



Desenvolvimento Institucional da ESP-MG: (re)fazendo caminhos, um relato de experiência

Ludmila Brito e Melo Rocha

Amanda Nathale

Conceição Rezende

Fernanda Jorge Maciel

Gustavo Santos

Lucimar Ladeia

Luiz Porto

Marilene Melo

Thais Lacerda

Roberta Vaz

Rodrigo Machado

Rose Carmo

Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais/ESP-MG

Antecedentes

No final de 2010, a Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais (ESP-MG) passava por um momento de transição, com mudança de sua direção-geral, e também com flutuação significativa do seu corpo técnico-administrativo, devido à entrada de novos concursados e à saída de antigos trabalhadores contratados. Esse movimento fez emergir conflitos entre setores e trabalhadores da mesma equipe, que podem ser explicados pelas distintas formas de vínculo, bem como a outros fatores. Tais conflitos expressavam o desconforto dos profissionais contratados, numa perspectiva de serem “descartados” pela instituição após anos de investimento ou até mesmo de serem “substituídos” por pessoas novas que pouco conheciam sobre a ESP-MG. Tais mudanças, intensificadas pela tensão entre o novo e o antigo trabalhador, contribuíram em grande medida para a perda de parte de conhecimentos teóricos e práticos acumulados ao longo de anos pela Instituição.

Nesse ponto, podemos considerar que parte da memória institucional foi perdida, trazendo implicações para a estabilidade da identidade da Escola, na medida em que compreendemos que os registros memoriais, subjetivos ou não, compõem a identidade e a coesão interna da coletividade (RIBEIRO; BARBOSA, 2005). Ao mesmo tempo, cabe apontar que a construção de uma identidade se processa a partir de múltiplas construções sociais (WERLE, 2004). No caso da ESP-MG, estamos nos referindo também às construções individuais e de atores externos a essa instituição.

As mudanças de gestão ocorridas na ESP-MG à época, somadas à perda de trabalhadores que fizeram parte da construção da identidade social da Escola, trouxeram à tona perguntas como: *qual o papel da ESP? Qual a razão de sua existência? O que representa no sistema de saúde mineiro e brasileiro? Quais são as bases que sustentam a sua credibilidade ou sua fragilidade no setor saúde?*”

Nesse contexto, coube especialmente ao grupo de servidores recém concursados a tarefa de buscar compreender o contexto de inserção da ESP-MG, qual era sua missão, suas fragilidades e potencialidades. Na maioria das vezes, essa compreensão se dava por meio da escuta a antigos servidores efetivos, da

percepção de atores externos, das relações interinstitucionais estabelecidas e também por meio das características e natureza das demandas que eram apresentadas à Instituição.

Se, por um lado, naquele momento a Escola vivenciava certo descolamento de sua história em relação ao presente, por outro, algumas perguntas ainda sem resposta deslocavam os novos trabalhadores para um espaço de criação e proposição de novas formas de se fazer educação, saúde e também processos administrativos. Entende-se, então, que se iniciava aí a construção de uma nova faceta da identidade da Escola.

Em 2012, adotando o referencial do planejamento estratégico, a gestão da ESP-MG definiu nova missão, visão e valores para a instituição em oficinas envolvendo parte dos trabalhadores da instituição:

Missão: Promover a qualificação de profissionais atuantes no SUS em Minas Gerais, por meio da construção e difusão de conhecimentos gerados a partir da integração ensino-serviço.

Visão: Ser referência em Minas Gerais na qualificação de profissionais para que atuem como agentes de mudanças das práticas do SUS.

Valores: Ética, Cidadania, Compromisso com os princípios do SUS, Transparência, Diálogo e corresponsabilização, Postura crítica e qualidade. (ESP-MG, 2014).

Nota-se que o grupo fomentador dessa discussão já entendia e reconhecia que qualquer desenvolvimento institucional (DI) deveria ser produzido com algum nível de participação dos trabalhadores.

Esse processo teve continuidade com a elaboração e aprovação de financiamento do projeto “Consolidação da Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais (ESP-MG) como referência na educação em saúde”, denominado, posteriormente, como Projeto ESP XXI. Realizado por meio de cooperação técnica internacional com Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), o projeto era considerado estruturante para a instituição visto que se traduzia como um movimento contínuo de ressignificação, reflexão e reconstrução acerca da própria Escola. Também era reconhecido como dispositivo de potencialização do planejamento pedagógico, da gestão de processos, da valorização da memória institucional e ampliação dos espaços decisórios, traduzindo-se na mobilização permanente do coletivo de trabalhadores. Dentro dessa lógica, ele se corporificaria, a partir de então, como disparador de todas as discussões que permeiam o desenvolvimento institucional na ESP-MG.

O desenvolvimento institucional tem um caráter dinâmico e visa o estabelecimento de uma dada trajetória a partir da formulação e implementação de processos e variações institucionais, respeitadas as suas especificidades e seu contexto global, marcadas pela transcendência de ações puramente individuais e por fatores que representem uma maior temporalidade. As transformações objetivam o aprimoramento da força de trabalho, a melhoria da qualidade dos processos e resultados, favorecendo o fortalecimento institucional e se diferenciam de escolha institucional ou mudança institucional. A primeira implica em deliberação intencional e se origina, sobretudo, de uma concepção funcionalista que supõe serem as instituições resultados das escolhas estratégicas de atores racionais. Estas escolhas podem determinar uma trajetória que exigirá um grande esforço para alterar a sua direção e/ou seu curso. A segunda pode envolver alteração abrupta (PIERSON, 2000; LOUREIRO; MORAES; TEIXEIRA, 2009; BERNARDI, 2012).

Damasio (2011) explicita que as estratégias adotadas para o desenvolvimento institucional devem ter como norte a estrutura organizacional, as metas, objetivos e diretrizes institucionais e serem coerentes e articuladas com as práticas e resultados.

Para a gestão e operacionalização do projeto, optou-se por um modelo coletivo, com o envolvimento direto de trabalhadores na gestão e desenvolvimento das atividades previstas. Naquele momento, o projeto possuía como instância de gestão em nível estratégico o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão em nível tático-operacional os grupos de trabalho, compostos por trabalhadores que se prontificaram a

atuar em cada frente/subprojeto. Acreditava-se que tal estratégia potencializaria os efeitos do projeto na instituição e contribuiria para que os resultados alcançados se tornassem permanentes.

Para os servidores esta proposta, por um lado, representava a possibilidade de mudança e de discussão sobre o seu próprio trabalho. Por outro lado, observava-se relevante distanciamento e incipiente apropriação do projeto pelo corpo de trabalhadores que ainda o referenciava como sendo o projeto da UNESCO. Além disso, avaliava-se a existência de baixa articulação das ações do projeto com as diretrizes e prioridades da gestão.

Cabe aí destacar a importância da compreensão do processo de desenvolvimento institucional se coadunar com o caráter de flexibilidade organizacional para a transformação desejada e as estratégias de resistência em relação a essa transformação, que existem e não podem ser ignoradas. Essas condições implicam em desafios como a capacidade de rejeição dos sujeitos aos movimentos de alternância e as estratégias de enfrentamento a essa oposição. Assim, o desenvolvimento está subordinado aos fatores relacionados às modificações e aos obstáculos presentes no veio da antiguidade institucional, balizado pelas conjunturas críticas e vetos dos atores institucionais ou sociais (PIERSON, 2000; LOUREIRO; MORAES; TEIXEIRA, 2009, DAMASIO, 2011; BERNARDI, 2012).

Desenvolvimento

Construção do processo de desenvolvimento institucional

Em meados de 2014, com a chegada de mais um conjunto de novos servidores concursados, as discussões, inquietações e reflexões sobre os caminhos da Escola foram intensificadas. Contudo, faltava ainda clareza de algumas direcionalidades como, por exemplo, os referenciais teórico-metodológicos que apoiariam as propostas de mudança. Havia certo entendimento de que a educação permanente em saúde (EPS) seria uma das possibilidades para o desenvolvimento institucional, ainda que o grupo não possuísse uma compreensão aprofundada sobre as implicações da adoção deste referencial para a Escola.

Neste contexto, a ESP-MG realizou, em dezembro de 2014, o seminário intitulado “Diálogos e Afetos na Formação para o Trabalho no SUS”, pensado como mais um momento para discussão, coleta de subsídios e reflexões sobre o processo de trabalho na Escola e identidade institucional. Não ao acaso, foram definidos como pilares deste encontro: a integração ensino-serviço; a educação permanente em saúde e a educação à distância. Foram propiciadas discussões que buscaram contemplar a perspectiva teórico-conceitual de Educação Permanente em Saúde (EPS), reconhecendo a Escola como espaço legítimo de saberes e práticas.

Ao final do seminário, foi reservado ainda um período para a realização de uma roda de conversa onde se discutiria os modos de se conectar os debates recentes do Seminário e as discussões e alinhamentos sobre o desenvolvimento institucional que vinham sendo realizadas. Entre as questões trabalhadas, destacaram-se: *Qual a Escola que temos? Qual a Escola que queremos construir? Quem são os verdadeiros parceiros? Quem são os “agentes” ativos deste processo? Nosso corpo técnico está articulado em alguns eixos comuns sobre a Escola para a Saúde Pública/Saúde Coletiva? Reconhecemos que há vários fragmentos no modo de fazer as práticas cotidianas no âmbito da ESP-MG? Somos agenciadores de mudanças nos serviços de saúde? É possível a escola refletir sobre a sua prática e o seu lugar enquanto espaço de produção de conhecimento? A Escola vem conseguindo traduzir as necessidades e as demandas dos serviços de saúde, viabilizando a integração-ensino?*

Vários desses questionamentos demonstravam a condição polissêmica vivenciada pelos trabalhadores em seus processos de trabalho, delineados por muros tanto reais quanto imaginários. Diante dessa complexidade, fazia-se necessário a captura dos diversos saberes que permeavam as práticas na Escola, visando a interlocução dos diversos referenciais teórico-metodológicos e o alinhamento a uma perspectiva de porosidade (CECCIM, 2005; GUIZARDI; CAVALCANTI, 2010), que procura desconstruir os vícios de algumas práticas fragmentárias instituídas que impedem o encontro e o movimento de forças

instituintes, potencializadoras do trabalho coletivo. É importante ter clareza de que o instituído dá sustentação às normas e lógicas (BAREMBLITT, 2012) que permeiam a ESP-MG, espelhado nos seus 69 (sessenta e nove) anos de existência, entretanto, ele deve estar permanentemente aberto aos vetores instituintes. Tais processos e condições tendem a contribuir para a transformação da Escola em prol de seu desenvolvimento e dos novos contextos relativos a sua atividade fim, respeitada a sua temporalidade e seu caráter mutável.

Nesta perspectiva, notou-se um processo de fortalecimento progressivo do coletivo dos trabalhadores da Escola. Expressão disso foi que, ao final de 2014, diante da confirmação de mudanças na gestão estadual advindas dos resultados do pleito eleitoral e de um cenário de indefinição política, os trabalhadores se articularam e redigiram uma carta à equipe de transição de governo, destacando a necessidade da adoção de um caráter democrático na escolha da futura equipe gestora da instituição, com a participação de seus trabalhadores. Este movimento se configurou como uma tentativa estratégica de garantir a autonomia da ESP-MG e um modelo de gestão pautado pela qualidade, orientado por uma política de governo na qual preponderasse os interesses coletivos e um sentido de continuidade e de desenvolvimento organizacional.

A ressignificação do processo de Desenvolvimento Institucional

Com o início da nova gestão em 2015, o projeto ESPXXI foi transformado na principal estratégia de gestão da Escola. Nesse sentido, promoveu-se sua reorientação, por meio da ampliação da participação dos trabalhadores nas frentes de trabalho do projeto e articulação dos seus objetivos, resultados e atividades às diretrizes da nova gestão da instituição e ao entendimento mais ampliado de desenvolvimento institucional galgado pela acumulação que as discussões e alinhamentos realizados até então proporcionaram. Além disso, buscou-se articular e ressignificar a representatividade de todas as atividades, frentes e grupos de trabalho temáticos, considerando que todos integravam e representavam o processo de desenvolvimento institucional da ESP-MG.

A trajetória acima descrita e o novo modelo de gestão implementado a partir de janeiro de 2015 potencializou o (re)fazer 'caminhos' a partir de referenciais teórico-metodológicos como a EPS (CECCIM; FEURWERKER, 2004; CECCIM, 2005) e a Cogestão (GUIZARDI; CAVALCANTI, 2010; CUNHA; CAMPOS, 2010) pautando-se em princípios como a autonomia e a alteridade e em dimensões técnico-ético-políticas e pedagógicas de maneira a se libertar dos aspectos dominantes relacionados a um determinado saber hegemônico. Neste contexto, reafirmaram-se os pilares da educação permanente: gestão, ensino, atenção e controle social (CECCIM; FEURWERKER, 2004) traduzidos na possibilidade de consolidar mudanças anteriormente consideradas distantes da realidade da ESP-MG. O novo cenário veio ratificar a importância da Escola em dar concretude às mudanças embrionadas, tendo em vista ainda que o plano do atual governo passou a reconhecer a Escola como espaço legitimado para a formulação e condução da política de educação permanente em saúde no âmbito do estado de Minas Gerais.

A partir desse protagonismo assumido pela Escola, as questões que antes vibravam, se resguardavam e se silenciavam, retornaram em forma de esperanças e expectativas de um crescimento institucional, alinhado aos princípios, valores e missão da instituição. Esse novo posicionamento, balizado pelas orientações da direção-geral, apontou novos rumos. A escuta e o diálogo com os trabalhadores ganhou um caráter transversal aos subprojetos / frentes do ESP-XXI, bem como aos diversos espaços de discussão no âmbito da Escola, ancorados pelas forças instituídas e instituintes. Várias iniciativas de fortalecimento da instituição foram sendo discutidas e implementadas, dentre elas o planejamento do sistema estadual de saúde 2015/2018, a aproximação da ESP-MG e sua articulação com instituições parceiras e movimentos sociais e a implementação de vários grupos e frentes de trabalhos discutindo temáticas transversais ao desenvolvimento institucional. Alguns exemplos que podem ser citados, são:

- Capacitação Pedagógica: ação de educação permanente em saúde direcionada a todos os trabalhadores da Escola.

- Redesenho dos Processos de Trabalho: aperfeiçoamento dos processos administrativos da ESP-MG
- Metodologias de Identificação de Demandas de Qualificação/Formação: identificação de demandas e necessidades de qualificação e formação dos trabalhadores do SUS
- Acreditação Pedagógica do Curso de Especialização em Saúde Pública: Avaliação dos parâmetros de qualidade do Curso de Especialização em Saúde Pública a partir de um processo de autoavaliação;
- Grupo Conductor da Política Estadual de Educação Permanente em Saúde: articulação e fomento da discussão, reformulação e condução da Política Estadual de Educação Permanente;
- Grupo de Trabalho sobre Pesquisa na ESP-MG: discussão e implementação de estratégias para o fortalecimento da pesquisa na instituição, de forma transversal, na direção da integração ensino-pesquisa-extensão;
- Grupo de Trabalho da EAD: proposição de estratégias para a construção do modelo de educação a distância a ser desenvolvido;
- Desenvolvimento da Biblioteca: proposição de um plano de desenvolvimento da Biblioteca;
- Articulação com Movimentos Sociais: aproximação da ESP com os movimentos sociais;
- ESP Cultural: estratégia de conexão da arte com a educação e a saúde.

Nesse contexto, uma das frentes de trabalho se voltava à construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Projeto Político Pedagógico (PPP), com o seguinte entendimento referente a esses instrumentos:

PDI: dispositivo de gestão e planejamento que constitui a identidade de uma instituição, a partir da missão, da visão e da filosofia de trabalho. Orienta a estrutura organizacional, as ações e as estratégias para alcançar os objetivos, as diretrizes, os indicadores e as metas institucionais.

PPP: em sintonia com a missão, a visão e os valores da Escola, abrange as concepções educacionais, as metodologias de ensino e aprendizagem, o modelo curricular, o processo de avaliação, entre outros.

Desde o início das atividades do grupo de trabalho de DI (GT-DI), havia clara preocupação com a definição de premissas, diretrizes e requisitos que pudessem qualificar a produção do PDI e, por conseguinte, do PPP, entendido como um recorte aprofundado do PDI. Nesse sentido, o processo de trabalho desse grupo se pautou em uma discussão aprofundada sobre seu próprio escopo de atuação enquanto subprojeto em um processo articulado à reflexão sobre a própria Escola, por meio da análise de documentos institucionais e produção de sínteses. Assim, os participantes do GT foram gerando e acumulando a discussão de pontos estratégicos e carentes de aprofundamento / reflexão no processo de DI da ESP-MG, o que apontava para a necessidade de reorganização institucional.

No processo de reorientação do Projeto ESPXXI, esse grupo foi provocado a atuar para além da construção desses documentos, tendo como foco a noção que o desenvolvimento institucional da Escola era fruto da atuação cotidiana de cada trabalhador envolvido em diferentes iniciativas, grupos e frentes de trabalho. Nesse escopo mais ampliado, reconhecendo a importância de compartilhar e integrar produtos e ações de DI, o GT-DI passou a realizar atividades com este propósito. O cronograma de trabalho e organização de atividades do GT, no processo de produção do PDI e PPP, passa, então, a contemplar tarefas da seguinte natureza: consolidação de diagnóstico situacional da Escola e de estratégias de divulgação / publicização deste; desenvolvimento de estratégias de mobilização/ sensibilização do corpo de trabalhadores no DI; oportunidade de espaços e contextos que facilitem a integração e articulação das frentes/grupos de trabalho e identificação de metodologias e possibilidades para o aprofundamento de discussões e temáticas referentes ao desenvolvimento institucional.

Na centralidade dessa nova lógica, o grupo trabalhou intensamente na sistematização de um diagnóstico das demandas institucionais, a partir da análise de alguns documentos construídos em

momentos diversos de discussão coletiva, na ESP-MG, entre os anos 2014 e 2015: *Relatório do Seminário Diálogos e afetos na Formação para o Trabalho no SUS, (2014)*; *Relatório das Oficinas de Acreditação Pedagógica do Curso de Especialização em Saúde Pública(2014/2015)*; *Balanço de Políticas Públicas (2015)*; *Enquete sobre a opinião de atores de instituições externas à ESP-MG (2015)*. A partir da análise documental, com a premissa de se preservar ao máximo a originalidade dos elementos e demandas que vieram à tona nos diversos momentos, as informações foram sistematizadas em 7 (sete) matrizes, categorizadas primordialmente por eixo/tema e, em seguida, em questões, proposições, iniciativas e potencialidades. Esse processo permitiu que o GT se apropriasse desse conteúdo e tomasse consciência da importância de publicizá-lo posteriormente, de forma estratégica, para toda a comunidade ESP-MG.

As matrizes contemplam a síntese de discussões coletivas e conformam um diagnóstico situacional da ESP-MG no período compreendido entre o segundo semestre de 2014 e o primeiro semestre de 2015, organizando as informações em sete temas/eixos e suas respectivas sínteses, a saber:

1. Concepções de educação e pesquisa

Neste tema são debatidas as concepções e os modelos de educação e de pesquisa que orientam as ações desenvolvidas na Escola; a necessidade de discussão e de aprofundamento sobre a Educação Permanente em Saúde e sobre os nossos referenciais de Educação e Saúde Coletiva; e as formas de articulação entre as ações de educação e pesquisa na Escola.

2. Identidade institucional

Neste tema se discutem aspectos relacionados à missão institucional; construção da imagem da ESP-MG pelos servidores e pelos parceiros externos; relação com os demandantes das ações educacionais; construção de parcerias setoriais e intersetoriais; e articulação com a sociedade em geral.

3. Eixos de atuação institucional

Neste tema se discute o objeto de trabalho da Escola; a possibilidade de definição dos seus eixos de atuação no ensino e na pesquisa e as suas relações com o acolhimento das demandas; e as estratégias de fortalecimento da atuação da Escola nas áreas de Saúde Pública e Saúde Coletiva e de Educação Permanente em Saúde.

4. Dispositivos de gestão

Neste tema são discutidos aspectos relacionados à gestão participativa; à implementação dos projetos de desenvolvimento institucional; e à necessidade de criação de espaços coletivos de produção.

5. Gestão de pessoas

A discussão relativa a este tema apresenta questões como a fragilidade e a insuficiência do quadro de docentes da Escola; a necessidade de construção de projeto para fortalecimento do quadro técnico e de docentes da instituição; inadequação do Plano de Carreira em relação às especificidades institucionais; e a situação da gestão de recursos humanos na instituição.

6. Gestão educacional e acadêmica

Neste tema são discutidos o lugar da Escola na concepção e na gestão das ações educacionais; os desafios na construção, no desenvolvimento e na avaliação dessas ações; as interfaces das ações da ESP-MG com as necessidades municipais e regionais; e os desafios da gestão acadêmica na instituição.

7. Infraestrutura e gestão de processos

Na temática são discutidas questões gerais relacionadas à fragilidade da tecnologia da informação na Escola; deficiência na construção e no desenvolvimento de processos de trabalho jurídico-administrativos adequados às especificidades da Escola; os processos de contratação de docentes; as formas de gestão de contratos; e os modos de articulação entre os setores da instituição.

Na estrutura das matrizes, para cada um desses eixos, as informações estão dispostas da seguinte forma: **Síntese**, ou seja, um resumo geral dos temas relacionados à categoria; **Elementos/Pontos críticos** ou dificuldades e desafios identificados pelos trabalhadores da ESP-MG que limitam o desenvolvimento institucional; **Proposições e recomendações** ou sugestões de estratégias e ações até o momento apontadas; e ainda **Iniciativas** que representam ações que estão em desenvolvimento na ESP-MG e que contribuem para a superação dos desafios encontrados. O diagnóstico produzido, para além de encerrar-se em si mesmo, tem caráter propositivo e convoca cada sujeito e cada coletivo da Escola a responder se o que se encontra ali proposto é suficiente para responder aos problemas relacionados àquele eixo/tema. A aposta é que as sete matrizes passem a se constituir ferramentas de referência para a tomada de conhecimento e discussão de forma mais aprofundada dos principais desafios da Escola, identificação de potências, planejamento e implantação de estratégias definidas.

Plano de comunicação como estratégia de envolvimento dos trabalhadores

Para galgar esses objetivos desafiadores, identificou-se a necessidade de construção de um plano de comunicação que apoiasse a disseminação da discussão das matrizes na instituição. Esse plano, composto por 4 (quatro) etapas, opera com a premissa de apresentar o DI de maneira gradual e propositiva, de forma que os servidores sejam instigados a fazer parte do processo e, ainda, sensibilizar/catalisar o entendimento dos trabalhadores de que suas atividades fazem parte do contexto da lógica do DI, mesmo que a princípio essa articulação não seja evidente (QUADRO 1). Os 7 (sete) eixos de desenvolvimento institucional foram então integrados em um heptágono que passou a ser a identidade e a imagem-síntese do DI da ESP-MG (FIG.1).

As 7 (sete) matrizes/eixos estão representadas em cada vértice desse heptágono. A escolha de uma única representação geométrica evoca o sentido de unicidade e repele a lógica de fragmentação. Ao mesmo tempo, a eleição de um polígono se conecta à ideia de complexidade vinculada aos múltiplos lados e ao sentido de pontos interconectados, interligados e interdependentes. Dentro das estratégias comunicacionais, cada matriz foi diagramada e impressa, em formato de folder, e contém dobraduras que instigam os trabalhadores da ESP a lerem seu conteúdo. Murais que conformam a imagem-síntese do pentágono foram instalados em cada setor e incluem, em cada vértice da figura, placas de acrílico que acomodam os folders uma a um e formam, gradualmente à inserção destes, a figura final.

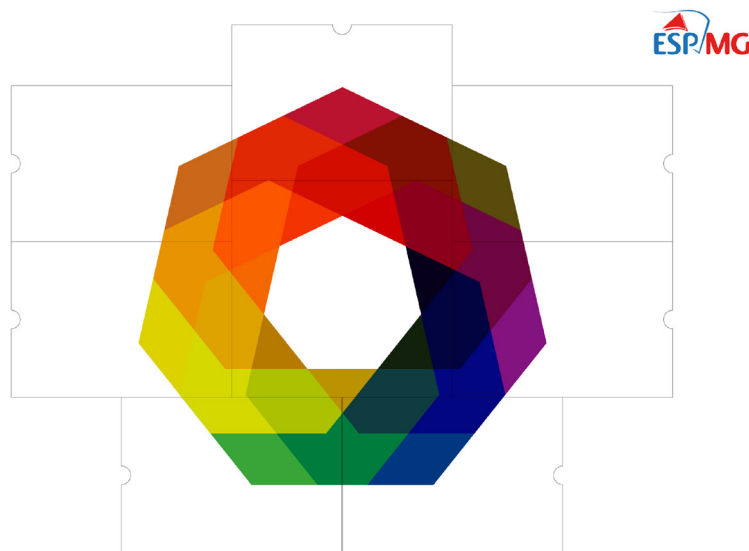
A partir da sistematização operada pelo plano de comunicação, os integrantes do GT-DI se lançaram às abordagens individuais e coletivas para discutir e provocar o aprofundamento das reflexões das matrizes. As discussões nas frentes/grupos de trabalho foram operadas por meio de perguntas indutoras que provocavam a articulação de cada grupo/frente de trabalho com as discussões de DI. Um momento similar foi proporcionado aos servidores que não integravam nenhum grupo/frente. Em cada um dos setores os folders foram entregues de forma gradual e os trabalhadores estimulados a consolidar as discussões de forma coletiva e a encaminharem sínteses à gestão.

A instituição encontra-se nesse momento e tem ainda a tarefa de dar prosseguimento a esse processo de construção do DI, de forma participativa.

Quadro 1: Plano de Comunicação do Desenvolvimento Institucional da ESP- MG.

1.1. Troca das folhas nos acrílicos das portas dos setores por impressos com a imagem do heptágono e a indicação gráfica da localização daquele setor em algum vértice da figura/matriz.
1.2. Inserção de folhas nos acrílicos dos corredores com referências às frases-conceito e reflexão provocada "Onde eu me reconheço neste heptágono?"
1.3. Vídeo nas TVs, introduzindo movimento ao heptágono.
1.4. Intervenção nos corredores das unidades da Escola com adesivação no chão e murais.
2ª etapa - Introdução da proposta
2.1. Discussão e divulgação das estratégias nas reuniões gerenciais e reunião geral.
2.2. Distribuição do folder "zero" aos setores paralelamente à discussão das matrizes com cada um dos grupos/frentes de trabalho. Perguntas indutoras das discussões nos grupos/frentes de trabalho: a) Como o grupo se vê no Desenvolvimento Institucional? b) Quais são as lacunas que o grupo tem enfrentado para desenvolver suas atividades propostas? c) Quais são as potências do grupo? d) As frentes que temos na ESP hoje são suficientes para o Desenvolvimento Institucional?
3ª etapa - Distribuição das matrizes
3.1. Instalação dos murais nas salas dos setores para futura inserção e referência às 7 (sete) matrizes/eixos.
3.2. Distribuição de folders com as matrizes (7 temas) - 2 por semana.
4ª etapa - Manutenção da estratégia
4.1. Promoção e consolidação da imagem-síntese: associação a todos os produtos/eventos e construções futuras de DI.

Figura 1: Pentágono, imagem-síntese do Desenvolvimento Institucional da ESP-MG.



Plano de Desenvolvimento Institucional

Considerações Finais

As experiências realizadas na ESP nos últimos quatro anos em busca de seu desenvolvimento institucional demonstram a importância do fomento à ampliação dos espaços decisórios dessa organização. A construção de ações que objetivam fortalecer o papel da nossa Escola e projetá-la para o futuro demanda compromisso com a mobilização permanente do coletivo de trabalhadores. Compreendemos, ainda, que isso faz parte de um movimento contínuo de ressignificação, reflexão e reconstrução acerca da própria instituição.

No caso da ESP-MG, avaliamos que o movimento expresso nesse relato só foi possível pelo aparecimento de quadro permanente de servidores em um contexto que permitiu a discussão e reflexão sobre a identidade institucional.

O processo do DI se constitui como uma relevante oportunidade para propiciar a transformação dos modos de se dar da organização dos seus processos de trabalho.

É importante considerar, entretanto, algumas limitações. Mesmo esse modelo de comunicação interna pode não ser suficiente para garantir a participação do maior número de servidores na gestão e execução do projeto. Tal fato poderá demandar a criação de estratégias mais potentes e adequadas para avançar nesse sentido.

O estabelecimento de um modelo fundamentado nas bases teórico-metodológicas da cogestão só fez sentido tendo em vista o caminho percorrido nos últimos anos. Apesar dos limites impostos pelas tarefas diárias de cada trabalhador, observamos uma tendência de participação maior nas ações relacionadas à gestão da Escola. Esperamos, portanto, que sua operacionalização contribua para o fortalecimento da identidade institucional da ESP e forje uma coesão importante para contextos de mudanças governamentais.

Nossa expectativa é que novas perguntas sejam elaboradas, para que respostas sejam possíveis de serem construídas coletivamente. Acreditamos que esse processo seja ao mesmo tempo causa e efeito desse movimento de ir e vir, tão próprio de uma instituição de ensino como a ESP-MG, composta por sujeitos críticos e autônomos, capazes de repensar sobre seu trabalho e o trabalho do outro no contexto da Saúde Coletiva.

A apropriação efetiva dos processos de mudança por parte dos trabalhadores pode ser, portanto, o indicador final do percurso realizado, expressando e fazendo emergir um movimento de intensificação da democracia em nossa instituição.

Referências

- BAREMBLITT, G. F. Compêndio de Análise Institucional e outras correntes. *Teoria e Prática*. Belo Horizonte: Fundação Gregório Barenblitt/Instituto Felix Guattari. 6ª ed., 2012.
- BERNARDI, B.. O Conceito de Dependência da Trajetória (Path Dependence): Definições e Controvérsias Teóricas. *Revista Perspectivas*, v. 41, p. 137-167, jan./jun. 2012.
- CECCIM, R. B. Educação Permanente em Saúde: desafio ambicioso e necessário. *Interface - Comunic, Saúde, Educ*, v.9, n.16, p.161-77, set.2004/fev.2005.
- CECCIM, R. B.; FEURWERKER, L. C. M. O quadrilátero da formação para a área da saúde: ensino, gestão, atenção e controle social. *Physis Revista de Saúde Coletiva*, v.14, n.1, p. 41-66, 2004.
- CUNHA, G.T.; CAMPOS, G. W. S. Método Paidéia para Co-Gestão de Coletivos Organizados para o Trabalho. *Org & Demo*, v.11, n.1, p. 31-46, jan./jun., 2010.

DAMASIO, L. Desenvolvimento Institucional no INEP. *Dissertação* (Mestrado) 118 f. 2011. Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

ESP-Mg - Escola De Saúde Pública Do Estado De Minas Gerais. *Missão, visão e valores*. 2014. Disponível em: <<http://www.esp.mg.gov.br/sobre/institucional/missao-visao-e-valores>>. Acesso em: 4 dez. 2015.

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

LOUREIRO, M. R.; TEIXEIRA, M. A. C.; MORAES, T. C.. Democratização e reforma do Estado: o desenvolvimento institucional dos tribunais de contas no Brasil recente. *Revista de Administração Pública*, jul/ag. 2009, v.43, p. 739-772.

PIERSON, P. Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, v.94, n.2, p.251-267, 2000.

RIBEIRO, A.P.G; BARBOSA, M. Memórias, relatos autobiográficos e identidade institucional. *II Colóquio Brasil-Estados Unidos de Ciências da Comunicação*, Rio de Janeiro, 2005.

WERLE, F.O.C. História das instituições escolares: responsabilidade do gestor escolar. *Cadernos de História da Educação*. n.3, 2004.

Resumo

Em 2014, a Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais (ESP-MG) iniciou o Projeto ESPXXI com objetivo de implementar estratégias para seu Desenvolvimento Institucional (DI). Tal projeto se tornaria uma das principais ferramentas da gestão da Escola, envolvendo a constituição de grupos de trabalhadores para discutir e propor soluções relacionadas a diferentes desafios institucionais. Um desses grupos se voltou à construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Projeto Político Pedagógico (PPP). Entretanto, o coletivo Escola entendeu que, para além da construção desses documentos, o DI é fruto da atuação de cada trabalhador envolvido em diferentes iniciativas. Reconhecendo a importância de compartilhar e integrar produtos e ações de DI, atividades com este propósito vêm sendo realizadas. Aposta-se, assim, no desenvolvimento da Escola em sintonia com demandas de trabalhadores, gestores e usuários do SUS, e que se oriente pela garantia do direito à saúde universal e integral.

Sobre os autores

Ludmila Brito e Melo Rocha - Superintendente de Educação da Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais/ESP-MG. Graduada em Odontologia (UFMG). Especialista em Saúde Coletiva (UFMG) e em Gestão em Saúde (Ensp/Fiocruz). Mestre em Enfermagem (UFMG).

Endereço eletrônico: ludmila.rocha@esp.mg.gov.br

Amanda Nathale

Endereço eletrônico: amanda.soares@esp.mg.gov.br

Conceição Rezende

Endereço eletrônico: cgresende2011@hotmail.com

Fernanda Jorge Maciel

Endereço eletrônico: fernanda.maciel@esp.mg.gov.br

Gustavo Santos

Endereço eletrônico: gustavo.santos@esp.mg.gov.br

Lucimar Ladeia

Endereço eletrônico: lucimar.colen@esp.mg.gov.br

Luiz Porto

Endereço eletrônico: luiz.porto@esp.mg.gov.br

Marilene Melo

Endereço eletrônico: marilene.melo@esp.mg.gov.br

Thais Lacerda

Endereço eletrônico: thaislacerda@gmail.com

Roberta Vaz

Endereço eletrônico: roberta.vaz@esp.mg.gov.br

Rodrigo Machado

Endereço eletrônico: rodrigo.machado@esp.mg.gov.br

Rose Carmo

Endereço eletrônico: rose.carmo@esp.mg.gov.br