
3. Plano de comunicação
4. Estrutura organizacional
5. Plano de ações prioritárias
6. Missão e políticas
7. Identidade da Escola
8. Desenvolvimento de estratégias
9. Parcerias - agentes internos e externos
10. Organização - funções e atribuições, comunicação interna, coordenação e gestão
11. Recursos - recursos humanos, acervo documental e científico, logísticos e infraestrutura e financeiros
12. Programa de formação - Projeto Político Pedagógico (alinhado à missão), competências, Valores, modelo e estratégias de formação, Objetivos da aprendizagem e profissionalização, Tempo de formação, Compromisso dos alunos, sinergia, Conteúdos, progressão e metodologia
13. Avaliação – Resultado da aprendizagem, Eficácia da formação profissional, Satisfação, Autoavaliação e avaliação regulares e disseminadas
14. Qualidade - Política de qualidade, Ações de melhoria e Validação e referências das ações de melhoria

15. Melhoria contínua da qualidade - Cultura compartilhada, Impactos produzidos e Inovação

#Trabalho em Grupo #Plenária

A construção do Documento de Referência da Escola SUSTENTAÇÃO

Os participantes reuniram-se em grupo com o objetivo de elaborar as bases do Documento de Referência para a Escola **SUSTENTAÇÃO**.

Para a construção do documento, os profissionais pertencentes às áreas de *Comunicação* e de *Gestão*, representando 20 instituições da Rede, se distribuíram em grupos que discutiram e problematizaram sete temáticas – (1) qualidade; (2) melhoria contínua; (3) projeto político-pedagógico; (4) recursos; (5) organização; (6) avaliação; (7) missão; e política – que embasaram a produção do documento.

Para facilitar o trabalho dos grupos, foram elaboradas questões sobre os vários temas que compõem o *Documento de Referência*, como: recursos humanos, infraestrutura, acervo documental, financiamento, estrutura organizacional.

Um dos principais produtos finais do curso é a simulação de um desenho básico de um *Documento de Referência* para as Escolas e Centros Formadores. Não se trata de um modelo, mas espera-se que o processo de construção do documento contribua para que os gestores e profissionais da área de comunicação estejam capacitados a conceber, esboçar e implementar propostas semelhantes em suas instituições, segundo suas características locais singulares.

#Resultado #Produto

Documento de Referência da Escola SUSTENTAÇÃO

1. MISSÃO E POLÍTICAS

1.1 Identidade

A estrutura da escola **SUSTENTAÇÃO**, apoiada na perspectiva dialógica e na articulação entre Comunicação e Gestão, promove, estimula e protagoniza a constituição de conselhos consultivos e deliberativos para contribuir coletivamente para a melhoria da qualidade de vida da população.

1.2 Instituição

O desenho institucional favorece o cumprimento da missão da Escola **SUSTENTAÇÃO** medida em que é focado na gestão compartilhada, com atribuições e competências registradas em documentos formais.

1.3 Desenvolvimento de estratégias

A Escola **SUSTENTAÇÃO** reconhece a importância da Acreditação, participa da elaboração e definição dos critérios de Acreditação e propugna que os critérios atendam demandas nacionais e regionais.

1.4 Parcerias

Manter a política de parcerias estratégicas existentes, amplificando através do trabalho em rede, utilizando-se da Rede de Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública, da Rede Estadual de Escolas de Governo e outras redes de caráter interinstitucionais.

2. ORGANIZAÇÃO

2.1 Funções e Atribuições

Deverá haver uma definição das atribuições. Explicitar em documentos institucionais as atribuições e competências dos coordenadores de áreas e o perfil básico dos responsáveis pelos eventos, tais como:

- 2.1.1 Coordenar o planejamento, facilitando a participação das pessoas;
- 2.1.2 Coordenar a logística do evento;
- 2.1.3 Promover a integração da equipe, com as habilidades de relacionamento interpessoal, capacidade receptiva a críticas e adaptação.

2.2 Comunicação Interna

O Plano de Comunicação da Escola **SUSTENTAÇÃO** pressupõe que a Comunicação deve ser trabalhada tanto externa quanto internamente, ou seja, de forma integrada. Como estratégia de aproximação entre os atores destacam-se:

- 2.2.1 Representação docente, discente, bem como de gestão, trabalhadores,
- 2.2.2 Conselhos e demais representações no planejamento, monitoramento e avaliação;
- 2.2.3 Portal acadêmico, ouvidoria;
- 2.2.4 Pesquisa de clima organizacional anualmente.

2.3 Coordenação

Como estratégia de coordenação dos trabalhos, a Escola adota a metodologia do matriciamento: Identificar potencialidades e fragilidades das equipes, planejar apoio matricial, contando com os recursos da própria escola e das expertises da interinstitucionalidade das redes.

2.4 Gestão de Conflitos

A comunicação é indispensável para a mediação de conflitos e tem a função de agir preventivamente aos conflitos.

O gestor tem a função de ser provedor de condições para evitar conflitos, pelo monitoramento da qualidade da informação certa no tempo correto, condições dignas de trabalho, bem como de entender o que o grupo comunica a fim de alinhar os objetivos.

O gestor entra na situação de conflito somente quando se esgotam as competências dos professores, coordenadores, colegiados e demais instâncias. É atribuição do gestor, agregar equipes para compartilhar soluções e entender que a divergência é salutar desde que os pontos de divergência tenham o efeito de ampliar pontos de vista e desenvolver a sinergia.

Todo o corpo docente e discente da Escola terá oportunidades de aprendizagem para mediar conflitos a fim de desenvolver competências para a autogestão.

3. PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

3.1 Valores e Objetivos

Os valores da Escola **SUSTENTAÇÃO** servem como diretrizes norteadoras das suas ações, visando atingir o objetivo maior de fortalecimento do SUS e melhoria da qualidade de vida.

3.2 Projeto estrutural de formação

O Projeto Político Pedagógico da Escola **SUSTENTAÇÃO** leva em conta, na elaboração de seu processo de ensino-aprendizagem, fatores que interferem diretamente na qualidade do ensino, a exemplo da existência de recursos destinados à manutenção das demandas e da política de governo, bem como à ampliação da oferta de cursos e projetos, provisionando os custos com recursos humanos, materiais, insumos, serviços, infra-estrutura e parcerias com outras instituições.

3.3 Competências

A Escola **SUSTENTAÇÃO** preconiza o desenvolvimento de competências dos profissionais da saúde visando à melhoria de sua formação / atuação, devendo buscar junto aos órgãos competentes (Ministério da Saúde, órgãos de classe, e outros) diretrizes e registros acerca delas, adequando os referidos registros à realidade de atuação da Escola.

Além disso, a Escola deve manter registros de práticas locais, como pesquisas, trabalhos de conclusão de cursos, artigos e dissertações, que subsidiem os eventos promovidos por ela.

3.4 Programa de formação

Considerando que a Escola **SUSTENTAÇÃO** busca promover a educação continuada e permanente dos trabalhadores do SUS, oferece programas de formação, nos níveis técnico, pós-técnico, graduação em saúde, pós-graduação, atualização de curta duração e formação em serviço, e na modalidade EAD.

Os referidos programas, exceto os de atualização de curta duração, devem ser validados pelo Conselho Estadual de Educação, e apreciados pelo Ministério da Saúde nos casos em que os recursos sejam dele provenientes.

3.5 Avaliação

O processo de avaliação da Escola **SUSTENTAÇÃO** é composto por três etapas: (1) A avaliação feita pelo aluno para com o projeto pedagógico e a instituição; (2) A avaliação feita pela instituição para com o aluno e (3) A auto-avaliação deste no processo de formação.

Os programas de formação da Escola devem ser avaliados pelos alunos no início do processo para análise das expectativas; durante o processo como forma de monitoramento e correção de possíveis distorções; e no final para a avaliação das competências desenvolvidas.

Além disso, a Escola deve promover mecanismos de avaliação diagnóstica, monitoramento do desempenho do aluno, bem como acompanhamento do egresso na sua prática profissional.

Os resultados das etapas de avaliação devem subsidiar ajustes no programa de formação.

3.6 Sinergia

A Escola **SUSTENTAÇÃO** terá a integração entre os setores, atores e atividades como instrumento de potencialização dos resultados produzidos.

3.7 Conteúdo

Os conteúdos dos eventos promovidos pela Escola **SUSTENTAÇÃO** devem ser definidos pela equipe de elaboração do projeto, com base no conhecimento trazido pelos alunos, no alinhamento com as políticas de saúde, valores da Escola, no Projeto Político Pedagógico e na necessidade do serviço.

Esta equipe de elaboração deve ser formada no mínimo pelo coordenador do projeto, o coordenador pedagógico, o professor e o técnico do serviço.

3.8 Metodologia

A Escola **SUSTENTAÇÃO** adota a metodologia ativa de ensino-aprendizagem, focada no aluno.

3.9 Material Didático/Pedagógico

O material didático/pedagógico deve ser produzido preferencialmente pela Escola e disponibilizado para os alunos, dependendo da modalidade de ensino e dos recursos financeiros disponíveis, podendo ser livros, apostilas, vídeos, CDs, pen-drives, plataformas de aprendizagem, entre outros.

4. RECURSOS

4.1 Recursos Humanos

O corpo docente da escola será formado tanto por pessoas do próprio quadro como por docentes convidados, oriundos de instituições parceiras, e deverá ser marcado pela diversidade de formação.

O quadro próprio visa a garantir o cumprimento das exigências legais definidas pelo MEC e pelo Conselho Estadual de Educação, assim como garantir a autonomia e o alinhamento teórico e metodológico da escola. Os convidados externos permitem a troca e o compartilhamento de experiências, conhecimentos e olhares, contemplando necessidades e demandas dos cursos.

O corpo docente próprio será estimulado constantemente a qualificar-se, devendo ser obedecidos os requisitos legais de acordo com a modalidade dos cursos ofertados.

A Escola deverá exercer articulações políticas de forma a garantir a criação de quadros próprios.

4.2 Infra-Estrutura

A Escola terá prédio próprio, de forma a garantir sua identidade institucional, autonomia e reconhecimento pela comunidade. Poderá, a partir de suas articulações institucionais, promover eventos em instalações do Estado ou do Município.

Tendo em vista as demandas e necessidades identificadas a partir dos cursos que promover, a Escola poderá criar/desenvolver observatórios sobre saúde pública. Esses observatórios deverão interagir com demais observatórios existentes e permitir o levantamento de dados que possam subsidiar pesquisas e atividades diversas ligadas à escola e à comunidade em que está inserida.

A Escola terá unidades distribuídas por regiões estratégicas do Estado, de forma a garantir a descentralização de suas atividades e o atendimento às diversas realidades locais. As atividades realizadas pelas unidades descentralizadas deverão manter o alinhamento teórico-metodológico da Escola.

Tendo em vista que a Escola manterá intensa articulação institucional, não se faz prioritária a existência de alojamento em sua sede, sendo esta demanda atendida pelos parceiros, com a co-responsabilização da Escola. Tal medida visa a evitarem-se gastos de logística e infra-estrutura por parte da Escola.

4.3 Acervo Documental

A Escola manterá biblioteca de referência, com o acervo constituído a partir dos cursos regularmente ofertados. Paralelamente, a Escola integrará a rede de bibliotecas e manterá estruturas materiais e tecnológicas (em sua sede e nas unidades descentralizadas) que permitam o acesso ao acervo disponível na rede de bibliotecas – considerando-se, inclusive, o acesso às bases de dados nacionais e internacionais.

Considerar acervo institucional – regimento interno, PPP, documentos administrativos. .

4.4 Financeiros

As atividades da Escola serão orientadas pela observação dos contextos epidemiológicos e sociais da comunidade, bem como as necessidades de formação para o SUS, observando-se seus princípios e diretrizes. Serão observados o papel e a realidade estrutural e financeira da Escola. Igualmente, a Escola adotará políticas de sustentabilidade financeira e ambiental, que priorizem a redução, o reuso e a reciclagem de insumos diversos.

A Escola também estimulará a participação em editais de fomento a atividades que estejam relacionadas às diretrizes da escola. Ao mesmo tempo em que serão garantidos aos seus trabalhadores recursos condizentes com suas necessidades pedagógicas, a Escola exigirá de seu corpo docente a habilidade de valer-se de materiais de apoio alternativos para o exercício de suas atividades.

A Escola assegurará sua sustentabilidade garantindo dotação orçamentária no Plano Anual do Estado (ser unidade gestora).

4.5 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Escola será caracterizada por duas instâncias organizacionais. Uma delas, obedecerá uma formatação mais formal, e terá como atribuição a gestão e a definição das diretrizes centrais da Escola. Desse grupo farão parte: colegiado de gestão (comunicação, RH, administração e finanças, coordenação de ensino, secretaria acadêmica e escolar), colegiado consultivo (agregando membros internos e externos à escola, bem como representantes da comunidade), e a Direção.

A outra instância organizacional será de caráter mais flexível e atemporal, constituída por grupos de trabalho formados por categorias profissionais ou por natureza de trabalho a ser desenvolvido.

Considerar estrutura – Biblioteca, Laboratório, Secretaria Escolar e etc.

5. AVALIAÇÃO

5.1 Resultado da Aprendizagem

A Escola adotará avaliações no processo e de resultados. A aprendizagem será avaliada sob aspectos teórico-práticos, subsidiados por diversos instrumentos de apoio, tais como, provas escritas, portfólio, diário de bordo, seminários, pesquisas e demais instrumentos contemplados no projeto político-pedagógico. Também será adotada a prática de auto-avaliação.

5.2 Eficácia da formação profissional

Com o propósito de verificar os resultados na formação profissional dos alunos, a Escola utilizará instrumentos estruturados (enquete, pesquisas de satisfação) e abertos (rodas de conversa, grupos focais), orientados pelos objetivos do programa.

A Escola fará verificação pós-programa, considerando a importância do feedback como ação reorientadora de suas práticas. A Escola compartilhará com os egressos os resultados das avaliações por meio de encontros diversos e divulgação via internet.

5.3 Satisfação, auto-avaliação e avaliações regulares e disseminadas

No que se refere à satisfação, a Escola aplicará pesquisa de satisfação atrelada à avaliação pós-programa. Para verificação de resultado dos programas, a escola adotará três perspectivas: (1) Avaliação da satisfação dos usuários; (2) Relato de mudanças de práticas dos egressos; (3) E avaliação por parte do demandante da Escola.

Será necessário definir com a instituição demandante, os critérios, indicadores e metas que comporão o processo de avaliação.

Para avaliar o interesse dos servidores da Saúde na participação dos eventos promovidos pela escola, serão realizadas pesquisas de opinião sobre os cursos de interesse dos servidores e observação de número de vagas ofertadas e de inscrições realizadas.

A Escola adotará, ainda, como mecanismo para conhecer o resultado pessoal e profissional junto aos ex-alunos, acerca dos programas desenvolvidos, o monitoramento dos egressos, identificando onde os alunos se fixaram depois do curso, a sua área de atuação, e, especialmente, se esta corresponde à área de formação.

6. QUALIDADE

6.1 Política de qualidade

6.2 Ações de melhoria

6.3 Validação e referências das ações de melhoria

7. MELHORIA CONTÍNUA

7.1 Cultura compartilhada

7.2 Impactos produzidos

7.3 Inovação

Que bom! Que pena... Que tal?

Como em todas as Unidades de Aprendizagem, os alunos tiveram oportunidade de opinar sobre as propostas, palestras e exercícios promovidos ao longo do processo. As avaliações constaram de manifestação individual com base em três tópicos: *Que bom! Que pena... Que tal?*

Que bom!

- Ocorreu uma construção dialógica diferente. “Sentimos que preenchemos um espaço que estava faltando e com uma visão de rede”
- Conseguiu unir Comunicação e Gestão
- Teve muitas aulas paralelas e compartilhamentos com outros pares
- A equipe de condução fortaleceu o grupo. “Trabalhar em equipe é diferente do que trabalhar em grupo”
- Houve troca de experiências. Isso fortalece o local de trabalho de todos
- Houve crescimento pessoal e profissional. Houve oportunidade de aprender com os colegas
- Que além da rede de escolas, foi formada uma rede de amigos
- Que esse projeto foi concretizado. Que a escola foi fortalecida com a contratação da assessoria de comunicação
- O acolhimento, a interação, o aprendizado, o ambiente afetivo e tranquilo
- Aquisição e qualificação de conhecimentos
- Foi um processo de educação permanente. Houve uma boa relação entre o referencial e as experiências práticas. Bons momentos de mergulho e, o último módulo, concretizou os outros momentos
- Relembrar o professor Jorge Ferreira “nada em educação é rápido e simples”
- Já são visíveis os efeitos do curso na prática da Escola. A experiência de aprender e ensinar
- O amadurecimento do grupo, a sinergia
- Variação na organização dos grupos
- A dedicação das pessoas
- O grupo conseguiu agregar pessoas de diferentes áreas
- A complexidade do curso reflete a complexidade lá de fora
- Modelo de gestão de equipe – integração, assessoria e capacitação – qualificação e troca
- Grande aprendizado
- A ideia de Escola fictícia, a ideia de consenso
- Experiência derrubou preconceitos que tinha
- A sinergia e a afetuosidade do corpo docente
- A negociação, o consenso e a sistematização
- A maturidade dos coordenadores
- A integração, o clima, a sinergia
- Ver a interseção entre educação e comunicação
- Acompanhar esse processo da vida para a rede

Que pena...

- Que acabou.
- Que o Professor Caio Marini não está aqui para ouvir o que foi aprendido com ele
- Que tivemos a participação do Professor Paulo Roberto Motta
- Que não pudemos aprofundar temas, como o mapa simbólico, por exemplo

- Que em alguns momentos faltou negociação
- Que alguns alunos não puderam comparecer na UA3
- Que não houve retorno do mapa simbólico
- Que não foi possível aprofundar alguns temas
- Que o número de alunos foi pequeno

Que tal?

- Aprofundar as questões relativas a área de comunicação. Realizar uma oficina mais enriquecida do ponto de vista da comunicação
- Fazer desdobramentos utilizando a internet
- Realizar atividades dessa natureza para que o grupo tenha outras oportunidades de se encontrar
- Fazer encontros itinerantes
- Desdobrar temas como o Mapa Simbólico
- Explorar melhor o tema Avaliação e o Projeto Político Pedagógico (PPP) com referenciais teóricos
- Aprofundar questões relativas à comunicação e incentivar a participação dos profissionais da comunicação
- Ofertar esse conteúdo na modalidade de especialização. Permitiria o aprofundamento dos temas.
- Trocar experiências relativas ao PPP
- Aprofundar conhecimentos sobre o PPP e Acreditação Pedagógica
- Divulgar no Grupo de Condução da Rede o que foi discutido nas oficinas
- Pensar em desdobramentos da proposta
- Desdobrar com temas que foram referidos. Todos ajudarem a inventar meios para viabilizar o que foi referido
- Fazer grandes seminários e pequenos encontros