

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO: UM ESPAÇO PARA A
CONQUISTA DA CIDADANIA PROFISSIONAL**
**PARTICIPATIVE STRATEGIC PLANNING: AN AREA FOR CONQUERING PROFESSIONAL
CITIZENSHIP**
**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO: UN ESPACIO PARA LA CONQUISTA DE LA
CIUDADANIA PROFESIONAL**

*Francine Gelbcke¹, Eliane Matos², Ilza S. Schmidt³, Maria Patrícia Locks de Mesquita⁴,
Maria de Fátima Custódio Padilha⁵*

¹ Professora Adjunto do Departamento de Enfermagem e do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutora em Enfermagem pela UFSC. Diretora de Enfermagem do Hospital Universitário (HU/UFSC) - Gestão 2004/2008.

² Enfermeira. Mestre em Enfermagem pela UFSC. Doutoranda em Enfermagem pela UFSC. Chefe da Divisão de Enfermagem em Emergência e Ambulatório do HU/UFSC.

³ Enfermeira Coordenadora da Divisão de Enfermagem em Clínica Médica do HU/UFSC.

⁴ Enfermeira. Mestre em Enfermagem pela UFSC. Chefe da Divisão de Enfermagem Cirúrgica do HU/UFSC.

⁵ Enfermeira. Especialista em Estimulação Precoce. Coordenadora da Divisão de Enfermagem na Saúde da Criança, Adolescente e Mulher do HU/UFSC.

PALAVRAS CHAVE: Enfermagem. Organização e administração. Planejamento estratégico.

RESUMO: Relato de experiência acerca da realização do Planejamento Estratégico Participativo da Diretoria de Enfermagem, gestão 2004 -2008, realizado no Hospital Universitário Prof. Polydoro Ernani de São Thiago da Universidade Federal de Santa Catarina, entre julho a dezembro de 2004. O planejamento constituiu-se num momento de compartilhar poder, estimulando a definição de projetos coletivos e solidários e a capacitação dos trabalhadores. Teve como objetivos atender a necessidade interna de organização, estabelecer metas e planos de ação, bem como formar os trabalhadores e responsabilizá-los com a missão institucional – cuidar, educar e pesquisar. No processo de construção, definiu-se missão, visão, valores e crenças, oportunidades e ameaças do ambiente externo, fortalezas e fragilidades do ambiente interno e a partir do diagnóstico inicial, traçou-se objetivos estratégicos, elaborando-se o plano de ação dos objetivos prioritários. Destaca-se a riqueza do processo de discussão, viabilizando pensar o cotidiano, revitalizando a construção coletiva como uma forma de fortalecer a profissão.

KEYWORDS: Nursing. Organization and administration. Strategic planning.

ABSTRACT: This study relates the Directory of Nursing's experience with participatory strategic planning from 2004 to 2008. The study took place in the Polydoro Ernani de São Thiago University Hospital of the Federal University of Santa Catarina from July to December of 2004. It is understood that completing the Participative Strategic Planning on the part of the Directory of Nursing could be seen as a moment of power sharing, thus stimulating the definition of collective and solitary projects, as well as the furthered education and experience of its workers. The objectives of this study are to attend to the internal needs of the organization, establish goals and action plans, as well as educate workers and empower them with the institutional mission – to care, educate, and to research. In the construction process, the mission, vision of the future, values, and beliefs were defined. The opportunities and threats from external environments were raised, as well as strengths and fragilities of the internal environment. Through the initial diagnosis, strategic objectives were outlined and a plan of action was established. The results of the study highlight the importance of the discussion process, in which daily operations are viably considered, and a collective construction is revitalized, as a means to strengthen the profession of nursing.

PALABRAS CLAVE: Enfermería. Organización y administración. Planificación estratégica.

RESUMEN: Relato de experiencia acerca de la realización del Planeamiento Estratégico Participativo de la Dirección de Enfermería, en la gestión 2004 al 2008, realizado en el Hospital Universitario Prof. Polydoro Ernani de São Thiago de la Universidad Federal de Santa Catarina, entre Julio y Deziembre del 2004. El planeamiento se constituye en un momento de compartir el poder, estimulando la definición de los proyectos colectivos y solidarios y la capacitación de los trabajadores. Tuvo como objetivos atender la necesidad interna de organización, establecer metas y planos de acción, así como formar a los trabajadores y los responsabilizarlos con la misión institucional – cuidar, educar e investigar. En el proceso de construcción, se define la misión, la visión de futuro, los valores y las creencias, las oportunidades y las amenazas del ambiente externo, las fortalezas y las fragilidades del ambiente interno y a partir del diagnóstico inicial, se trazó objetivos estratégicos, elaborándose el plano de acción de los objetivos prioritarios. Se destaca la riqueza del proceso de discusión, viabilizando pensar el cotidiano, revitalizando la construcción colectiva como una forma de fortalecer la profesión.

Endereço: Francine Gelbcke
Universidade Federal de Santa Catarina
Centro de Ciências da Saúde, Departamento de Enfermagem
Campus Universitário - Caixa Postal 5199
88.040-970 - Trindade, Florianópolis, SC.
E-mail: fgelbcke@nfr.ufsc.br

Artigo original: Relato de experiência
Recebido em: 15 de fevereiro de 2006.
Aprovação final: 19 de junho de 2006.

INTRODUÇÃO

Desde o início da humanidade os seres humanos realizam projetos e planos no sentido de buscar estratégias de sobrevivência, ou seja, formas de se preparar para o futuro. Primeiramente os projetos estavam vinculados à necessidade de organização visando à sobrevivência, planejando-se como conseguir alimentos e vestimentas, além de estratégias para proteção das intempéries do tempo. Com o surgimento das organizações sociais, empresariais ou públicas, o planejamento é instituído com vistas a organizar meios para o crescimento, desenvolvimento e mesmo sobrevivência às diversas oportunidades e ameaças do meio ambiente.

Atualmente, com o mundo globalizado, com mudanças substanciais no seu modo de organização, com a reestruturação produtiva, com modos de gestão do trabalho que se alteram, com relações de trabalho flexíveis, um mundo em constante movimento, o planejamento é mais do que necessário à manutenção das diferentes organizações. Afinal, como enfrentar a competitividade existente, bem como a influência de variáveis sociais, econômicas, políticas e legais que imprimem situações delicadas às instituições?

As organizações devem criar um espaço para a reflexão coletiva, com a definição do direcionamento das ações, visando o alcance de objetivos determinados e metas estabelecidas, bem como promover uma outra forma de subjetivação grupal que permita a realização dos trabalhadores. Este espaço pode ser ocupado pelo planejamento, entendido como um campo técnico-político destinado a intervir de maneira mais abrangente no cenário sanitário brasileiro.¹

As organizações públicas, mesmo submetidas às regras político-administrativas, que definem, em última instância, sua missão e objetivos, precisam repensar permanentemente o seu papel, visando às mudanças sociais, a sua vocação, bem como a sua capacidade enquanto instituição e enquanto conjunto de trabalhadores, ou seja, seres humanos com capacidades cognitivas e sociais.

A mudança organizacional significa um processo amplo que envolve aspectos culturais, gerenciais, estratégicos, e tantos outros. Portanto, estamos falando de uma mudança substantiva, de um processo onde a organização é o principal sujeito e objeto de transformação.

Esta mudança deve considerar o usuário, consumidor dos serviços de saúde, com o conjunto de suas necessidades, como o seu vetor principal. Neste sentido, o que se pretende é discutir um projeto

institucional, a partir da “construção de consensos internos, costurados em torno de um ‘projeto’, entre a direção e os trabalhadores de saúde e as várias categorias de profissionais tão distintas entre si, dando centralidade ao usuário/consumidor dos serviços”.^{2,974}

No setor saúde, a organização institucional é uma das molas mestre para as mudanças no modo de gestão, as quais repercutem na assistência e nas relações de trabalho. Neste sentido, é preciso “assumir um papel mais ativo na reorientação das estratégias e modos de cuidar, tratar e acompanhar a saúde”,^{3,2} bem como os modos de ensinar e aprender.

Atualmente, no setor saúde, há necessidade de se imprimir novas formas de gestão que dêem conta das mudanças sociais e do próprio setor. O Ministério da Saúde, em seu Plano Nacional de Saúde, prevê o fortalecimento da gestão democrática, com a participação dos trabalhadores de saúde na gestão dos serviços, assegurando a valorização profissional, bem como fortalecendo as relações de trabalho e promovendo a regulação das profissões, com vistas a se efetivar a atuação solidária, humanizada e de qualidade. Neste sentido, entendemos que uma das estratégias para o alcance deste objetivo é a realização do planejamento estratégico participativo.⁴

Neste sentido foi que a Diretoria de Enfermagem do Hospital Universitário Prof. Polydoro Ernani de São Thiago (HU), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em 2004, assim que assumiu a direção após processo de eleição direta, propôs a realização de um planejamento estratégico que envolvesse os trabalhadores de enfermagem dos diferentes serviços que compõem tal diretoria.

Consideramos o planejamento estratégico como instrumento técnico-político que permite definir missão, valores e objetivos da instituição, como um marco inicial do processo de mudança organizacional. Na prática, sabemos que o processo efetivo de mudança organizacional somente em parte tem caráter formal. Muitos fatores e eventos concorrem para o seu desencadeamento e o seu sucesso. Mas mais que seu caráter técnico, se pretendeu abrir um espaço para discussão e reflexão da profissão, visando garantir também a cidadania profissional.

Com o presente artigo, buscamos relatar a experiência de realização do planejamento estratégico do HU/UFSC, visando contribuir com as instituições de saúde, que para atender aos pressupostos do SUS e do próprio Ministério da Saúde, necessitam rever suas formas de organização e de planejamento.

A REALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO

A consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) tem se constituído num desafio para os gestores, em nível federal, estadual e municipal, bem como para os trabalhadores que atuam na Rede Pública. Há que se pensar na necessidade de se reorientar as estratégias e modos de cuidar, tratar e acompanhar a saúde individual e coletiva, o que tem sido uma das prerrogativas do SUS, bem como na capacidade de provocar importantes repercussões também nas estratégias e modos de ensinar e aprender.

As diferentes iniciativas governamentais que visam esta reorientação do cuidar, ensinar e mesmo administrar, propõem processos cooperativos entre as instituições formadoras e o sistema de saúde. O HU/UFSC, enquanto hospital de ensino, em si já articula a formação e a assistência. Deste modo, realizar um planejamento de forma participativa, envolvendo os atores sociais da Diretoria de Enfermagem, mais que gerir um processo participativo na gestão, permitiu a capacitação de seus trabalhadores. Assim, realizar um planejamento participativo respondeu a uma necessidade interna de organização, de estabelecimento de metas e planos de ação, mas também a formação dos trabalhadores e a responsabilização dos mesmos, não apenas com o planejamento em si, mas com a missão institucional, ou seja, com o cuidar e o educar.

Neste sentido, assim que assumimos a Diretoria de Enfermagem, propusemos a elaboração de um planejamento, a ser construído de forma participativa, envolvendo os diferentes serviços e os profissionais de enfermagem de uma forma geral. Este planejamento foi proposto já no trabalho de transição e renovação do corpo gerencial e para tanto algumas ações foram desenvolvidas.

Inicialmente solicitamos ao Grupo de Apoio Institucional (GAI)*, assessoria para o desenvolvimento deste trabalho. Ficou definido que iniciáramos o trabalho com uma oficina acerca de elaboração de planejamento estratégico para as chefias de enfermagem, e que o GAI prestaria assessoria para os serviços e divisões, inicialmente, visando dar suporte a elaboração do planejamento. Definimos com as chefias um cronograma, visando estabelecer datas para o cumprimento de cada etapa a ser realizada, que iniciaria pela elaboração do planejamento dos serviços, após das divisões, culmi-

nando com o da Diretoria de Enfermagem.

O processo de mobilização dos trabalhadores se deu através de carta, na qual chamávamos todos à participação, lembrando que esta era uma de suas principais reivindicações por ocasião da campanha eleitoral para ocupação dos cargos de chefia de enfermagem. Neste sentido, e acreditando que somente por meio da participação é que teremos uma enfermagem mais unida, comprometida com o que almejamos, com a luta por uma assistência de saúde digna e justa, com melhores condições de trabalho, com a valorização do trabalhador, com o acolhimento dos usuários (clientes, alunos e professores), com a responsabilização e a solidariedade, é que propusemos a elaboração de um planejamento participativo. Durante o processo de mobilização esclarecíamos os trabalhadores sobre o trabalho a ser desenvolvido, a importância da construção coletiva com participação de todos os envolvidos, independente do local de trabalho e da categoria profissional, lembrando, ainda, que participação é um processo contínuo e que só se conquista aquilo que se quer e que se ocupa.

Destacamos também, aos trabalhadores, que ao realizar o planejamento, precisávamos pensar a organização como um todo, adotando uma perspectiva de futuro. Para tanto, foi necessário analisar o contexto externo e interno, (re)definir a missão, estabelecer as estratégias de ação, propondo alternativas compatíveis com a realidade e flexíveis. Porém, para que as estratégias fossem alcançadas e viabilizadas, precisariam ser pensadas e assumidas por todos.

Concomitante ao encaminhamento da carta convite aos trabalhadores, iniciamos a capacitação das chefias, por meio de uma oficina de trabalho, na qual foram apresentados conceitos básicos que compõem o planejamento, bem como suas etapas e fomos realizando exercícios com as mesmas no sentido de compor o planejamento.

Cada um dos serviços estabeleceu sua própria metodologia para elaboração do seu planejamento, sendo que em sua maioria, este foi realizado nos diferentes turnos de trabalho, sendo compilado por um grupo de representantes, com posterior discussão em reunião do serviço. Em alguns serviços, como a emergência pediátrica, optou-se por elaborar um cartaz, no qual os trabalhadores de enfermagem foram compondo o planejamento, sendo compilado pelos

*Constitui-se num grupo de trabalhadores de enfermagem do HU e professores do Depto. de Enfermagem que foram formados dentro do Sistema de Aprendizagem Vivencial, durante a realização do programa Vivendo e Trabalhando Melhor, desenvolvido pela gestão da Diretoria de Enfermagem 1996 - 2000 com o objetivo de conduzir atividades de desenvolvimento interpessoal com trabalhadores.

enfermeiros do serviço e posteriormente discutido. Esta fase inicial precisou ser redimensionada, pois os serviços inicialmente apresentaram alguns problemas para elaboração dos seus planejamentos, o que representou uma reprogramação do cronograma.

Para as divisões, foram indicados representantes do nível superior e médio de cada serviço e em reuniões foram elaborados os planejamentos, geralmente tendo como base o que o serviço já havia produzido.

Posteriormente, a partir de novembro, demos início à etapa de elaboração do planejamento da diretoria de enfermagem, também com representantes dos serviços, das chefias de divisão e assessorias[†]. À medida que cada etapa ia sendo elaborada, encaminhávamos aos representantes a cópia do material, possibilitando discussão nos serviços e a divulgação do que estava sendo produzido. Em dezembro de 2004 finalizamos, preliminarmente, os trabalhos, avaliando-se o quanto foi rico o processo de discussão, que viabilizou pensar o cotidiano, buscar novas formas de enfrentamento das adversidades, revitalizando a construção coletiva como uma forma de fortalecer a profissão, resgatando a cidadania profissional.

Ao final da conclusão dos trabalhos, realizamos reunião ampliada, em assembléia geral da enfermagem, para apresentação e discussão do planejamento. Mesmo cientes de que o planejamento da Diretoria de Enfermagem não estava totalmente acabado, que fazia parte de um planejamento maior da instituição, entendemos que a apresentação do mesmo era necessária, principalmente como forma de mobilização e fortalecimento da categoria.

Neste processo de construção, definimos a missão, visão de futuro, os valores e crenças que alicerçam o pensar e o fazer da enfermagem do HU, levantamos as oportunidades e ameaças do ambiente externo, as fortalezas e fragilidades do ambiente interno e a partir deste diagnóstico inicial, traçamos os objetivos estratégicos. A partir dos objetivos estratégicos, foram definidos aqueles prioritários, para os quais foram elaborados os planos de ação.

O planejamento foi apresentado, também ao Departamento de Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina, no sentido de buscarmos alianças para viabilizá-lo.

Destacamos, neste processo, a forma como os serviços foram se engajando, a possibilidade de discu-

tirmos a enfermagem do HU, o que somos e o que queremos. Mais que buscar alternativas para as dificuldades relacionadas à estrutura física e aos recursos humanos, em muitos casos deficitários, este momento possibilitou reavivar as esperanças, a solidariedade, o compromisso com o outro, quer usuário, quer trabalhador de enfermagem, no sentido de construirmos uma enfermagem cada vez mais forte, com objetivos definidos, com um horizonte a buscar.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO: NOSSOS RESULTADOS

Trilhar os caminhos do SUS e responder às suas prerrogativas exige uma mobilização constante, um repensar e articular a assistência, o ensino e a pesquisa, respondendo desta forma aos preceitos da própria universidade.

Também há que se destacar a necessidade de rever os modelos de gestão, o que pressupõe entender que atualmente “estamos vivendo uma situação histórico-social, que tem definido para as organizações produtivas um desafio que só pode ser enfrentado através dos modelos gerenciais cada vez menos burocráticos, e que permitem às organizações uma plasticidade que as transformam quase em uma ‘organização inteligente’, que consiga assimilar o que ocorre no seu interior e na sua volta, e elaborar soluções adequadas para cada problema novo que lhe aparece. A gestão seria o campo tecnológico para dar às organizações esta plasticidade”^{5:93}

Para tanto, realizar o planejamento estratégico participativo, mais que buscar planejar, estabelecer estratégias, realizar diagnósticos, constituiu-se num repensar a enfermagem, o cuidado, a pesquisa, o ensino. Mobilizar as pessoas para a participação neste processo foi importante, no sentido de que pudemos com isto compartilhar responsabilidades, mas principalmente, compartilhar um olhar para a instituição e para a profissão.

Imbuídos deste espírito é que discutimos e aprovamos a seguinte missão: A Diretoria de Enfermagem do HU/UFSC tem finalidade diretiva e organizativa, visando gerir assistência de enfermagem de excelência, produzir conhecimento, formar e educar permanentemente os seres humanos, utilizando os princípios científicos, humanísticos, éticos, valorizan-

[†]A Diretoria de Enfermagem possui três comissões de assessorias permanentes em seu organograma, a saber: Centro de Educação e Pesquisa em Enfermagem (CEPEn), Comissão Permanente de Materiais de Assistência de Enfermagem (CPMA) e Comissão de Ética de Enfermagem (CEEn).

do o ser humano em sua multidimensionalidade, otimizando as relações interpessoais, bem como contemplando os princípios e a organização do Sistema Único de Saúde.[‡]

Estabelecemos como visão de futuro, Ser uma Enfermagem de excelência e referência na assistência, gerência, ensino, pesquisa e extensão.[‡]

Os valores/princípios foram elaborados a partir da definição de palavras-chave como: participação, ética, respeito à individualidade e diversidade, humanização, justiça social, valorização, excelência, integralidade, interdisciplinaridade, solidariedade, responsabilidade, dando sustentação ao trabalho da Diretoria de Enfermagem.[‡] Neste sentido, afirmamos que a DE/HU acredita que:

- o ser humano é único, indivisível, multidimensional, integral, histórico, social e cultural;
- o cuidado ao ser humano se pauta nos princípios da ética e da solidariedade, no respeito à diversidade, na integralidade, na responsabilidade, no afeto e acolhimento, na equidade, sendo, portanto, humanizado e integral;
- o cuidado de enfermagem é influenciado pela qualidade das relações interpessoais mantidas no cotidiano hospitalar;
- o trabalho na área da saúde se caracteriza por ser multidisciplinar/interdisciplinar e complementar, propiciando o crescimento e aprimoramento individual e grupal no espaço coletivo, possibilitando assistência, ensino e pesquisa de qualidade;
- a gestão do trabalho deve pautar-se na participação coletiva, visando o estabelecimento de metas e planos de ação, bem como a responsabilização dos trabalhadores com a missão institucional, ou seja, com o cuidar, o educar e o pesquisar;
- o trabalho da enfermagem visa atender as necessidades de atenção à saúde dos usuários, em conjunto com os demais trabalhadores de saúde da instituição hospitalar, articulando neste sentido, a subjetividade e os saberes dos sujeitos envolvidos;
- a educação permanente caracteriza-se pela aprendizagem no trabalho, onde o aprender e o ensinar se incorporam ao cotidiano da organização e ao trabalho, tendo como referência às necessidades de

saúde das pessoas, a gestão setorial e o controle social, visando a transformação das práticas profissionais e da própria organização do trabalho;⁶

- o cuidado de enfermagem faz parte do Cuidado Progressivo à Saúde na rede do SUS, em que se busca o trabalho em rede, reconhecendo-se os contextos e histórias de vida e assegurando adequado acolhimento e responsabilização pelos problemas de saúde das pessoas;⁶
- a enfermagem tem como uma de suas práticas a educação para a saúde, entendida como um processo dialógico, de inter-relação, como uma possibilidade de transformação, considerando neste processo o respeito à liberdade individual e a capacidade de decisão;
- o trabalho da enfermagem deve estar alicerçado no compromisso profissional e ético dos trabalhadores de enfermagem, no respeito ao outro (usuário e trabalhador), permitindo desta forma um trabalho em equipe;
- o trabalhador de enfermagem deve ser valorizado pelo seu desempenho técnico e científico, relacional e compromisso profissional. Neste sentido, também é um ser humano a ser cuidado;
- participação é uma conquista processual, que supõe envolvimento, compromisso, auto-expressão, autonomia, responsabilidade, sendo um caminho para o ser humano buscar a sua realização.⁷⁻⁹

A próxima etapa do planejamento constituiu-se do levantamento das oportunidades e ameaças, sendo identificadas as fortalezas e as fragilidades relacionadas aos seguintes aspectos: assistência, gerência, recursos materiais, gestão de pessoas, ensino, pesquisa e extensão. Com base neste levantamento, definimos os principais objetivos estratégicos a serem trabalhados, sendo delineadas as ações, responsáveis, prazo para execução de cada ação, os recursos financeiros e materiais necessários.

Ressaltamos a importância deste processo de construção coletiva, envolvendo os atores sociais, o que possibilitou discutir as divergências, as dificuldades, as tensões inerentes às instituições de saúde, mas também serviu como forma de qualificar o atendimento prestado, tendo como foco o sujeito do cuidado e o sujeito trabalhador. Mais que pensar somente nos problemas, buscamos soluções, tentando suplan-

[‡]Universidade Federal de Santa Catarina, Hospital Universitário Prof. Polydoro Ernani de São Thiago. Planejamento Estratégico Participativo da Diretoria de Enfermagem [documento interno]. 2004.

tar as dificuldades de enxergar o outro, aquele que demanda o nosso serviço, ou seja, o usuário. Para tanto, há que se “entender a finalidade da organização de saúde, sua singularidade enquanto produtora de determinados serviços, seu compromisso social”.^{2:977}

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizarmos o Planejamento Estratégico Participativo (PEP) e refletirmos acerca da enfermagem, alguns pressupostos surgiram como suporte para a gestão: o entendimento dos trabalhadores enquanto sujeitos sociais; a participação e a responsabilidade coletiva na tomada de decisão; a ética; a solidariedade; o compromisso com uma assistência de excelência; a valorização do desenvolvimento científico; e principalmente, a valorização da vida, quer dos sujeitos do cuidado, quer dos trabalhadores.

A realização do PEP possibilitou um olhar para o cotidiano, para as relações, para as oportunidades e ameaças, para as fortalezas e fragilidades e mais do que organizar, permitiu um repensar sobre o cuidar, o educar e o gerenciar. O planejamento “não é só ciência e técnica, é também arte: a arte de governar em situações de poder compartilhado”.^{10:156} Neste sentido planejamento e gestão, deixam de “dizer respeito a um problema de administração das coisas pelos homens e passam a significar um problema de interação entre os homens na busca de seus objetivos”.^{10:156}

O planejamento, em nosso entender, constituiu-se como o momento central do trabalho até então realizado, por meio do qual se buscou estimular a produção da autonomia e da criatividade, bem como a definição de projetos coletivos e solidários. Há que se considerar que o “compromisso da pessoa solidária é com as idéias e com a dignidade humana”,^{11:70} e o planejamento, além disto, está relacionado à responsabilidade, que como “exigência moral, implica em assumir, reconhecer e responder pelas conseqüências dos próprios atos. A noção de responsabilidade é vinculada à liberdade”.^{11:70} Pretendeu-se, então, romper com certa apatia que parecia estar presente, imobilizando os trabalhadores à participação, à reflexão, que levava

a um fazer rotineiro, sem motivação, para um processo que favorecesse olhar o cotidiano, buscar novas perspectivas, ter esperanças, com solidariedade, responsabilidade e liberdade. Esperanças na descoberta de suas próprias possibilidades de mudança.

REFERÊNCIAS

- 1 Campos RO. O planejamento no labirinto: uma viagem hermenêutica. São Paulo (SP): Hucitec; 2003.
- 2 Cecílio LC. Trabalhando a missão de um hospital como facilitador da mudança organizacional: limites e possibilidades. Cad. Saúde Públ. 2000 Out-Dez; 16 (1): 973-83.
- 3 Ministério da Saúde (BR). Caminhos para a mudança da formação e desenvolvimento dos profissionais de saúde: diretrizes para a ação política para assegurar a educação permanente no SUS. Brasília (DF): O Ministério; 2003.
- 4 Ministério da Saúde (BR). Plano Nacional de Saúde: um pacto pela saúde no Brasil, síntese. Brasília (DF): O Ministério; 2005.
- 5 Merhy EE. Em busca do tempo perdido: a micropolítica do trabalho vivo em saúde. In: Merhy EE, Onocko R, organizadores. Praxis en salud: un desafío para lo público. Buenos Aires/São Paulo: Lugar Editorial/Hucitec; 1997.
- 6 Ministério da Saúde (BR). Saúde investe em pólos de educação permanente [citado Jun 2004]. Disponível em: http://portal.saude.gov.br/saude/visualizar_texto.cfm
- 7 Demo P. Participação é conquista. 3a ed. São Paulo (SP): Cortez; 1996.
- 8 Bordenave JED. O que é participação. 8a ed. São Paulo (SP): Brasiliense; 1994.
- 9 Mesquita MPL. A dimensão gerencial da identidade profissional da(o) enfermeira(o) na percepção da equipe de enfermagem: uma perspectiva de construção coletiva [dissertação]. Florianópolis (SC): UFSC/Programa de Pós-Graduação em Enfermagem; 2002.
- 10 Sá MC. Subjetividade e projetos coletivos: mal-estar e governabilidade nas organizações de saúde. Ciência Saúde Coletiva. 2001 Jan-Jun; 6 (1): 151-64.
- 11 Bub MBC. Ética e prática profissional em saúde. Texto Contexto Enferm. 2005 Jan-Mar; 14 (1): 65-74.