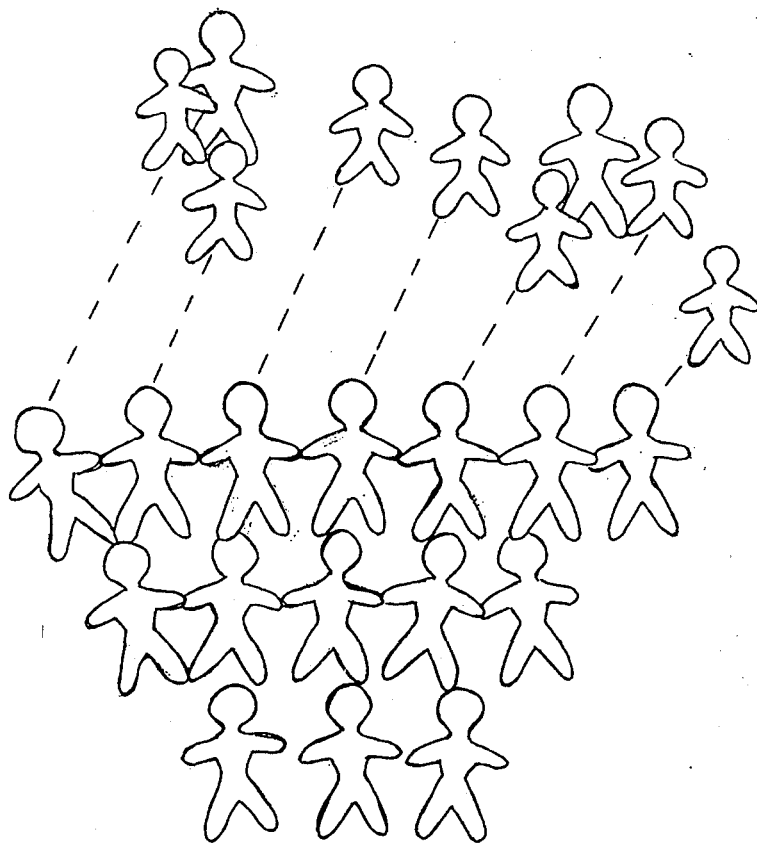


NESC/FIOCRUZ
BIBLIOTECA

**I CURSO DE
ESPECIALIZAÇÃO EM
PLANEJAMENTO E
GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS EM SAÚDE**



JANEIRO DE 1997

CONSULTA

Ministério da Saúde
Fundação Oswaldo Cruz
Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães
Departamento de Estudos em Saúde Coletiva (NESC)

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Ana Cristina Gomes dos Santos
Ernani Miranda Paiva
Rogéria Oliveira Jordão do Amaral

Recife , 1997.

Ministério da saúde
Fundação Oswaldo Cruz
Centro de pesquisa Aggeu Magalhães
Departamento de Estudos em Saúde Coletiva(NESC)

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Ana Cristina Gomes dos Santos
Ernani Miranda Paiva
Rogéria Oliveira Jordão do Amaral

Monografia apresentada à Coordenação do curso de
Pós-Graduação com Planejamento e Gestão de Recursos
Humanos em Saúde, para obtenção do título de especialista.

Recife , 1997.

“ O conhecimento é construído pela ação do homem em interação com o meio ambiente , não se transmite , adquire-se coletivamente no enfraquecimento da vida.

É inacabado, em formação, reformulação e atualização permanente . ”

Paulo Freire.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	04
LISTA DE SIGLAS	05
1. <u>INTRODUÇÃO</u>	06
2. <u>Plano de ação do CEFOR para o biênio 97 / 98 com base no PES.</u>	08
2.1 <u>Momento explicativo</u>	09
2.2 <u>Momento normativo</u>	13
2.3 <u>Momento estratégico</u>	13
2.4 <u>Momento tático-operacional</u>	14
3. <u>Considerações finais</u>	15
4. <u>Anexos</u>	16
5. <u>Referência bibliográficas</u>	17

AGRADECIMENTOS

Agradecemos as pessoas e Instituições que colaboraram para a elaboração deste trabalho:

- . À Secretaria de Saúde, pela oportunidade.
- . Ao Prof^o Pedro Miguel Santos, pela orientação segura.
- . Aos nossos familiares pelo apoio , durante todo desenvolvimento do curso .
- . Aos funcionários do CEFOR , pelo apoio nos trabalhos de coleta de dados e datilografia .

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho foi realizado como requisito parcial para a conclusão do I Curso de Especialização em Planejamento e Gestão de Recursos Humanos em Saúde, que teve como um dos seus principais objetivos promover a qualificação de profissionais para atuar nos diversos níveis de gestão da Secretaria Estadual de Saúde, contando com a participação das seguintes instituições:

- . Escola Nacional de Saúde Pública / FIOCRUZ
- . Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio / FIOCRUZ
- . GT Profissões, Trabalho e Gestão em Saúde / ABRASCO.

Todas as informações contidas a respeito da precariedade da força de trabalho do país e mais especificamente em Pernambuco, trouxe-nos esta inquietude que nos conduziu a trabalhar juntos na tentativa de modificar o quadro de **indefinição de uma política de formação de pessoal de nível médio para o SUS/PE**, modificando este cenário insatisfatório para contemplação da universalidade, equidade e integralidade das ações de saúde, como também restituindo ao servidor do SUS/PE, sua identidade profissional, assegurando-lhe qualificação na sua área de atuação.

LISTA DE SIGLAS

FIOCRUZ	-	Fundação Oswaldo Cruz
GT	-	Grupo de Trabalho
ABRASCO	-	Associação Brasileira de Saúde Coletiva
SUS	-	Sistema Único de Saúde
CEFOP	-	Centro Formador de Pessoal de Nível Médio
PES	-	Planejamento Estratégico Situacional
COREN	-	Conselho Regional de Enfermagem
DEEC	-	Departamento de Educação Continuada
DIRES	-	Diretoria Regional de Saúde
C.E.E	-	Conselho Estadual de Educação
SEE	-	Secretaria de Educação e Esportes
ZOPP	-	Sigla em alemão do "Metodo de Planejamento de Projetos e Objetivos"
MAPP	-	Manual Altadir de Planificacion Popular
T.H.D.	-	Técnico em Higiene Dental
P.C.C.	-	Planos de Cargos e Carreiras
A.C.D.	-	Atendente de Consultório Dentário
SES/PE	-	Secretaria de Saúde de Pernambuco
UFPE	-	Universidade Federal de Pernambuco
COSEMS	-	Conselho de Secretário Municipal de Saúde
O&M	-	Organização e Métodos
JICA	-	Japan International Cooperation Agency
F.B.B.	-	Fundação Banco do Brasil
FACEPE	-	Fundação de Amparo a Ciência e Tecnologia de Pernambuco
S.M.S.	-	Secretaria Municipal de Saúde
S.AD	-	Secretaria de Administração
S.T.	-	Secretaria do Trabalho
R.H.	-	Recursos Humanos

1. INTRODUÇÃO

Todas as informações absorvidas em dois anos de gerência em formação de recursos humanos de nível médio em saúde, só vieram confirmar a necessidade de se definir uma política de trabalho para tal área, no Centro Formador de Pessoal de Nível Médio da SES/PE.

De acordo com o levantamento realizado pela Secretaria Escolar do CEFOR, em sete anos, apenas 3.008 alunos-trabalhadores do SUS foram qualificados, dos quais 90% concluíram o Curso de Auxiliar de Enfermagem, ficando os 10% restantes, distribuídos entre os Cursos de Citotécnico, Auxiliar de Consultório Dentário, Técnico em Higiene Dental e Patologia Clínica, fato que confirma um “deficit” de pessoal qualificado atuando no SUS/PE e corrobora a imperiosa necessidade de implantação de novas habilitações e ampliação do número de cursos oferecidos.

Como agravante, o CEFOR enfrenta ainda o baixo nível de escolaridade dos trabalhadores, que compõem a força de trabalho disponível, visto que “em cada três deles, um é incapaz de ler um simples manual sobre a sua atividade profissional (1).”

A falta de sensibilidade demonstrada pelos governantes em relação ao setor educacional estreita mais ainda os caminhos da esperança para a mudança deste cenário. Os poucos investimentos públicos destinados à Saúde e à Educação e a desarticulação intersetorial dificultam ainda mais a adequação de alguns currículos de habilitações já oferecidas e também de outras, que possam contemplar as necessidades surgidas no SUS/PE.

Diante da complexidade dos problemas vivenciados, este trabalho traduz uma proposta de intervenção no CEFOR, utilizando o Planejamento Estratégico Situacional, seguindo os principais conceitos teóricos e instrumentos metodológicos de Carlos Matus, significando assim um esforço para que haja um melhor direcionamento das ações desta entidade formadora.

(1) Folha de São Paulo. Domingo, 27 de Julho de 1996.

É nítido o desafio de concretização das propostas de formação de recursos humanos de nível médio para a Saúde, visando a melhoria da resolutividade dos serviços e a unificação do atendimento com qualidade à população, porém, por meio deste método poderemos encontrar a explicação para alguns de nossos nós críticos detectados a partir de uma situação inicial e a formação de cenários alternativos que nos permita avaliações prévias quanto aos quadros políticos, econômicos e organizacional, conduzindo-nos a uma situação objetiva com a eliminação dos possíveis obstáculos.

Apesar das dificuldades, temos esperança de sucesso por percebermos ao longo da trajetória como técnicos em Recursos Humanos, que já vínhamos desenvolvendo várias ações para resolução dos nossos nós críticos, porém, faltava o conteúdo técnico necessário para o planejamento das ações do CEFOR.

2. PLANO DE AÇÃO DO CEFOR PARA O BIÊNIO 97/98 **COM BASE NO PES**

O trabalho de Planejamento Estratégico Situacional desenvolvido durante o I Curso de Especialização e Desenvolvimento de Recursos Humanos, foi elaborado nos períodos intermódulos e teve como base a realização de quatro oficinas de trabalho, com diferentes atores interessados e co-responsáveis pela execução de uma política de formação no Estado de Pernambuco, como representantes do COREN, DEEC, DIRES, C.E.E., S.E.E., funcionários e técnicos do CEFOR.

Entendemos que a preparação de pessoal para o setor de Saúde é um processo extraordinariamente complexo, que extrapola os serviços de Recursos Humanos das instituições, pois envolve várias questões de ordem administrativas, sociais, metodológicas, legais e outras específicas do setor Saúde e do seu processo de trabalho, múltiplo e heterogêneo.

O crescimento da demanda dos serviços, que representa uma maior conscientização dos direitos de cidadania, nos mostra uma agudeza da magnitude dos problemas de assistência com a incapacidade dos serviços de responder aos usuários dentro dos princípios básicos defendidos e propostos pelo Sistema Único de Saúde.

Para trabalhar o Plano de Ação do CEFOR, usamos a proposta de Carlos Matus que é uma combinação de três métodos, o PES, o ZOPP e o MAPP, que são utilizados para planejamento em diversos níveis como central, intermediário e local, segundo a complexidade e hierarquia dos mesmos.

É importante que se busque a compreensão dos conceitos teóricos e formatos que são utilizados no desenvolvimento do PES para um maior domínio e uma melhor expectativa de mudança da situação inicial. Usando os quatro momentos do PES, explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional, apresentaremos nossa proposta.

2.1 MOMENTO EXPLICATIVO

A oficina teve como ponto de partida a visão própria e singular de cada um dos participantes sobre a questão levantada: “Quais os impasses que vêm sendo identificados na formação e no reconhecimento profissional dos trabalhadores de Saúde de nível médio do SUS, alunos do Centro Formador da SES/PE?”

Identificados os problemas, partimos para um agrupamento dos mesmos, procurando limitar suas fronteiras ou suas áreas de atuação, utilizando a técnica “Brainstorm” (tempestade de idéias), cartazes e tarjetas para este momento. Foram selecionados os seguintes macro-problemas:

- Resistência dos Conselhos Profissionais e Instituições à implantação de habilitações específicas.

- . Legislação educacional obsoleta.
- . não reconhecimento pelo COREN dos alunos concluintes, que não possuem escolaridade à nível de I Grau.
- . impossibilidade de registrar os certificados do Curso de Auxiliar de Enfermagem à nível de qualificação profissional na Secretaria de Educação, dos alunos que não possuem I Grau.
- . não regulamentação dos cursos de T.H.D., Citopatologia e Patologia Clínica junto aos respectivos Conselhos.

- Inadequada política de RH:

- . inexistência de P.C.C.S.
- . mobilidade do grupo de capacitadores para outras instituições.
- . não reconhecimento profissional dos alunos do CEFOR pela SES/PE e FUSAM.
- . ausência no organograma da SES/PE da função de instrutor-supervisor.
- . sub-utilização do pessoal qualificado pela equipe de odontólogos.

- . quadro técnico de enfermeiros do CEFOR insuficiente.
- . necessidade de definições nos critérios para formação dos profissionais de nível médio pela SES/PE.
- . número elevado de profissionais com desvio de função.
- . pequeno número de instrutores em relação à quantidade de alunos por curso.

- Limitada política de “marketing”:

- . pouca visibilidade do CEFOR por parte de outras instituições.
- . insuficiente intercâmbio com as instituições envolvidas no processo de formação à nível local e nacional.
- . reduzido número de informativos recebidos pelo CEFOR.

- Inadequado sistema administrativo e organizacional:

- . insuficiente acompanhamento administrativo e financeiro dos cursos.
- . pouco treinamento para agentes administrativos.
- . lentidão na tramitação dos convênios.
- . insuficiente participação da Secretaria Escolar nas negociações dos cursos.
- . lentidão no processo de licitação.
- . demora na liberação das diárias.
- . insuficiente infra-estrutura do CEFOR.
- . morosidade no envio da documentação dos alunos por parte dos coordenadores regionais e dos alunos.
- . pouca definição nas atribuições dos funcionários do CEFOR.
- . descontinuidade nas reuniões periódicas com a Diretoria de Desenvolvimento de RH.
- . alto custo dos cursos de capacitação.
- . inadequada estrutura das salas de aulas de algumas regionais.
- . dificuldade na liberação de transporte para acompanhamento das atividades.

- **Limitada capacidade de planejamento das atividades:**
 - . demanda de cursos maior que a capacidade de resposta do CEFOR.
 - . inadequados critérios para seleção dos instrutores e alunos a serem capacitados.
 - . pouca articulação com as DIRES no planejamento para a implantação dos cursos.

- **Inadequada articulação dos currículos do CEFOR a realidade do SUS:**
 - . descompasso na formação político-pedagógica dos docentes.
 - . inexistência de manual para formação de ACD, Patologia Clínica e Citotécnico.
 - . pouco acompanhamento pedagógico dos instrutores.
 - . incipiente modelo de supervisão.
 - . acentuada centralização dos cursos de Odontologia, Patologia Clínica e Citotécnico.
 - . insuficiente supervisão dos cursos de formação.

- **Indefinição de uma política de formação de pessoal de nível médio para o SUS/PE:**
 - . insuficiente autonomia para ações políticas, administrativas e pedagógicas.
 - . pouca autonomia na realização de convênios para captação de recursos.
 - . frágil articulação entre o CEFOR e os setores da SES/PE para planejamento e realização de cursos.
 - . intercâmbio ineficiente com as Prefeituras Municipais.
 - . pouca articulação do CEFOR com os Conselhos Profissionais.

- Incipiente sistema de informatização:

- . inexistência de informatização no processo de trabalho do CEFOR.
- . ausência de um banco de dados de instrutores.
- . desconhecimento da demanda para formação de profissionais de nível médio.

Em seguida, o valor que cada participante estabeleceu para os macro problemas, o custo econômico, político, de postergação, a governabilidade, a eficácia e eficiência determinaram a necessidade de se trabalhar na busca de uma definição da política de formação para o pessoal de nível médio, engajado na força de trabalho da SUS/PE (Anexo 01).

A construção do diagrama de interrelações quando ficou estabelecido quais os macro problemas que condicionavam e que eram condicionados por outros, confirmam a importância da definição desta política para uma intervenção positiva nos problemas levantados (Anexo 02).

O uso de descritores quantitativos e qualitativos permitiu o aprofundamento do problema escolhido tendo como base a Teoria da Produção Social. Foi possível a criação de uma rede explicativa de causas que possibilitou uma visão abrangente e hierárquica do problema explicado. Este fato se dá em três níveis: “Nível 01 - O fato propriamente dito ou fenoprodução; Nível 02 - Das acumulações ou fenoe estruturas (Capacidade de Produção); Nível 03 - Das leis básicas que regulam uma formação social”. (ARTMAN) - Anexo 03.

O anexo 04 representa um elenco dos nós críticos que obedecem a alguns critérios de seleção como cita Rivera :

- a) impacto das causas sobre os descritores.
- b) possibilidade de intervenção sobre as causas.
- c) oportunidade política de intervenção.

Posteriormente, foi possível estabelecer a relação dos nós críticos com os descritores e partir para uma possível intervenção no momento denominado Normativo.

2.2 MOMENTO NORMATIVO

Já com a presença de outros atores, além dos citados, como UFPE, determinamos a Situação-Objetivo e o Programa Direcional. A primeira permite acompanhar os resultados terminais dos descritores do problema e os resultados intermediários dos descritores dos nós críticos (Formato 01).

O Programa Direcional contém o conjunto de operações, ações e sub-ações que, observando vários recursos de ordem econômica, política, cognitiva e organizacional, levam aos produtos e resultados que transformarão a Situação-Inicial em Situação-Objetivo.

Nesta etapa do Planejamento, por motivos operacionais relacionados ao prazo de conclusão do curso, não mais realizaram-se Oficinas, sendo o trabalho realizado apenas pela equipe de alunos, não sendo possível, portanto, a determinação de todos os responsáveis pelas ações e sub-ações das diversas operações descritas. (Anexo 04).

A execução do Programa Direcional depende do cenário onde as operações do plano serão realizadas. A apresentação de um cenário desfavorável ou com situações fora do alcance dos atores, está desenhada no Formato 02, que define o cenário de referência para tal execução.

2.3 MOMENTO ESTRATÉGICO

O Formato 04 apresenta o estudo da viabilidade política das operações frente aos atores e à necessidade de se estabelecer estratégias para os atores que rejeitam as operações e ações do plano, já o formato 05 mostra as estratégias utilizadas frente as operações conflitivas.

As operações K e a trajetória do plano no tempo previsto para a sua execução estão desenhadas no formato 06. Esta organização temporal das operações e suas respectivas ações são de difícil priorização em virtude da acumulação de problemas ao longo dos anos. Tentou-se dar uma sequência lógica e progressiva que permitisse o desencadeamento das demais ações em um processo sistemático e coerente para a objetivação do plano de intervenção no CEFOR.

2.4 MOMENTO TÁTICO-OPERACIONAL

O Formato 07 mostra a monitorização das variáveis e seus indicadores específicos, traduzindo a realização do plano. É nesse momento que se observa se os resultados estão correspondendo aos objetivos pretendidos ou se há necessidade de se realizar modificações.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os profissionais de Saúde que tem dentre seus objetivos lidar com o ser humano, seja qual for o estágio de vida em que se encontrem, necessitam por essa especificidade, de uma formação tecnológica que proporcione condições para um desempenho eficiente de suas funções.

A busca do saber permanece como um direito do Homem. O desafio de qualificar o trabalhador e ao mesmo tempo de reformular os serviços básicos de Saúde, vem esbarrando com as dificuldades relacionadas ao desenvolvimento do PES.

A transformação do CEFOR em uma Escola Técnica de Saúde, que por possuir um caráter permanente com Regimento garantindo:

- . “ensino multiprofissional
- . centralização dos processos de administração escolar
- . descentralização da execução curricular
- . utilização de profissionais de nível superior da rede de serviço como instrutores e
- . acesso de pessoal empregado e/ou em vias de admissão como alunos.” (SANTOS, I.)

será mais um desafio que começará a ser trabalhado pela equipe, com o exemplo de experiências positivas em alguns Estados do país.

É necessário não ser queimar etapas e trabalhar sempre com nossa realidade operacional, buscando refletir que a metodologia ensino-serviço, ao se contrapor ao sistema tradicional de ensino, não é entendida aqui como capaz de resolver todos os problemas da assistência à Saúde.

É, portanto, fundamental um compromisso dos gerentes com o desenvolvimento de Recursos Humanos, buscando mais objetivamente tais resultados.

04 - ANEXOS

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01 - BORDENAVE , Juan Dias. **Pedagogia Problematizadora na Formação à Distância em Enfermagem. Tecnologia Educacional. V.22 (123/124) Mar/Junho 1995.**

02 - SÁ , Marilene de Castilho; ARTMANN , Elizabeth. **Planejamento Estratégico em Saúde: Desafios e Perspectivas para o Nível Local.**

03 - SANTOS, Isabel , SOUZA , Alina A . **Formação de Pessoal de Nível Médio pelas Instituições de Saúde: Projeto Larga Escala, uma experiência em construção** . Revista Saúde em Debate - Março/89.

04 - SANTOS, Izabel, CHRISTÓFORO , Maria Auxiliadora Córdova . **A Formação do Trabalhador da Área de Saúde.** Divulgação nº 14 - Agosto/96.

05 - DELUIZ , Neise. **Formação do Trabalhador : Produtividade & Cidadania** . Rio de Janeiro :Shape Ed., 1995.

06 - RIVERA , F. Javier Uribe . **Planejamento e Programação em Saúde : um enfoque estratégico / Francisco Javier Rivera (org.) ; Mário Testa, Carlos Matus.** 2^a ed. São Paulo : Cortez , 1992.

07 - LIBÂNIO . José Carlos. **Democratização da Escola Pública. A Pedagogia Crítico-Social dos Conteúdos.** Edições Loyola. São Paulo , 1985.

QUADRO DE VALORES

Macro Problemas	Valor		Eficácia Eficiência	Governabilidade	Oportunidade Política	Custo Econômico	Custo Postergação	Seleção
	C	S						
Resistência dos Conselhos profissionais e Instituições à implantação de habilitações específicas .	A	M	B	B	M	B	A	2A2M3B
Inadequada política de recursos humanos.	A	A	M	B	A	A	A	5A1B1M
Inadequado sistema administrativo e organizacional .	A	A	A	A	A	A	M	6A1M
Limitada capacidade de planejamento das atividades .	A	A	A	A	A	A	A	7A
Incipiente sistema de informatização .	A	A	B	B	A	A	A	5A2B
Inadequada articulação dos currículos do C. F. à realidade dos SUS .	M	M	B	M	A	M	A	2A1B4M
Limitada política de "marketing" .	A	B	A	A	A	A	B	5A2B
Indefinição de uma política de formação de pessoal de nível médio para o SUS / PE .	A	M	M	M	A	A	A	4A3M

C = Centro Formador

S = Secretaria

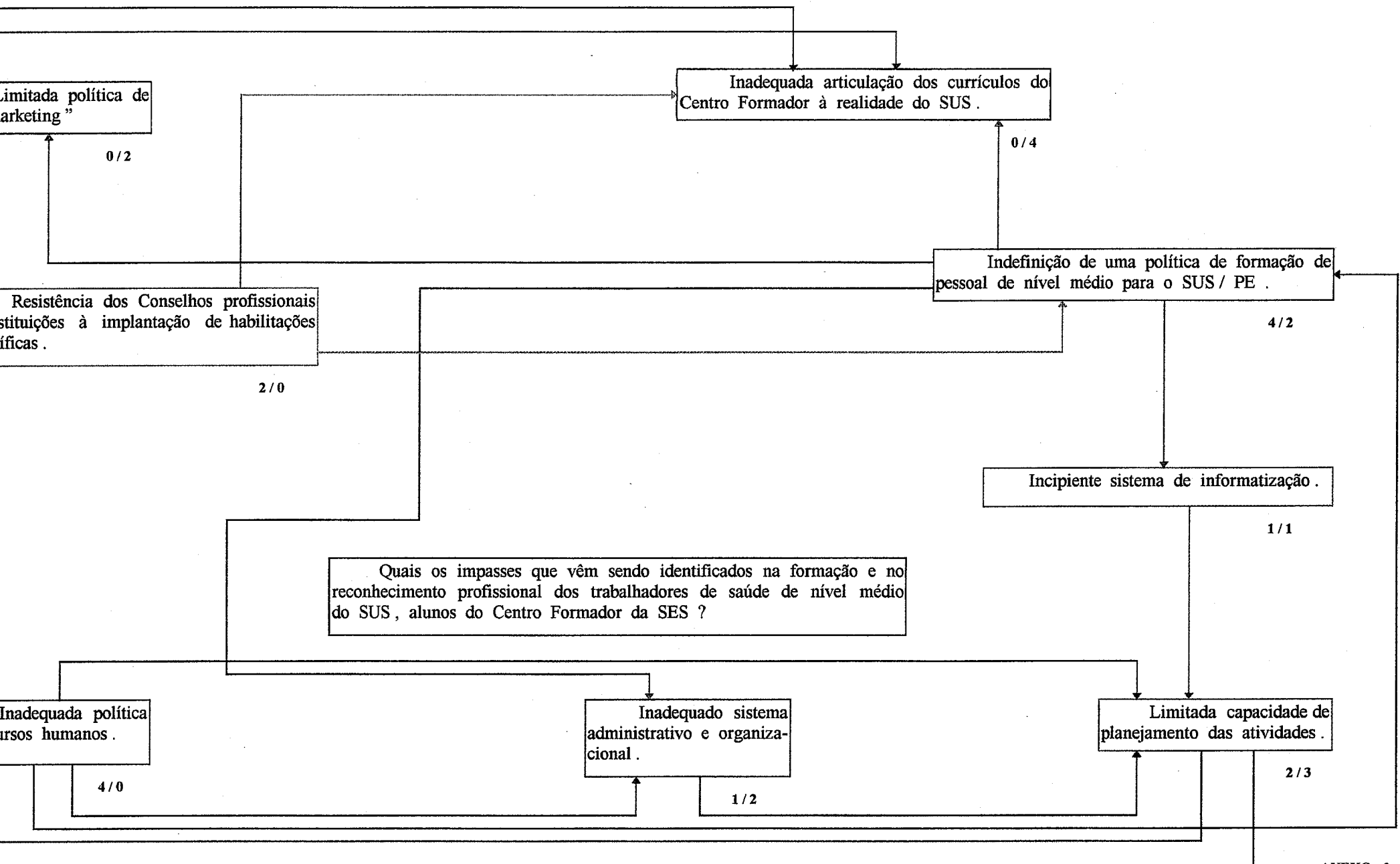
A = Alto

M = Médio

B = Baixo

Z = Zero

DIAGRAMA DE INTERRELAÇÃO

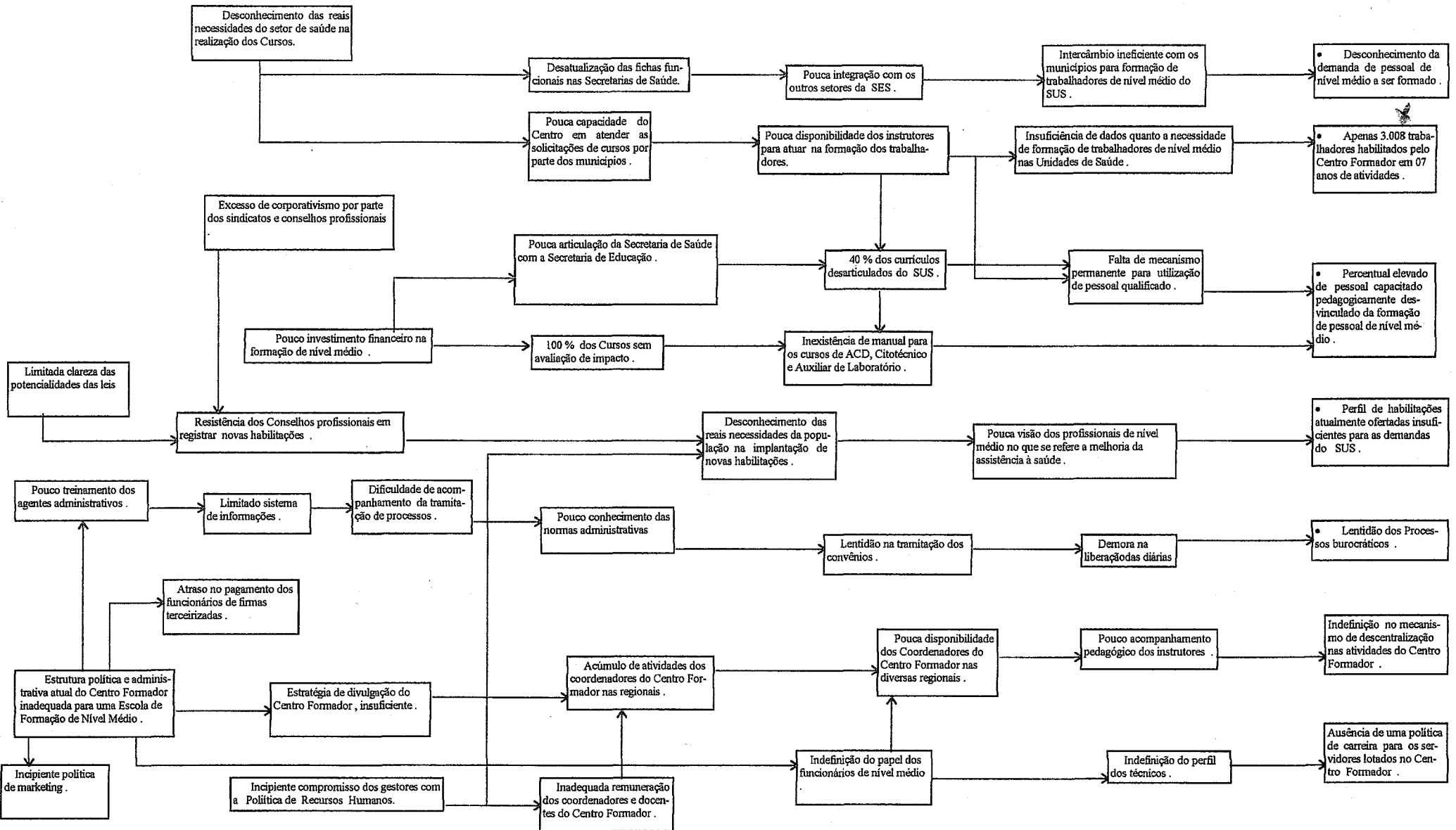


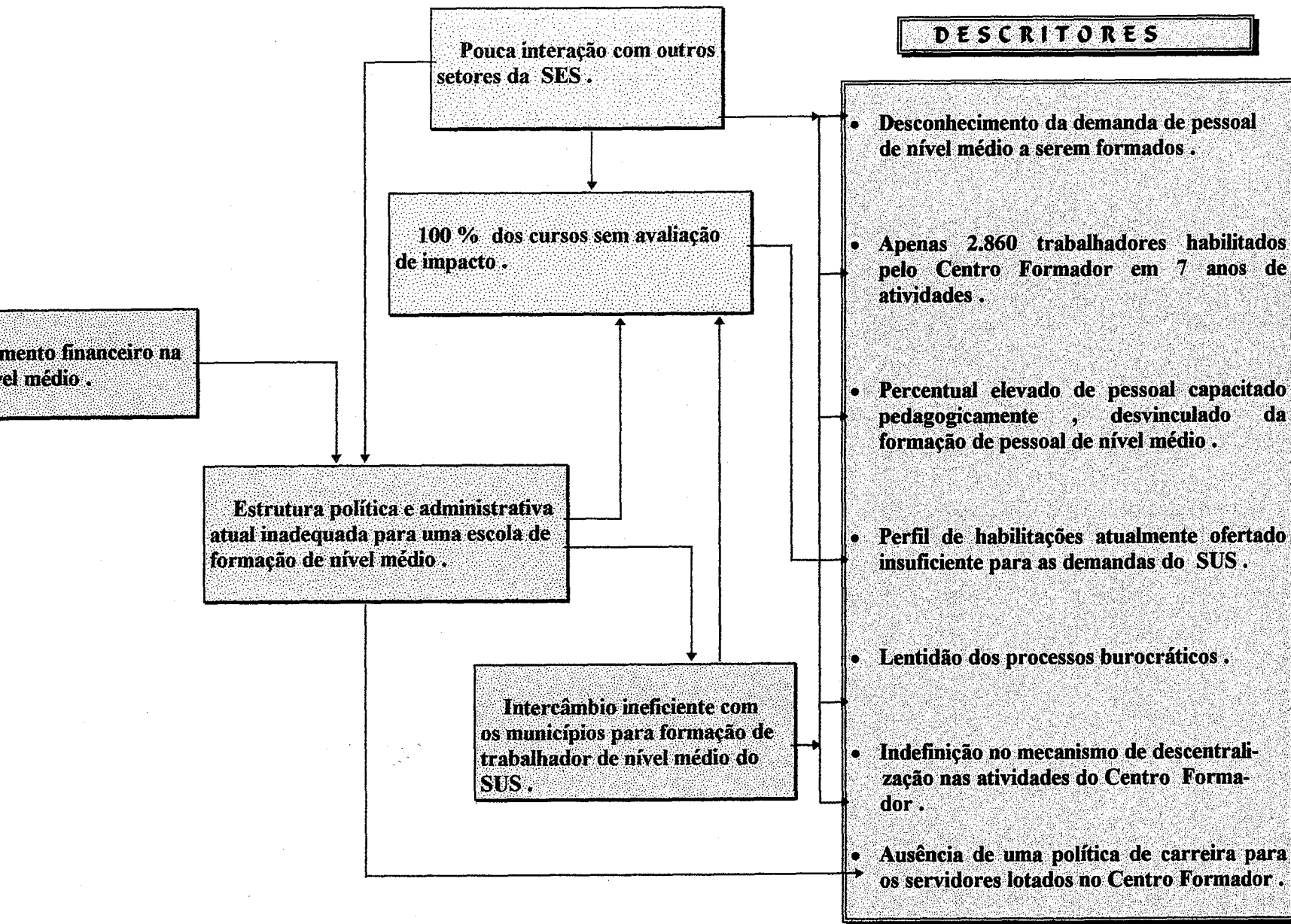
FLUXOGRAMA DA SITUAÇÃO SOBRE O PROBLEMA DA INDEFINIÇÃO DE UMA POLÍTICA DE FORMAÇÃO DE PESSOAL DE NÍVEL MÉDIO PARA O SUS / PE .

ACUMULAÇÕES

FLUXOS

V D P





DESCRITORES

- Desconhecimento da demanda de pessoal de nível médio a serem formados .
- Apenas 2.860 trabalhadores habilitados pelo Centro Formador em 7 anos de atividades .
- Percentual elevado de pessoal capacitado pedagogicamente , desvinculado da formação de pessoal de nível médio .
- Perfil de habilitações atualmente ofertado insuficiente para as demandas do SUS .
- Lentidão dos processos burocráticos .
- Indefinição no mecanismo de descentralização nas atividades do Centro Formador .
- Ausência de uma política de carreira para os servidores lotados no Centro Formador .

DESENHO DA SITUAÇÃO OBJETIVO

DESCRIÇÃO DOS NÓS CRÍTICOS	RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS DE NÓS CRÍTICOS
N1 Intercâmbio ineficiente com os municípios para formação de trabalhadores de nível médio.	N1* Estabelecer intercâmbio com os municípios através dos núcleos descentralizados de treinamento das DIRES.
N2 Estrutura política e administrativa atual inadequada para uma Escola de Formação de nível médio.	N2* Criar uma estrutura administrativa e pedagógica que possa aumentar a capacidade de se alocar mais recursos.
N3 100 % dos Cursos sem avaliação de impacto.	N3* Implantar e implementar em 12 meses a avaliação de impacto em 50 % dos cursos concluídos nos anos de 95 e 96 .
N4 Pouca integração com outros setores da SES.	N4* Promover a integração do Centro Formador com os demais setores da SES.
N5 Pouco investimento financeiro na formação de nível médio.	N5* Garantir maior autonomia do Centro Formador para captação de recursos.
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	RESULTADOS TERMINAIS DO PROBLEMA
D1 Desconhecimento da demanda de pessoal de nível médio a ser formado.	D1* Conhecimento nos próximos dois anos de no mínimo 50 % da demanda de pessoal de nível médio a ser formado.
D2 Apenas 2.860 trabalhadores habilitados em 7 anos de atividades.	D2* Qualificar no mínimo 1.000 alunos em 24 meses.
D3 Percentual elevado de pessoal capacitado pedagogicamente desvinculado da formação de pessoal de nível médio.	D3* Redução do percentual de instrutores capacitados pedagogicamente desvinculado da formação de pessoal de nível médio.
D4 Perfil de habilitações atualmente ofertadas insuficientes para atender as demandas do SUS.	D4* Aumentar em 50% o número de cursos oferecidos pelo Centro Formador.
D5 Lentidão dos processos burocráticos.	D5* Reorganização do fluxo administrativo do Centro Formador junto a Secretaria de Saúde.
D6 Indefinição no mecanismo de descentralização nas atividades do Centro Formador.	D6* Estrutura do Centro Formador descentralizada em 5 DIRES no prazo de 1 ano .
D7 Ausência de uma política de carreira para os servidores lotados no Centro Formador .	D7* Criação de cargos específicos para o Centro Formador de Pessoal de Nível Médio.

= Intercâmbio ineficiente com os municípios para formação de trabalhadores de nível médio .
ACÇÃO : Desenvolver sistema de divulgação sobre o Centro Formador frente aos municípios .

CRITÉRIOS	ACÇÃO	SUB ACÇÃO	RECURSOS				PRODUTO	RESULTADO	Responsável
			O	P	C	E			
conhecimento e trabalho de nível médio em diversas áreas de formação .	A1 Realizar diagnóstico da demanda de pessoal de nível médio a ser formado por município.	- Realizar pesquisa do quadro de pessoal de Saúde por município.	+++	+	+	+++	-Demanda conhecida. - Convênio assinado.	- Elaborar planejamento a partir da demanda identificada.	ERNANI
conhecimento por parte dos municípios das atividades oferecidas pelo Centro Formador.	A2 Divulgar cursos do Centro Formador nas Unidades de Saúde dos municípios. A3 Divulgar as atividades do Centro Formador, junto a outras instituições de ensino . A4 Criar e implantar informativo sobre o Centro Formador .	- Atuar junto as Bipartites Regionais . - Atuar nas assembleias municipais (COSEMS) . - Reuniões técnicas com escolas formadoras . - Organizar uma equipe responsável pela edição e distribuição .	+++	++	+	++	- Cronograma de participação nas Bipartites Regionais e Assembleias Municipais . - Informativo do Centro Formador distribuído trimestralmente .	- Maior articulação e divulgação do Centro Formador junto aos municípios .	ERNANI SANDRA
qualificação elevada de pessoal capacitado pedagógico desvinculado do quadro de Pessoal de Saúde .	A5 Estabelecer perfil dos instrutores para atuarem nos cursos de formação.	- Definir critérios para participação nos cursos de formação de docentes através de oficinas com instrutores / supervisor.	+	++	+	++	- Perfil e critérios definidos para participação nos cursos de formação de instrutores	-Instrutores participando da formação de pessoal de nível médio.	CÉLIA

N C 2 = Estrutura política e administrativa atual do Centro Formador inadequada para uma escola de formação de nível médio.

OPERAÇÃO : Reestruturar política e administrativamente o Centro Formador.

DESCRITORES	AÇÃO	SUB AÇÃO	RECURSOS				PRODUTO	RESULTADO	Responsável
			O	P	C	E			
1 Apenas 20 cursos realizados no ano de 1996 no Centro Formador .	A1 Aumentar o número de cursos oferecidos.	- Aumentar o número de técnicos do Centro Formador , através de estudos que detectem a necessidade de novos técnicos .	+++	+	+++	+++	- Maior número de trabalhadores habilitados .	- Aumentar em 60% o número de cursos oferecidos pelo Centro Formador.	ROGÉRIA
2 Desconhecimento e desvinculação do quadro de instrutores capacitados pelo Centro Formador .	A2 Criar banco de instrutores específicos para atuar nos cursos do Centro Formador .	- Realizar levantamento do número de instrutores capacitados pelo Centro Formador.	++	+	++	+	- Banco de instrutores organizado.	- Conhecimento do quadro de instrutores do Centro Formador.	DILSON
3 Lentidão dos processos burocráticos .	A3 Elaborar uma proposta de estrutura organizacional para o Centro Formador .	- Solicitar a O&M , uma assessoria para elaborar uma proposta de estrutura organizacional .	+++	++	+++	+++	- Identificar novas fontes de recursos .	- Agilidade nas ações administrativas e convênios com os municípios. - Autonomia na busca de recursos.	EDVALDO
4 Indefinição no mecanismo de descentralização das atividades do Centro Formador.	A4 Criar estrutura regionalizada do Centro Formador. A5 Promover reuniões nas DIRES para definir mecanismos de descentralização.	- Estabelecer critérios de descentralização. - Definir calendário de reuniões nas DIRES	++	+	+++	+++	- Mecanismos de descentralização definidos. - Planejamento regionalizado dos cursos.	- Estrutura descentralizada do Centro Formador implantada até dezembro / 97. - Maior integração com os municípios.	ROGÉRIA

= Estrutura política e administrativa atual inadequada para uma escola de formação de nível médio.

AÇÃO : Reestruturar política e administrativamente o Centro Formador.

CRITÉRIOS	AÇÃO	SUB AÇÃO	RECURSOS				PRODUTO	RESULTADO	Responsável
			O	P	C	E			
Exigência de uma carreira para os professores do Centro	A6 Discutir proposta de PCC para o profissional do Centro Formador.	- Integrar-se ao grupo de PCC da SES .	++	++	+++	+++	Inclusão de uma proposta <u>diferenciada</u> de PCC para o Centro Formador.	- Criação de funções para o Centro Formador .	ERNANI
Índice de insatisfação dos instrutores / professores com o valor da hora / aula .	A7 Atualização do valor da hora / aula e da hora / coordenação técnica .	- Realizar estudo para atualizar o valor da hora / aula/coordenação. - Entrar em contato com outros Centros Formadores para identificar os valores pagos aos docentes.	+++	+	+++	+++	- Valor da hora / aula atualizada . - Valor da coordenação atualizado.	- Maior número de docentes envolvidos no processo de formação .	ROSANA ROBÉRIA
Deficiência do fluxo de documentos.	A8 Criar fluxo interno de documentos	- Convidar setor de O&M para planejamento interno das ações administrativas do Centro Formador	+	+	++	++	- Fluxo de documentos elaborados. - Definição de responsabilidades	- Maior rapidez na distribuição de documentos. - Maior rapidez na resposta as solicitações.	EDVALDO

NC 3 = 100 % dos Cursos sem avaliação de impacto.

OPERAÇÃO : Desenvolver sistema de avaliação dos cursos.

CRITÓRIOS	AÇÃO	SUB AÇÃO	RECURSOS				PRODUTO	RESULTADO	Responsável
			O	P	C	E			
Existência de critérios e avaliação dos cursos.	A1 Criar critérios para avaliação dos cursos . A2 Estruturar mecanismos de avaliação na implementação dos cursos .	- Preparar cronograma de trabalho para elaboração de instrumento de avaliação dos cursos.	++	+	+	++	- Avaliação de impacto nos cursos implantados incluindo as atividades de desempenho dos egressos .	- Melhoria na assistência prestada à comunidade , com a reorganização do serviço . - Melhor qualidade do curso .	
Atualização de material pedagógico realizados.	A3 Atualização e produção de material didático/ pedagógico.	- Formar uma equipe com técnicos de cada áreas para análise e produção de material.	+++	+	+++	+++	- Atualização e produção de material didático.	- Utilização de material didático , atualizado nos cursos do Centro Formador.	ANA
Compreensão dos trabalhadores do trabalho em	A4 Estimular a aprendizagem a partir da realidade dos alunos no contexto do trabalho e da comunidade .	- Atualizar os currículos , utilizando a proposta do currículo integrado em todos os cursos .	++	+	+++	++	- Trabalhadores mais críticos , com maior compreensão do seu papel social como trabalhador e cidadão .	- Trabalhadores com maior participação	

N C 4 = Pouca integração com outros setores da SES .

OPERAÇÃO : Promover uma maior integração do Centro Formador com os demais setores da SES .

CRITÉRIOS	AÇÃO	SUB AÇÃO	RECURSOS				PRODUTO	RESULTADO	Responsavel
			O	P	C	E			
visibilidade do formador pelos SES .	A1 Elaborar um plano de ação com os outros setores do SES.	- Elaborar cronograma de oficina com os setores da SES / PE .	++	+	++	++	- Maior divulgação do Centro Formador.	- Maior visibilidade do Centro Formador junto aos outros setores da SES	
de habilitações ofertado insu- para atender a de- SUS .	A2 Identificar novas habilitações a serem implantadas , de acordo com as necessidades dos municípios.	- Identificar junto com outros setores as necessidades de novas habilitações . - Capacitar instrutores para atuar nas novas habilitações.	+++	+	++	+++	- Habilitações identificadas . - Instrutores selecionados e capacitados .	- Implantar 40% das habilitações identificadas até 12 de 1998 .	

N C 5 = Pouco investimento financeiro na formação de nível médio .
OPERAÇÃO : Captar investimentos financeiros da SES e municípios
para formação de nível médio .

CRITÉRIOS	AÇÃO	SUB AÇÃO	RECURSOS				PRODUTO	RESULTADO	Responsável
			O	P	C	E			
o investimento municípios na forma- el médio pelo ormador .	A1 Sensibilizar os ges- tores quanto a necessida- de de um maior investi- mento financeiro na for- mação de nível médio . A2 Buscar fontes alter- nativas de recursos .	- Participar das reuniões de Bipartite e COSEMS . - Discutir a necessidade de um maior investimento financeiro na formação de nível médio .	++	+++	++	++	- Maior investi- mento financeiro dos municípios e de outras fontes na formação de nível médio .	- Maior investimento dos municípios na for- mação de R.H. - Valorização dos traba- lhadores.	
as 3.008 traba- abilitados pelo ormador em 7 ividades .	A3 Buscar financiemen- to em outras instituições formadoras e de pesquisa de forma a garantir re- cursos para descentrali- zação das ações do Cen- tro Formador.	- Elaborar projeto de descentralização do Cen- tro Formador para nego- ciar financiamento junto a outras instituições . (JICA, UFPE, FBB, FACEPE, etc.).	+++	++	++++	+	- Estrutura Des- centralizada. - Recursos finan- ceiros captados.	- Planejamento regiona- lizado. - Aumento do número de cursos. - Aumento de profissio- nais qualificados.	
o investimento s do Estado na de trabalhado- el médio .	A4 Sensibilizar setores estratégicos do Governo/ usuários / trabalhadores para a necessidade de investimento financeiro na formação de nível médio .	- Realizar oficina en- volvendo Governo, (SEE /SES / SMS / SAD / ST) usuários e trabalhadores .	++	+++	+++	++	- Um maior com- prometimento dos diversos ato- res com a forma- ção de nível mé- dio e com a mis- são do Centro Formador.	- Novos recursos. - Valorização dos traba- lhadores. - Maior cooperação dos atores. - Fortalecimento políti- co do Centro Formador.	

Análises de vulnerabilidade do Plano e Definição do Cenário de Referência

Variantes simples	O P 1	O P 2	O P 3	O P 4	O P 5
Recursos financeiros	X	X	X	-	X
Apoio da autoridade superior	X	X	-	-	X
Apoio dos gerentes	X	X	X	X	X
Disponibilidade de recursos humanos	X	X	X	X	X

Cenário Central
01 - Manutenção do quadro de aliança interna.
02 - Ampliação do quadro financeiro.
03 - Manutenção do quadro de aliança partidária com os prefeitos recém-eleitos e Governo do Estado.
04 - Aprofundamento das relações com os Conselhos Profissionais , Conselho de Educação e Secretaria de Educação.

Motivação dos Atores em Face das Operações do Plano

Atores	O P I N I
Docentes	+
Diretores das DIRES	+
Diretoria de R. H.	+
Diretoria de Planejamento	+
Diretoria de Assistência à Saúde	0
Municípios	
Coordenadores	+
Secretaria de Educação	+
Conselho de Educação	+
C S	CS
C F	--

Nota: C S = Consenso.
C F = Conflito.

- + = Motivação positiva.
- 0 = Indiferença ou baixa motivação.
- = Motivação contrária.

Motivação dos Atores em Face das Operações do Plano

Atores	O P 1 N 2
Docentes	+
Diretores das DIRES	+
Diretoria de R. H.	+
Diretoria de Planejamento	
Diretoria de Assistência à Saúde	+
Municípios	
Coordenadores	+
Secretaria de Educação	+
Conselho de Educação	+
C S	CS
C F	--

Nota: C S = Consenso.

C F = Conflito.

+ = Motivação positiva.

0 = Indiferença ou baixa motivação.

- = Motivação contrária.

Motivação dos Atores em Face das Operações do Plano

Atores	O P 1 N 3
Docentes	+
Diretores das DIRES	+
Diretoria de R. H.	+
Diretoria de Planejamento	+
Diretoria de Assistência à Saúde	+
Municípios	
Coordenadores	+
Secretaria de Educação	+
Conselho de Educação	+
C S	CS
C F	--

Nota : C S = Consenso.

C F = Conflito.

+ = Motivação positiva.

0 = Indiferença ou baixa motivação.

- = Motivação contrária

Motivação dos Atores em Face das Operações do Plano

Atores	O P 1 N 4
Docentes	+
Diretores das DIRES	+
Diretoria de R. H.	+
Diretoria de Planejamento	+
Diretoria de Assistência a Saúde	+
Municípios	
Coordenadores	+
Secretaria de Educação	0
Conselho de Educação	0
Conselho de Farmácia	-
C S	—
C F	CF

Nota: C S = Consenso.

C F = Conflito.

+ = Motivação positiva.

0 = Indiferença ou baixa motivação

- = Motivação contrária.

Motivação dos Atores em Face das Operações do Plano

Atores	O P 1 N 5
Docentes	+
Diretores das DIRES	+
Diretoria de R. H.	+
Diretoria de Planejamento	+
Diretoria de Assistência à Saúde	+
Municípios	
Coordenadores	+
Secretaria de Educação	0
Conselho de Educação	0
C S	CS
C F	--

Nota: C S = Consenso.
C F = Conflito.

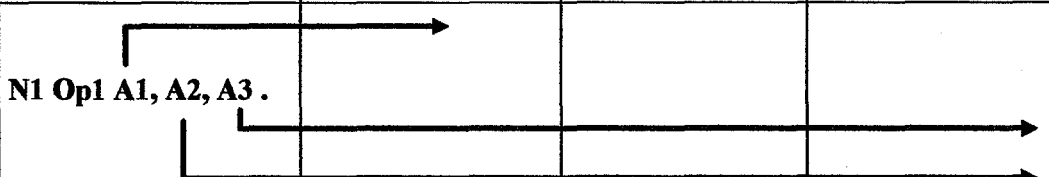
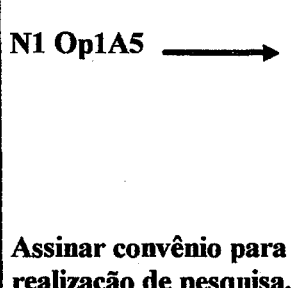

+ = Motivação positiva.
0 = Indiferença ou baixa motivação.
- = Motivação contrária.

ESTRATÉGIAS UTILIZADAS

TEMPOS	T1	T2	T3	T4
ESTRATÉGIAS	OPERAÇÕES CONFLITIVAS			
	OP1 NC4			
AUTORIDADE				
PERSUASÃO	X			
NEGOCIAÇÃO COOPERATIVA	X			
NEGOCIAÇÃO CONFLITIVA				
CONFLITO		X		

CONSTRUINDO A TRAJETÓRIA ESTRATÉGICA

NC1 - Intercâmbio ineficiente com os municípios para formação de trabalhadores de nível médio do SUS.

TEMPOS	T 1	T 2	T 3	T 4
Operações Pr. D.	 <p>N1 Op1 A1, A2, A3 .</p>			
Operações K	 <p>N1 Op1A5 →</p> <p>Assinar convênio para realização de pesquisa.</p>	 <p>N1 Op1 A4 →</p>		

T 1 = 6 meses
T 2 = 6 meses
T 3 = 6 meses
T 4 = 6 meses

Formato - 06

CONSTRUINDO A TRAJETÓRIA ESTRATÉGICA

NC2 - Estrutura política e administrativa atual do Centro Formador inadequada para uma Escola de formação de nível médio .

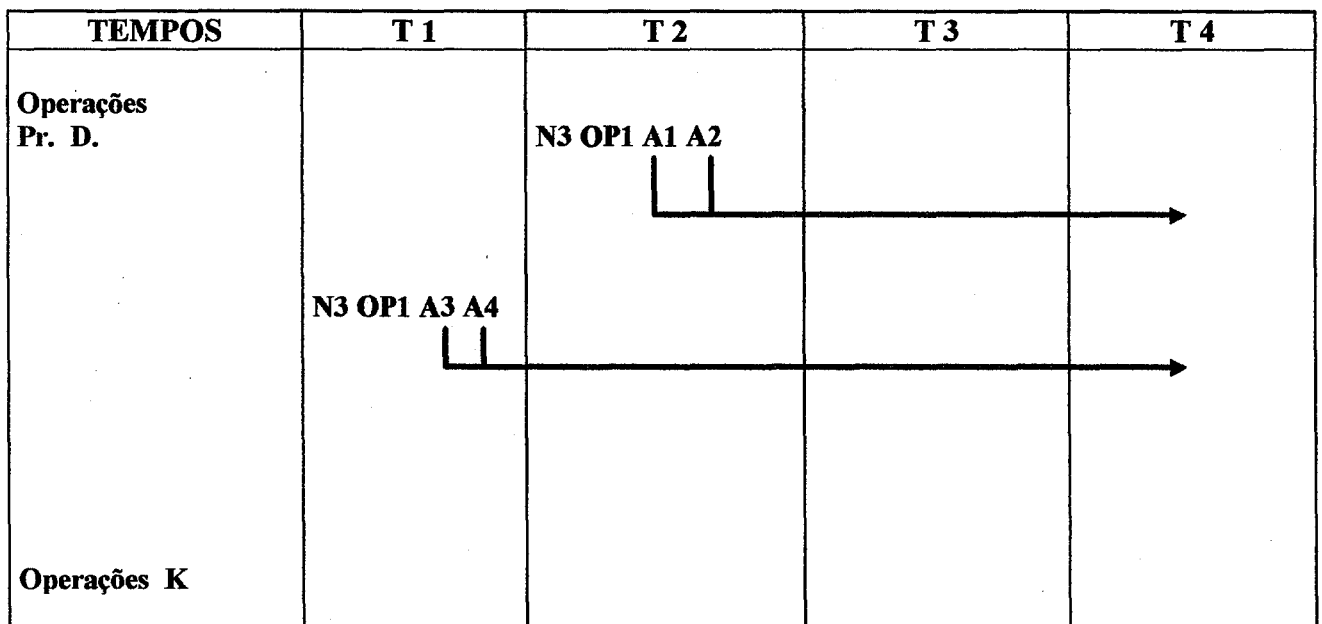
TEMPOS	T 1	T 2	T 3	T 4
Operações Pr. D.	N2 Op1 A2, A3, 	N2 OP1 A1,A4, 		
Operações K	A5, A6, A7 e A8 . 			

T 1 = 6 meses
T 2 = 6 meses
T 3 = 6 meses
T 4 = 6 meses

Formato - 06

CONSTRUINDO A TRAJETÓRIA ESTRATÉGICA

NC3 - 100 % dos cursos sem avaliação de impacto .



- T 1 = 6 meses
- T 2 = 6 meses
- T 3 = 6 meses
- T 4 = 6 meses

Formato - 06

CONSTRUINDO A TRAJETÓRIA ESTRATÉGICA

NC4 - Pouca integração com outros setores da SES .


TEMPOS	T 1	T 2	T 3	T 4
Operações Pr. D.	N4 Op1 A1,	N4 OP1 A2		
Operações K				

T 1 = 6 meses
T 2 = 6 meses
T 3 = 6 meses
T 4 = 6 meses

Formato - 06

CONSTRUINDO A TRAJETÓRIA ESTRATÉGICA

NC 5 - Pouco investimento financeiro na formação de nível médio .

TEMPOS	T 1	T 2	T 3	T 4
Operações Pr. D.	N5 Op1 A1, A2 , A3 e A4. 			
Operações K				

- T 1 = 6 meses
- T 2 = 6 meses
- T 3 = 6 meses
- T 4 = 6 meses

Formato - 06

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PLANO.

Variável Monitorada	Indicadores	Fonte de Verificação	Periodicidade	Indicador / Situação do descritor	Tendência		
					+	=	-
Maior número de cursos .	Seis alunos por cursos. <i>Nº ALUNOS POR CURSO</i>	Fichas de matrícula, ata final do curso .	Semestral	Número de cursos oferecidos por ano é um número suficiente para demanda .	+		
Grau de descentralização dos núcleos .	Número de núcleos existentes .	Relatório anual do Centro Formador .	Anual .	Centralização das ações de planejamento e acompanhamento dos cursos .	+		
Maior grau de autonomia do Centro Formador .	% de atividade administrativas otimizadas .	Protocolo .	Mensal .	Lentidão dos processos burocráticos .	+		
Maior número de convênios realizados com outras instituições .	Número de convênios realizados em um ano .	Número de convênios assinados .	Anual .	Pouco investimento financeiro na formação de nível médio .	+		
Maior número de avaliações .	% de cursos avaliados .	Relatório das avaliações .	Trimestral	% de cursos sem avaliação de impacto	+		
Adequado perfil dos instrutores aos cursos oferecidos .	% de instrutores com perfil adequado aos cursos oferecidos .	Ficha de inscrição .	Semestral	Percentual de egressos não desenvolvendo as ações para as quais foram treinados	+		

Tendência : - : Piora
+ : Melhora
= : Permanece nos mesmos patamares .

Formato - 07