

# MODALIDADE EAD: CONTRIBUIÇÕES DA CAPACITAÇÃO DE GESTORES DO SUS

Salvador – BA – 05/2012

Gesilda Meira Lessa – Universidade Federal da Bahia – [glessa@ufba.br](mailto:glessa@ufba.br)

Jane Guimarães – Bolsista CAPES – [janemg@gmail.com](mailto:janemg@gmail.com)

Marcele Paim – Escola Estadual de Saúde Pública da Bahia - [celepaim@yahoo.com.br](mailto:celepaim@yahoo.com.br)

**Categoria: Estratégias e Políticas**

**Setor Educacional: 3**

**Classificação das Áreas de Pesquisa em EaD**

**Macro: Acesso, Equidade e Ética**

**/ Meso: Tecnologia Educacional / Micro: Interação e Comunicação em  
Comunidades de Aprendizagem**

**Natureza: Z**

**A - Relatório de Pesquisa**

**Classe: 4**

**1 - Investigação Científica**

## **RESUMO**

*Componente da política da reorientação do SUS para enfrentamento dos complexos processos gestores do Sistema Único de Saúde (SUS), o Programa Nacional de Qualificação de Gestores e Gerentes do SUS (MS/ENSP/EESP-BA), desenvolvido na modalidade EAD, apresenta-se como estratégia de qualificação de gestores do SUS e tem como foco a regionalização e o fortalecimento da sua rede assistencial. Apresentamos estudo realizado, a partir do processo de tutoria do curso, com objetivo de identificar as contribuições dessa qualificação em relação à reorganização das práticas dos gestores participantes. Adotamos como metodologia a análise temática das respostas das participantes em fórum da turma. Foram identificadas as categorias: oportunidade de reflexão sobre a prática gestora; disponibilização de conhecimentos e ferramentas gestoras para prática do trabalho; qualificação das competências gestoras para o planejamento e organização da rede e avaliação do trabalho. Encontramos indicativos da importância da qualificação para o SUS, processo que precisa ser continuado e articulado a outras ações nos vários níveis da atenção.*

**Palavras chave: gestão em saúde; qualificação; ensino a distância**

Apesar dos avanços alcançados pelo Sistema Único de Saúde (SUS), encontramos a permanência de problemas relacionados à qualidade e à quantidade da assistência através da rede de serviços própria e conveniada, mas também de ordem gerencial que repercutem na qualidade da atenção à saúde.

O processo de reorientação do modelo de atenção no SUS exige gestores capacitados para a função e, também, para a atualização de conhecimentos e ferramentas necessárias ao enfrentamento das exigências e da complexidade dos processos de gestão próprios de um sistema de saúde descentralizado, num cenário federativo como o brasileiro.

Os cursos de qualificação de gestores para o Sistema Único de Saúde (SUS) passaram a ser priorizados como estratégicos para a Política Nacional de Saúde a partir do ano de 2008, quando o Ministério da Saúde (MS), o Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Saúde (CONASS) e o Conselho Nacional de Secretários Municipais de Saúde (CONASEMS) desencadearam as ações voltadas para a implantação do “Programa Nacional de Qualificação de Gestores e Gerentes do SUS”, como parte do Programa Mais Saúde: direito de todos – 2008/2011, articulado ao Plano Regional de Educação Permanente do Pacto de Gestão do Ministério da Saúde.

O Curso Nacional de Qualificação dos Gestores do SUS, parte do Programa Nacional de Qualificação de Gestores e Gerentes do SUS, passou a ser oferecido pela Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP), em parceria com as Escolas e Centros Formadores em Saúde Pública em cada unidade da federação. O curso foi oferecido na modalidade EAD, com 6 meses de duração e 7500 vagas distribuídas para todas as unidades federativa. Visava contribuir para a qualificação dos gestores do SUS e tinha como foco a regionalização da atenção à saúde e o fortalecimento da sua rede assistencial.

No estado da Bahia, através da Escola Estadual de Saúde Pública (EESP), foram selecionados 406 participantes, divididos em 15 turmas distribuídas nas macrorregiões de saúde para atender ao conceito da ENSP de aluno-equipe. De acordo com esse conceito, o aluno é compreendido como um coletivo de aprendizagem e do trabalho, não um sujeito individual, geralmente

o aluno-equipe reúne profissionais que possuem em comum a responsabilidade pela gestão em um dado território. Diversos atores operacionalizam o projeto no estado: Coordenação Nacional, Coordenação Estadual e outra Pedagógica, indicadas pelas EESP, 15 tutores para acompanhar o processo de formação e cerca de 30 alunos por turma. Os tutores foram selecionados pela ENSP/EESP, através de edital, com foco na experiência docente e na educação a distância, familiarizados com a temática do curso. Neste contexto, o presente artigo visa apresentar o resultado de estudo realizado no processo de mediação realizada na Macrorregião do Externo Sul do Estado, com o objetivo de identificar as contribuições do curso de qualificação de Gestores do SUS, oferecido na modalidade EAD, em relação à reorganização das práticas dos gestores participantes deste processo de ensino, na rede assistencial do SUS.

Para minimizar a barreira geográfica e garantir a interatividade a distância entre os coordenadores, tutores e alunos foi disponibilizado pela EAD/Ensp o ambiente virtual de aprendizagem Viask (Virtual Institute of Advanced Studies Knowledge) para potencializar o desenvolvimento dinâmico do processo educativo. Nesse ambiente virtual, os alunos interagem com o tutor e colegas visando, além de estudar as temáticas propostas pelo curso, através de textos para estudo, refletir, identificar fortalezas e fragilidades no processo ensino-aprendizagem que direcione a mudança de práticas. Por isso, Guimarães & Brennand (2007:58) afirmam que:

“O papel da EAD é de fundamental importância, uma vez que o caráter interativo dos novos meios traz embutidas, evidentemente, as possibilidades de novas formas de subjetividade e de socialização. Nessa direção, é possível que a inserção das TICs às situações educativas produzam novos sentidos, porquanto a interação com objetos culturais distintos impulsiona novas operações simbólicas, incidindo frontalmente na formação dos sujeitos.”

Em busca da coerência entre a metodologia qualitativa e o modo mais adequado para analisar as interações no fórum temático, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, visando compreender e inferir novos conhecimentos.

As palavras-chave foram identificadas nas interações dos participantes do curso, a partir do dispositivo pedagógico fórum disponível no ambiente

virtual. Esse dispositivo objetivou proporcionar a interatividade entre os tutores e alunos, ou seja, incentivar as discussões propostas a partir de questões desafiadoras baseadas na leitura do material didático. Esse material foi o fio condutor da ação educativa, produzido coletivamente por especialistas da área de gestão de sistemas e serviços de saúde e das áreas da vigilância e da promoção da saúde. O material didático foi disponibilizado no AVA e entregue aos alunos no momento presencial<sup>1</sup> em CD ou material impresso.

Dessa forma, os grupos temáticos, oriundo dessas interações, foram agrupados nas categorias a seguir. A primeira, oportunidade de reflexão sobre a prática gestora; a segunda, disponibilização de conhecimentos e ferramentas gestoras para prática no processo do trabalho como gestor(a) e por fim, a terceira categoria, qualificação das competências gestoras para o planejamento, organização da rede e avaliação do trabalho desenvolvido. Posteriormente, essas categorias foram apresentadas descritivamente no processo de elaboração do desenvolvimento e considerações do estudo.

Os participantes do curso, na turma em estudo, foram agrupados desde o momento presencial inicial do curso em alunos-equipe, em conformidade com suas regionais de saúde, tendo participantes da Macro Sul (Micros Ilhéus, Itabuna e Jequié); Macro Itabuna (Micro Itabuna e Ibicarai); Macro Santo Antônio de Jesus (Micro Amargosa e São Miguel das Matas); Macro Teixeira de Freitas (Micro Teixeira de Freitas, Eunápolis, Porto Seguro e Mucuri). Desta forma buscou-se contribuir para a discussão, socialização de experiências e incorporação de práticas pelos participantes do curso.

Destaca-se que o ambiente virtual de aprendizagem da ENSP-FIOCRUZ possui dispositivos de apoio pedagógico imprescindíveis para o ensino EAD. Tais dispositivos como fóruns, chats e a discussão dos textos através do material didático foram disponibilizados no ambiente virtual com o objetivo de possibilitar a comunicação síncrona e assíncrona<sup>2</sup> da turma.

Para análise do conteúdo foi selecionado o fórum temático da Parte II – Gestão da atenção à saúde, que trouxe como tema “Gestão do cuidado: a configuração da rede regionalizada e hierarquizada de atenção à saúde no

---

âmbito do SUS”, levando-se em conta o propósito e também o desafio no processo de organização da rede de serviços de saúde.

### **1 - A gestão do cuidado: avanços e contribuições do curso de formação de gestores para a prática gestora**

O desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação tem avançado de força significativa nos últimos anos, através da combinação entre a expansão das oportunidades de aprendizagem e a incorporação de recursos tecnológicos e humanos. Esse desafio e a nova situação mundial exigem a chamada formação permanente, recorrendo a uma reformulação da Educação, de forma a possibilitar a adaptação dos aprendentes às novas tecnologias **agilmente** e em curto prazo.

Para as autoras, a educação como formadora de novas competências, e a comunicação, através dos novos artefatos tecnológicos, se relaciona diretamente com a infra-estrutura básica para o desenvolvimento econômico e social. **Ao mesmo tempo que expõe e oculta** uma profunda contradição, a de que apenas parte da população vai conseguir integrar-se nesse processo.

A Educação a Distância tem permitido o acesso às novas propostas de estudo, para além da delimitação geográfica e do espaço físico de uma sala de aula presencial. **Ao tratar-se** da qualificação de profissionais, como no caso da qualificação de gestores para o SUS, a escolha de um determinado ambiente para EAD, deve envolver objetivos claros a serem alcançados, assim como a avaliação processual dos seus resultados, preservando dessa forma a credibilidade e a seriedade dos cursos oferecidos.

O Fórum da Parte II “Gestão do cuidado: a configuração da rede regionalizada e hierarquizada de atenção à saúde no âmbito do SUS” foi postado no Viask em 23/07/2011, com a proposta de estimular o debate sobre a articulação entre os conteúdos estudados e a prática gestora dos participantes em seu ambiente de trabalho. **Além** disso, **destacava** como o processo de ensino aprendizagem em curso pode contribuir para a superação das dificuldades e facilitar os avanços necessários nos contextos locais e regionais vivenciadas. Para tanto, foram consideradas como questões

mobilizadoras do referido fórum: Que medidas e/ou necessidades gestoras gostariam de destacar quando a operação das redes de atenção nos nossos municípios e regiões? Existem avanços locorregionais quanto à gestão do cuidado, utilização de ferramentas e arranjos profissionais nas equipes?

Participaram desse fórum principalmente os alunos-equipe da Macrorregião de Teixeira de Freitas (Micro de Eunápolis, Porto Seguro e Teixeira de Freitas). Os resultados das análises da interação entre tutor e alunos no fórum apresentaram como destaque as categorias - oportunidade de reflexão sobre a prática gestora; disponibilização de conhecimentos e ferramentas gestoras para prática no processo do trabalho como gestor(a); qualificação das competências gestoras para o planejamento, organização da rede e avaliação do trabalho desenvolvido - ilustradas com algumas respostas das participantes.

## 2 - Oportunidade de reflexão sobre a prática gestora

O Programa Nacional de Humanização da Assistência Hospitalar, lançado em pelo Ministério da Saúde em 2001, tem como objetivo promover mudança da cultura no atendimento prestado em serviços de saúde, através da implantação de novos modos de ser e de fazer, amparados pelo respeito à vida e pelo ser humano autônomo e digno. As ações integradas propostas pelo Programa objetivam a melhoria da qualidade do serviço nos hospitais, aliando ética e eficiência técnico-científica, além de destacar a necessidade de respeito às singularidades do usuário e, também, dos profissionais [3].

“Este curso nos possibilita a refletir sobre a nossa rotina como gestores, proporcionando uma forma diferenciada de pensar e agir. Tem sido muito gratificante!” (Equipe Eunápolis).

“A contribuição desse curso tem sido imensa, faz com que nós gestores reflitamos sobre organização e planejamento de ações em saúde. Como gestores de saúde em treinamento, temos como compromisso de repassar essas discussões para melhorar a gestão municipal”. (Equipe Teixeira de Freitas).

“O curso com seus processos de discussão têm contribuindo para ampliar a visão sobre gestão no SUS, em especial para a capacitação dos gestores no planejamento das atividades”. (Equipe Porto Seguro).

Portanto, foram encontrados indicativos de que o curso contribui para a qualificação da prática gestora quando possibilita uma reflexão sobre rotina dos

gestores, além de proporcionar novos elementos teóricos e práticos para o pensar e agir na área hospitalar. Nas falas, foi destacada a reflexão sobre a organização e o planejamento de ações em saúde, tendo como contexto a incorporação do hospital como elemento da rede e dos processos de planejamento municipais.

### **3 - Disponibilização de conhecimentos e ferramentas gestoras para prática no processo do trabalho como gestor(a)**

Ao considerar as necessidades de ferramentas gestoras para a área hospitalar, voltadas para o modelo assistencial usuário centrado, a capacitação dos gestores ganha relevância, numa dialética para a análise das organizações.

“Acredito que o curso me proporcionou ferramentas e conhecimentos para utilizar as informações que estão disponíveis e assim qualificar meu trabalho dentro da Secretaria de Saúde.” (Equipe Eunápolis).

“O curso mostrou que a aprender a planejar é fundamental para ofertar serviços em um processo descentralizado tendo em vistas as necessidades locorregionais.” (Equipe Teixeira de Freitas).

Para a qualificação de modelo assistencial centrado no usuário, os pontos centrais de mudança são o reordenamento dos processos de trabalho e a utilização das tecnologias leves e duras, intermediadoras de processos gestores na construção do trabalho em equipe nas unidades hospitalares. O reordenamento de informações, voltadas para o planejamento e descentralização de ações, apresenta-se como elemento no reordenamento dos processos gestores na rede hospitalar.

### **4 - Qualificação das competências gestoras para o planejamento, organização da rede e avaliação do trabalho desenvolvido**

Os esforços para a qualificação dos serviços de saúde, que também inclui a rede hospitalar, precisam do enfrentamento de diferenciados problemas que exigem dos gestores um processo ágil e apurado na tomada de decisão. Para que as organizações hospitalares possam avançar nesse sentido, é necessário que seus gestores busquem ferramentas de gestão facilitadoras do processo de tomada de decisão.

“O curso transforma a teoria, o conhecimento adquirido em prática para planejar melhor as ações desenvolvidas melhorando a qualidade do planejamento, organização da rede e avaliação do trabalho desenvolvido.” (Equipe Eunápolis).

“Planejar é uma estratégia fundamental e inerente nas atividades do SUS, o curso também contribui para a competência do gestor na elaboração dos relatórios de gestão, dos consolidados mensais e busca das metas a atingir”. (Equipe Porto Seguro).

Nesse sentido, a contribuição do Curso de Capacitação de Gestores, com o destaque dos(as) participantes para o desenvolvimento de competências gestores para o planejamento, estabelecimento de metas, organização do trabalho em rede e de processos podem direcionar para a qualificação da rede hospitalar no SUS.

## 5 - Discussão

Ao analisar o discurso dos atores que vivenciaram formações através da concepção de ensino a distância, pode-se compreender que as tecnologias são elementos organizadores da ação formadora e de práticas de aprendizagem na dinâmica da ação educativa.

A primeira categoria, relativa à oportunidade de reflexão sobre a prática na organização e qualificação da rede, mais uma vez traz a necessidade já identificada em estudos anteriores da importância da quebra da intensa rotina gestora, através de oportunidades de capacitação e atualização, mostrando o reconhecimento da necessidade de incorporação de novos conhecimentos e avanço nas práticas gestoras.

Além disso, a disseminação de saberes e a produção de conhecimentos, aliadas às tecnologias da inteligência individual e coletiva, modificam os elementos do problema de educação e da formação.

Nesse sentido, a partir da relação dialética entre a necessidade de avanço na organização dos serviços, os participantes destacam a importância de ferramentas para a organização e planejamento de ações em saúde discutidas e apresentadas, visando a sua apropriação no cotidiano da prática gestora. Entre as principais ferramentas apresentadas como instrumentos de reorganização dos serviços, além das próprias políticas e adequações necessárias aos vários níveis de competência do sistema, foram encontrados o



planejamento, a gestão orçamentária e financeira, a regulação e a regionalização, assim como a monitoração e avaliação dos sistemas de informação e das próprias funções gestoras.

Essa apropriação apresentou-se, também, como processo de co-responsabilização gestora, com a capacitação das equipes municipais de saúde. No material analisado, o curso com seus processos de discussão mostraram-se capazes de contribuir para ampliar a visão sobre gestão no SUS, em especial em relação à capacitação dos participantes no planejamento das atividades, em seus níveis específicos de atuação gestora.

Os avanços e contribuições, identificados pelos participantes no material estudado, vêm de encontro a algumas das dificuldades presentes na atualidade e impactantes na prática gestora. Entre essas dificuldades, vale à pena ressaltar a necessidade de mudanças nessas práticas, com utilização de ferramentas facilitadoras apoiadoras de novas mentalidades, mais voltadas para as necessidades locais e regionais e para a organização de redes assistências estaduais, capacitadas para o planejamento estratégico e para a concretização da inclusão dos usuários no processo de gestão compartilhada [7].

Os avanços indicados na qualificação da utilização de ferramentas e conhecimentos proporcionados pelos sistemas de informações que estão disponíveis no SUS, para a qualificação do trabalho gestor local, no planejamento da oferta de serviços e processo de descentralização e organização locorregional apresentam-se como aspectos positivos na qualificação das competências gestoras para o planejamento, organização da rede e avaliação do trabalho desenvolvido.

## **6 - Considerações finais**

As dificuldades fazem parte do processo de aprendizagem e estão presentes nos professores e nos alunos como exigência da nova ordem. Ao entender de forma aberta o processo de ensino-aprendizagem, rompe-se com a lógica tradicional do saber como sinônimo de certezas. A capacidade de trabalhar com a dúvida que parece dar sentido à possibilidade de o professor

buscar e percorrer os caminhos da própria construção do conhecimento. Nesse contexto, a utilização das tecnologias ganha sentido quando se parte para uma busca de caminhos alternativos de transformação do sujeito e, portanto, da sociedade em que vivemos.

De toda forma, cientes da dupla responsabilidade, como profissionais da área da saúde e da área de ensino em cursos a distância com qualidade, buscou-se acreditar no comprometimento dos participantes do curso, visando a manutenção da credibilidade e o alcance dos objetivos do Programa. Portanto, considerou-se que os participantes do processo educativo em avaliação apresentaram indicativos da qualidade do trabalho desenvolvido através do Programa Nacional de Qualificação de Gestores e Gerentes do SUS.

Além disso, chama-se à atenção para importância **do curso** como instrumento de qualificação da atenção no SUS, que precisa ser continuado e articulado a outras ações nos diversos níveis da atenção. O processo de aprendizagem construído coletivamente, através do ambiente virtual de aprendizagem, suporte para educação a distância, disponibilizado para os gestores, **ainda** que disponibilize dispositivos interativos, não garante por si só mudanças efetivas na rede de atenção do SUS. **Nesse sentido, os dispositivos estudados que propiciem a cooperação e interação, tais como o fórum e apoio tutorial para a construção de conhecimentos pelos alunos-equipes precisam ser apoiados por outros processos gestores** de estímulo às mudanças na rede assistencial da área da saúde, viabilizando a permanência e a adequada locação dos profissionais em formação permanente, dessa forma caracterizando a carreira dos gestores no SUS.

### **Notas de Rodapé**

<sup>1</sup> O momento presencial com carga horária de 24h objetivou apresentar o Projeto em nível nacional, expor sobre o processo de operacionalização do Curso de Qualificação de Gestores do SUS, a sua dinâmica, capacitar os alunos na utilização dos dispositivos pedagógicos do ambiente virtual de aprendizagem e criar vínculos afetivos entre os tutores e alunos.

<sup>2</sup> A Comunicação Síncrona a interatividade é realizada simultaneamente, em tempo real, a exemplo dos chats. A Comunicação Assíncrona e a interatividade é realizada a partir dos dispositivos fóruns, mensagens, wiki e outros.

## Referências

- [1] BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE, FIOCRUZ, Escola Nacional de Saúde Pública, Curso de Qualificação de Gestores para o SUS. Brasília: Rio de Janeiro: 2011. Disponível em: [http://extranet.redefiocruz.fiocruz.br/sites\\_cursos/gestores/](http://extranet.redefiocruz.fiocruz.br/sites_cursos/gestores/) .
- [2] GUIMARÃES, Jane Mary de Medeiros Guimarães et al. Educação a Distância: a “rede” eliminando fronteiras. Joao Pessoa, Editora Universitária UFPB, 2007.
- [3] SOUZA, Kátia Ovídia José de e PEGORARO, Renata Fabiana. Concepções de profissionais de saúde sobre humanização no contexto hospitalar: reflexões a partir da Psicologia Analítica. Aletheia [online]. 2009, n.29, pp. 73-87. ISSN 1413-0394.
- [4] Querte, Teresinha Conzi; Mehlecke, Liane; Tarouco, Margarida, Rockenbach. Ambientes de Suporte para Educação a Distância: a mediação para aprendizagem cooperativa. Novas Tecnologias na Educação. CNTED-UFRGS, n. 1, Fev., 2003.
- [5] LÉVY, Pierre. As tecnologias da inteligência. Rio de Janeiro. Editora 34. 1999.
- [6] CRUZ, Marly Marques; REIS, Ana Cristina. Monitoramento e Avaliação como uma das funções gestoras do Sistema Único de Saúde. In: GODIN, Roberta (Org.) Qualificação de Gestores do SUS. 2 ed. Rev. Ampl. Rio de Janeiro, RJ: EAD/ENSP, 2011.
- [7] Merhy EE. A gestão do cotidiano em saúde e o ato de governar as tensões constitutivas do seu agir: desafio permanente das estratégias gerenciais adotadas. Campinas: 1998. [Mimeo].