

GESTÃO PARTICIPATIVA E HUMANIZAÇÃO: uma experiência municipal no Semi-Árido do nordeste brasileiro

ANA LÚCIA DE SOUZA CARVALHO

MARIA REGINA S. CARVALHO

TELMA COSTA MENDES

LUIZ LUCAS ALVES JUNIOR

Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Natal – Rio Grande do Norte – Brasil

anuluscarvalho@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

Vivencia-se hoje um cenário em constantes mudanças políticas, econômicas, sociais e estruturais que impõem ao Estado reformas contínuas nos seus modelos de gestão para sua reorganização e efetivação. Implica não só no controle da lei, mas na atenção e participação efetiva e co-responsável entre governo, gestores e sociedade civil. A descentralização do poder político, administrativo e financeiro do Estado para os demais entes federados é fundamental. Objetiva pensar e agir compartilhando responsabilidades para efetivar mudanças e responder aos problemas, melhoria e qualificação dos serviços. (BRASIL, 2005).

A organização pública é um sistema complexo de estruturas e redes que interagem para resolver problemas públicos (MADUREIRA, 2005), tem como papel social a prestação de serviços com qualidade e responsabilidade pelo atendimento ao público (CORREA, 1993). Na sociedade moderna, esse setor “é cada vez mais afetado pelo ambiente no qual opera, transformando-se em um sistema aberto com contínuas relações de troca”, rápidas mudanças nas relações entre gestores, servidores e usuários. Vivenciam-se turbulências, “um conjunto de condições cada vez mais dinâmicas, hostis e complexas”. (SCHWELLA, 2005, p. 267).

Nesse contexto, a gestão pública da administração municipal vem se constituindo como experiência inovadora do país e de forma contínua desde a redemocratização. As novas formas de organização, resultante da autonomia, responsabilidades e iniciativas dos municípios, vêm substituindo estruturas rígidas de gerenciamento com flexibilidade, permitindo agregar elementos estratégicos de bem-estar social, promovendo a cidadania das instancias municipais (FEDOZZI, 2001). Experiências de participação coletiva têm aberto canais de comunicação entre administração e população, buscando reverter a lógica da formação burocrática-tradicional, assegurando a interação social para o enfrentamento dos problemas de forma coletiva com cooperação. (MISOCZKY, 2002). Um processo que é enriquecido “na medida em que as pessoas vão experimentando relações e percebem que seu saber e sua experiência têm importância e são respeitados” (JUNQUEIRA et al, 1998, p. 75).

O desafio de democratizar com efetividade as relações da administração municipal com a cidadania, além de poder envolver a população, leva tanto os dirigentes como os integrantes dos movimentos a repensar e refazer seus discursos, também a reavaliar suas estratégias e práticas. Quando o sujeito toma consciência dos seus direitos, se transforma em sujeito dessas políticas, através de aprendizagem pela experimentação das relações, o exercício da cidadania pautado por valores e não pela sujeição. Esse processo exige um trabalho sistemático através de discussões com funcionários e população, para torná-los aliados. (JUNQUEIRA, 1997). A construção do procedimento de gestão ocorre “com os aprendizados proporcionados pela própria prática, sem que nenhum ator social específico” possa prever como se dará esse modelo no futuro (FEDOZZI, 2001, p. 103), envolve talentos, criatividade e a autonomia do trabalhador, tornando imperativo a adoção do estilo democrático. (MENEZES, 2002).

Na busca de cumprir sua função social, a organização pública requer em seu quadro funcional, servidores capacitados e motivados para o trabalho com qualidade. Assim, necessita implementar uma gestão que se comprometa com a cultura de valorização e compreensão do

servidor, propiciando um clima de satisfação. Quando o sujeito, em sua interação com o outro, não é considerado pela escuta significada de suas necessidades, ele dá início a uma rotinização de suas ações, gerando dúvidas e dificuldades. (CARVALHO, 2009). A capacitação torna-se essencial nesse processo por considerar competências intelectuais, técnicas e éticas, além de habilidades e atitudes facilitadoras na interação com o usuário dos serviços, em uma perspectiva da atenção humanizada. (SILVA, 2006; ROGERS, 1997; GIACOMINI et al, 2001).

A Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do SUS é referência, dispõe de construções solidificadas e aposta nos modos de produzir saúde e gerir os processos de trabalho, provocando inovações nas práticas gerenciais. Propõe para os diferentes coletivos/equipes envolvidos nestas práticas, o desafio de superar limites, experimentar novas formas de organização dos serviços e novos modos de produção e circulação de poder. Lança mão de ferramentas e dispositivos para consolidar redes, vínculos e a co-responsabilização entre usuários, trabalhadores e gestores, direcionando estratégias e métodos de articulação de ações, saberes e sujeitos, potencializando a garantia de atenção integral, resolutiva e humanizada. Tem a gestão participativa como instrumento para a construção de mudanças nos modos de gerir práticas de atenção, eficácia/efetividade do atendimento e motivador para as equipes de trabalho. (BRASIL, 2009).

Para Benevides e Passos (2005), a humanização como estratégia de interferência nestas práticas considera que os sujeitos sociais, atores concretos e engajados em práticas locais, quando mobilizados, são capazes de coletivamente, transformar realidades, transformando-se a si próprios neste mesmo processo. Enquanto ser social o sujeito depende do encontro com o outro para o entendimento e compreensão da existência (FREIRE, 1980), nessa perspectiva Campos (2000) propõe a Roda como um espaço coletivo de oportunidades para discussão e tomada de decisão, pois situações problemas devem ser pensadas e analisadas de forma democrática na gestão pública.

Partindo dessa perspectiva, a gestão humanizada é referência nesse estudo, na busca de estratégia para a inclusão dos gestores e servidores no processo transformador, uma vez que compreender a experiência humana significa pensar a complexidade da vida (CARVALHO; GICO, 2009), considerando os saberes e os fazeres produzidos no cotidiano dos trabalhadores e na concretude de suas práticas, fonte de criatividade, mas também de resistência. (HENNINGTON, 2008). Uma gestão, preocupada com a capacitação e o desenvolvimento dos trabalhadores, proporciona condições adequadas para que esses possam executar suas atividades laborais, cuidando para que tenham suas necessidades satisfeitas. Podemos pensar de acordo com Nogueira-Martins (2006, p. 117) que medidas modificadoras de comportamento, atitudes e valores, como as propostas de formação humanizada irá “envolver um processo de conscientização e sensibilização” o que não significa processos rápidos, mas são também pautados por dificuldades e resistências em todo o percurso.

Assim, busca-se nesse artigo, relatar apenas a experiência inicial da construção de conhecimentos para a o processo de capacitação técnica da administração municipal de São Bento do Norte/RN, partindo da necessidade dos gestores e servidores para uma gestão humanizada, voltada para o acolhimento com resolutividade, fortalecendo o processo de pactuação democrática e coletiva.

São Bento do Norte é uma região de clima semi-árido do nordeste brasileiro, lugar da vivência de dificuldades pelas secas periódicas, da necessidade da aproximação da administração pública, para a perspectiva de se trabalhar de forma coletiva inserindo a comunidade, possibilitando transformações efetivadas nas esferas ambiental, social e cultural como se refere Brasileiro (2009) e Pinto (2004).

METODOLOGIA

Parte-se de um método qualitativo, exploratório descritivo, por permitir que as relações sociais possam ser analisadas em diferentes aspectos e realidades relacionadas a atitudes humanas significadas, a compreensão e complexidade particular e coletiva no contexto

histórico. (MINAYO, 2000, 1994; MINAYO, SANCHES, 1993; SILVÉRIO, PATRÍCIO, 2007). Constrói-se nessa perspectiva, a Roda de conversa, um círculo por representar a horizontalidade das relações, permitindo aos participantes o aprofundamento, a discussão, reflexão, análise e elaboração das ações para o objetivo. (CAMPOS, 2000). Técnica que possibilita a apreensão da realidade, bem como o potencial criativo do pesquisador. As práticas nesse estudo foram a cada encontro, discutidas e vivenciadas em grupos de trabalho nessas Rodas com os sujeitos, gestores da administração pública municipal, e representantes da sociedade, de São Bento do Norte/RN.

O estudo foi realizado no período de fevereiro a maio de 2011, participaram 66 sujeitos. Houve um contato inicial com Secretárias da Saúde e da Assistência Social, e posteriormente com prefeito e secretários para a entrevista. A coleta dos dados foi sendo construída de acordo com o contexto, assim foram denominados, “Movimento”, por representar ação, deslocamento, variação, onde se produz e circula sentidos. Deste modo o estudo, nesse artigo, foi construído em três movimentos, sendo o 1º descrito como o estudo de campo, a observação das práticas e dos cuidados, a análise do contexto realizada apenas pela pesquisadora, o que possibilitou captar os confrontos da realidade entre os discursos e as ações no cotidiano das práticas, permitindo em seguida o encontro com a equipe gestora. O espaço para contextualização e discussão das realidades observadas e coletadas, das necessidades e possibilidades para a construção do processo de capacitação considerando o objetivo do estudo; o 2º a construção coletiva com equipe gestora: prefeito, secretários, coordenadores, chefias, instrutores, monitores, e representantes da sociedade. Para esse momento foram geradas as questões norteadoras discutidas nas Rodas de conversas, partiu-se aqui de 6 questões para a questão central, “*A humanização do atendimento e do acolhimento com resolutividade*”: 1. É viável? 2. Como construir? 3. Qual o ponto de partida? 4. Quais dificuldades? 5. Quais facilidades? 6. O que o grupo propõe? E o 3º a reflexão e elaboração dos dados do estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As descrições das dinâmicas vivenciadas nos grupos de encontros foram analisadas primeiramente através da compreensão dos discursos transcritos, identificando unidades significativas, e em seguida a convergências de todas as unidades para a configuração do desvelamento das necessidades essenciais do fenômeno estudado.

O 1º Movimento: Observando, conhecendo os caminhos, realizando encontros

Observar consiste em contemplar, construir, tomar conhecimento, não é o acúmulo de informações, mas a apreensão e compreensão não-verbal através de sinais sutis, de expressões fisionômicas, voz, gestos, compreensão verbal e compreensão empática (AMATUZZI, 1989; ROGERS, 1997), na qual não se busca interpretar, mas compreender. A construção mais aprofundada da realidade. Os processos de trabalho e o trabalhador.

Após o primeiro contato com a realidade do estudo e todo o levantamento de dados gerados por esses encontros, a observação, escuta, anotações, posse da coleta, enfim o momento da pesquisadora, houve a reflexão, leituras exaustivas das observações e dos dados colhidos de forma mais metódica, análise sistemática e crítica. Um exercício que possibilitou a flexibilidade da construção para identificar as temáticas e as conexões mais emergentes. (SILVÉRIO, PATRÍCIO, 2007).

Os dados coletados foram analisados e configurados em categorias, construções que possibilitaram o encontro com prefeito e secretários. Aqui, foram expostos, discutidos e pensados como passos para a humanização do atendimento, reconhecendo o outro com direitos, valorizando os diferentes sujeitos implicados nos processos de trabalho, e a capacitação permeando esses espaços junto com os servidores da administração municipal. Nesse encontro houve um diálogo reflexivo sobre o objetivo da prefeitura: “Atender toda a população com qualidade e humanização, resgatando sua auto-estima”. Portanto, o que pautava a missão já continha fundamentos da humanização da atenção e do cuidado, era

essencial preparar o servidor. A criação desse espaço uma Roda para o diálogo e troca de idéias com a gestão administrativa, trouxe a possibilidade de escuta e valorização do pensar entre os gestores, contextualizando suas expectativas inclusive de políticas administrativas. Um momento de abertura, sugestões e críticas construtivas para a melhoria na qualidade dos serviços e do atendimento prestado à população. Defini-se a partir daí, um encontro para discussão e construção geral, pois era necessário ouvir toda equipe gestora. Um momento que norteou ações, alterando concepções, posturas e interpretações.

O 2º Movimento: Encontros e construções, ampliando processos

Nesse movimento aconteceu o encontro com toda a equipe gestora da administração municipal e representantes da sociedade. A possibilidade da construção coletiva, o entendimento e a reflexão histórica sobre a humanização na gestão dos processos do trabalho. O ser humano ao estar frente a frente com os outros, passa pela vivência de movimentos “inesperados, porque é o desconhecido não só enquanto experiência, como também enquanto modo de experimentar que passa a percorrer as superfícies dos encontros”. (BARROS, 1994, p. 416). Conferem-se aqui, estratégias de realização pessoal, possibilidades de rede de relações e de apoio, bem como propostas compartilhadas. Nesse encontro, alguns pontos foram por eles levantados, discutidos, refletidos e construídos para a necessidade e possibilidade da capacitação de todos os servidores.

Foi construído um consolidado sistematizado e organizado para apresentação dos dados ao grupo gestor, seguindo as temáticas da construção. E, a partir das propostas era preciso identificar os problemas, construir coletivamente pactuando com o grupo, estabelecer compromissos no dia a dia do serviço, e que a formação fosse continuada.

O ponto de partida de acordo com a Roda de conversa em grupo é que “*era viável sim a humanização*”, todos foram unânimes, mas deveria “*começar com reuniões periódicas, montar ouvidorias e capacitar todos os servidores*”. Porém, dificuldades seriam encontradas, como “*a resistência às mudanças, questões políticas e culturais, vícios profissionais, identificação de perfis desapropriados para cargos/funções*”, bem como a possibilidade da “*ausência de avaliação e ações continuadas*”, demandas que precisariam ser refletidas e construídas. Por outro lado viam facilidades, como “*a iniciativa do gestor e apoio da administração*”, e principalmente a conseqüente “*melhoraria nos processos de trabalho*”. Para isso os grupos propuseram “*um pacto e o compromisso com o treinamento periódico com comprometimento dos participantes como multiplicadores*”. A prática da humanização com acolhimento e resolutividade seria realizada com a divulgação nos diversos setores de trabalho.

Nesse movimento, houve ainda a manifestação expressa e coletiva, do desejo do grupo para a capacitação, com o envolvimento contínuo de todos os servidores da administração municipal, ficando, a proposta assumida para a construção e a viabilização desse processo. Evidencia-se o questionamento dos gestores: “*Quando será iniciada a capacitação com os servidores?*”, e imediatamente a resposta do prefeito: “*... vamos construir com eles essa proposta, de forma coletiva como fizemos, e de forma rápida, afinal eles também precisam ser ouvidos!*”.

O espaço aberto de comunicação, construído por discussões e interações com a participação do gestor (DALLAGO; KROLIKODWSKI, 2006), possibilitou a reflexão da importância e efetividade de sua participação para o êxito, bem como para o seu comprometimento. Fato esse observado e percebido durante as dinâmicas, através dos discursos e nível de satisfação dos participantes, bem como pelos resultados dos dados colhidos.

O 3º Movimento: Analisando construções, refletindo possibilidades

A devolução dos dados foi marcada por um grande encontro com os sujeitos, de acordo com Silvério e Patrício (2007) essa apresentação constitui momentos importantes de aperfeiçoamento dos dados da realidade já levantada, possibilitando intervir de maneira participativa. Esse momento pode também gerar apontamentos para novas construções, bem

como a necessidade de realização de outros estudos, além de constituir por si só perspectivas de reflexões e mudanças.

“Foi um encontro tão rico que não pode ser traduzido em palavras...” “Contextualizar a humanização nas relações foi resgatar a essência do ser humano...”, “... sinto esse encontro como o reconhecimento e a valorização do servidor...”. Ao ser reconhecido, o ser humano passa também a reconhecer a existência do outro, o que possibilita a ele a capacidade de dialogar e construir relações mais dinâmicas, facilitando encontros mais acolhedores.

Um momento importante onde tudo foi significado, constituindo um compromisso mais que técnico, ético, cuidadoso, um exercício de cidadania, pois nos espaços coletivos as realidades são vividas, os espaços são compartilhados e percebidos, a humanidade é significada numa trama tecida nos atravessamentos do convívio com os sujeitos. (CARVALHO, 2009). A escuta permitida e construída pela relação dialógica reduz as desigualdades criando possibilidades dos sujeitos reverem atitudes. (CARVALHO; COSTA, 2007).

Podemos nesse contexto também pensar que a dinâmica do encontro, com as práticas discursivas da interação dialógica exercitada pelas Rodas de conversa, foi capaz de diminuir a assimetria das relações pela participação de todos como protagonistas de construções e decisões, gerados pelos modos de ver e criar significados em conjunto.

“Realizar discussões com o prefeito no grupo nos permitiu acreditar em mudanças...” “... todos os secretários estão aqui, isso significa que pode haver comprometimento da equipe, pois haverá cobrança do prefeito”, “Como membro da sociedade penso que esse encontro é de fundamental importância, e é novidade, pois falar de humanização e acolhimento com os administradores de um município... com certeza isso nunca aconteceu...”

Ao contextualizar realidades num espaço de abertura à negociação percebe-se o desvelar de compromissos “microgestionários”, articulando a experiências pontuadas pelas situações vivenciadas nas práticas funcionais, tanto na esfera individual quanto coletiva. A gestão dos processos de trabalho é contínua e é operada em espaços implícitos e/ou explícitos de negociação. Deste modo, a humanização perpassa por incluir o trabalhador nesse processo, que é transformador e articulador de saberes e fazeres no cotidiano de suas práticas, envolvendo criatividade, mas também resistências. Portanto as especificidades podem e devem ser consideradas, pois demandam sempre a socialização, a cooperação e a conformação de grupos e redes. (HENNINGTON, 2008, p. 560). *“É inacreditável poder construir a humanização e o acolhimento em um município com o comprometimento do gestor maior...” e “... quem diria que teríamos uma gestão participativa voltada para a humanização!”*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo qualitativo por si só já se traduz em um desafio, não só por possibilitar a compreensão da realidade presente na ação, juntamente com seu caráter histórico e dinâmico, mas por permitir a reflexão contextualizando posturas e práticas cotidianas que geram alterações na organização e nos modos de gerir e de ver o conjunto. Deste modo, ao usarmos da experiência da Roda de conversa, que possibilitou a horizontalidade das relações, foi possível construções participativas, tecer conhecimentos pela troca e valorização de saberes e fazeres, criando laços de integração e possibilidades.

As dificuldades geradas muitas vezes pela fragmentação de ações isoladas e descomprometidas trouxeram a nosso ver, aos participantes desse estudo, implicações de trocas, de um poder fazer mais integrado, possibilitando a formação de vínculos, orientando posturas profundas e essenciais no modo de ser no contexto social de práticas articuladas e participativas. Perspectivas para a ampliação da implicação dos sujeitos para a corresponsabilização na produção das tarefas, no fazer compartilhado para a organização e troca dos processos de trabalho.

Consideramos que as propostas para a implantação da capacitação dos servidores da administração municipal, embora em fase de aperfeiçoamento, pois estão sendo construídas coletivamente, guardam em si uma essência dialógica ricamente criativa e ativa de mudança,

pois estimula a transformação do sujeito ao favorecer sua construção na ação, favorecendo práticas que incorporarem políticas integradas para o planejamento e o desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- AMATUZZI, Mauro Martins. **O resgate da fala autêntica**: filosofia da psicoterapia e da educação. Campinas: Papirus, 1989.
- BARROS, R. B. **Grupo: a afirmação do simulacro**. 1994. 416. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1994.
- BENEVIDES, R.; PASSOS, E. Humanização na saúde: um novo modismo? **Interface**. Botucatu. v. 9, n.19, p. 389-395, 2005.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal. Caxias do Sul: Ed. Educs, 2005.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do SUS. **Gestão participativa e co-gestão**. Brasília: Ministério da Saúde, 2009.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Departamento de Apoio à Descentralização. **Pacto de gestão**: garantindo saúde para todos, versão preliminar. Brasília: Ministério da Saúde, 2005. (Série B. Textos Básicos de Saúde).
- BRASILEIRO, Robson S. Alternativas de desenvolvimento sustentável no semiárido nordestino: da degradação à conservação. **SCIENTIA PLENA**, Sergipe, v. 5, n. 5, p. 1-12, maio, 2009.
- CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa. **Um método para análise e co-gestão de coletivos**. São Paulo: Hucitec, 2000.
- CARVALHO, Ana Lúcia de Souza. **Atenção ao usuário em um centro de referência HIV/Aids: perspectiva de profissionais e usuários**. 2009. 111 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2009.
- CARVALHO, Ana Lúcia de Souza; COSTA, Íris do Céu Clara. Facilitative Attitudes in Clinical Practice: Strategies for Adhering or to Aids Treatment. **NEUROBIOLOGIA**, Recife, v.70, p. 1-4, jan./dez., 2007. Cumulative Edition.
- CARVALHO, Ana Lúcia S.; GICO, Vânia de Vasconcelos. Communicational aspects in health care. **FIEP BULLETIN**, Foz do Iguaçu, v. 79, p. 12-16, 2009. Special edition. Article I
- CORRÊA, Rossi Augusta Alves. Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho, Qualidade do Atendimento Público e Competitividade. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113 -123, jan./mar. 1993.
- DALLAGO, Amarildo José; KROLIKODWSKI, Elizângela dos Santos. Conversando com a administração: espaço para mudanças. **Boletim da Saúde**. Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 45-50, jul./dez. 2006,
- FEDOZZI, Luciano. Práticas inovadoras de gestão urbana: o paradigma participativo. **R. Paran. Desenv**, Curitiba, n. 100, p. 93-107, jan./jun. 2001.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.
- GIACOMINI, Carlos Homero; GOTTEMS, Cristiano Luiz; SKROBOT, Luiz Cláudio. Gestão compartilhada na Secretaria de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Curitiba. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 216-229, nov./dez. 2001.
- HENNINGTON, Élide Azevedo. Gestão dos processos de trabalho e humanização em saúde: reflexões a partir da ergologia. **Rev Saúde Pública**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 555-561, 2008.
- JUNQUEIRA, L. A. P.; INOJOSA, R. M.; KOMATSU, S. **Descentralização e intersetorialidade na gestão pública municipal no Brasil**: experiência de Fortaleza. Caracas: UNESCO/CLD, 1998. p. 75. (Série Concurso Ensayos CLAD).
- JUNQUEIRA, L. A. Prates. Novas formas de gestão na saúde: descentralização e intersetorialidade **Saúde e Sociedade**. São Paulo, v. 6, n. 2, p. 31-46, 1997.
- MADUREIRA, César. A formação contínua no novo contexto da administração pública: possibilidade e limitações. **Revista de Admin. Pública**. Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1109 -1135, set./out. 2005.

- MENEZES, Maria José. Estilo democrático de gestão no contexto organizacional brasileiro: perspectivas. **Administração de Empresas em Revista**/ Faculdades Integradas. Curitiba, ano 1, n. 1. p. 11-24, 2002.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: Oposição ou complementaridade. **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set, 1993.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.
- MISOCZKY, Maria C. A. Mudanças na administração municipal. **RAC**, Curitiba, v.6, n.2, maio/ago. 2002, 99-121.
- NOGUEIRA-MARTINS, Maria Cezira Fantini. Formação: saberes e fazeres humanizados. **Boletim da Saúde**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 110-118, jul./dez. 2006.
- PATRÍCIO, Zuleica Maria. Qualidade de vida do ser humano trabalhador na perspectiva de novos paradigmas: possibilidades éticas e estéticas nas interações ser humano-natureza-cotidiano-sociedade. In: Patrício ZM, Casagrande JL, Araújo MF, orgs. **Qualidade de vida do trabalhador**: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas. Florianópolis: Editora do Autor; 1999. p. 19-88.
- PINTO, Edilene Barbosa. **Educação ambiental em área semi-árida da Bahia**: uma contribuição para a gestão. 2004. 171f. Dissertação (Mestrado Gestão Pública). Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE. 2004
- ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 56, n. 3, p. 259-276, jul./set. 2005.
- SILVA, Patrícia dos Santos Caldas. **Gestão humanizada no setor público**: um estudo de caso. 2006. 85 f. (Bacharelado em Administração) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana, BA, 2006.
- SILVÉRIO, Maria Regina; PATRÍCIO, Zuleica Maria. The qualitative process of research mediating the transformation of reality: a contribution to team work in health education. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 239-246, 2007.

RESUMO

Relata-se a experiência da construção de conhecimentos para capacitação técnica da administração municipal de São Bento do Norte/RN/Brasil, partindo da necessidade dos gestores e servidores para a gestão humanizada, voltada para o acolhimento com resolutividade, fortalecendo o processo de pactuação democrática e coletiva. Parte-se de um método qualitativo com base na reflexão dos resultados construídos com a participação de 66 sujeitos. A experiência aconteceu em três movimentos, sendo o 1º descrito como o estudo de campo, análise do contexto, construções com prefeito e secretários; o 2º a construção coletiva em Rodas de conversas com equipe gestora e representantes da sociedade, levantamento das temáticas; o 3º reflexão e elaboração dos dados. A Roda de conversa possibilitou horizontalidade nas relações, compromissos articulados para a implantação da capacitação, como possibilidades de favorecer mudanças pela dialógica da interação favorecendo sua construção na ação, para práticas que incorporarem políticas integradas para o planejamento e o desenvolvimento.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão participativa. Humanização. Capacitação.

Endereço:

ANA LÚCIA DE SOUZA CARVALHO – Psicóloga – Mestrado em Ciências Sociais
Rua Sebastião Zuza de Matos, 4449, Bloco 30, Aptº 201, Neópolis - CEP 59080-470 - Natal-RN - Brasil
Fone: (84) 3217-5062 / 8861-4066
Email: analuscarvalho@yahoo.com.br

MARIA REGINA S. CARVALHO - Email: mreginasc@hotmail.com

TELMA COSTA MENDES - Email: telmakosta@hotmail.com

LUIZ LUCAS ALVES JUNIOR - Email: jlucas.br@gmail.com

FIEP BULLETIN - Volume 82 - Special Edition - ARTICLE II - 2012 (<http://www.fiepbulletin.net>)