

ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS DA SANTA CASA DE
MISERICÓRDIA DE VITÓRIA – EMESCAM

DIOGO MACHADO SOARES DOS REIS

**PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO EM MOVIMENTOS SOCIAIS:
EXPERIÊNCIA NO MOVIMENTO ESTUDANTIL DE MEDICINA**

VITÓRIA
2015

DIOGO MACHADO SOARES DOS REIS

**PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO EM MOVIMENTOS SOCIAIS:
EXPERIÊNCIA NO MOVIMENTO ESTUDANTIL DE MEDICINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola Superior de Ciências da Santa Casa de
Misericórdia de Vitória – EMESCAM, como requisito
parcial para obtenção do grau de médico.
Orientadora: Profa. Ms. Diana de Oliveira Frauches

VITÓRIA
2015

DIOGO MACHADO SOARES DOS REIS

**PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO EM MOVIMENTOS SOCIAIS:
EXPERIÊNCIA NO MOVIMENTO ESTUDANTIL DE MEDICINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola Superior de Ciências da Santa Casa de Misericórdia de Vitória – EMESCAM, como requisito parcial para obtenção do grau de médico.

Aprovada em 24 de março de 2015

BANCA EXAMINADORA



Profa. Ms. Diana de Oliveira Frauches
Escola Superior de Ciências da Santa Casa de Misericórdia de
Vitória – EMESCAM
Orientadora



Profa. Ms. Filomena Euridice Carvalho de Alencar
Universidade Federal do Espírito Santo - UFES



Profa. Ms. Luiza Maria de Castro Augusto Alvarenga
Escola Superior de Ciências da Santa Casa de Misericórdia de
Vitória – EMESCAM

AGRADECIMENTO

À professora Diana de Oliveira Frauches, pela aposta confiante e cuidadosa no que eu então apresentava.

A todos os colegas do movimento estudantil de medicina, pelas várias verdades, caminhos e possibilidades descobertas ao longo desse breve tempo de lutas.

À minha mãe, ao meu pai e irmão – Maria Elisa, Ivan e Roberto – pela fraternidade ao longo do penoso e brilhante processo que é tentar evoluir.

Aos meu amigo e irmão, Fernando Luiz, pelas asas emprestadas quando cotidianamente falhavam-me as minhas.

“As duas grandes linhas de procrastinação parecem claras: a ditadura (explícita ou repintada) e o messianismo. Uma e outra terão seus momentos enquanto o povo, com experiências de menor âmbito, aprenda a ter poder. No futuro, as ‘autoridades’ serão coordenadoras de um processo de planejamento em que o povo e seus grupos menores vai encaminhando as estruturas, porque o poder estará distribuído entre todos.”

Danilo Gandin

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 ARTIGO A SER APRESENTADO À RAM	8
“PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO EM MOVIMENTO SOCIAIS: EXPERIÊNCIA NO MOVIMENTO ESTUDANTIL DE MEDICINA”	
RESUMO	9
INTRODUÇÃO	11
METODOLOGIA	18
RESULTADOS	19
CONCLUSÕES	30
REFERÊNCIAS	33
3 INSTRUÇÕES AOS AUTORES	35
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
5 REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

O contato do estudante de medicina e do profissional médico com metodologias de planejamento participativo é provável e, possivelmente, imperativo. Seja no Sistema e Conferências de Saúde,¹ nas equipes do Programa Saúde da Família,² nos centros e diretórios acadêmicos ou nos movimentos sociais,³ esses estudantes ou médicos encontram ao longo de sua formação e prática diversas estruturas voltadas para a planificação e gestão institucional.

Esta impossibilidade de dissociar o Sistema de Saúde e as discussões em planejamento participativo é reforçada por dois dispositivos: Por um lado, existe a Política Nacional de Gestão Estratégica e Participativa no SUS – ParticipaSUS⁴, que indica a necessidade de manter estruturas de ampla participação voltadas à construção de novos modelos de atenção e gestão da saúde. Sacramentando e reforçando estas disposições temos o decreto nº 7.508 de 2011⁵ – que especialmente em seu capítulo III – determina que o Sistema de Saúde seja operacionalizado a partir do planejamento. Isto torna necessário que o profissional conheça técnicas de planejamento, uma vez que o mesmo é posto como inerente à tomada de decisões e ações em saúde.

A manutenção e desenvolvimento da criticidade frente aos instrumentos e métodos utilizados, bem como a capacidade de problematizá-los, constitui importante via de busca pelo aprimoramento e desenvolvimento dos mesmos. Com isto, a apropriação e envolvimento dos profissionais de saúde, estudantes, gestores – e, principalmente, dos usuários – deixa de ser uma formalidade e tornam-se importantes variáveis na conquista da descentralização e territorialização, integralidade e controle social.

Quanto à Educação Médica, as disposições citadas dialogam diretamente com as novas Diretrizes Curriculares para os Cursos de Medicina (DCN's),⁶ que colocam a gestão em saúde como um dos três eixos de formação dos cursos de graduação a partir de 2015.

Desta forma, desenham-se as vias que conduzem à análise, pelo autor, de que sua discussão é importante, inclusive, para a transformação da educação médica em um

espaço condizente com a consolidação e transformação politicamente participativa no Sistema Único de Saúde. Desta forma, a escolha do cenário de estudo – o movimento estudantil de medicina – foi, também, uma resposta à necessidade natural desse setor de promover e manter ativa essa discussão, estudando suas próprias iniciativas e propondo potencializá-las.

Neste sentido, o artigo aqui apresentado reflete a necessidade de estudar e formular sobre o tema, reconhecendo-se a importância da vivência do autor na Assessoria de Desenvolvimento do Planejamento da entidade estudada – a Direção Executiva Nacional dos Estudantes de Medicina – na determinação desta responsabilidade e motivação.

A decisão do formato – um artigo para ser enviado à Revista Mackenzie de Administração – ampara-se na necessidade de produzir ações que situem o profissional ou estudante da área de saúde como um ator interdependente, entre dezenas de outros atores, do processo de articulação transdisciplinar em torno das formas participativas de planejamento e gestão. Com isso, reafirma-se o reconhecimento da correlação desta complexa temática ao macroestudo das relações sociais, bem como seu potencial para transformar a realidade em diversos níveis organizativos, estruturais e estruturantes.

**2 ARTIGO A SER APRESENTADO À REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
MAKENZIE: “PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO EM MOVIMENTO SOCIAIS:
EXPERIÊNCIA NO MOVIMENTO ESTUDANTIL DE MEDICINA”**

PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO EM MOVIMENTOS SOCIAIS: EXPERIÊNCIA NO MOVIMENTO ESTUDANTIL DE MEDICINA

Resumo

A busca pela capilarização e descentralização política, administrativa e organizacional dos movimentos sociais e entidades representativas reafirma a necessidade de buscar metodologias participativas para os processos de organização, gerenciamento e planejamento dessas entidades. Relata-se a experiência metodológica e operacional em planejamento participativo utilizando um modelo híbrido de ferramentas e instrumentos centralizadas no enfoque de Planejamento Estratégico Situacional (PES) em uma organização nacional de estudantes. Seus objetivos são discutir a operacionalização do método, procedendo com sua avaliação e com a investigação das possibilidades e limitações do enfoque.

O congresso anual da organização em 2014 dedicou cerca de 60 horas ao processo de planejamento político-institucional, no qual participaram em torno de 280 atores. Realizado por meio de um método que combina ferramentas como o Metaplan e a Árvore de Problemas com o arcabouço teórico do PES, o processo objetiva declaradamente a obtenção de um plano estratégico flexível, descentralizado e multisetorial, organizado por meio de operações e complementados pela decomposição destas em ações estratégicas. Exercícios de problematização e explicação da realidade surgiram com destaque na primeira metade dos espaços de planejamento.

Em seguida, o foco foi redirecionado para a projeção positiva dos problemas encontrados, bem como a determinação de operações e ações estratégicas utilizando ferramentas como o triângulo de governo e a análise de cenários. A capacitação e apropriação metodológica, a adesão, autonomia e motivação surgiram como variáveis importantes para o processo de elaboração do plano, motivando, em alguns momentos, atrasos importantes que comprometendo a programação e demandando reajuste. O PES, ainda que simplificado e combinado com outras estruturas, apresentou-se como um método robusto e de difícil capacitação tempo-dependente, com carências na capacitação institucional relacionando-se diretamente à perspectiva de apropriação coletiva da metodologia.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Planejamento Participativo; Organização Social; Estudantes de Medicina; Política Organizacional

PARTICIPATIVE PLANNING IN SOCIAL MOVEMENTS : EXPERIENCE OF THE MEDICINE STUDENT ORGANIZATION

Abstract

The search for the organizational and administrative capillarization and decentralization of the social organizations and representative entities reaffirm the necessity to seek participative methodologies for the organization process, management and planning of these entities. Methodological and operational experience in participative planning is related using a hybrid model of tools and instruments focused in Situational Strategic Planning (SSP) in a national organization of students. Its goals are discuss the operationalization of the method, proceeding with its assessment and also an investigation of the possibilities and focusing limitations.

The organization's annual congress in 2014 dedicated 60 hours for institutional and political planning, in which 280 actors have participated. Developed using a method which combines some tools like Metaplan and Problem Tree with theoretical of SSP, this process declaredly aims to obtain a flexible strategic plan, as well as decentralized and multisectorial, organized with operations and complemented by the decomposition of some strategical actions. Problematization exercises and reality explanation emerged prominently at the first half of the planning.

Then, focus was redirected for the positive projections of the problems found, as well as determination of strategical operations and actions, using tools like Goverment Triangle and Scenarios Analysis. The capacitation and methodological appropriation, the accession, autonomy and motivation emerged as important variables for the process of plan elaboration, motivating in some moments important delays that compromises the programation and demands readjusts. SSP further simplified and combined with others structures presented itself as a robust and hard time-dependent method, having a lack of institutional capacity, being directly related to the collective appropriation methodology.

Keywords: strategical planning; participative planning; social organization; medicine students; organizational politics

INTRODUÇÃO

O atual contexto das organizações conduz à percepção do grande desafio que constitui o planejamento enquanto prática necessária e estruturante. Para as empresas essa busca é notada na crescente tendência à especialização dos recursos humanos e tecnológico envolvidos na tomada das decisões críticas dos processos de trabalho e produção. Para entidades representativas e movimentos sociais, por outro lado, o grande desafio é o extremo oposto: a máxima capilarização administrativa e organizacional, com descentralização política e protagonismo popular de seu público, seja este a base representada ou à qual submete-se à legitimação.

Tem-se apresentado instável a relação de confiança da base quanto ao comportamento ético e responsabilidade corporativa dessas entidades: sindicatos, partidos políticos, organizações estudantis e movimentos sociais de maneira geral. Esse problema, segundo Tavares (2004), enraiza-se no modelo restritivista da possibilidade de participar do poder, oferecendo maior motivação aqueles modelos de exercício democrático que valorizam a participação popular junto à esfera pública representativa. Defendido pelo autor como um motivador social mais profundo e de maior durabilidade, este modelo contrapõe-se aqueles que se apoiam basicamente na democracia eleitoral. O autor relembra, adicionalmente, que a referida crise na democracia consiste também em uma crise de legitimidade do exercício do poder, oriunda de um processo de totalitarização da democracia (Tavares, 2004).

Tal fato explicita a necessidade urgente de uma maior inclusão dos públicos e corpos sociais na construção institucional e nos processos diretos de organização, gerenciamento e planejamento efetivo dessas entidades, na qual se incluem as associações de foro representativo, os partidos políticos e os movimentos sociais. Bordenave (1987) relaciona a participação à natureza social do ser humano, de modo a entendê-la como uma necessidade fundamental da espécie, visto que "[...] se procurarmos a motivação dos participantes de uma atividade comunitária qualquer, notaremos neles uma satisfação pessoal e íntima que com frequência vai muito além dos resultados úteis de sua participação" (Bordenave, 1987, p. 15-16).

O primeiro grande desafio dessa realização, provavelmente, diz respeito à relação dos seres humanos com as instituições e à necessidade de criar meios para que a interface destas com um modelo de sociedade composta por processos e forças sociais de natureza, intensidade e direção diferentes seja produtiva.

A grande questão, entretanto, ainda é a operacionalização de estruturas participativas, bem como a efetivação de um diálogo entre as forças institucionais de elaboração e execução e a sua base social correspondente. A viabilidade da construção coletiva tem forte componente metodológico, uma vez que, ausentes as ferramentas e meios para transformar este intento em plano e ação, ausentes também estarão as possibilidades de sucesso (Gandin, 2004). Indo além, o autor observa que:

O Planejamento Participativo pretende ser mais do que uma ferramenta para a administração; parte da ideia que não basta uma ferramenta para “fazer bem as coisas” dentro de um paradigma instituído, mas é preciso desenvolver conceitos, modelos, técnicas, instrumentos para definir “as coisas certas” a fazer, não apenas para o crescimento e a sobrevivência da entidade planejada, mas para a construção da sociedade. (Gandin, 2004, p. 87)

Diversos autores e instituições tem se debruçado sobre a necessidade de delineamento operacional para as pretensões em organização popular. Muitas iniciativas propõem alternativas originais para tornar viáveis o planejamento e gestão participativa em diversos níveis de complexidade e organização institucional, inclusive em sistemas públicos de governo. Os vários instrumentos apresentados abrangem diferentes propostas quanto ao público-alvo, o nível de autogestão da entidade, o número de participantes envolvidos e os objetivos institucionais que permeiam a utilização do método. Brose (2010) e Cordioli (2001) elencam alguns desses instrumentos, dentre os quais o Diagnóstico Participativo de Vantagens Competitivas, o Planejamento Estratégico Participativo e o Diagnóstico Rápido Participativo.

Destacam-se, entre os métodos que foram propostos nas últimas três décadas, a trilogia Planejamento e Projetos Orientados por Objetivos (ZOPP, do alemão “Zielorientierte Projektplanung”), o Planejamento Estratégico Situacional (PES) e o Método Altadir de Planificação Popular (MAPP), simplificação do PES para ser aplicado nos movimentos populares. Segundo Brose (2010, p.10), estes instrumentos “têm como função principal ajudar a estruturar as disputas sobre o poder entre atores sociais, torna-las mais transparentes e, dessa forma, contribuir para uma distribuição mais equitativa de poder”.

A Direção Executiva Nacional dos Estudantes de Medicina (DENEM) é uma entidade de representação nacional e importante movimento social do país e constitui o objeto de estudo para este relato de experiência acerca de planejamento institucional participativo.

A DENEM utiliza desde 1993 os preceitos do Planejamento Estratégico Situacional (PES) como modelo para um planejamento participativo, com um percurso

bastante heterogêneo tanto dos espaços quanto dos instrumentos e metodologias utilizados (Balarotti & Soares, 2009).

Além disso, possui formas regimentais de assegurar o uso de enfoques participativos de planejamento e a realização de evento destinado a este fim. Diversas gerações e grupos do movimento incidiram sobre a proposta metodológica do PES-DENEM, ao longo de sucessivas alterações e adaptações da proposta, de 1993 a 2014, criando um cenário rico em representações político-culturais quanto ao processo e seu significado na base institucional. O planejamento, na Executiva, é frequentemente citado como um elemento central na construção das discussões e ações quanto à representatividade da entidade. De fato, o ato de reunir estudantes de todo o país ao longo de oito dias para as oficinas de desenvolvimento do planejamento aparece com frequência como elemento de diferenciação da DENEM quanto a outras instituições e movimentos (Balarotti & Soares, 2009).

Importante ferramenta na articulação interna da entidade durante os trabalhos da Comissão Interinstitucional Nacional de Avaliação da Educação Médica durante a década de noventa, o PES se mantém como elemento essencial de suporte à compreensão e problematização da realidade. Durante os anos de 2013 e 2014 foram diversas as estratégias articuladas pela executiva, por meio do planejamento participativo. Como pautas e ações construídas e viabilizadas por este processo destacam-se, atualmente, o projeto de ação frente às novas Diretrizes Curriculares para os Cursos de Medicina, a luta pela regulamentação das escolas pagas e contra a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares e a construção da Frente Nacional contra a Privatização da Saúde.

O PES, enfoque utilizado pela entidade, consiste em um método proposto por Carlos Matus, economista, autor e Ministro da Economia do Chile no governo Allende, além de expoente pesquisador em planejamento governamental na América Latina. A utilização do método tem sido difundida por diversas agências, entidades e movimentos desde a sua apresentação, no início da década de 80, tendo penetrado no movimento sindical, partidos políticos e prefeituras municipais do Brasil, assim como em diversas agências governamentais (Gonçalves, 2005).

Pretende-se, com esse relato de experiência sobre a operacionalização metodológica do método PES e sua avaliação na DENEM, em 2014, investigar as possibilidades de aplicação do enfoque e considerar suas eventuais limitações, como forma de possibilitar que entidades congêneres, assim como a própria DENEM, avancem em suas pesquisas e práticas em planejamento participativo.

CONCEITOS QUE SUSTENTAM O MÉTODO PES

Carlos Matus define o Planejamento Estratégico Situacional como um método de alta complexidade e alta potência, adequado para uso na direção de instituições de grande porte e com disponibilidade de pessoal especializado (Matus, 1993). Ao invés de ser um grupo de regras e protocolos fixos, o PES é um modelo flexível e o próprio autor sugere a combinação do método com o MAPP e o ZOPP, mais adequados para os níveis intermediário e local/popular (Matus, 1993).

Embora o termo Planejamento Estratégico tenha sido utilizado por diversos autores, sob diversas aplicações e concepções, é resultado comum dessas análises a identificação do seu papel enquanto ato formativo de elaborar táticas para conquistar objetivos e alcançar a situação-ideal preconizada a longo prazo. Peter Drucker (1977), no livro *Introdução à Administração*, atem-se à continuidade, organização e metodologia sistemática como forma de definição, ressaltando o papel do Planejamento Estratégico na tomada de decisões que minimizem riscos e que sejam pautadas na predição do futuro (Drucker, 1977).

Para Kotler, a expressão envolve, principalmente, o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos, correlacionados às mudanças e às oportunidades do meio (Kotler, 1992), em um indicativo claro da importância que o Planejamento Estratégico adquiriu, sobretudo do ponto de vista empresarial, nas últimas duas décadas. Por fim, sem a pretensão de esgotar a rica evolução conceitual do termo, apresenta-se a definição de Wright, Kroll e Parnell (2000), uma das mais utilizadas atualmente, pela qual o Planejamento Estratégico é entendido como o conjunto de planos feitos pela alta administração visando obter resultados consistentes com o que a instituição define como missão e objetivo geral.

Entretanto Matus entende que, com o PES, não se adequa aos paradigmas da estratégia conforme via o planejamento tradicional. O autor afirma que a visão contida no planejamento estratégico situacional, por meio do conceito de situação que postula, rompe com os pressupostos colocados até então pelas ciências sociais para a explicação da realidade. Para isto, propõe uma avaliação da conjuntura pelo ator, estudando as ações que ele projeta e pretende produzir, bem como sua interação com os possíveis cenários, os outros atores e incertezas características das estruturas sobre as quais se organiza a sociedade (Matus, 1993).

A explicação da realidade, em todos os casos, é considerada autorreferenciada, multidimensional e totalizante, sendo produzida pelos sujeitos envolvidos na dinâmica

institucional e que se apresentam, segundo o autor chileno, como atores de um grande jogo social cercado de incertezas e imprevisibilidade (Matus, 1993). Neste ponto o autor introduz outro conceito muito presente na estrutura do PES: a metáfora do jogo, que busca representar a forma como os atores sociais, com seus acúmulos individuais e poder variáveis, interagem, divergindo e convergindo em seus planos próprios. Para ele, o ato de *jogar bem* não implica necessariamente no domínio intelectual da complexidade do jogo semicontrolado mas, sobretudo, da arte de jogar na prática, medir-se com os outros jogadores e dominar a tensão que o jogo produz numa situação concreta (Matus, 1991).

A outra unidade elementar da metodologia do PES, além dos atores e suas interações, é aquilo que se apresenta como uma realidade indesejada, porém superável, na transformação da qual o ator deseja participar. Apresenta-se então o conceito de “problema”, entendido como um presente indesejado mutável e influenciável pela correlação das forças sociais percebido por um ator ou grupo de atores com capacidade e disposição para enfrentá-lo. Todo problema é entendido como sendo de natureza situacional, fruto da explicação que quem o entende assim faz da realidade, das regras sociais e das possibilidades de construir a viabilidade para a transformação da realidade (Matus, 2000).

MOMENTOS E FERRAMENTAS DO PES

O processo de aplicação do Planejamento Estratégico Situacional é apresentado pelo autor como uma articulação dinâmica de quatro momentos repetitivos e constantes. O momento explicativo, assim denominado porque se propõe a explicar a realidade e problematiza-la, resulta em uma análise do valor dos problemas, das relações de poder e atores envolvidos; o momento normativo “concentra-se no desenho de uma proposta de como ‘deve ser’ nossa realidade e assume essa norma como um compromisso”; o momento estratégico, por sua vez, “articula dialeticamente o ‘deve ser’ com o ‘pode ser’”(Matus, 1993, p.292). Por fim, ao momento de fazer o autor intitula “tático-operacional”. Os momentos do PES correspondem a diferentes estágios da análise, estruturação, projeção positiva e enfrentamento dos problemas encontrados. Gonçalves (2005) reforça o entendimento de que Matus não apresenta estes momentos como regras definitivas e rígidas, mas sim como estruturas dinâmicas e que acontecem em cadeia contínua.

Além disso, o autor propõe diversas ferramentas para serem utilizadas ao longo do desenvolvimento desses momentos e, ao mesmo tempo em que aproveita instrumentos já conhecidos como o METAPLAN, *brainstorm* e árvore de problemas, cria novos instrumentos

como o Fluxograma Situacional, o triângulo de governo, o vetor de descrição do problema e a análise de cenários (Matus, 2000).

O panteão de estruturas teóricas criadas por Matus é bastante amplo e próprio, destacando-se, entretanto, que suas estruturas organizativas convergem para a ação colaborativa e o desenvolvimento de um processo de planejamento pautado na análise situacional da realidade pelos atores envolvidos. Estes atores se debruçam nas várias etapas que transformam situações que entendem como problemas em expectativas, modelos de realidade e ações de combate. Estas ações correspondem aos planos normativos e imutáveis produzidos pelas metodologias tradicionais de planejamento, que Matus ocupa-se de apresentar como antagônicas ao PES. No enfoque Estratégico Situacional, o plano também corresponde a um indicativo dos rumos organizativos, políticos e econômicos das instituições, porém é entendido como uma estrutura em constante intercâmbio com a realidade e, portanto, também em constante transformação (Matus, 1993).

Com isso o autor defende sua conhecida definição de plano como “*o cálculo que precede e preside a ação*”, entendendo portanto o ato de planejar como uma ação reflexiva, sistemática e cujo objetivo é dar a melhor forma e direcionalidade à ação. Isto afasta, definitivamente, o conceito de Planejamento Estratégico Situacional da mera prática burocrática e normativa institucional. Iida (1993) reforça que, ao contrário do planejamento tradicional, caracterizado por ser normativo-prescritivo e genérico, o PES trabalha a questão sob uma cadeia de jogadas realizadas para desconstruir a figura do planejador, atribuindo suas ações e cálculo ao próprio ator que executa.

DIFUSÃO DO MÉTODO PES

As primeiras manifestações organizadas em torno do enfoque Estratégico Situacional no Brasil datam de 1988, quando o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) e o DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos) iniciaram a longa e diversificada trajetória de difusão do Planejamento Estratégico Situacional no país. Ao longo de 1988 e 1989, Carlos Matus realizou uma série de cursos para o “primeiro-time” de planejamento do IPEA, assim como técnicos de outros ministérios e difusores considerados estratégicos (Gonçalves, 2005).

Raquel Gonçalves (2005) registra que, a partir do governo Collor, as iniciativas nesse sentido dentro do governo foram abrandadas. O método, então, passou a se disseminar no movimento sindical, exatamente por corresponder aos anseios por metodologias que

facilitassem a sua organização. A grande complexidade do PES e o fato de ser “robusto” fizeram com que fosse utilizado, principalmente o MAPP, bem como formas híbridas, sobretudo a partir de 1992.

Ao mesmo tempo, caminhavam as discussões do “Projeto Gestão”, cujo objetivo, entre outros, era a disseminação do conhecimento sobre metodologias de planejamento participativo e popular. O grupo, formado pelo DIEESE, a Escola Sindical 7 de Outubro e o Instituto POLIS (Instituto de Estudos, Assessoria e Formação em Políticas Sociais), entre outros, influenciou na difusão e utilização do PES e congêneres em diversas prefeituras e movimentos sociais. Segundo Gomes da Silva, presidente do Instituto Cajamar na época do Projeto Gestão, e conforme citado por Gonçalves (2005), a lista de municípios inclui Campinas, Santo André, Porto Alegre, Chapecó, Criciúma, Blumenau, Santa Catarina e Belém.

O enfoque Estratégico Situacional foi introduzido na Direção Executiva Nacional dos Estudantes de Medicina em 1993. A partir de então, foi sendo operacional e metodologicamente alterado, mantendo sempre sua orientação sob os preceitos da metodologia do PES (Balarotti & Soares, 2009). As várias adaptações, entretanto, transformaram o modelo de planejamento da executiva em uma estrutura “híbrida” única, cuja constituição também foi alvo de investigação neste trabalho. Muito além de simplesmente um método, o PES representou um marco no processo de organização popular do movimento estudantil de medicina. Segundo Carvalho (1998),

Pela primeira vez no movimento estudantil, independentemente do acúmulo teórico dos participantes, os estudantes puderam partilhar suas vivências em torno de um objeto, analisado através da categoria problema, que possibilitou o recorte coletivo da realidade auto-referida pelos estudantes participantes. (Carvalho, 1998, p. 14)

METODOLOGIA

Trata-se de um relato descritivo de experiência e análise da metodologia utilizada pela DENEM ao longo do XXVI Congresso Brasileiro dos Estudantes de Medicina – COBREM, encontro destinado ao desenvolvimento do planejamento institucional

participativo, com a participação de delegados das escolas de medicina do país. As informações, impressões e ocorrências foram registradas em diários de experiência que, sintetizados e organizados, dão forma ao relatório da experiência.

De maneira adicional, foram considerados também os registros do acervo histórico da DENEM e a produção crítica espontânea dos participantes em relação ao método. As obras produzidas por Matus, que ocupam posição central no marco teórico do processo de planejamento da DENEM, foram consultadas e surgem no relatório como suporte ao processo de análise da metodologia.

Em consonância com o conceito de situação utilizado por Carlos Matus, é limitada qualquer tentativa individual de explicação da realidade. As atitudes do público frente ao método foram, portanto, monitoradas informalmente e, ainda que subjetivos, os processos reativos frente ao que era apresentado foram devidamente registrados e utilizados na construção da avaliação da metodologia. Foram especificamente úteis na identificação das construções político-culturais em torno dos momentos de planejamento na entidade.

Dados e informações técnicas e operacionais foram organizados através do quadro de variáveis utilizado por Artmann, Azevedo e Sá (1997) e adaptado para este trabalho. É possível, através do mesmo, analisar os atores, os papéis que desempenham e a macrororganização da sistemática institucional de planejamento. O procedimento de análise foi proposto como forma de avaliar a aplicação do enfoque estratégico situacional em nível local por duas instituições da área de saúde, o Hospital Raphael de Paula Souza e o Centro de Saúde-Escola Germano Sinval Faria (CSEGSF), da Escola Nacional de Saúde Pública/Fiocruz. Foram também selecionados eixos temáticos de análise, para os quais pareceu necessário maior detalhamento e observação.

Existe uma clara aproximação metodológica com as formas de pesquisa-ação e suas finalidades. Considerando a inexistência de verdades científicas absolutas, em franca correlação também com o princípio da Situacionalidade, conforme descrito por Matus, trata-se de uma abordagem que pretende a observação e interpretação contextual dos fatos, sendo o instrumento ideal para uma pesquisa relacionada à prática (Engel, 2000).

Quanto à pesquisa-ação, destaca-se que, embora seja um método ainda pouco difundido no Brasil, a proposta ganha espaço por ser uma ferramenta para a problematização de ações em campo prático e a elaboração de material que pode subsidiar, posteriormente, a confecção de planos de intervenção (Engel, 2000).

RESULTADOS

O COBREM ocorreu de 11 a 19 de Janeiro de 2014 em Niterói-RJ, tendo aproximadamente 60 horas dedicadas ao processo de planejamento político-institucional.

Aconteceram momentos de formação e informação anteriores ao processo de planejamento. Neles, através de mesas redondas, oficinas e painéis, os estudantes eram colocados em contato com a conjuntura da saúde e educação médica. O paralelo entre a informação e a formação de opinião, nesses espaços, merece especial atenção no evento analisado, por serem sucedidos, imediatamente, pelos exercícios de problematização e diagnóstico situacional.

A questão, neste caso, é a possível influência de uma supersensibilização política à temática abordada nesses momentos na problematização e apreciação situacional produzida pelos atores envolvidos no planejamento. Contra essa possibilidade, entretanto, registra-se o fato de que existe grande diversidade nos temas e assuntos abordados. Adicionalmente, a programação desses espaços é montada coletivamente pelos mesmos centros acadêmicos ali representados, respondendo às suas demandas de informação e discussão.

O Regimento interno da entidade determina que modificações na aplicação da metodologia poderão ser realizadas ao longo do Congresso (Cap. II Art 22. Denem, 2006). Desta forma, ao longo das plenárias algumas alterações foram realizadas nas ferramentas e instrumentos utilizados para viabilizar o modelo, sem interferências significativas no desenvolvimento dos trabalhos. Quanto aos momentos que Matus propõe para o modelo, ocorreram no evento o Momento Explicativo e o Normativo. O momento tático-operacional foi desenvolvido pelas coordenações de área da Denem no intervalo entre o COBREM e o Seminário de Gestão da entidade, um mês e meio depois. O fluxo de atividades do evento está registrado no quadro 1.

Anteriormente ao desenvolvimento propriamente dito da proposta metodológica do PES foram estruturados grupos de trabalho para responder à pergunta: “Quais devem ser as frentes prioritárias de atuação da DENEM em 2014?” O objetivo deste momento foi recortar a realidade a ser apreciada e problematizada, direcionando o perfil de atuação política e institucional da Executiva no ano seguinte.

Quadro 1 – Programação e organização metodológica do XXVI Congresso Brasileiro dos Estudantes de Medicina, de 11 a 19 de Janeiro de 2014 em Niterói, Rio de Janeiro.

Dia	Momento do PES	Evento	Organização	Ferramentas
D1	n/a	Pré-Cobrem	Todos os participantes	
D2 D3 D4	n/a	Espaços de informação	Mesas redondas para todos os participantes; oficinas ou painéis de debate para até 30 participantes	n/a
D3	n/a	Plenária de Aprovação dos Delegados	Todos os participantes	n/a
D6	n/a	Grupo de Trabalho (GT): Frentes Prioritárias	Grupos de até 25 pessoas	Metaplan
D6	n/a	Mesa de Sistematização	Dois representantes de cada GT das Frentes Prioritárias	n/a
D6	n/a	Plenária de eleição das Frentes Prioritárias	Todos os participantes	n/a
D6	Explicativo	GT: Nós-Críticos	Quatro grupos de aproximadamente 35 pessoas	Árvore de Problemas e Metaplan
D6	Explicativo	Plenária dos Nós Críticos	Todos os participantes	n/a
D7	Normativo	GTs: Imagem-Objetivo	Quatro grupos de aproximadamente 35 pessoas	Metaplan
D7	Normativo	GTs: Operações	Quatro grupos de aproximadamente 35 pessoas	Análise de Cenários, Triângulo de Governo, Metaplan
D7	Normativo	Plenária das Imagens - Objetivos e Operações	Todos os participantes	n/a
D8 D9	Normativo	GTs: Ações	Quatro grupos de aproximadamente 35 pessoas	Análise de Cenários, Triângulo de Governo, Metaplan
D8 D9	Normativo	Plenária das Ações e Plenária Final	Todos os participantes	n/a

Como instrumento para este momento foram utilizada técnicas de METAPLAN. As técnicas de visualização e facilitação do METAPLAN foram criadas no final da década de 70 por uma empresa alemã homônima como resposta à crescente necessidade de novos instrumentos e metodologias para a condução de trabalhos em grupo. Seu objetivo é permitir que o desenvolvimento do processo de planejamento possa ser continuamente visualizado, bem como intermediado por facilitadores através de ferramentas e procedimentos para a estruturação do processo de construção de idéias pelo grupo (GTZ/DSE, 1991).

O binômio visualização/facilitação foi utilizado ao longo de todos os grupos de trabalho do planejamento do COBREM, normalmente em conjunto com outras ferramentas, como a árvore de problemas, também oriundas da hibridização do PES com o Método ZOPP ao longo de seu processo de adaptação operacional.

As duas sugestões oriundas e elaboradas por cada grupo na forma de frases curtas foram encaminhadas para uma mesa de sistematização e negociação que, segundo Balatorri e Soares (2009, p.15), objetiva aglutinar propostas semelhantes geradas em grupos diferentes, para evitar que frentes 'iguais' disputassem espaço no decorrer do fluxo deliberativo". Após o processo de sistematização, as propostas foram encaminhadas à plenária onde as Frentes "Saúde Pública", "Organização e Mobilização Estudantil" e "Mercantilização da Educação" foram eleitas. Nas próximas etapas foi considerada também a frente fixa intitulada "Organizacional", voltada ao processo de estruturação e otimização dos recursos humanos, financeiros e políticos da instituição. As Frentes Prioritárias são entendidas, a partir de então, como eixos temáticos que orientam os grupos de trabalho do planejamento, de modo que cada uma das frentes possui grupo de trabalho correspondente.

PROBLEMATIZAÇÃO, OBJETIVO E AÇÃO

Para o exercício da Problematização foi utilizada a técnica da Árvore de Problemas. Entretanto, diferente da metodologia seguida pelo método ZOPP para o desenvolvimento desta ferramenta, a estruturação da árvore não partiu da identificação de um problema central e buscou organizar suas causas e efeitos. A proposta era organizar os problemas identificados pelos participantes de acordo com sua complexidade, atribuindo à raiz da árvore os problemas mal estruturados e cujo enfrentamento era difícil, pois dependia de um grande acúmulo de poder e de modificações profundas nas estruturas do jogo social.

Nas folhas da árvore organizaram-se os problemas bem estruturados, cujas soluções eram conhecidas e o enfrentamento possível. No tronco foram organizados os problemas intermediários que, se resolvidos, teriam o potencial de neutralizar os problemas das folhas. Ao mesmo tempo, deveriam ser problemas influenciados ou tidos como consequências dos problemas da raiz. As relações entre os problemas são organizada em torno das avaliações de causalidade do grupo e, assim, a árvore de problemas escapa de ser apenas um agregado difuso e aleatório de problemas. A busca pelo estabelecimento de inter-relações entre os problemas propõe-se declaradamente à busca de uma maior coesão e linearidade organizacional e política. De fato, trata-se de um dispositivo que pareceu influenciar na manutenção da coerências dos trabalhos.

Ao longo do processo, os grupos eram estimulados a analisar quais eram os outros atores sociais envolvidos nos processos de reprodução, manutenção ou enfrentamento dos problemas levantados, processo que introduziu a análise de cenários e a avaliação das

dinâmicas de poder necessárias ao desenvolvimento das análises seguintes. Parece importante observar que os exercícios de problematização e explicação da realidade não tem, nem devem ter, a intenção de chegar a uma elucidação absoluta e final dos processos sociais e de suas consequências. Trata-se, muito mais, de um processo de provocação e alimentação do repertório cognitivo dos participantes, que criticamente participam da seleção das informações que irão contrapor, internalizar ou construir.

Somente após essa discussão e organização surgia a necessidade de identificar os problemas-chave (nós críticos) daquela frente prioritária. A escolha deste problema levou em consideração a avaliação do grupo quanto ao impacto de sua resolução para o cenário institucional e a conjuntura política.

O próximo passo, já adentrando as competências do momento normativo conforme proposto por Matus, consistiu na projeção positiva destes nós-críticos, que convidava os participantes dos grupos à idealização do cenário provável quando da resolução do problema em questão. Segundo Matus (1993), trata-se de um desenho propositivo do plano, que estipula como deve ser a realidade. Além disto, são competências do momento normativo a determinação da estratégia, das ferramentas de decisão e de execução para operacionalização da realidade proposta. Trata-se, inclusive, de um exercício de identificação dos problemas que podem ser superados e para os quais existe um enfrentamento viável ou cuja viabilidade pode ser construída, de modo que os problemas insuperáveis sejam incorporados ao que o autor chama de paisagem social (Matus, 1993).

Em seguida, o resultado dos grupos foi submetido à plenária para legitimação e formalização para, então, iniciar o processo de construção das operações e ações que permeariam o enfrentamento aos problemas propostos. Parece oportuno observar que o conteúdo dos grupos de trabalho, em geral, apresentou boa aceitação pela plenária de delegados na maioria dos espaços, com poucas alterações propostas.

Conforme a proposta metodológica compactuada no início do evento, as duas únicas ações da plenária sobre a produção dos grupos de trabalho foram os pedidos de supressão ou esclarecimento. Os primeiros eram apreciados, defendidos e votados pelos delegados, enquanto os pedidos de esclarecimento eram respondidos pelos participantes dos grupos de trabalho que os propunha. Desta forma, todas as propostas dos grupos de trabalho eram apresentadas para aprovação em espaços plenos, criando um fluxo deliberativo crescente sobre a produção do plano.

Os próximos passos foram a elaboração das operações e ações. Ainda no âmbito normativo da elaboração do plano, as operações e ações são instrumentos para a identificação

de quais os recursos, métodos e estratégias serão adotadas pela entidade. Destaca-se, entretanto, que este não deve compreender o ponto terminal do processo de planejamento, uma vez que o enfoque estratégico situacional considera a elaboração do plano um processo contínuo e longitudinal. Consiste, entretanto, no ponto de partida desse processo, que estará continuamente em desenvolvimento, enquanto as alternativas forem reavaliadas e o plano rediscutido.

Para facilitar a compreensão da estruturação do aparato de problematização, explicação e proposição sobre a realidade, a figura abaixo sintetiza a organização lógica do método conforme adotado pela DENEM.

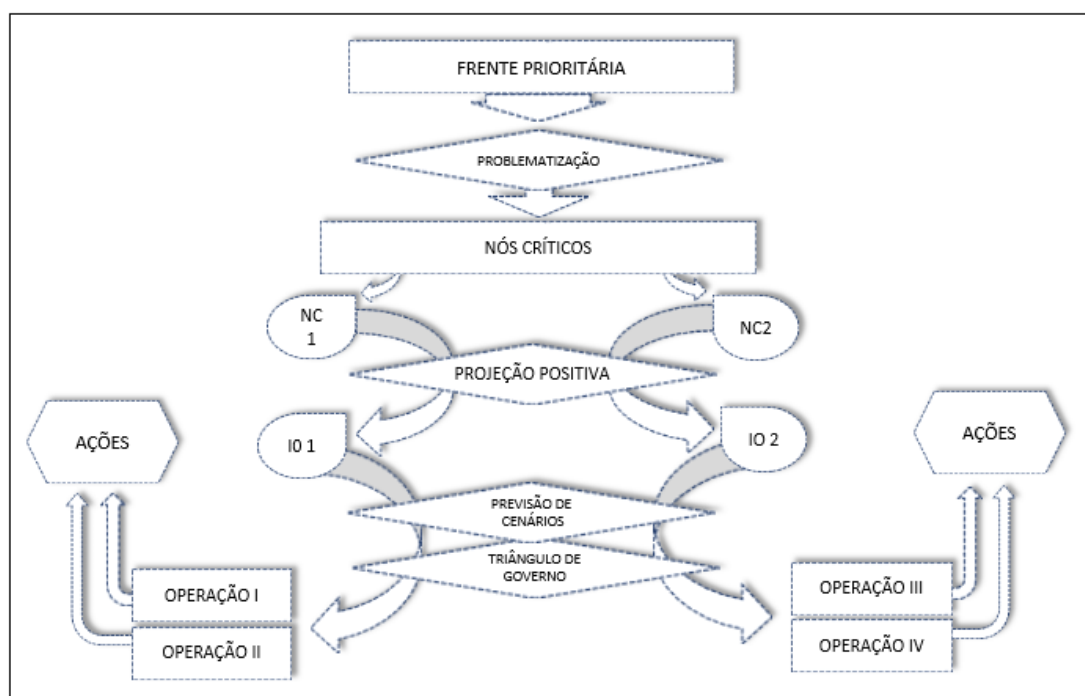


Figura 1 – Organização da Metodologia de Planejamento no COBREM 2014

A proposta do método, conforme sustentada pela executiva, orienta-se basicamente na identificação de problemas estratégicos e no desenho de planos flexíveis, descentralizados e multisetoriais, organizados por meio de operações e complementados pela decomposição destas em ações. Corroborando tal estrutura, Gonçalves (2005) salienta que o PES envolve a noção de que “no centro do plano estão os problemas e as operações para enfrentá-los.” e que “na verdade, esse enfrentamento poderia ser entendido como um processo de intercâmbio de problemas.” (Gonçalves, 2005, p. 113)

As operações, nesse sentido, têm destaque na medida em que representam, para o grupo, a introdução em um momento propositivo central da metodologia. Correspondem ao momento em que, após descrever e correlacionar problemas, inicia-se o cálculo estratégico em torno do enfrentamento dos mesmos visando o desenho da realidade desejada pelos atores. De fato, foi notadamente um instante de retomada dos ânimos e enfrentamento da exaustão naturalmente esperada para um evento que já se estendia por sete dias. Os instrumentos utilizados na obtenção das operações foram o Triângulo de Governo e a Análise de Cenários, ambos descritos por Matus como partes integrantes da proposta do PES.

Embora tenha sido aplicado com simplificações, a utilização do Triângulo de Governo cumpriu as principais observações de Matus. Parte da visualização de um triângulo equilátero cujos vértices representam três variáveis: Governabilidade, Capacidade de Governo e Projeto de Governo. A governabilidade pode ser entendida como a síntese do grau de dificuldade da proposta, bem como do caminho que deve ser percorrido, bem como a capacidade de governo pode ser entendida como a perícia e capacidade de condução. O projeto de governo, por fim, corresponde à proposta de objetivos e meios que a entidade apresenta para alcançar a imagem-objetivo apresentada (Matus, 1993).

Na prática do COBREM, a governabilidade foi relacionada fortemente com a apresentação e análise da conjuntura e, portanto, com o diagnóstico situacional desenvolvido pelos atores e com a consideração do alcance e finalidade institucional. A capacidade de governo, por outro lado, esteve atrelada ao conjunto de acúmulos pessoais, culturais e políticos dos atores que conduziam o plano, bem como ao conjunto de recursos disponíveis para a sua operacionalização. Ambos os conceitos começaram a ser trabalhados já nos momentos de problematização, quando os participantes eram estimulados a refletir e ponderar entre a capacidade institucional de alocar um problema como nó-crítico e a necessidade de um acúmulo teórico mais aprofundado para o exercício desse enfrentamento, por exemplo. Somente no momento normativo, entretanto, esta análise foi formalizada, por meio do Triângulo de Governo. Segundo Matus (1991), sua utilização parte da necessidade de buscar um equilíbrio dinâmico entre as três variáveis, considerando que se afetam e se limitam mutuamente.

A Análise de Cenários, por sua vez, baseia-se no pressuposto de que os atores sociais e a entidade podem delimitar um plano, mas não tem controle sobre a conjuntura política e a realidade. Matus propõe seu uso para proporcionar a incorporação das variáveis não controláveis aos cálculos do plano (Matus, 1993). Trata-se, portanto, do momento de correlacionar as possibilidades previsíveis e imprevisíveis de futuro com as possibilidades em

termos de ação. Trata-se de um exercício que deve acompanhar, incessantemente, a reavaliação e execução do plano ao longo de seu desenvolvimento. Aparentemente o caráter longitudinal dessa ferramenta fez com que tenha sido utilizada de forma menos estruturada, cedendo espaço e tempo para as reflexões pertinentes ao Triângulo de Governo. O fato de ser proposta uma análise dos possíveis cenários, entretanto, pareceu importante por reiterar e destacar a natureza fragmentada e imprevisível da realidade na qual se desenrolaria o plano.

Por fim, foram traçadas as ações, unidades práticas de atuação para concretizar as operações. De fato, ao contrário das operações, as ações são elementos restritos objetivamente: relacionam-se a atores, interações e recortes determinados e, como o nome anuncia, evocam a realização de um ato concreto. O quadro 2 reproduz algumas das ações obtidas para a operação 2 da frente “Organizacional”.

Quadro 2 – Ações da Operação 2, Frente Organizacional do Planejamento, obtidas em grupo de trabalho específico no XXVI Congresso Brasileiro dos Estudantes de Medicina.

<i>Operação 2: “Aprimorar a agitação e propaganda da DENEM como forma de tornar os materiais de formação mais atrativos e didáticos, aumentando seu acesso pelo estudante.”</i>	
Ação 1	<i>Aprimoramento das mídias eletrônicas que avaliem o acesso dos usuários.</i>
Ação 2	<i>Criar aplicativo para dispositivos móveis da executiva e/ou coordenações que seja um veículo de disseminação de notícias recentes.</i>
Ação 3	<i>Elaborar vídeos interativos / outros materiais digitais para levar as pautas da DENEM às locais.</i>
Ação 4	<i>Desenvolver um roteiro para otimizar a execução dos relatórios pós intercâmbio DENEM/IFMSA.</i>
Ação 5	<i>Utilizar os relatórios de intercâmbio DENEM/IFMSA na publicação de um livro anual com intuito de divulgar e aproximar os estudantes dos estágios internacionais em medicina.</i>

Na maior parte das vezes o texto das ações é iniciado por um verbo no infinitivo. Ao defini-las, os grupos de trabalho também apontaram atores institucionais relacionados diretamente com a execução e retroalimentação das ações, prevendo prazos para a sua execução. As ações funcionaram também, individual ou coletivamente, para representar tendências políticas institucionais, compor projetos e determinar as prioridades na alocação de recursos da entidade. O discurso institucional em torno das produções deste momento do planejamento coloca que, uma vez aprovadas na Plenária das Ações, último momento da jornada de Planejamento do COBREM, essas proposições passam a integrar o pacto organizativo de gestão da entidade, devendo ser observadas e seguidas ao longo do ano.

EXECUÇÃO, TEORIA E SITUAÇÃO

Ficou evidente que a aplicação de uma metodologia tão extensa e robusta de planejamento envolve diversas variáveis complexas e requer um nível avançado de organização logística, desde a gestão do tempo à garantia de acesso às informações indispensáveis ou complementares ao desenvolvimento do processo.

Os principais pontos de influência no desenvolvimento da metodologia com o grupo estão sintetizados no quadro 3, conforme adaptação do modelo proposto por Artmann, Azevedo e Sá (1997) para análise de experiências com o Planejamento Estratégico Situacional, que busca descrever as principais variáveis técnicas, metodológicas e organizacionais relacionadas à execução das atividades de Planejamento no COBREM.

Quadro 3 – Análise dos pontos que influenciaram o desenvolvimento da metodologia. XXVI Congresso Brasileiro dos Estudantes de Medicina, de 11 a 19 de Janeiro de 2014 em Niterói, Rio de Janeiro. *Continua.*

Atores	
Composição	Estudantes de medicina em instituições brasileiras, alguns dos quais membros da gestão executiva da DENEM, de seus Centros ou Diretórios acadêmicos ou, ainda, sem qualquer contato prévio com a política da instituição ou movimento estudantil;
Quantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ≅ 280 Estudantes, dos quais: ≅ 250 na forma de “delegados eleitos”, representando as escolas de medicina do país, com direito a voz e voto; ≅ 30 na forma de delegados indicados pelos centros e diretórios acadêmicos, com direito a voz e voto; 7 na forma de delegados indicados pelas Coordenações Regionais, com direito a voz e voto; 1 na forma de delegado da coordenação geral da DENEM, com direito a voz e voto; 30 na forma de participantes, com direito a voz;
Adesão e participação	
Assiduidade e cumprimento das tarefas	Frequência variando em torno de 80% dos inscritos. Alguns atrasos importantes, principalmente no término das oficinas, comprometendo a programação e demandando reajuste;
Motivação para discussão	Média a alta para todos os espaços, com o grupo demonstrando motivação para a participação. Entretanto, a disposição dos participantes sofreu importante decréscimo conforme passaram-se os dias, sendo esta uma das principais queixas dos estudantes quanto à aplicação do método;
Autonomia	Autonomia metodológica e organizacional variando de acordo com o grupo e momento; Em geral, boa autonomia dos grupos de trabalho, exceto na gestão do horário. Muitos estudantes já haviam participado de outro COBREM, conhecendo, portanto, a metodologia e facilitando a condução dos trabalhos;

Quadro 3 – Análise dos pontos que influenciaram o desenvolvimento da metodologia. XXVI Congresso Brasileiro dos Estudantes de Medicina, de 11 a 19 de Janeiro de 2014 em Niterói, Rio de Janeiro. *Conclusão.*

Papel da Gestão Executiva	
Envolvimento no Processo	Altamente variável entre o grande envolvimento na cobrança dos horários e prazos dos grupos e organização dos trabalhos até nenhum tipo de participação na organização ou auxílio técnico. Os facilitadores dos grupos de trabalho eram membros da executiva e a maior parte da gestão executiva da entidade participaram das oficinas de maneira ativa e propositiva, inclusive com contribuições técnicas. Era pequeno o quantitativo que não conhecia o método;
Apropriação metodológica pela Equipe	
Forma de capacitação no método	Realização do “Pré-Cobrem” para toda a gestão da Executiva, com foco no desenvolvimento e fundamentação teórica do planejamento estratégico situacional; Encontros breves entre a equipe de facilitadores, no início e fim do dia e nos intervalos das atividades, para discutir as dificuldades nas etapas anteriores, discutindo e sanando dúvidas internas sobre o método e a aplicação das ferramentas.
Constituição da equipe de facilitadores	Breve guia impresso e disponibilizado a todos os participantes do Congresso. Preparação de um grupo voluntário de facilitadores, na maioria membros da gestão executiva, para coordenar o processo, com reuniões de capacitação nos intervalos da programação.
Conjuntura Institucional	
Gestão acesso ao cargo	O processo de eleição para a gestão 2014 ocorreu concomitante ao desenvolvimento do planejamento. Ocorreram votação para a sede administrativa nacional, as assessorias nacionais, as coordenações setoriais do Centro de Estudos e Pesquisa em Educação e Saúde e para a Coordenação de Relações Exteriores.
Receptividade da Instituição à proposta	Os grupos de trabalho e plenárias foram bem avaliadas pelos participantes do evento e a gestão executiva manifestou-se positivamente quanto às contribuições do modelo para o planejamento da instituição. Merece destaque o fato de ter sido apontado como um método extremamente cansativo, fato discutido e problematizado pelos participantes ao longo dos espaços. Adicionalmente, é preciso citar que grande parte da aceitação do modelo parte do longo histórico de utilização do modelo estratégico situacional na entidade, que desenvolveu com o tempo uma forma híbrida própria para executá-lo.

A primeira observação é que a aplicação de uma metodologia de planejamento que envolve um público de aproximadamente 280 participantes é desafiadora e necessita de intervenções multilaterais que envolvem várias frentes organizativas para assegurar a realização da programação. No caso do COBREM, no qual o controle do horário de acordar nos alojamentos, de fazer refeições e demais atividades também cabia à organização do evento, esta necessidade se eleva, uma vez que a entidade passa a atuar em diferentes frentes organizativas. O Planejamento, neste instante, precisa dividir espaço com a gestão de variáveis importantes que condicionam e determinam a qualidade de sua execução: a manutenção da regularidade da alimentação dos participantes, a administração da rotina de sono e vigília do grupo, o suporte material à realização dos espaços que compõe a metodologia.

Conforme citado, a metodologia de planejamento utilizada pela DENEM não corresponde a nenhum modelo pré-determinado. A conformação do processo de planejamento

da entidade parte da centralidade do enfoque Estratégico Situacional de Matus, em torno do qual orbitam instrumentos, ferramentas e metodologias complementares.

O método utilizado pela Executiva substitui o Fluxograma Situacional, no momento explicativo, pela árvore de problemas, provavelmente sob influência da metodologia de Projetos Orientados por Objetivos (ZOPP). A troca do Fluxograma torna, notadamente, o mecanismo do Fluxograma Situacional mais simples sem, entretanto, alterar a sua proposta de problematizar e explicar a realidade dos atores envolvidos, correlacionando os problemas e situando-os em níveis de complexidade, causa e efeito.

O Fluxograma Situacional conforme proposto por Matus consiste em uma rede de causalidade organizada em forma de tabela na qual são descritas as causas de fundo, intermediárias e imediatas dos problemas identificados. Propõe também a organização dos problemas quanto aos espaços de governabilidade, partindo da ideia de que problemas que dependem de atores externos podem encontrar-se na fronteira do espaço de governabilidade, ou mesmo fora dele (Matus, 1993).

A única problemática identificada nesta substituição envolve a abolição da correlação causal dos problemas individualmente. Ao construir a árvore, os problemas foram organizados em níveis de complexidade conforme critérios de causa e efeito, porém não foi destacada a relação específica entre problemas. Esta simplificação, que pode ter funcionado como uma forma de tornar o método mais acessível, pode também ter contribuído para que a explicação dos problemas se tornasse menos pragmática e, possivelmente, colaborativa com as etapas seguintes do processo de construção do plano.

Outro ponto relevante que diz respeito à constituição do base teórica dos momentos realizados refere-se ao encerramento das atividades em planejamento do Congresso após a delimitação das ações estratégicas. Tal opção ratifica os registros encontrados no acervo histórico da entidade, sobretudo no Relatório da Oficina de Gestão intitulada “Reflexão sobre Planejamento Estratégico Situacional” (DENEM, 2003b), que assinala exatamente o destaque dos momentos explicativo e normativo em detrimento das operações do momento estratégico.

O autor chileno defende que a relevância do momento estratégico assenta-se exatamente sobre a necessidade de compor trajetórias, determinando a forma de utilizar o tempo e de organizar a sequência de ações rumo à situação-alvo. Segundo Matus (1991), é o momento de correlacionar e combinar variáveis e recursos em busca da incorporação de viabilidade às operações do plano, ao mesmo tempo em que se avalia o interesse ou posição que diferentes atores assumem diante das operações que os atores buscam realizar.

No caso da DENEM, tal discussão tem sido entendida como uma responsabilidade das coordenações setoriais, entendidas como as coordenações de área, as regionais e as assessorias. Realizada após o COBREM e apresentada na forma de seminário interno na Reunião dos Órgãos Executivos imediatamente posterior ao congresso, a avaliação estratégica dessas coordenações funciona como um plano ou projeto setorial de atividades sem, entretanto, ter metodologia ou processo definido para a sua elaboração.

Outra observação importante refere-se à adequação dos trabalhos desenvolvidos com os preceitos do enfoque situacional. Ao longo das atividades de planejamento o conceito de situação conforme proposto por Matus manifestou-se na forma de condução dos espaços pelos facilitadores e na estrutura geral de participação do Congresso. Esse ponto do enfoque Matusiano, entretanto, não figurou explicitamente nos momentos de formação metodológica, de modo que as manifestações da teoria situacional foram muito mais consequência das escolhas operacionais e instrumentais realizadas que da apropriação teórica em si.

Tal observação adquire importância ao observarmos que as lacunas e dúvidas na elucidação da metodologia foram resolvidas pela plenária ou equipe de facilitadores sem respaldo da teoria. Essa deficiência correlaciona-se diretamente com o curto período de tempo disponível para capacitação e com a falta de especialização do grupo executor da metodologia. A possibilidade do grupo realizar uma análise teórica aprofundada foi impedida pela necessidade de administrar o tempo de modo a priorizar o estudo das estruturas diretamente relacionados à operacionalização dos espaços do Congresso. Essa tendência, claramente observada pelos participantes do congresso, apoia a dicotomia imaginária entre teoria e prática, reforçando o distanciamento e desgaste das “questões teóricas”, já vitimadas pela complexidade metodológica do Planejamento Estratégico Situacional.

APROPRIAÇÃO E CAPACITAÇÃO METODOLÓGICA INSTITUCIONAL

A apropriação e capacitação metodológica da gestão da DENEM e da equipe de facilitação dos grupos de trabalho apresenta grande impacto na qualidade do desenvolvimento do plano. O desenvolvimento do planejamento com o público do evento foi precedido por uma oficina de formação no método, intitulada “Pré-Cobrem” e voltada para todos os participantes mas, principalmente, para aqueles que em seguida se tornariam facilitadores no processo de desenvolvimento do método. Realizado ao longo de uma tarde, tempo notadamente curto, o espaço teve-se à explicação superficial dos preceitos balizadores do modelo e das etapas práticas de aplicação do método.

Esta superficialidade na apresentação da metodologia, que apenas refletem o quanto o método é robusto e de difícil capacitação tempo-dependente, atua na manutenção das simplificações e alterações do método original desenvolvida ao longo de anos pela entidade, em um processo que envolveu a regulação por tentativa e erro aliada à orientação de estudiosos do método (Balarotti & Soares, 2009).

As dificuldades na aplicação da metodologia tornaram necessária a utilização de reuniões que, após o desenvolvimento das atividades do dia, cuidavam de discutir a prática dos trabalhos, bem como capacitar os facilitadores para os momentos imediatamente seguintes. O fato da escolha desses colaboradores ter ocorrido no segundo dia do congresso fez com que a capacitação prévia não fosse possível, de modo que as carências em termos de aprofundamento teórico e metodológico das estruturas do congresso encontram, nesse ponto, parte de sua explicação.

Tais observações condizem com o que destacam o Relatório da Oficina de Gestão “Reflexão sobre Planejamento Estratégico”, de 2003, e as relatorias dos Encontros Científicos dos Estudantes de Medicina de 2003 e 2004, momentos em que a reforma do estatuto foi discutida e o planejamento colocado na ordem do dia (DENEM, 2003a; 2003b; 2004). A criação da Assessoria de Planejamento (ASSPLAN) da DENEM em 2004, a partir da aprovação do novo Estatuto da entidade, colaborou para o desenvolvimento dos assuntos referentes ao planejamento, criando um espaço permanente para a elaboração e discussão da temática (Balarotti & Soares, 2009). As determinantes da capacitação institucional, entretanto, parecem envolver um processo de capilarização e apropriação coletiva da metodologia e, neste aspecto, a criação de grupos mais amplos de discussão do planejamento provavelmente apresentaria maior impacto.

CONCLUSÕES

A principal conclusão da observação do processo de planejamento participativo na Direção Executiva Nacional dos Estudantes de Medicina diz respeito à perspectiva de desconstrução da complexidade que envolve o enfoque Estratégico Situacional através de sua hibridização e combinação com outros instrumentos.

Merece destaque, também, o fato de que a longa convivência do grupo, no caso do evento analisado, manifestou-se minimamente na forma tensões humanas, políticas ou ideológicas. O grupo, de maneira geral, foi eficiente na elaboração e equilíbrio dos mais diversos sentimentos e vivências experimentados ao longo dos dias de encontro,

apresentando-se unido em torno da representação do PES como um instrumento de democratização da entidade.

Esta qualidade atribuída ao método pela instituição, condizente com a perspectiva de criação coletiva, compromissada e criativa de Matus, é frequentemente relacionada ao fato de o modelo promover e institucionalizar uma trajetória de descentralização político-administrativa. De fato, a composição plural do grupo de participantes evidentemente influenciou na produção do plano de modo a tensionar para uma distribuição heterogênea das responsabilidades entre os diversos setores e esferas da entidade.

As principais dificuldades encontradas no desenvolvimento das instâncias de planejamento participativo na DENEM referiam-se à necessidade de capacitar e difundir a temática entre seus colaboradores e sua base de estudantes, bem como de tornar o planejamento um ato longitudinal, reflexivo e permanente na entidade. Tal desafio, que relaciona-se intrinsecamente com a proposta do enfoque Estratégico Situacional, consistentes na busca manter a produção desse processo na ordem do dia e em funcionamento. Parece necessário, também, intensificar os esforços em torno da apropriação teórica e fundamental do método conforme apresentado por Matus. De fato, a criação de um núcleo ou frente de discussão e trabalho parece ato adequado a todas as instituições interessadas na utilização do PES, refletindo em uma construção participativa também de sua aplicação.

O resultado final do processo, na forma dos projetos organizados das quatro frentes prioritárias – Saúde Pública, Mercantilização da Educação, Organização e Mobilização Estudantil e Organizacional – foi bastante condizente com as discussões ocorridas nos grupos que, ao longo dos dias, desenvolveram o PES. Apresenta forte coerência, também, com uma análise da conjuntura para a educação médica, saúde pública e sistema de saúde, assim como para a sociedade de maneira geral. O plano, desta forma, apresentou-se coerente com a realidade do Sistema Único de Saúde, com a expansão das escolhas médicas pagas, com a discussão das novas diretrizes curriculares nacionais e com a crise de representatividade já apresentada e discutida. Esta coerência reforça o método como uma alternativa participativa, dada a correlação direta entre as demandas dos participantes e o plano de ação finalmente desenvolvido.

Por fim, parece necessário ponderar que a experiência do movimento estudantil de medicina com os instrumentos e métodos envolvidos no enfoque de Planejamento Estratégico Situacional apresenta-se positiva e produtivamente, encontrando-se hoje sedimentado e solidificado cultural e politicamente na Executiva. A perspectiva de sucesso em entidades congêneres envolve, provavelmente, não apenas o extrapolamento metodológico da DENEM

ou de outra instituição mas, sim, a construção de uma discussão particular e personalizada sobre o método e seu significado, as possibilidades envolvidas em sua utilização e a melhor forma de adapta-lo à realidade em questão.

REFERÊNCIAS

- Artmann, E., Azevedo, C. S., Sá, C. M. (1997, Outubro). *Possibilidades de aplicação do enfoque estratégico de planejamento no nível local de saúde: análise comparada de duas experiências*. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4
- Ballarotti, B., Soares, D. (2009). Um breve histórico sobre o Planejamento Estratégico na DENEM. [Manual] Congresso Brasileiro dos Estudantes de Medicina, pp. 09-19.
- Bordenave, J. (1987). *O que é participação*. São Paulo: Brasiliense.
- Brose, M. (2010). *Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos* (2ª ed.). Porto Alegre: Tomo Editorial.
- Carvalho, R. (1998) *Um ator social em formação: da militância à descrição e análise do processo de formação médica no Brasil*. Campinas: Departamento de Medicina Preventiva e Social, Universidade Estadual de Campinas.
- Cordioli, S. (2001). *Enfoque Participativo: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática*. Porto Alegre: Genesis.
- Direção Executiva Nacional dos Estudantes de Medicina (2004). *Estatuto Social*. Fortaleza: DENEM.
- Direção Executiva Nacional dos Estudantes de Medicina (2003a). Relatório da IV Reunião dos Órgãos Executivos (Relatório). Curitiba: DENEM.
- Direção Executiva Nacional dos Estudantes de Medicina (2003b). *Relatório da oficina de gestão: reflexão sobre Planejamento Estratégico Situacional* (Relatório). Pernambuco: DENEM.
- Direção Executiva Nacional dos Estudantes de Medicina (2004). *Relatório da plenária final do XXXIII Encontro Científico dos Estudantes de Medicina*. São Paulo: DENEM.
- Drucker, P. (1977). *Introdução à Administração* (3ª ed.). São Paulo: Pioneira.
- Engel, G. I. (2000). *Pesquisa-ação*. Educar, Curitiba, n. 16, pp. 181-191.
- Gandin, D. (2004). *A prática do planejamento participativo* (12ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Gonçalves, R. Q. (2005). *Modelos Emergentes de Planejamento: Elaboração e Difusão: Um estudo do Planejamento Estratégico Situacional*, Rio de Janeiro: IPPUR – UFRJ.
- GTZ/DSE (1991). *Métodos e Técnicas de Gerenciamento de Projetos* (Apostila). Recife.
- Ilda, I. (1993, Dezembro). *Planejamento estratégico situacional*. Production, São Paulo, v. 3, n. 2.
- Kotler, P. (1992). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e*

Controle (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Mattos, R. A. (2010) *(Re)visitando alguns elementos do enfoque situacional: um exame crítico de algumas das contribuições de Carlos Matus*. Rio de Janeiro: Instituto de Medicina Social – UERJ.

Matus, C. (1993). *Política, Planejamento e Governo*. Brasília: IPEA.

Matus, C. (2000). *Teoria del juego social*. Caracas: Fondo Editorial Altandir.

Matus, C. (1991). *O Plano como Aposta*. São Paulo: Em Perspectiva. n.º 05, pp. 28-42.

Tavares, A.R. (2004). *Democracia e Exercício do Poder: Apontamentos sobre a participação política*. Rev. Brasileira de Direito Constitucional. n.º 03, pp. 351-378.

Wright, P., Kroll, Mark, J., Parnell, J. (2000). *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas,

3 INSTRUÇÕES AOS AUTORES

Sugere-se como primeiro passo para a submissão de um artigo que os autores leiam a seção "O Autor" do documento Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração.

A RAM aceita contribuições acadêmicas na forma de artigos científicos em português, inglês ou espanhol (a critério dos autores) que sejam de interesse para a área de conhecimento de administração e para a atuação do administrador de empresas, conforme a sua política editorial.

Os manuscritos deverão ser formatados no editor Word for Windows 6.0 ou superior, formato A4, em espaçamento 1,5, fonte *Times New Roman*, corpo 12, margens superior e esquerda 3 cm e inferior e direita 2 cm, não podendo exceder 30 páginas, contemplando todos os elementos (folha de rosto, resumo, *abstract*, corpo do texto, referências e apêndices).

As figuras, tabelas ou quadros devem ser apresentados no próprio corpo do texto do artigo, próximo do local onde estão sendo mencionados (arquivo principal). Além disso, as figuras, tabelas e quadros, inseridos no texto, devem ser disponibilizados separadamente, cada um em um arquivo suplementar separado, **no formato fonte do software no qual foram gerados**. Esses arquivos devem ser submetidos juntos com o arquivo principal. Os arquivos suplementares devem conter no máximo 1MB.

Em virtude do grande número de submissões, fica restrito a autores e co-autores a submissão de mais de dois trabalhos a cada 12 meses contíguos à RAM. Não é permitida a resubmissão de um trabalho rejeitado mesmo com modificações. Também não é permitido que um trabalho seja submetido simultaneamente a duas ou mais seções da RAM. Cada autor poderá publicar no máximo um trabalho no mesmo ano, independentemente da posição deste na autoria do artigo.

O número máximo de autores por artigo é 6. Não é permitido alterações na autoria dos artigos ao longo do processo editorial.

Os arquivos e o conteúdo do texto e das figuras, tabelas e quadros não devem conter identificação do autor ou dos co-autores. Caso seja possível identificar o autor ou os co-autores o artigo será rejeitado.

Recursos especiais de edição como sublinhado, hifenização, macros, recuos etc devem ser evitados. O Itálico deve ser reservado para palavras em língua estrangeiras. Destaque de palavras e símbolos deve ser feito em negrito.

Os títulos e subtítulos devem ser escritos em negrito e não devem ser longos, ocupando no máximo duas linhas.

Notas devem ser usadas o menos possível. Quando usadas, devem ser colocadas no rodapé. Elas devem ser numeradas seqüencialmente ao longo do corpo do texto.

A apresentação do manuscrito (o qual conterà o corpo do texto e será submetido no arquivo principal) deve seguir o seguinte formato:

Folha de rosto não identificada: Título em português seguido pelo resumo em português. O resumo deve ser justificado e em bloco único, contendo no mínimo 300 e no máximo 350 palavras. O resumo deve ser escrito de forma concisa e clara. Ele deve conter: o objetivo da pesquisa; a base teórica adotada; a metodologia e a abordagem adotadas (quando adequado); o escopo teórico e empírico; os principais resultados encontrados na análise dos dados (quando adequado); implicações práticas, ou seja, quais mudanças devem ser feitas na prática da administração como resultado da pesquisa (se houver); implicações sociais da pesquisa, seus impactos na sociedade e nas políticas públicas (se houver); originalidade e valor do trabalho, incluindo a contribuição teórica e metodológica; e as limitações identificadas no processo de pesquisa (se houver). Após o resumo, devem ser inseridas cinco palavras-chave em português.

Corpo do texto: O corpo do texto deve aparecer em uma nova página. Não inicie uma nova página a cada subtítulo. Observe que as partes convencionais de um artigo científico teórico-empírico devem incluir: Introdução, referencial teórico, procedimento metodológico, resultados e análises, conclusão, referências e, opcionalmente, apêndices. O referencial teórico deve necessariamente cobrir a

produção científica nacional e internacional relevante dos últimos 5 anos. Apêndices devem ser utilizados o menos possível.

Citações: Sempre que alguma fonte for utilizada, deve-se citar o sobrenome(s) do(s) autor(es) e o ano da publicação. No caso de citações diretas a página da referência deve ser mencionada. Todas as fontes citadas devem ser mencionadas nas referências após a "folha de resumen".

Figuras, tabelas e quadros: Os títulos e legendas (quando necessárias) devem estar no próprio corpo do texto junto às figuras, tabelas e quadros (arquivo principal). Também devem ser colocados nos arquivos suplementares.

Título em inglês e Abstract: O "abstract" é o próprio resumo na língua inglesa. Valem as mesmas orientações dadas para o resumo. Após o abstract devem ser inseridas cinco palavras-chave em inglês (*Keywords*) compatíveis com as palavras-chaves do resumo em português.

Título em espanhol e Resumen: O "resumen" é o próprio resumo em espanhol. Valem as mesmas orientações dadas para o resumo. Após o resumen devem ser inseridas cinco palavras-chave em espanhol (*Palabras Clave*) compatíveis com as palavras-chaves do resumo em inglês e português.

Normas para apresentação do trabalho: É obrigatório o uso das normas da APA para apresentação de trabalhos científicos.

Para submeter o artigo, o primeiro autor deve necessariamente se cadastrar na RAM. No processo de cadastro o autor deve optar pela categoria **autor** além da categoria **leitor**.

Após o cadastro, para submeter um artigo, o autor deverá acessar a RAM a partir do seu *login* e senha e optar na **página do usuário** pela categoria autor. A seguir deve escolher a opção de **submissão online** na página **SOBRE** a revista. No procedimento de submissão do artigo, o primeiro autor será solicitado a preencher as informações cadastrais dos co-autores.

O **Resumo da Biografia** do autor e dos co-autores deve ser informado obrigatoriamente pelo primeiro autor na submissão do artigo. Os resumos devem ter aproximadamente 50 palavras e conter **titulação, afiliação, cargo e interesses de pesquisa**. A **titulação** corresponde a duas informações: o título acadêmico de maior valor do autor (ex.: bacharel; mestre; doutor; livre docente) e a Instituição que o concedeu. A **afiliação** corresponde à Instituição principal (somente uma) a que o autor está atualmente vinculado. Em ambos os casos, as Instituições devem aparecer por extenso e devem conter necessariamente duas unidades organizacionais. Por exemplo, faculdade e universidade ou departamento e faculdade. **Alunos** devem indicar na titulação o nível que cursam (ex., graduando, mestrando, doutorando) e na afiliação a instituição a que estão vinculados. A titulação e a afiliação dos autores (conforme preenchidos na submissão) serão publicadas na folha de rosto do artigo, caso seja aprovado. Não será permitida a alteração desses campos após a aprovação do artigo. Os resumos completos das biografias dos autores (conforme preenchidos na submissão) serão disponibilizados para consulta pelos leitores no acesso ao artigo na página da RAM.

Agradecimentos devem ser inseridos durante o processo de submissão do artigo pelo primeiro autor no campo "Agências de Fomento". Por favor, mencione subvenções relevantes recebidas e as URLs das instituições ou organizações financiadoras. Acrescente a sentença "Os financiadores não tiveram influência no desenho do estudo, na coleta e análise de dados, na decisão de publicar e na preparação do artigo". Caso a afirmação não esteja correta, não é necessário acrescentar a sentença e o primeiro autor deve preencher o campo "Conflito de Interesses", explicando o papel dos patrocinadores ou financiadores no trabalho e no artigo.

Os conteúdos dos artigos assinados são de responsabilidade exclusiva dos autores. Ao submeter o artigo, o(s) autor(es) garantem que ele não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceira parte ou qualquer material de natureza obscena, difamatória ou de outra maneira ilegal. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

Após a submissão, o artigo será avaliado de acordo com o processo de avaliação por pares. A revista reserva-se o direito de solicitar aos autores possíveis alterações

nos textos aprovados para publicação. O primeiro autor acompanhará o processo editorial, receberá solicitações de alterações e submeterá versões revisadas do artigo via o sistema de editoração eletrônico da RAM, a partir do seu *login* e senha, na categoria de usuário autor.

Os textos enviados devem ser inéditos nacional e internacionalmente. Porém, artigos que já foram apresentados em congressos, seminários e assemelhados poderão ser enviados, desde que não haja restrição por parte dos organizadores desses eventos.

Após aprovação do artigo, todos os autores deverão se cadastrar na RAM, informando o endereço para correspondência e o email que serão publicados na folha de rosto do artigo. Os autores receberão por e-mail o documento "Cessão Gratuita de Direitos Autorais", que deverá ser assinado por todos os autores, e enviado pelo correio convencional à RAM.

Os artigos enviados não devem estar em **processo de avaliação simultânea ou terem sido publicados em outros periódicos**. Caso essa situação seja verificada, o artigo será rejeitado e os autores ficarão suspensos da possibilidade de submissão de artigos à RAM pelo período de três anos. Além disso, o editor do periódico na qual foi identificado o processo de avaliação simultâneo será notificado do ocorrido.

Não é permitida a resubmissão de artigos já avaliados pela RAM. Caso essa situação seja verificada, o artigo será rejeitado e os autores ficarão suspensos da possibilidade de submissão de artigos à RAM pelo período de três anos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A possibilidade de investigar os instrumentos e ferramentas de planejamento participativo da Direção Executiva Nacional dos Estudantes de medicina foi, provavelmente, o maior motivador para o estudo de metodologias e do perfil de participação popular nas entidades e governo. A aproximação de mais uma Conferência Nacional de Saúde, agendada para o ano de 2015, renova a discussão sobre o impacto e perspectivas da ampla participação na gestão e planejamento das políticas e movimentos, reafirmando também a base estratégica do planejamento em saúde.

O estudo das metodologias de planejamento participativo funcionou, também, como uma oportunidade de desenvolvimento do raciocínio estratégico, crítico e problematizador, necessário ao desenvolvimento dessas metodologias mas, também, ao exercício profissional e à articulação pelas conquistas em diversos níveis do Sistema Único de Saúde. A temática também alinha-se com a visão do estudante de medicina ou profissional médico enquanto articulador de ações em educação e gestão em saúde.

Embora exista, na vivência acadêmica, a nítida percepção de que muitos colegas não se entendem enquanto agentes políticos de transformação – seja das políticas de saúde, da emancipação de seus pacientes ou das transformações sociais advindas de sua atuação – existem, também, os encontros com estudantes com uma visão ampliada da atuação médica na sociedade.

Ao chegar a conclusões que destacam e justificam a utilização do planejamento participativo no movimento estudantil de medicina, este artigo – assim como todo o esforço por trás de sua confecção – acabaram por assinalar para a necessidade de uma prática mais participativa em todos os níveis de organização das entidades e sociedade, como uma forma de conectar e promover as diversidades, a equidade e a observância às múltiplas referências e modelos para a interpretação da realidade.

REFERÊNCIAS

1. BRASIL. **Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990**. Brasília, DF: [s.n], 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8080.htm>, acessado em 24 março 2015.
2. SARTI, T. D.; CAMPOS, C. E. A. Et al. **Avaliação das ações de planejamento em saúde empreendidas por equipes de saúde da família**. Cad Saude Publica; 28(3): 537-548, mar. 2012.
3. BALLAROTTI, B.; SOARES, D. **Um breve histórico sobre o Planejamento Estratégico na DENEM**. Manual do Congresso Brasileiro dos Estudantes de Medicina, 2009, pp. 09-19.
4. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Política Nacional de Gestão Estratégica e Participativa no SUS – ParticipaSUS**. 2. Ed. Brasília: Editora MS, 2009.
5. BRASIL. Decreto nº 7.508, de 28 de junho de 2011. Brasília, DF: [s.n], 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/D7508.htm>, acessado em 24 março 2015.
6. BRASIL, RESOLUÇÃO Nº 3, DE 20 DE JUNHO DE 2014 Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Medicina e dá outras providência. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, n. 117, 23 jun. 2014. Seção 1, pp. 8-11.