

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA ESCOLA DE SAÚDE PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS (ESP-MG):

(RE)FAZENDO CAMINHOS

BELO HORIZONTE, MG

Dezembro de 2015



Desenvolvimento Institucional da ESP-MG: antecedentes

- Transição ano 2010: descolamentos e deslocamentos...

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?

- Ano 2012, bases do planejamento estratégico: nova missão, finalidade e valores

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 responsabilização, Postura crítica e qualidade (ESP-MG, 2014).

Desenvolvimento Institucional da ESP-MG: antecedentes

- Elaboração e aprovação do financiamento do projeto “Consolidação da Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais (ESP-MG) como referência na educação em saúde”: o Projeto ESP XXI
- Cooperação técnica internacional com Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO)
- Proposta de um movimento contínuo de ressignificação, reflexão e reconstrução acerca da própria Escola
- Corporificaria-se, a partir de então, como disparador de todas as discussões que permeiam o desenvolvimento institucional na ESP-MG

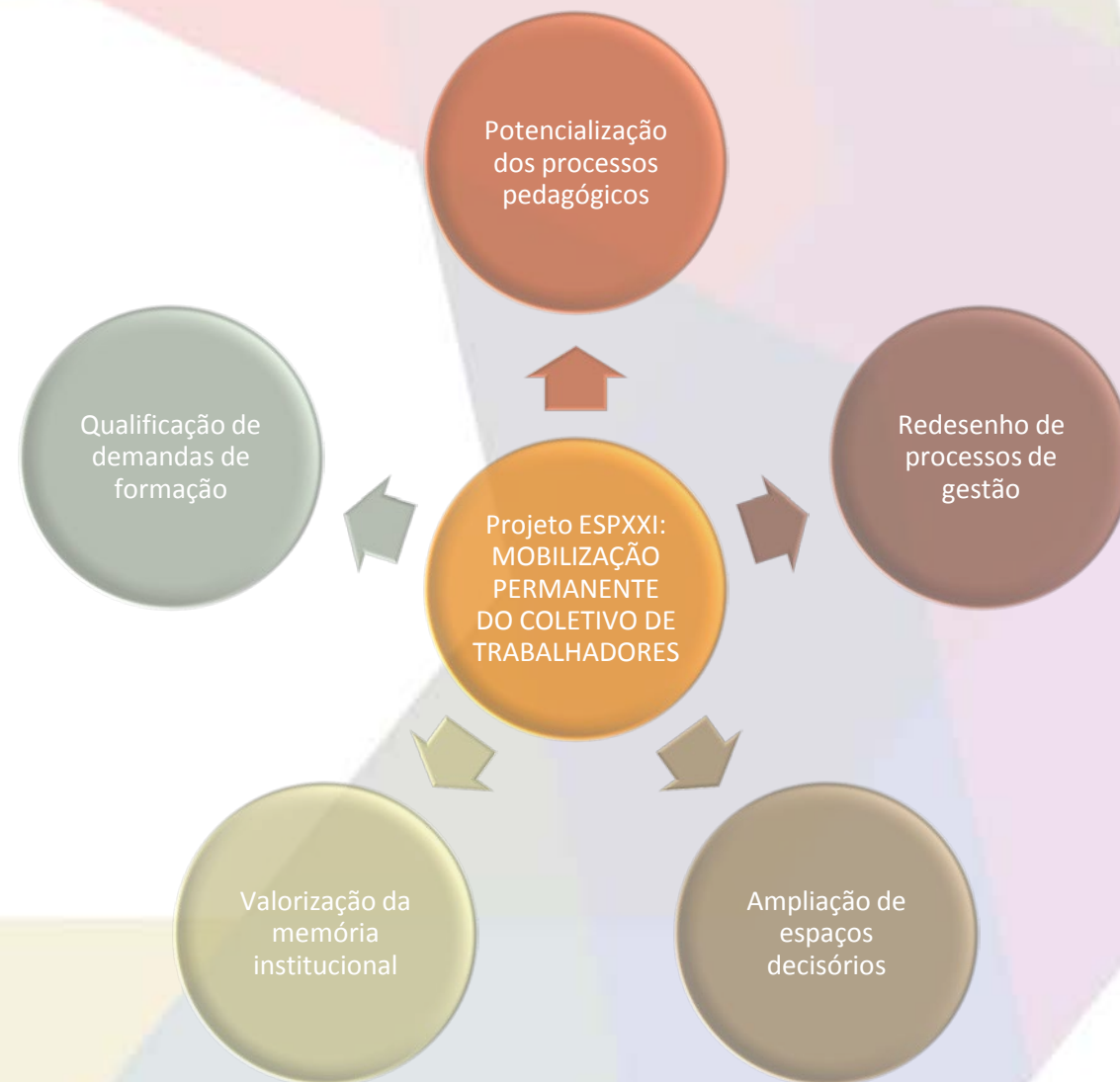
Desenvolvimento Institucional

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.

Projeto ESPXXI: Desenvolvimento Institucional com Mobilização Permanente do Coletivo de Trabalhadores

- Gestão e operacionalização do projeto: modelo coletivo, envolvimento direto de trabalhadores na gestão e desenvolvimento das atividades
- Nível estratégico: CEPEX; nível tático operacional: grupos de trabalho/frentes/subprojetos



A construção do processo de Desenvolvimento Institucional da ESP-MG

- Desafios ao Projeto ESPXXI, ainda o “Projeto da UNESCO”
- Ano de 2014: a chegada de um novo conjunto de servidores, intensificação das discussões, reflexões e inquietações...

Que 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?

- Polissemia nos processos de trabalho, muros reais e imaginários, instituído e instituinte: em busca da porosidade

Ressignificação do processo de Desenvolvimento Institucional da ESP-MG: (Re)Fazendo Caminhos

- Processo de fortalecimento progressivo do coletivo dos trabalhadores da Escola: articulação estratégica em prol de garantias para a nova gestão
- Em 2015, o projeto ESPXXI se transforma, então, na principal estratégia de gestão da Escola:
 - ✓ Reorientação: ampliação da participação dos trabalhadores nas frentes de trabalho do projeto
 - ✓ Articulação dos seus objetivos, resultados e atividades às diretrizes da nova gestão da instituição
 - ✓ Ampliação do entendimento de desenvolvimento institucional, galgado pela acumulação das discussões e alinhamentos já realizados
 - ✓ Ressignificação da 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
 - ✓ Escolha de referenciais teórico-metodológicos: Educação Permanente em Saúde (CECCIM; FEURWERKER, 2004; CECCIM, 2005) e a Cogestão (GUIZARDI; CAVALCANTI, 2010; CUNHA; CAMPOS, 2010)

Ressignificação do processo de Desenvolvimento Institucional da ESP-MG: (Re)Fazendo Caminhos

- Esforço em prol da transversalidade da escuta e o diálogo com os trabalhadores/grupos de trabalho/frente/subprojetos: novos posicionamentos, novos rumos, iniciativas de fortalecimento da instituição foram sendo discutidas e implementadas
- GT-PDI e então GT-DI: uma das frentes de trabalho que se volta à construção compartilhada e coletiva do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Projeto Político Pedagógico (PPP)

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.

Ressignificação do processo de Desenvolvimento Institucional da ESP-MG: (Re)Fazendo Caminhos

- Cronograma de trabalho e organização de atividades do GT-DI, no processo de produção do PDI e PPP:
 - ✓ Consolidação de diagnóstico situacional da Escola e de estratégias de divulgação e publicização
 - ✓ Desenvolvimento de estratégias de mobilização/sensibilização do corpo de trabalhadores no desenvolvimento institucional
 - ✓ Oportunização de espaços e contextos que facilitem a integração e articulação das frentes/grupos de trabalho/subprojetos
 - ✓ Identificação de metodologias e possibilidades para o aprofundamento de discussões e temáticas referentes ao desenvolvimento institucional.

Ressignificação do processo de Desenvolvimento Institucional da ESP-MG: (Re)Fazendo Caminhos

- Diagnóstico das demandas institucionais, a partir da análise de alguns documentos construídos em momentos diversos de discussão coletiva

a) Leitura e análise dos seguintes materiais:

- Relatório Seminário Diálogos e Afetos – 2014;
- Relatório da Enquete Rápida 2015;
- Relatório das Oficinas de Acreditação Pedagógica Esp. SP;
- Balanço Políticas Públicas ESP-MG 2011-2014.

b) Sistematização dos conteúdos em matrizes contendo 05 categorias e 13 subcategorias

Ressignificação do processo de Desenvolvimento Institucional da ESP-MG: (Re)Fazendo Caminhos

- d) Reformulação da matriz (maior coesão entre os elementos da matriz) → 07 categorias
- c) Definição/construção de um Plano de Comunicação: estratégia de envolvimento de servidores em 4 (quatro) etapas, premissa de apresentar o DI de maneira gradual e propositiva
- Matrizes: síntese de discussões coletivas; diagnóstico situacional da ESP-MG período segundo semestre de 2014/primeiro semestre de 2015
 - Caráter propositivo e convocam 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

Matrizes Analíticas/Eixos Temáticos

- Aposta: 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

Estrutura da matriz por categoria:

- **Síntese** → resumo geral dos temas relacionados à categoria
- **Elementos/Pontos críticos** → pontos críticos, dificuldades e desafios identificados pelos trabalhadores da ESP-MG que limitam o desenvolvimento institucional
- **Proposições e recomendações** → sugestões de estratégias e ações até o momento apontadas
- **Iniciativas** → iniciativas que estão em desenvolvimento da ESP-MG que contribuem para a superação dos desafios encontrados

Categorias das Matrizes Analíticas/Eixos Temáticos

1. Concepção de educação e pesquisa
2. Identidade institucional
3. Eixos de atuação institucional
4. Dispositivos de gestão
5. Gestão de pessoas
6. Gestão educacional e acadêmica
7. Infraestrutura e gestão de processos

Imagem-síntese



- 7 categorias das matrizes/eixos temáticos
- 7 pontos que se articulam, são interdependentes
- Frentes para o desenvolvimento institucional



**Desafios e potências do
Desenvolvimento Institucional**

Plano de comunicação como estratégia de envolvimento/implicação dos trabalhadores

- 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; as 7 (sete) matrizes/eixos estão representadas em cada vértice desse heptágono
- Única representação geométrica: sentido de unicidade, repulsa à lógica de fragmentação
- Polígono: ideia de complexidade vinculada aos múltiplos lados e ao sentido de pontos interconectados, interligados e interdependentes
- Matrizes diagramadas e impressas em formato de folder com dobraduras
- Estratégias de disseminação, divulgação e apropriação individual/coletiva

Plano de comunicação como estratégia de envolvimento/implicação dos trabalhadores

1ª etapa - Teasers com imagem-síntese

4ª etapa - Manutenção da estratégia

“Onde eu me reconheço neste heptágono?”.

3ª etapa – Disseminação gradual das matrizes

2ª etapa - Introdução da proposta

➤ 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?



Desenvolvimento Institucional

(Re)fazendo Caminhos

Apresentação

O Projeto ESP XXI iniciou suas atividades em 2014 com o objetivo de implementar estratégias para o Desenvolvimento Institucional da Escola. Envolveu, inicialmente, a constituição de grupos de trabalhadores da ESP-MG para discutir e propor soluções relacionadas a diferentes frentes de fortalecimento da Escola.

Com a mudança de gestão na Escola em 2015, foi discutida a necessidade de reorientação da condução dos grupos e de maior integração entre eles. Com essas mudanças, o Projeto ESP XXI torna-se uma das principais estratégias da gestão institucional.

É nesse contexto que o “Grupo de Trabalho - Plano de Desenvolvimento Institucional” (GT-PDI) assume uma nova configuração, com ampliação dos participantes e intensificação de ações na direção de um trabalho mais participativo e articulado.

Desenvolvimento Institucional

(Re)fazendo Caminhos

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.

Concepções de Educação e Pesquisa

Questões

Concepções de educação e pesquisa e modelos que devemos adotar na ESP-MG:

- a) Qual o nosso referencial teórico de educação e pesquisa?
- b) Qual o nosso referencial teórico de Saúde Coletiva e Saúde Pública?
- c) Qual o referencial teórico de educação permanente que nos norteia?
- d) Como lidar com a fragmentação entre os saberes técnicos e pedagógicos?

Proposições

Promover discussões, numa perspectiva mais democrática e Intersetorial, sobre Educação Permanente em Saúde, Saúde Pública e Saúde Coletiva, no âmbito da ESP-MG.

Aprofundar a discussão sobre os processos pedagógicos.

Promover a implementação do quadrilátero da formação na ESP-MG (atenção, ensino, controle social e gestão).

Refletir sobre os saberes educacionais nos diversos espaços (escola, trabalho, sociedade, vida).

Repensar a articulação ensino-pesquisa.

Contribuir para a revisão da conformação e atuação da Comissão Permanente de Integração Ensino-Serviço.

Essas proposições são suficientes para a definição das concepções de educação e pesquisa que devem orientar as ações da ESP-MG?

Algumas Iniciativas e Potencialidades

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

Planejamento Saúde 2015/2018: definição da Escola enquanto condutora da Política Estadual de Educação Permanente.

Grupo Condutor da Política Estadual de Educação Permanente: articulação e fomento da discussão, reformulação e condução da Política Estadual de Educação Permanente.

Grupo de Trabalho Pesquisa: discussão e implementação de estratégias para o fortalecimento da pesquisa na instituição, na direção da integração ensino-pesquisa-extensão.

Acreditação Pedagógica: Avaliação dos parâmetros de qualidade do Curso de Especialização em Saúde Pública.

Conselho Setorial: Dispositivo para gestão compartilhada.

Grupo de Trabalho da EAD: proposição de estratégias para a construção do modelo de educação a distância a ser desenvolvido.

ESP Cultural: estratégia de conexão da arte com a educação e a saúde.

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 → movimento contínuo de ressignificação, reflexão e reconstrução acerca da própria instituição
- 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

Considerações Finais

- Considerar 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 das ações
 - ✓ Estratégias de resistência/capacidade de rejeição dos sujeitos aos movimentos de alternância existem e não podem ser ignoradas
 - ✓ Demanda de invenção/articulação de estratégias mais potentes e adequadas para avançar nesse sentido
- Expectativas... que novas perguntas sejam elaboradas, para que respostas sejam possíveis de serem construídas coletivamente... 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

REFERÊNCIAS

1. BAREMBLITT, G. F. Compêndio de Análise Institucional e outras correntes. *Teoria e Prática*. Belo Horizonte: Fundação Gregório Baremlitt/Instituto Felix Guattari. 6ª ed., 2012.
2. BERNARDI, B. O Conceito de Dependência da Trajetória (Path Dependence): Definições e Controvérsias Teóricas. *Revista Perspectivas*, v. 41, p. 137-167, jan./jun. 2012.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. PIERSON, P. Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, v.94, n.2, p.251-267, 2000.