

## Relatos de experiência

# Planejamento estratégico de um programa de pós-graduação em rede: experiência de construção coletiva

Strategic planning of a network-based graduate health program: an experience of participatory planning (abstract: p. 15)

Planificación estratégica de un programa de posgrado en red: experiencia de construcción colectiva (resumen: p. 15)

**Maria do Socorro de Sousa<sup>(a)</sup>**

<sousams3@gmail.com> 

**Maria de Fatima Antero Sousa Machado<sup>(b)</sup>**

<fatimaantero@uol.com.br> 

**Anya Pimentel Gomes Fernandes Vieira-Meyer<sup>(c)</sup>**

anyavieira10@gmail.com> 

**Neiva Francenely Cunha Vieira<sup>(d)</sup>**

nvieira@ufc.br> 

**Maria Socorro de Araújo Dias<sup>(e)</sup>**

socorroad@gmail.com> 

<sup>(a, b, c)</sup> Programa de Pós-Graduação em Saúde da Família, Rede Nordeste de Formação em Saúde da Família (Renaf), Escritório-Ceará, Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). Rua São José, s/n., Precabura. Eusébio, CE, Brasil. 61760-000.

<sup>(d)</sup> Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, CE, Brasil.

<sup>(e)</sup> Programa de Pós-Graduação em Saúde da Família, Renaf, Centro de Ciências da Saúde, Curso de Enfermagem, Universidade Estadual Vale do Acaraú. Sobral, CE, Brasil.

Trata-se do relato da elaboração do plano estratégico 2021-2024 do Programa de Pós-Graduação em Saúde da Família da Rede Nordeste de Formação em Saúde da Família. Desenvolvido em 2020, o plano visa ao fortalecimento do programa a partir do trabalho coletivo, que valoriza o conjunto e as especificidades. Três perguntas orientaram esta sistematização: Em que contexto aconteceu a experiência? Como se deu o percurso metodológico dos sujeitos, em rede formativa, fazendo o caminho ao caminhar? Como as três partes fundamentais de um plano são interligadas formando um todo? As narrativas expressam uma experiência participativa de planejamento. Esse caminho mobilizou a rede para uma ação educativa e estratégica, tornando vivos o respeito, a diversidade cultural e a cooperação. Considera-se o percurso efetivo, resultando em um documento que orientará o programa no quadriênio.

**Palavras-chave:** Programas de pós-graduação em saúde. Estratégia Saúde da Família. Planejamento participativo. Avaliação educacional. Colaboração intersetorial.

## Introdução

### Os passos iniciais do caminhar

A pós-graduação no Brasil, regulamentada em 1965 (Parecer n. 977/65), reconheceu os níveis de mestrado e doutorado, caracterizando-os como um novo nível de formação: a pós-graduação *stricto sensu*<sup>1</sup>. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional<sup>2</sup> também conferiu a esses cursos a responsabilidade pela formação docente para o ensino superior.

A pós-graduação *stricto sensu* no Brasil cresceu em número de programas, cursos, matrículas e titulações. Esse crescimento, contudo, não se deu de maneira simétrica quanto à distribuição territorial<sup>3</sup>. Nesse contexto, durante a implantação da Fiocruz no Ceará, instituições de ensino superior nordestinas; secretarias de saúde e de ciência e tecnologia; conselhos de secretários municipais de saúde; e escolas técnicas de saúde foram mobilizados em prol da formação para a qualificação da Estratégia Saúde da Família (ESF)<sup>4</sup>, contribuindo, assim, com a superação de desigualdade de oferta territorial.

Esse movimento culminou, em 2009, na criação da Rede Nordeste de Formação em Saúde da Família (Renasf), que possui atualmente trinta instituições partícipes. Presente em oito estados brasileiros, a missão da Renasf é contribuir com a formação em saúde para o desenvolvimento dos profissionais da ESF, reforçar a relação das ações de formação com a gestão do trabalho em saúde e fortalecer instâncias colegiadas para a articulação, o diálogo, a negociação e a pactuação interinstitucional, com vistas ao fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS)<sup>5</sup>.

Uma das ações da Renasf é a estruturação do Programa de Pós-Graduação em Saúde da Família (PPGSF-Renasf), inicialmente como Mestrado Profissional em Saúde da Família (MPSF), aprovado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) em 2010. Em 2019, surge também o Doutorado Profissional em Saúde da Família (DPSF), sendo o primeiro em rede aprovado na área de Saúde Coletiva, iniciado em 2021.

O PPGSF-Renasf tem como área de concentração a Saúde da Família. Esta, em sua natureza complexa, constitui tanto uma área do conhecimento quanto um campo de práticas profundamente imbricado com as mudanças do modelo de atenção à saúde no Brasil. Sua análise, sua avaliação e seu aperfeiçoamento demandam indissociabilidade entre teoria e prática e retroalimentação de referenciais teórico-metodológicos e político-institucionais na definição desses processos na gestão, educação na saúde e produção do conhecimento que vêm sendo desenvolvidas no SUS.

A ênfase adotada na formação privilegia a produção do conhecimento e o desenvolvimento profissional para aprimorar processos institucionais locais, a partir do princípio da territorialização da ESF; entende os serviços de saúde como locais de produção de conhecimento; e reconhece a necessidade de desenvolvimento do potencial analítico e da capacidade de reflexão crítica profissional, relacionados com a mudança no modelo assistencial para o fortalecimento do SUS.



A evolução da Renasf e do seu PPGSF nos últimos 12 anos é passível de ser observada em diversos aspectos, com destaque para o modelo da gestão. O PPGSF, organizado em rede, é gerido por um colegiado. Esse formato permite uma gestão democrática dos componentes didático-pedagógicos e administrativos e admite uma interação contínua das instituições que o compõem.

Esse modelo de gestão compartilhada possibilita uma experiência diferenciada e potente de aprendizagem. O planejamento e o (re)planejamento são constantes, compreendendo a complexidade do programa, que possui atualmente 170 mestrandos, trinta doutorandos e 140 docentes (de 15 instituições diferentes, vinculados a nove nucleadoras<sup>(f)</sup>) em cinco estados brasileiros.

A avaliação, parte integrante do planejamento, faz também reconhecer como ponto forte o planejamento participativo das atividades didático-pedagógicas, quando (re) pensadas com docentes de todas as nucleadoras, anterior a cada unidade formativa.

<sup>(f)</sup> Instituições que possuem docentes no programa ofertam estrutura para o desenvolvimento do mesmo, diplomam os alunos e ofertam vagas nas turmas do programa.

## No horizonte do caminhar juntos 2021-2024

O esforço empreendido no planejar conjuntamente e minimizar as diferenças na condução do processo de ensino-aprendizagem reconhece a valiosa contribuição da avaliação interna vivenciada, desde o início do programa, e a avaliação externa da Capes. Com efeito, a elaboração de modo participativo do plano estratégico 2021-2024 do PPGSF (PE-PPGSF) objetivou alinhar compreensões, conceitos, concepções e ações estratégicas para o desenvolvimento de um trabalho coletivo e sistêmico de superação das possíveis situações-problema no cotidiano do programa. Ademais, o planejamento do PPGSF teve como foco fortalecer sua capacidade de qualificar o processo ensino-aprendizagem e gerar conhecimentos na área, enquanto estimula a parceria ensino-serviço; disseminação do conhecimento (nacional e internacionalmente); interprofissionalidade; e qualificação e fortalecimento do SUS.

Planejamento participativo foi um referencial eleito que visa tornar possível a aproximação de pessoas, grupos, movimentos e instituições da realidade, para entendê-la, organizá-la e, sobretudo, transformá-la<sup>6</sup>. A compreensão de experiência é aquilo que nos passa, o que nos acontece e o que nos toca<sup>7,8</sup>, e não somente como algo que temos, mas como algo que é feito, requerendo disposição e ânimo para se refletir sobre o vivido e o que nos acontece. Essa perspectiva nos faz relatar o processo de elaboração coletiva do PE-PPGSF, no qual privilegamos a participação em movimento cíclico do olhar individual à complexidade da organização orgânica das ideias. Acredita-se que o conhecimento sempre se renovará em prol de uma educação atenta à realidade e às circunstâncias<sup>9</sup>.

Construímos um plano e fortalecemos os valores da Renasf, aprendendo coletivamente a desenvolver algo que valoriza o conjunto sem desconsiderar as especificidades. Assim, apresentamos este relato, no sentido da experiência tal como compreendido por Larossa<sup>7,8</sup>. Pensamos e sistematizamos o vivido a partir de resposta a três perguntas: Em que contexto aconteceu a experiência? Como se deu o percurso metodológico dos sujeitos em rede formativa fazendo o caminho ao caminhar? Como as três partes

fundamentais de um plano são interligadas formando um todo? As narrativas responsivas a esses questionamentos são descritas neste artigo e visam expressar uma experiência participativa do PE-PPGSF, pois acreditamos que o conhecimento sempre se renova quando estamos atentos à realidade e às circunstâncias.

## Em que contexto aconteceu a experiência?

A experiência aconteceu na Renasf, que optou por trabalhar com a modalidade de formação profissional fazendo pontes e conexões entre a realidade concreta da ESF e o saber científico.

O PPGSF tem contado, desde o início, com o apoio e financiamento do Ministério da Saúde, fato que demonstra seu caráter suprapartidário, que tem se colocado como uma ação de qualificação e fortalecimento de uma política de Estado, a ESF.

A oferta do PPGSF-Renasf, com turmas multiprofissionais e encontros periódicos, intercalados com atividades educacionais desenvolvidas na ESF, possibilita a atuação profissional concomitante ao processo formativo. Assim, fomenta a formulação de estratégias de solução e de identificação compartilhada de problemas do território. Essa característica estreita laços entre o serviço e a academia e possibilita que a translação de conhecimento ocorra de forma mais ágil. Essa interconexão entre teoria, prática e contexto constitui rota epistemológica, em que os discentes são envolvidos no processo de conhecimento na ação, guiados para perguntas e motivações de como essa teoria amplia as possibilidades no contexto particular da população<sup>10</sup>.

A expectativa é que o PPGSF-Renasf forme profissionais com competências e liderança de pesquisa/intervenção capazes de coordenar pesquisas voltadas para a melhoria dos serviços e liderar grupos de pesquisa multiprofissionais e interinstitucionais, que resultem em desenvolvimento de processos, produtos e tecnologias que contribuam para a atenção, gestão, o ensino, a promoção e educação em saúde, fortalecendo o SUS e promovendo a equidade diante das resoluções complexas das situações de saúde e de sua determinação social.

O PPGSF-Renasf é um programa jovem, que luta para contemplar sua missão. Nesse caminho, dificuldades são encontradas e foram acentuadas pela pandemia de Covid-19. O financiamento limitado, a situação epidemiológica e a impossibilidade dos encontros presenciais impactaram várias atividades do programa, que ocorreram virtualmente ou foram adiadas. Os processos de avaliação interna também sofreram modificações, passando a ocorrer de forma on-line/virtual, assim como o processo de construção do material de apoio didático, formação docente e planejamento, o que exigiu esforços e tempo extras, assim como formas inovativas e diferenciadas de trabalho. A superação desses desafios tem fortalecido as relações interinstitucionais e os laços internos e externos à rede. Seguimos em frente, avaliando-nos, planejando, agindo, reavaliando e crescendo com o trabalho em rede, com base na coletividade, colaboratividade, interinstitucionalidade e corresponsabilidade.

O PPGSF-Renasf adota a concepção de currículo como construção social, que contempla, além dos conteúdos, o processo ensino-aprendizagem e a avaliação. Baseia-se nos referenciais da educação por competências, entendendo-a como a capacidade de articular, mobilizar e colocar em prática conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários ao desempenho de atividades requeridas pelo trabalho na ESF, na qual o cuidado ao indivíduo é inseparável da compreensão das dinâmicas sociais coletivas e seus determinantes. Nesse sentido, é reconhecido o conhecimento na dimensão da ecologia de saberes, de Boaventura<sup>11</sup>, como heterogêneo, plural, sustentável e dinâmico, interação e interdependência entre saberes científicos e não científicos, sem comprometimento da autonomia. Conhecimento e interconhecimento.

Apesar dos esforços de qualificação do curso e de atenção ao seu impacto nos serviços e na qualificação de alunos e docentes, reconhecemos fragilidades e pontos para serem aprimorados, sendo que, mesmo que a maior parte destes já estejam equacionados, outros ainda precisam ser trabalhados. Assim, o planejamento é empreendido como educativo e estratégico para tratar as situações-problema e ter uma visão objetiva dos resultados esperados, em uma perspectiva de futuro. Acreditamos que esse planejamento desenvolvido articuladamente com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das instituições, integrando as recomendações da Capes (2018, 2019 e 2020) e os resultados da autoavaliação sistematicamente realizada, transforma-se em potente instrumento na gestão do PPGSF.

De acordo com a linha teórica do Planejamento Participativo, não é possível planejar sem utilizar o método científico, sendo que não podemos ficar limitados ao conhecimento da realidade e sua explicação. É preciso transformar a realidade, pois não se planeja sem a clara intenção de mudança e intervenção na realidade<sup>6</sup>. Assim, a pesquisa-ação participativa foi o método utilizado na elaboração do plano, por considerarmos que o “[...] estudo da realidade vivida pelo grupo e de sua percepção desta mesma realidade constituem o ponto de partida e a matéria-prima do processo educativo”<sup>12</sup> (p. 19).

Acreditamos que esse caminho mobiliza todos na rede para uma ação consciente, conjunta, educativa e estratégica, tornando vivos o respeito, a diversidade cultural e a cooperação. O modelo de avaliação multidimensional proposto pela Capes, com seis dimensões – Programa; Formação de Pessoal; Pesquisa; Inovação e Transferência de Conhecimento; Impacto na Sociedade; e Internacionalização – foi referência para esse processo. Considerando a avaliação parte integrante do estudo da realidade vivida pelo grupo, após revisitar os propósitos do programa como fundamentos da ação e seu referencial, para avaliar a prática, foram incluídas na análise as dimensões da Capes.

Compreendendo que planejar é agir para aproximar o que somos do que queremos ser<sup>2</sup>, assumimos dois sentidos interligados e fundamentais: sentido educativo e senso estratégico. Educativo porque, além de acontecer entre sujeitos como uma ação social, exige uma interação que será dela e do entrelaçamento dos planos particulares de ação que resultará na educação<sup>13</sup>. Dessa maneira, para a interação dos planos particulares de ação, necessita-se constituir saberes; convicções comuns; manifestações de apoio ou crítica; processos intersubjetivamente compartilhados e potentes em termos de vínculo; reciprocidade; e entendimento de uma intencionalidade coletiva e de clareza dos fins para, então, analisar-se a prática à luz dos fins e se estabelecer as necessidades expressas por situações-problema, para as quais são programadas ações para saná-las após serem indicadas.

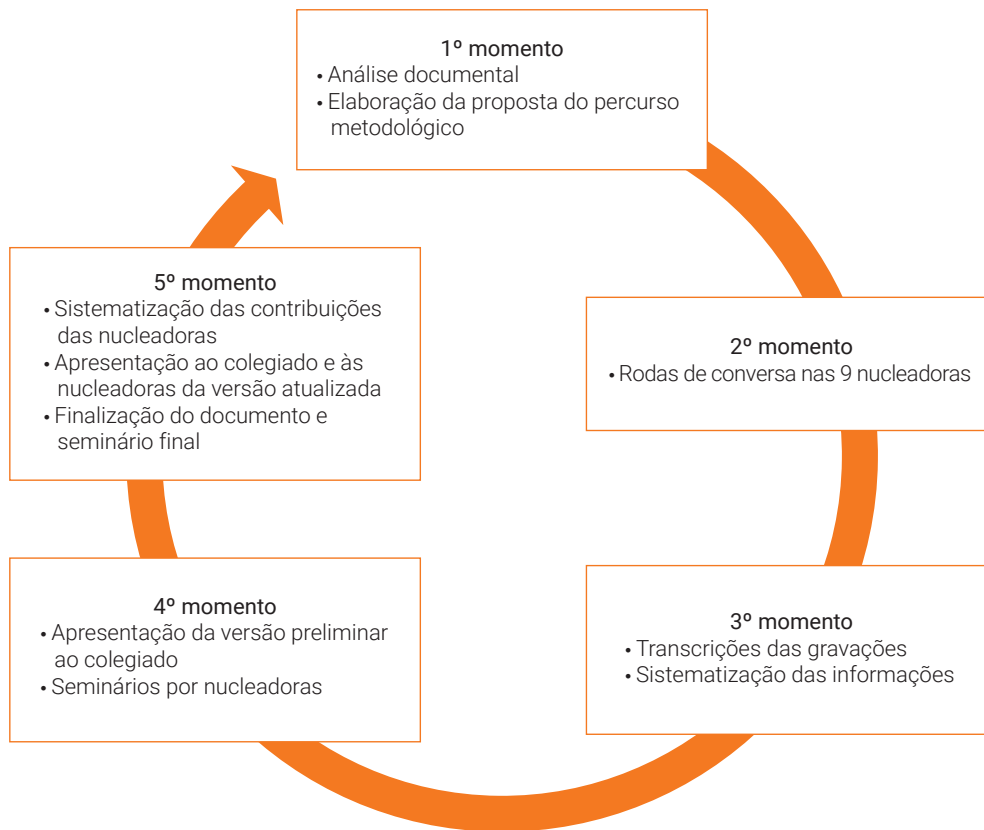
Assim, é desenvolvido um círculo virtuoso, produtor de novas situações e pensamentos, que, por sua vez, constituem uma nova prática. Como ensina Matus<sup>14</sup>, humanos recorrem à reflexão estratégica toda vez que necessitam de cooperação de outros para alcançar um objetivo. Essa análise valoriza o conceito de aposta; raciocina, por meio de sistemas criativos e abertos, as possibilidades nas quais os atores lutam para mudar o resultado, sendo um modo criativo de pensar e projetar o futuro. Nesse sentido, a estratégia explora a construção do futuro, articulando-o com o que se pretende alcançar. Utilizar o sentido educativo e senso estratégico em um contexto que desafia o planejamento de forma coletiva de uma vasta rede educativa, presente em diversos cenários do nordeste brasileiro e em um contexto de pandemia, é laborioso, porém, importante na contínua evolução do PPGSF-Renasf.

Assim, ancorando o planejamento na articulação desses dois sentidos que sistematizamos o plano do PPGSF-Renasf, ao descrever o percurso metodológico e as três partes interligadas: Parte 1. Contexto, missão, valores e compromisso do PPGSF: ação educativa da Renasf. Parte 2. Visão situacional do PPGSF: uma compreensão em múltiplos olhares e seis dimensões. Parte 3. Propostas de ações estratégicas, objetivos e políticas: rede colaborativa em movimento e direção comum em seis dimensões; proposta de avaliação geral do plano.

## **Como se deu o percurso metodológico dos sujeitos, em rede formativa, fazendo o caminho ao caminhar?**

O conceito de método, como uma atividade pensante<sup>15</sup>, subsidiou a escolha do caminho para a elaboração de modo participativo do plano estratégico 2021-2024 do PPGSF/Renasf, quando, ao ser reconhecida a necessária e ativa presença não de um sujeito, mas de um coletivo, visou alinhar compreensões, conceitos, concepções e ações estratégicas para o desenvolvimento de um trabalho de superação das possíveis situações-problema em toda a rede no cotidiano do programa.

Em sintonia com a escolha metodológica dos PDIs institucionais da rede, foi instaurado um processo participativo, engajado e compromissado dos coordenadores das nucleadoras, com a execução e avaliação do PPGSF. A trajetória de elaboração deu-se em cinco momentos interligados (figura 1).



**Figura 1.** Momentos da trajetória de elaboração do plano estratégico no processo de planejamento do PPGSF-Renasf

O primeiro momento foi interno, no grupo de apoio pedagógico do PPGSF, que tem *expertise* na temática e é composto pela coordenadora e vice-coordenador do programa, duas docentes de nucleadoras distintas e duas profissionais externas. Em um processo sistemático e reflexivo, estes colaboram no planejamento educativo e estratégico, processo de autoavaliação, formação docente, implantação do doutorado, desenvolvimento do mestrado e análise dos materiais didáticos. A compreensão da coordenação pedagógica se fundamenta na tendência realizadora e formadora. Nos dois sentidos tem dinamizado seu apoio no fortalecimento do PPGSF.

Essa equipe produziu um roteiro para a trajetória de elaboração do plano estratégico a partir da análise documental dos PDIs, dos planos das pró-reitorias de pesquisas e pós-graduações, das Comissões Próprias de Avaliação (CPA) das nucleadoras, das instituições participantes da rede, das avaliações internas e dos documentos de orientações da Capes (2018, 2019, 2020). O roteiro foi acordado em reunião do colegiado do PPGSF-Renasf. Godoy e Machado<sup>16</sup> defendem o plano estratégico como ferramenta importante no processo decisório da instituição.

A diversidade temporal dos PDIs das instituições da rede (UFC [2018-2022], UFPI [2020-2024], UECE [2017-2021], UFPB [2019-2023], UFRN [2010-2019], UFMA [2017-2021], UVA [2018-2022], URCA [2017-2021] e Fiocruz [2016-2020]) reforça o desafio de articular as nove propostas com suas particularidades, para um alinhamento à articulação complexa do programa. Contudo, a realidade ainda alertou para se considerar a articulação do PPGSF com a Proposta Pedagógica Institucional (PPI), uma das dimensões estruturantes dos PDIs que expressa as políticas de ensino em todos os níveis ofertados, inclusive de pós-graduação.

A pesquisa e a pós-graduação são elementos comuns nos itens dos PDIs de todas as instituições da rede em seus objetivos, políticas e ações de ensino, cada uma com seus interesses educacionais. Essa convergência reforça a rede formativa das ações do programa, inclusive referentes às dimensões avaliadas da Capes.

O segundo momento ocorreu com o coletivo de sujeitos participantes por meio das rodas de conversa nas nucleadoras. Essas rodas têm sido adotadas como um instrumento pedagógico importante para estimular o aprender com o outro e a partir do outro<sup>17</sup>, favorecendo diálogo, escuta dos pares e de si mesmo; troca de experiências e conhecimentos; reflexão; e construção e reconstrução da temática proposta<sup>18</sup>.

Nesse sentido, as rodas tinham como objetivo estabelecer o alinhamento conceitual de concepções, percepções e ações estratégicas para o desenvolvimento de um trabalho coletivo sistêmico que supere as possíveis situações-problema no cotidiano do programa.

As rodas de conversa aconteceram nas nove nucleadoras, conforme agendamento prévio. Devido ao período pandêmico, os encontros ocorreram de forma remota, com o apoio de uma plataforma de áudio e vídeo que permitia plena interação entre os participantes. Todos os docentes, discentes egressos e técnicos de cada nucleadora eram convidados a participar. No total, 81 docentes, 63 discentes egressos e dez técnicos das secretarias do programa aceitaram o convite.

As rodas seguiram o seguinte roteiro: introdução, contextualização, esclarecimento da trajetória da elaboração do plano estratégico, objetivo das rodas, perguntas norteadoras, a conversa em si e o encerramento. Após autorização, a gravação foi realizada por um profissional externo.

A coordenação da nucleadora fazia a abertura, seguida da acolhida e apresentação dos participantes. Os egressos e/ou docentes, espontaneamente, anunciavam fortalezas do programa e reconheciam a evolução da rede, o modelo e a complexidade da gestão. Na sequência, o grupo de apoio pedagógico do PPGSF, facilitador das rodas, contextualizava a trajetória do programa, e destacava a importância da elaboração do plano estratégico e a opção metodológica de um planejamento participativo, pois, para além de preencher um formulário on-line (parte integrante da avaliação dos processos formativos do PPGSF), a escolha era viabilizar uma comunicação direta mediada pelas rodas de conversa síncronas, o que se tornou fundamental para a atualização e soma aos dados já oriundos das avaliações anteriores.

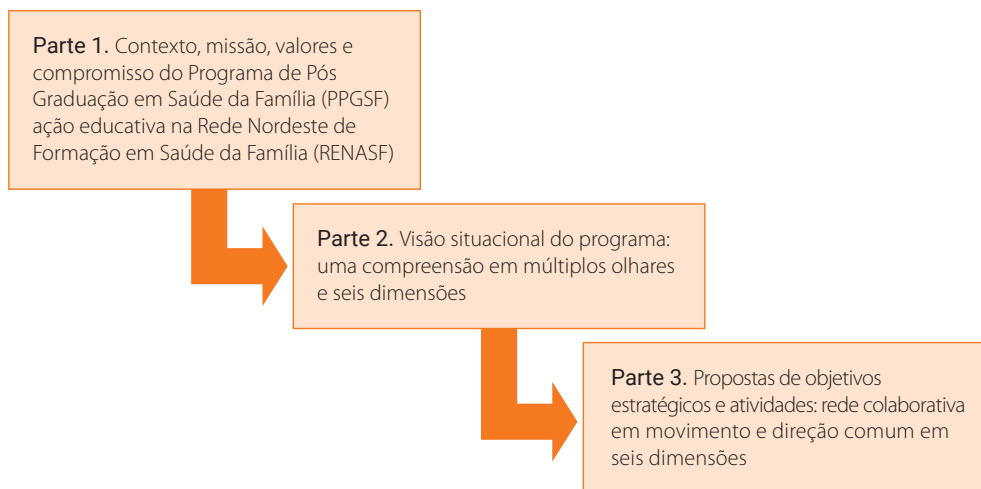


Nesse sentido, a roda, como instrumento pedagógico e participativo, evidenciou que tudo o que as pessoas dizem contribui para o programa ser repensado e revisitado. Foi destacada a importância da avaliação interna, considerando as trajetórias consolidadas das CPA das nucleadoras e a necessidade de leitura cuidadosa dos resultados das avaliações dos módulos de cada turma, material que convida cada nucleadora a se debruçar no que pode melhorar e avançar rumo ao compromisso formativo do programa.

Nas rodas foram mencionadas a avaliação externa de anos anteriores, realizada pela Capes, e a necessidade de autoavaliação mais criteriosa a cada quatro anos nas nucleadoras e na rede. Além disso, foram evidenciados o planejamento que vem sendo realizado no cotidiano e as orientações da Capes (2018-2020) que, pela primeira vez, valoriza a autoavaliação, o que ocorre quando faz a opção por uma avaliação multidimensional a partir das seis dimensões já referidas. Ademais, orienta, ainda, que haja articulação entre o PDI e o plano estratégico dos programas.

No curso da roda de conversa foi esclarecida a trajetória para elaboração do plano estratégico e foram disparadas as seguintes questões norteadoras para subsidiar a discussão: O que queremos ser e fazer como PPGSF? Como estamos sendo e fazendo o PPGSF? O que necessitamos repensar e aprimorar no PPGSF? As perguntas visavam refletir sobre o compromisso educacional do programa e a situação atual; e vislumbrar o futuro a partir do incentivo à participação espontânea, sem tempos rígidos. As informações obtidas nessa etapa constituíram o *corpus* textual descritivo do coletivo de sujeitos para a composição das três partes do plano estratégico do programa. As rodas duraram em média três horas, encerrando com agradecimentos e avaliação da atividade.

No terceiro momento, foram gravadas as rodas de conversas e sistematizadas em uma versão preliminar do plano, as informações, percepções e sugestões, expressas pelos participantes. A sistematização realizada pelo grupo de apoio pedagógico considerou, na organização, as três partes fundamentais do planejamento expressas nas perguntas norteadoras das rodas de conversa e interpretadas em três partes (figura 2). Parte 1: Contexto, missão, valores e compromisso do PPGSF (ação educativa em rede). Parte 2: Visão situacional geral do programa (uma compreensão em múltiplos olhares e seis dimensões). Parte 3: Propostas de objetivos estratégicos, atividades e políticas (rede colaborativa em movimento e direção comum em seis dimensões).



**Figura 2.** Descrição das partes utilizadas para a sistematização do planejamento da PPGSF-Renasf

A descrição da visão situacional foi organizada nas seis dimensões consideradas nas avaliações da Capes, as quais transformaram-se em grandes categorias e quadros temáticos. Cada uma das categorias temáticas da parte dois foi composta por duas visões: pontos fortes/potencialidades e aspectos que precisarão ser repensados. Na terceira parte do plano estratégico, foram organizadas sugestões de ações estratégicas para resolver as situações-problema descritas na visão situacional para as seis categorias temáticas citadas.

No quarto momento, a versão preliminar do plano foi apresentada ao colegiado e encaminhada às nucleadoras para seminários de análise, apropriação, consciência coletiva e revisão crítica. Como sugestão, foi encaminhada a seguinte orientação, que visava garantir conhecimento do conteúdo do plano sintetizado preliminarmente, e manifestação coletiva: formar seis grupos, cada um responsável para fazer a revisão de uma dimensão. No entanto, considerando que as três partes constituintes são interligadas e interdependentes, sugeriu-se, para preservar a visão da totalidade e ciclo do planejamento, que todos lessem a introdução e a Parte 1, quando o programa projeta-se como portador de uma proposta sociopolítica e propõe-se como realizador de um processo formativo em Saúde da Família, colocando-se parte de uma realidade, expressando o compromisso socioeducativo na missão da Renasf na área, linhas de pesquisa, perfil do egresso e objetivos do mestrado e doutorado.

No quinto momento, o grupo pedagógico revisou a sistematização, incluindo as contribuições dos seminários nas nucleadoras. Essa versão permaneceu organizada nas três partes fundamentais de um plano: a primeira incorporou singulares alterações sugeridas pelas nucleadoras; a segunda foi reorganizada descritivamente, considerando as seis dimensões (quadro dos resultados em anexo); e a parte três foi organizada segundo as dimensões, contendo em cada uma os objetivos estratégicos, atividades, políticas e estratégias do plano.



Por fim, o plano foi validado no colegiado e, em seguida, apresentado nas nucleadoras em um seminário final. Compreendendo a complexidade de um programa de pós-graduação em rede, os atores reais se envolveram em todo o processo, inclusive na criação do futuro desejado.

## **Como as três partes fundamentais de um plano são interligadas formando um todo?**

Para essa construção, foram considerados os ensinamentos de Bouffleuer<sup>13</sup>, ao entender a educação feita de ação social por natureza e, como tal, necessita desenvolver-se em processos intersubjetivos compartilhados, entendimento de intencionalidade coletiva e clareza dos fins. Este item inaugural do plano cuida do contexto, da missão e dos objetivos do PPGSF, os quais encontram-se por curso, inclusive o perfil do egresso.

Na primeira parte do plano estratégico, o programa projeta-se como portador de uma proposta sociopolítica e propõe-se realizador de um processo formativo em Saúde da Família, inserindo-se em uma realidade e expressando o seu compromisso social. Na segunda parte, apresenta uma visão situacional da prática vivenciada pelo grupo, focando-a nas seis dimensões. Na terceira e última parte, expressa as ideias que os participantes desejam que aconteçam para intervir na realidade em quatro anos, para aprimorar a caminhada na direção escolhida.

Como a competência de um plano não se efetiva apenas com a realização de ações, faz-se necessário repensar comportamentos e atitudes grupais. Por isso, elaboraram-se objetivos, ações concretas e políticas, que são princípios de ação que fortificam a rede e estão sob a responsabilidade de todos. Nesse processo de construção do plano estratégico, foi importante considerar e cuidar da escolha do mais oportuno e urgente dentro do necessário. Um maior detalhamento da construção das três partes do plano estratégico é descrito a seguir.

Inicialmente, contextualizou-se a gênese do programa, quando é lembrado que, em 1987, o Ceará instituiu a categoria “agentes de saúde”, visando à diminuição da mortalidade infantil. O sucesso dessa iniciativa levou à implantação do Programa Agentes Comunitários de Saúde (PACS)<sup>19</sup>, pelo Ministério da Saúde, em 1991, seguido, em 1994, pelo Programa Saúde da Família (PSF), que se torna estratégico para a reorientação do modelo assistencial na Atenção Primária, deixando a concepção focalizada e programática para tornar-se ESF, em 2005<sup>20</sup>.

O Programa Mais Médico (PPM) também expressa, como um dos entraves para o sucesso e consolidação da ESF, o descompasso da formação dos profissionais em relação às práticas de Atenção Primária. Além disso, estudo realizado sobre o PSF, no Ceará<sup>21</sup>, concluiu que esse entrave é passível de resultar de processos formativos predominantemente baseados na atenção hospitalar e individual. Assim, para superar insuficiências dos integrantes da ESF, são necessárias opções que possibilitem o desenvolvimento de competências coerentes com o alcance da Atenção Primária à Saúde de qualidade.

É nessa compreensão que a Saúde da Família compõe uma área do conhecimento e um campo de práticas complexo e profundamente imbricado com as mudanças do modelo de atenção à saúde brasileiro, cuja análise, avaliação e aperfeiçoamento demandam indissociabilidade da teoria em relação à prática, na retroalimentação de referenciais teórico-metodológicos e político-institucionais de produção de conhecimentos para o fortalecimento do SUS, que a Renasf tem como missão.

Compreendendo a perspectiva de Brandão<sup>13</sup>, o qual nos lembra que o estudo da realidade vivida pelo grupo e de sua percepção dessa mesma realidade constituem o ponto de partida e a matéria-prima do processo educativo, descrevemos, na segunda parte do plano, uma visão situacional geral do programa em uma compreensão em múltiplos olhares e dimensões.

Nesse sentido, a visão situacional geral do programa apresenta o resultado dos múltiplos olhares nas seis dimensões elegíveis pela Capes. Cada dimensão privilegia comparação entre a prática vivenciada, a proposta mostrada no PPM e a Avaliação de Proposta de Curso Novo (APCN) do doutorado. Assim, descreve-se que a análise dialeticamente denota dois polos, dos quais emergem pontos para serem repensados e aprimorados, destaques elencados neste artigo, que, sucintamente, interligam os resultados das avaliações anteriores e das rodas de conversa, que objetivou, exclusivamente, a elaboração do plano estratégico.

A visão situacional evidencia pontos que fortalecem o programa, muitos dos quais vêm se consolidando ao serem citados recorrentemente nas avaliações quantitativas e qualitativas dos módulos e das turmas. Destacamos a relação ensino e processo de trabalho; as metodologias ativas que, como inovação, favorecem o processo de ensino-aprendizagem discente-docente; a translação de conhecimento para outras realidades; o crescimento pessoal e profissional; a interação das diversas áreas, na perspectiva interprofissional; a colaboração docente-discente e discentes-discentes; a modalidade profissional; a gestão; e o planejamento diferencial, por serem práticas em rede; e a avaliação se constituir parte integrante do planejamento.

Concordando com Gandin<sup>6</sup>, andar alguns passos, a cada dia, na direção traçada é tão importante como debater o rumo e questionar se caminhamos nele. Do mesmo modo, a terceira parte do plano estratégico apresenta propostas de ações, objetivos e políticas em seis dimensões, resultado e planejamento de muitas mãos agindo em conjunto em uma mesma direção.

Programar estrategicamente é dizer o que será feito e o que é necessário para tal, considerando o que é exequível diante dos recursos disponíveis, do tempo e do que dispõem os PDIs das nucleadoras. No âmbito da concepção de planejamento adotada, de modo a resolver as situações apontadas na segunda parte, foram aprimoradas e repensadas três dimensões estratégicas na terceira parte do plano estratégico: objetivos estratégicos, atividades (ações concretas a serem realizadas) e políticas.

## O que aprendemos de significativo ao interrogar-nos sobre o vivido?

O percurso do planejamento estratégico do PPGSF-Renasf foi oportuno e efetivo no sentido de garantir a participação de todos os atores a partir dos distintos olhares. Esse processo resultou na proposição do plano que orientará as ações do programa no próximo quadriênio.

Reconhecem-se os desafios diante dessa construção: primeiramente, pelo contexto pandêmico de Covid-19, que impediu que o processo pudesse acontecer de modo presencial; segundo, pela complexidade de um trabalho em rede (representada, por exemplo, pela diversidade de instituições e cenários; e pela multiplicidade de participantes), que requer que os distintos olhares sejam acolhidos e reconhecidos como norte para o processo de trabalho coletivo.

Aprendemos que as três perguntas disparadoras das rodas produziram a matéria-prima fundamental para a compreensão e elaboração do plano estratégico e que uma escuta qualificada e afetiva pode direcionar melhor nossas ações; assim, o que foi proposto como atividades e políticas no plano estratégico é legítimo desse coletivo.

Destaca-se como importante nessa construção o aprendizado gerado em todos os momentos, o qual certamente qualificou e implicou o grupo para a melhor condução e implantação do plano estratégico.

### Contribuição das autoras

Todas as autoras participaram ativamente de todas as etapas de elaboração do manuscrito.

### Conflito de interesse

As autoras não têm conflito de interesse a declarar.

### Direitos autorais

Este artigo está licenciado sob a Licença Internacional Creative Commons 4.0, tipo BY ([https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt\\_BR](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt_BR)).



#### Editora

Miriam Celí Pimentel Porto Foresti

#### Editora associada

Marta Quintanilha Gomes

#### Submetido em

05/08/21

#### Aprovado em

25/04/22



## Referências

1. Brasil. Ministério da Educação. Qual a diferença entre pós-graduação lato sensu e stricto sensu? Brasília: Ministério da Saúde; 2018.
2. Brasil. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Ministério da Saúde; 1996.
3. Cabral TLO, Silva FC, Pacheco ASV, Melo PA. A Capes e suas Sete Décadas: trajetória da pós-graduação stricto sensu no Brasil. *RBPG Rev Bras Pos-Grad.* 2020; 16(36):1-22.
4. Araújo MSD, Pimentel AVMGF. A Rede de formação em saúde da família: a experiência do nordeste brasileiro. *Estud Av.* 2015; (24):76-89.
5. Nuto SAS, Meyer APGF, Vieira NFC, Freitas RWJ, Amorim KPC, Dias MSA, et al. Programa de Pós-Graduação em Saúde da Família no Nordeste Brasileiro: Repercussões no Exercício Profissional dos Egressos. *Cienc Saude Colet.* 2021; 26(5):1713-25.
6. Gandin D. A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político religioso e governamental. 22a ed. Petrópolis: Vozes; 2013.
7. Larrosa J. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. *Rev Bras Educ.* 2002; (19):20-8.
8. Larrosa J. Tremores: escritos sobre experiências. Belo Horizonte: Autêntica Editora; 2014.
9. Contreras DJ, Lara NP. Investigar la experiencia educativa. Madrid: Ediciones Morata; 2010.
10. Doane GH, Varcoe C. Knowledge translation in everyday nursing from evidence-based to inquiry-based practice. *Adv Nurs Sci.* 2008; 31(4):283-95.
11. Santos BV. Para além do pensamento abissal. Das linhas globais a uma ecologia de saberes. *Novos Estud CEBRAP.* 2007; (79):71-94.
12. Brandão CR. Pesquisa participante. 3a ed. São Paulo: Brasiliense; 1983.
13. Boufleuer JP. Pedagogia da ação comunicativa: uma leitura de Habermas. Ijuí: UNIJUÍ; 2001.
14. Matus C. Estratégias políticas: Chipanzé, Maquiavel e Gandhi. São Paulo: Fundap; 1996.
15. Morin E. Ciência com consciência. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil; 2001.
16. Godoy VA, Machado M. Planejamento estratégico na gestão educacional: uma ferramenta importante no processo decisório da Instituição de Ensino Superior. *Interciencia.* 2011; 3:32-85.
17. Moura AF, Lima MG. A reinvenção da roda: roda de conversa - um instrumento metodológico possível. *RTE Rev Temas Educ.* 2014; 23(1):98-106.
18. Costa RRO, Bosco Filho J, Medeiros SM, Silva MBM. As rodas de conversas como espaço de cuidado e promoção da saúde mental. *Rev Aten Saude.* 2015; 13(43):30-6.
19. Dal Poz MR, Viana AL. Estudo sobre o processo de reforma em saúde no Brasil. In: Martinic S, Aedo C, Corvalan J, organizadores. Reformas en Educacion y Salud en America Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación; 1999. p.187-217.
20. Brasil. Portaria 648, de 28 de Março de 2006. Aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes e normas para a organização da Atenção Básica para o Programa Saúde da Família (PSF) e o Programa Agentes Comunitários de Saúde (PACS). *Diário Oficial da União.* 29 Mar 2006; sec. 1, p. 71.
21. Andrade FMO. O Programa de Saúde da Família no Ceará: uma análise de sua estrutura e funcionamento [tese]. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará; 1998.



This article provides an account of the elaboration of the 2021-2024 strategic plan of the Graduate Program in Family Health offered by the Northeast Family Health Education Network. Developed in 2020, the plan aims to strengthen the Program by promoting collective working that emphasizes a holistic approach and specificities. The study was guided by three key questions: In what context did the experience take place? What was the methodological path taken by the subjects in the training network built as they went along? How are the three fundamental parts of a plan linked together to form a whole? The narratives express a participatory planning experience. This pathway mobilized the network around an educational and strategic action, bringing respect, cultural diversity and cooperation to life. The findings show that the pathway was effective, resulting in a guiding document for the program for the four-year period.

**Keywords:** Health graduate programs. The Family Health Strategy. Participatory planning. Educational assessment. Intersectoral collaboration.

---

Es el relato de la elaboración del plan estratégico 2021-2024 del Programa de Posgrado en Salud de la Familia de la Red Nordeste de Formación en Salud de la Familia. Desarrollado en 2020, el plan tiene el objetivo de fortalecer el Programa a partir del trabajo colectivo, que valoriza el conjunto y las especificidades. Tres preguntas orientaron esta sistematización: ¿En qué contexto sucedió la experiencia? ¿Cómo se realizó la jornada metodológica de los sujetos, en red formativa, haciendo camino al andar? ¿Cómo las tres partes fundamentales de un plan se interconectan formando un todo? Las narrativas expresan una experiencia participativa de planificación. Ese camino movilizó la red hacia una acción educativa y estratégica, dando vida al respeto, la diversidad cultural y la cooperación. Se considera la jornada efectiva, resultado en un documento que orientará el Programa en el cuatrienio.

**Palabras clave:** Programas de postgrado en salud. Estrategia Salud de la Familia. Planificación participativa. Evaluación educativa. Colaboración intersectorial.