



Explicação situacional da implantação de educação a distância em uma escola de saúde

Situational explanation of the implementation of distance education in a health school

Explicación situacional de la implementación de la educación a distancia en una escuela de salud

Aldiney José Doreto¹, Luciana Schleder Gonçalves², Adeli Regina Prizybicien de Medeiros³

RESUMO

Descritores: Educação a Distância; Educação em saúde; Planejamento estratégico situacional

Objetivo: Descrever os desafios e fortalezas oriundos da experiência de implantação de Educação a Distância em uma escola de saúde pública. **Método:** Pesquisa exploratória de abordagem qualitativa. Os dados foram coletados a partir da técnica de grupo focal e analisados à luz do método de Planejamento Estratégico Situacional, de Carlos Matus. **Resultados:** Os problemas apontados pelo grupo focal foram interpretados como pontos—chaves: meta/decisão da gestão; influência de atores externos; conhecimento/habilidade/atitude insuficientes; formação/qualificação/atualização insuficientes; relevância da EaD na cultura institucional; insegurança institucional para a EaD; inovação pela tecnologia, para cada qual foram elaborados fluxogramas explicativos. **Conclusão:** O processo de implantação atendeu à missão, visão e valores da escola, porém há a necessidade de melhorias na infraestrutura existente, relacionada principalmente à capacitação dos recursos humanos para a Educação a Distância e modelos híbridos, criação de protocolos internos de avaliação dos processos e planos de ação, projetos e programas na escola.

ABSTRACT

Keywords: Distance education; Health education; Situational strategic planning

Objective: To describe the challenges and strengths arising from the experience of implementing Distance Education in a public health school. **Method:** Exploratory research with a qualitative approach. Data were collected from the focus group technique and analyzed in the light of Carlos Matus' Situational Strategic Planning method. **Results:** The problems pointed out by the focus group were interpreted as key points: management goal/decision; influence of external actors; insufficient knowledge/skill/attitude; insufficient training/qualification/upgrade; relevance of DE in institutional culture; institutional insecurity for DE; innovation by technology, with explanatory flowcharts elaborated for each one. **Conclusion:** The implementation process met the mission, view and values of the school but there is a need for improvements in the existing infrastructure, mainly related to the training of human resources for distance education and hybrid models, creation of internal protocols for evaluation of processes and action plans, projects and programs in the school.

RESUMEN

Descriptores: Educación a distancia; Educación para la salud; Planificación estratégica situacional

Objetivo: Describir los retos y fortalezas derivados de la experiencia de implementación de la Educación a Distancia en una escuela de salud pública. **Método:** Investigación exploratoria con un enfoque cualitativo. Los datos fueron recogidos por la técnica del grupo focal y analizados a la luz del método de Planificación Estratégica Situacional de Carlos Matus. **Resultados:** Los problemas señalados por el grupo focal se interpretaron como puntos clave: objetivo/decisión de gestión; influencia de los actores externos; conocimiento/habilidad/actitud insuficientes; capacitación/calificación/actualización insuficientes; relevancia de la ED en la cultura institucional; inseguridad institucional para la ED; innovación por tecnología, para cada uno de los cuales se elaboraron diagramas de flujo explicativos. **Conclusión:** El proceso de implementación cumplió con la misión, visión y valores de la escuela, pero es necesario mejorar la infraestructura existente, principalmente relacionada con la formación de recursos humanos para la educación a distancia y modelos híbridos, la creación de protocolos internos para la evaluación de procesos y planes de acción, proyectos y programas en la escuela.

¹ Mestre em Enfermagem. Secretaria de Estado da Saúde do Paraná – SESA PR, Curitiba, (PR), Brasil.

² Doutora em Enfermagem. Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Paraná - UFPR, Curitiba, (PR), Brasil.

³ Mestre em Enfermagem. Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Paraná - UFPR, Curitiba, (PR), Brasil.

INTRODUÇÃO

Na busca por inovação nos processos de ensino-aprendizagem, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)⁽¹⁾ e de Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA), ou plataformas para educação *on-line*, configuram espaços importantes para reunir grupos e compartilhar conhecimentos⁽²⁾.

Assim, em 2015, o Ministério da Saúde (MS) lançou o projeto Ambiente Virtual de Aprendizagem do Sistema Único de Saúde (AVASUS) com o objetivo de unificar as ofertas de Educação a Distância⁽³⁾ (EaD). A escola estadual de saúde pública pesquisada foi a primeira a ingressar nesta oferta, com o intuito de ampliar a oferta de cursos e número de alunos, que já passavam de 2000/ano na modalidade presencial⁽⁴⁾. Outra razão para a busca por novos formatos educacionais foi a necessidade de atender as demandas concentradas em municípios de pequeno porte, com população inferior a 50 mil habitantes⁽⁵⁾.

A busca por novos modelos pedagógicos e de atores mais habilidosos não é novidade para as Escolas Técnicas do SUS (ETSUS), as quais têm viabilizado processos formativos de modo a melhorar a qualificação dos trabalhadores da saúde em todo o país. Tais processos formativos são desenvolvidos em consonância com os eixos basilares da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (PNEPS)⁽⁶⁾.

Na PNEPS a educação profissional é considerada ferramenta estratégica para qualificar as Redes de Atenção à Saúde (RAS), redes estas que apontam as transformações nos modelos de atenção à saúde no SUS, modelos que devem estar atentos às condições agudas e crônicas⁽⁷⁾.

Assim, esta pesquisa teve como objetivo de descrever os desafios e fortalezas oriundos da implantação de Educação a Distância em uma escola de saúde pública.

MÉTODO

Trata-se de pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa⁽⁸⁾, na qual foram abordados acontecimentos organizacionais, os quais têm objetos corporativos relacionados à sua dinâmica e aos comportamentos individuais, que podem ser situações-problema, programas, decisões, processos ou conjuntos de processos⁽⁹⁾. Procedeu-se à explicação situacional da implantação da EaD, a partir da construção de fluxogramas situacionais que possibilitaram a identificação das relações entre as causas e os problemas.

Para a coleta de dados, realizada no período de abril a maio de 2018, utilizou-se a técnica de grupo focal, que permite compreender processos de construção da realidade por determinados grupos sociais, práticas cotidianas, ações e reações a fatos e eventos, comportamentos e atitudes⁽¹⁰⁾.

Para garantir o anonimato dos participantes e organização na gravação dos áudios da reunião e nas transcrições, todos receberam uma targeta impressa com a letra designativa de função, sendo P para membros da equipe pedagógica, T para equipe técnica e G para equipe de gestão da escola. Seguiu-se a cada letra um número sequencial; assim, o participante, ao se pronunciar e ter sua fala registrada, identificava-se pela letra correspondente a

sua equipe de trabalho e seu número. Como opção pedagógica para organizar a reunião, utilizou-se o método do arco, criado por Charles Maguerez, que, em seu diagrama no formato de arco, dispõe em sequência os passos para problematização de um tema⁽¹¹⁾.

Para a análise, inicialmente os dados coletados em áudio foram transcritos por duas pessoas, em momentos separados, e, em seguida, verificados por dupla conferência. Na sequência, foram dispostos em tabelas, para seu agrupamento por similaridade. A análise consistiu em selecionar os problemas, a partir da ordenação das falas do grupo focal. Estas, após serem organizadas em pontos-chaves validados pelo grupo, resultaram na redação dos problemas. A interpretação dos dados se deu à luz do referencial teórico do Planejamento Estratégico Situacional (PES), proposto por Matus (1996)⁽¹²⁾.

Foram seguidos os princípios estabelecidos no primeiro momento do método PES, o momento explicativo. O PES baseia-se em problemas para seu desenvolvimento, tendo nos problemas mal estruturados e complexos sua centralidade⁽¹³⁾. Essa classificação remete ao que Matus¹² chama de jogo social, no qual as regras do jogo são construídas pelos atores e podem mudar. As jogadas são os fatos descritos pelos participantes a partir de suas acumulações e são fundadas nas aptidões individuais, intelectuais e na experiência com o jogo e suas regras.

Selecionados e classificados os problemas, passou-se à apresentação por meio de fluxogramas situacionais, os quais constituem a representação gráfica dos problemas. Neles, é possível distinguir as causas pela tipologia, a governabilidade que o ator controlador tem sobre o problema e os Vetores de Descrição do Problema (VDP), também chamados descritores.

Importante ressaltar que esta pesquisa respeitou rigorosamente as determinações éticas previstas na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), e foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) sob Parecer nº 2.620.668 do CEP do Setor de Ciências da Saúde, da Universidade Federal do Paraná (UFPR), e sob Parecer nº 2.674.602 do CEP da Secretaria de Estado da Saúde (CEPSH-SESA/HT).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram convidados a participar dos grupos 30 funcionários da escola, que compunham as equipes pedagógicas, técnicas e de gestão. Desses, treze (43,33%) aceitaram e foram incluídos na pesquisa. Dez (76,92%) do sexo feminino, e três (23,08%) do sexo masculino, com idade média entre 40 e 44 anos respectivamente. Nove (69,23%) eram funcionários regidos pelo regime jurídico estatutário estadual, e quatro (30,77%) contratados através de cargos em comissão de livre nomeação ou contratados temporariamente. Quanto ao tempo de atuação na escola, nove (69,23%) estavam há menos de cinco anos na escola de saúde pública, apesar de a maioria ter experiência anterior em outros setores da SESA.

Os problemas ligados à implantação da modalidade de educação à distância na escola, os quais levaram à identificação dos seus pontos-chaves, que por sua vez foram

validados pelo grupo focal, são apresentados no Quadro 01.

A Figura 01, relacionada ao ponto-chave ‘Inovação pela Tecnologia’, exemplifica o conteúdo dos fluxogramas elaborados para cada problema, e contemplam as interpretações dos conceitos de espaço, nós críticos, causas, descritores, fontes de verificação, consequências e atores que o controlam.

No fluxograma, relação Causalidade-Espaço-Consequência do ponto-chave “Inovação pela tecnologia” tem como regras ou causas de fundo “O público das ofertas educacionais da escola é formado por trabalhadores já inseridos na rede com variada experiência profissional” (C1), “Existe uma grande variação no desenvolvimento socioeconômico entre os municípios/ grande número de municípios de pequeno porte no estado” (C6).

São causas por acumulações ou intermediárias “Limitações de recursos e estrutura dificultam o desenvolvimento para um modelo mais inclusivo, responsivo e participativo” (C2) e “Municípios menores e mais pobres não conseguem garantir as mesmas condições de acesso às tecnologias dos de médio e grande porte” (C4). Em fluxos ou causas imediatas aparecem “O presente estádio da EaD da escola não atende as especificidades e acúmulos do modelo presencial” (C3) e “A escola é responsável pela EPS da rede SUS no estado e municípios” (C5).

Os descritores são “O modelo pedagógico adotado pela escola exige abordagem criativa e interativa, o que impõe a necessidade de múltiplas linguagens para o mesmo conteúdo” (D01) e “O público-alvo das ofertas da escola é bem variado, com diferentes graus de alfabetização digital” (D02). Com o D01 levando à causa imediata C3, causa intermediária C2 e regra ou causa de fundo C1. Já o D02 tem como causa imediata C5 e, como causa intermediária, C4. No espaço fora do problema C6. No espaço-fronteira, C4 e C5. E no espaço de governabilidade, C1, C2 e C3.

A escola tem como visão ser uma escola inovadora, de excelência e de referência no campo da educação em saúde no SUS. Essa inovação é expressa principalmente em seus métodos e processos de ensino que, fundados nas metodologias problematizadoras, buscam focar no

aluno e nas políticas públicas de saúde a construção dos seus planos de cursos e projeto político pedagógico. Com a missão de elaborar e coordenar a Política de Educação Permanente em Saúde no Paraná, contribuindo com o fortalecimento do SUS, a escola assume o desafio de liderar os esforços estaduais na busca de uma EPS que atenda realidades tão diversas no estado. Seu público-alvo ultrapassa as fronteiras do funcionalismo de sua mantenedora, a SESA, atingindo os profissionais dos 399 municípios em um espectro diverso de realidades⁽¹⁵⁾. O grupo focal abordou essa problemática no ponto-chave “Inovação pela tecnologia”, em que os participantes, ao refletirem sobre a visão e missão da escola, apontaram a relevância do termo inovadora para o atual momento da escola.

No ponto-chave “Meta/decisão da gestão” apontado pelos participantes do grupo focal, as falas demonstram o distanciamento do grupo em relação às decisões tomadas pela direção para implantação da EaD. Ainda que a institucionalização da implantação da EaD se fortalece com o estabelecimento da meta na diretriz relacionada à EPS, a pequena participação dos demais atores, a equipe da escola, levou à alienação e ao descomprometimento desses em relação à meta estabelecida.

Na busca por melhorar a participação de uma equipe em ação e planos estratégicos, pode-se lançar mão da gestão democrática, na qual é importante a participação no tocante às decisões pertinentes ao funcionamento da instituição – para que essas não fiquem adscritas às mãos de uma ou poucas pessoas – envolvendo todos, descentralizando e partilhando com os interessados os processos de construção⁽¹⁶⁾. A causa “Falta de planejamento coletivo” (C1) é caracterizada como nó crítico desse problema, pois tem potencial para colaborar nessa gestão democrática. Isso porque, uma vez implementado o planejamento coletivo, o ator controlador, nesse caso também gestor da instituição, incorpora práticas democráticas ao planejamento, revertendo o que foi apresentado como problema de centralidade na tomada de decisão, para a corresponsabilização em equipe, imbricando todos no alcance das metas.

No Brasil não existe um único modelo de EaD, cada instituição define o padrão para seu modelo. Há carência

Quadro 01 – Problemas descritos pelos participantes e pontos-chaves validados pelo grupo focal⁽¹⁴⁾

Problemas	Pontos-chaves
Meta de implantação da EaD estabelecida por decisão da gestão institucional	Meta/decisão da gestão
Modelos apresentados por atores externos são incompatíveis com os talentos humanos disponíveis na escola	Influência de atores externos
Os conhecimentos, habilidades e atitudes da equipe de implantação da EaD são insuficientes	Conhecimento/habilidade/atitude insuficiente
Não foi construído um plano de capacitação da equipe para a implantação da EaD	Formação/qualificação/atualização insuficiente
A EaD não foi incorporada à cultura institucional	Relevância da EaD na cultura institucional
A EaD ainda apresenta <i>status</i> de projeto, não estando incorporada às estruturas formais da escola	Insegurança institucional para a EaD
Apenas o investimento em tecnologias digitais (informática) não trará respostas ao desafio de desenvolver um modelo que atenda à missão e à visão da escola	Inovação pela tecnologia

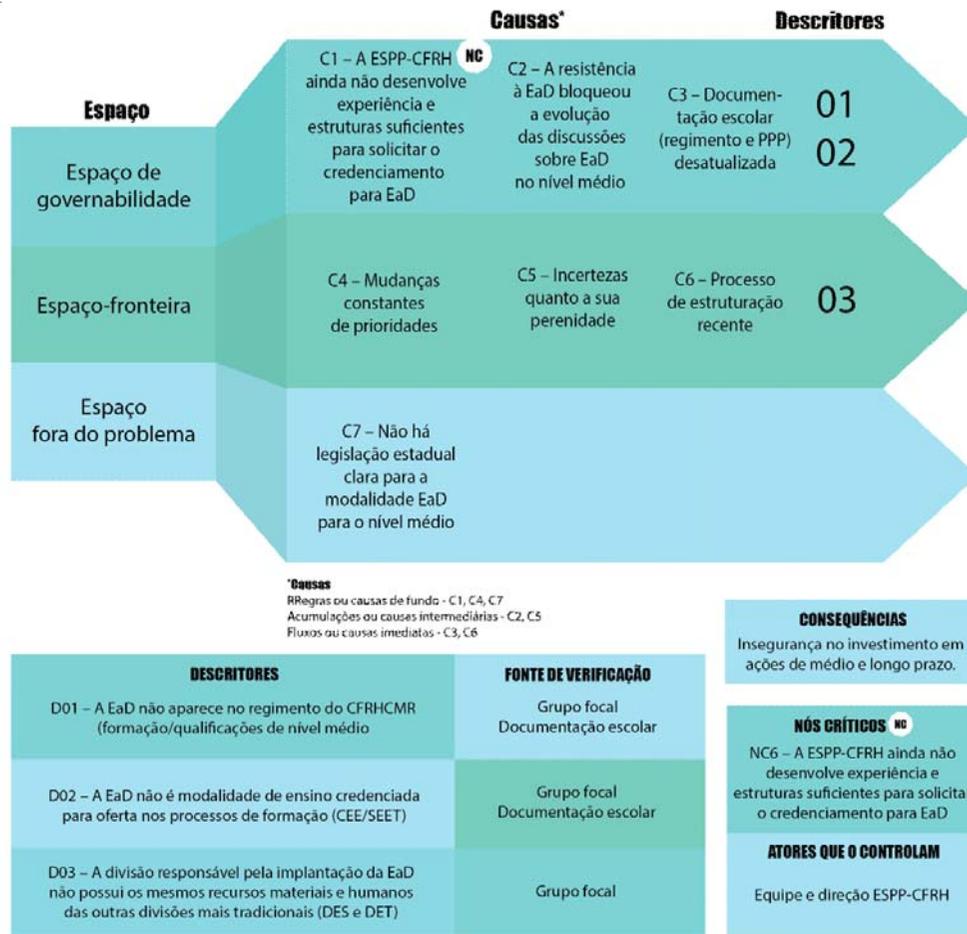


Figura 01 - Fluxograma explicativo relacionado ao ponto-chave Inovação pela Tecnologia⁽¹⁴⁾

de estudos a esse respeito, sendo que nos poucos existentes apontam-se modelos específicos⁽¹⁷⁾. Essa especificidade também é apontada na implantação da EaD na escola, uma vez que ao buscar experiências externas a serem incorporadas à sua proposta, as mesmas vinham impregnadas de especificidades ligadas à cultura, infraestrutura e talentos humanos dessas instituições. Tais modelos levaram a percepções equivocadas em pontos importantes do planejamento e na execução de ações da implantação em curso na escola.

O ponto-chave “Influência de atores externos” apresentou centralidade na carência de pessoal habilitado para enfrentar os desafios advindos da incorporação de tecnologias emergentes. A escola, da mesma forma que outros órgãos públicos, sofreu os efeitos da Reforma do Estado (1990) e da Reforma Administrativa e Gerencial (1995), orientadas no sentido de diminuir o Estado⁽¹⁸⁾. O Regime Jurídico Único (RJU) adotado pelos governos, após a promulgação da Constituição de 1988, figura ao lado de outras importantes conquistas sociais brasileiras do final do século passado. Nesse caso, porém, atua como barreira à incorporação de novas profissões nos quadros públicos, devido à observância de normas e enquadramentos que custam a mudar por necessitarem de enfrentamentos corporativos ou aprovação legislativa. A expressão da causa de fundo “Perfil profissional da SESA” é um bom exemplo dessa barreira.

Os talentos humanos da escola, tanto no que se refere a números quanto a competências, não se encaixavam

nos modelos externos. Pelo que se pode depreender das falas do grupo focal, passos mais vigorosos rumo à implantação só se dariam pela incorporação de novos atores nesse processo, pessoas que já detivessem certo grau de conhecimento da EaD e, com isso, pudessem incorporar elementos da cultura interna da escola a um modelo próprio.

A existência, na instituição de ensino, de equipes pedagógica e técnica com qualificação na área em que operam não necessariamente garante o conhecimento dos processos associados à execução da EaD⁽¹⁹⁾. O desconforto gerado pela falta de conhecimento para realizar a tarefa delegada pela gestão foi fator importante na construção de barreiras pessoais. Foi, também, uma forma de negar a importância da implantação da EaD na escola. Nas falas, é latente o misto de insegurança e negação causado pelo desconhecimento.

É importante que a equipe responsável pelas decisões na implantação da EaD compreenda os modelos operacionais existentes e ajuste-os à realidade da instituição. Isso permitirá um trabalho mais sólido e eficaz no processo de enfrentamento dos desafios impostos na implantação. Para tanto, exige-se qualificação dos indivíduos, mediante o desenvolvimento de competências múltiplas⁽²⁰⁾.

A direção da escola, ao constituir formalmente o grupo responsável pela implantação da EaD, garante ao mesmo legitimidade para buscar os recursos necessários para o seu trabalho. Dessa forma, ela intervém na causa de fundo

“Falta da constituição formal de grupo responsável pela EaD”, nó crítico do problema. Equipes experientes e qualificadas no tema são fundamentais, mas, como já visto, a intervenção nessa causa está fora da governabilidade dos atores. Assim, impõe-se a necessidade de superar a ausência de pessoal em número e com as competências adequadas por meio do acesso adequado a informações e assessoria especializada.

A ausência de capacitações tende a levar a espaços que podem se transformar em pontos fracos da ação, tomando tempo e recursos muitas vezes valiosos e escassos. Programar a capacitação, bem como outras ações que visem preparar a equipe, é estratégia eficiente para mantê-la apta a agir em atividades previstas nos projetos, programas e na política da instituição⁽¹⁹⁾.

Nesse contexto, o grupo focal várias vezes retomou a discussão sobre as equipes da escola e os papéis desempenhados na implantação da EaD. Fica evidente, a insegurança provocada pela ausência de uma etapa de qualificação da equipe que antecederesse o processo de implantação e o acompanhasse, cobrindo lacunas que surgiram no percurso.

Na implantação da EaD na instituição, pode ser necessário que as equipes trabalhem com alto grau de interfuncionalidade e com grande troca de informações entre seus membros. Para tanto, exige-se preparo e um processo afinado de comunicação, o que pode ser alcançado quando, no planejamento de ação, projeto ou programa, inclui-se um plano de capacitação para as equipes executoras. Aumentar a capacidade de gestão de políticas públicas no Brasil é um grande desafio e o aperfeiçoamento dos envolvidos pode melhorar a qualidade do serviço prestado⁽²¹⁾.

A organização em que está assentada a escola procura garantir atenção à saúde da população do Estado. A SESA tem como objeto central da organização de seus processos a garantia do acesso com qualidade e equidade aos bens, insumos e profissionais de saúde a essa população⁽²²⁾. Assim, a cultura organizacional tem em seus arranjos a busca por cumprir essa missão, cabendo a escola o papel-meio, e não finalístico, dentro da organização.

As ofertas educacionais realizadas pela escola enfrentam dificuldades de implementação em razão de seu objeto estar relacionado à prestação de serviços educacionais, e não de saúde, como sua mantenedora, a SESA. Sendo a escola uma diretoria no organograma da SESA, a cultura institucionalizada tende a ser a mesma, acarretando embates nas duas realidades. Essas questões são explicitadas nas falas dos participantes do grupo focal no ponto-chave “Relevância da EaD na cultura institucional”.

É importante destacar que a falta de recursos financeiros não foi levantada como problema pelos participantes do grupo focal. Ao contrário, as falas remetem à necessidade de priorização em processos, uma vez que, na visão deles, os recursos financeiros são suficientes.

Para o grupo a disponibilidade de recursos financeiros não resulta nas condições adequadas para a implantação da EaD devido à falta de incorporação dessa como prioridade técnica, administrativa e de gestão, visto que

se detém na cultura interna voltada para as ofertas presenciais. Nas suas discussões, notou-se a preocupação com os fatores temporais ligados aos tempos de gestão e tempos políticos. Uma estrutura de divisão de ensino com as mesmas condições de trabalho das demais divisões da escola ofereceria condições para a EaD ultrapassar o *status* de projeto, consolidando-se como área permanente no organograma da escola. Para os participantes, a EaD é uma realidade sem volta, uma modalidade de ensino que vem se destacando atualmente e para a qual a escola não pode se abster em ofertá-la.

CONCLUSÃO

Percebe-se que a proposta de implantação da EaD em curso na escola atende à sua missão, visão e valores, sua matriz explicativa indica a necessidade de melhorias na infraestrutura existente no momento, o que pode ser caracterizado como fortaleza desse processo de implantação.

Dentre os desafios, a limitação no número de trabalhadores qualificados para atuar em EaD e consequente redução na capacidade de resposta às demandas da implantação, podem levar a adoção de práticas e processos que não estão totalmente alinhados aos valores descritos em seu mapa estratégico.

Ao analisar a qualificação da equipe pedagógica e técnica da escola, fica evidenciada sua autoavaliação quanto à limitação para assumir a implantação da EaD na escola. A baixa experiência somada à falta de um plano de qualificação que antecederesse o processo, pode levar à insegurança e resistência à proposta. Essa realidade aponta a necessidade de criação de um plano de capacitação, sugestão recomendada por essa pesquisa.

Como apontamento para futuros estudos, tem-se a elaboração de protocolos internos de avaliação dos processos e planos de ação, projetos e programas na escola, e maior aprofundamento das necessidades de processos, materiais e procedimentos legais para instituir a EaD como modalidade de ensino nos cursos de especializações, com destaque para os regimes híbridos, nos quais dentro do mesmo programa ocorre a oferta de disciplinas obrigatórias e optativas em moldes presenciais e a distância. Para as ofertas no nível médio de ensino, a falta de bons modelos e regramento claro impede vãos mais altos. São necessários estudos focados no aprimoramento da linguagem e maior inclusão de pessoas que hoje estão alijadas da formação profissional por não conseguirem acompanhar os modelos tradicionais ou por não terem acesso a modelos com tratamento individualizado.

A explicação situacional da implantação da EaD na escola pretendida neste trabalho pode ser o ponto de partida para ajustes e priorizações no enfrentamento de problemas e suas causas, os quais foram apontados pelo grupo focal e representados nos fluxogramas situacionais. Os tomadores de decisão, atores que controlam o espaço de governabilidade das causas apontadas, podem, a partir desta contribuição, implementar as demais etapas do PES ou outra metodologia de planejamento, uma vez que, neste trabalho, analisou-se o momento explicativo, o primeiro

momento do PES. Sendo esse o momento no qual se busca identificar os problemas com a ajuda daqueles que os conhecem bem, os passos seguintes residem na decisão de gestores em posições de tomá-las.

Destarte, fica aos responsáveis pela implantação da EaD na escola a sugestão final do grupo focal de que o plano pedagógico destas ofertas preveja, para o mesmo

tema, objetos educacionais diversos, atendendo assim a diferentes perfis de trabalhador e a realidades limitadas quanto ao acesso digital, seja pela indisponibilidade estrutural, seja pelo analfabetismo digital. E, dessa forma, garanta o emprego também de tecnologias analógicas nas quais a utilização da informática não se faz necessária ou tem pequena participação no processo final de oferta.

REFERÊNCIAS

- Vendruscolo C, Trindade LL, Prado ML, Luz JH, Dal Sasso GTM, Erdmann AL. A informática na formação e qualificação dos profissionais de saúde: uma revisão integrativa. *Rev Enferm da UFSM*. 2013; 3 (3): 539-546.
- Paiva, VM. O. Ambientes virtuais de aprendizagem: Implicações epistemológicas. *Educação em Revista*. (2010); 26 (3), 353-370. doi:10.1590/S0102-46982010000300018
- Vieira GV, Freitas Neto N, Coutinho KMD, Cunha Laranjeiras LA, Medeiros Valentim RA, Coutinho KD. Uma metodologia para otimizar o sistema de melhoria continuada do AVASUS com foco nas experiências do usuário. *Revista Brasileira de Inovação Tecnológica em Saúde*. 2017; ISSN: 2236-1103, 6 (3). <https://doi.org/10.18816/r-bits.v6i3.11129>
- Secretaria de Estado da Saúde do Paraná. Escola de Saúde Pública do Paraná – Centro de Formação de Recursos Humanos. Histórico do Processo de Formação em Saúde Pública na SESA-PR. 2017.
- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Projeção da população dos municípios do Paraná, por sexo e grupos de idades, para o período 2017-2040. Curitiba, PR, 2017.
- Galvão EA, Sousa MF. As escolas técnicas do SUS: que projetos político-pedagógicos as sustentam? *Physis* 2012; 22 (3):1159-1189.
- Mendes EV. As Redes de Atenção à Saúde. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2011.
- Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- Vasconcelos YL, Yoshitake M, Franca SM, Silva GF. Método de Estudo de Caso como Estratégia de Ensino, Pesquisa e Extensão. *Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas*. 2015; 16(1), 48-59.
- Gatti BA. Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas. Brasília: Líber Livro, 2012.
- Rodrigues TM. Políticas de educação profissional em saúde: projeto larga escala e educação permanente – uma análise comparativa [dissertação]. Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí; 2009.
- Matus C. Adeus, senhor presidente: governantes governados. São Paulo: Edições da Fundação de Desenvolvimento Administrativo (Fundap), 1996.
- Artmann E. O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multisetorial. Rio de Janeiro: Coppe/UFRJ, 2000. (Cadernos da Oficina Social 3: Série Desenvolvimento Local).
- Doreto AJ. Matriz explicativa da implantação da educação a distância em Escola Estadual de Saúde Pública [dissertação] Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018.
- Secretaria de Estado da Saúde do Paraná. Escola de Saúde Pública do Paraná – Centro de Formação de Recursos Humanos. Relatório de atividades 2015. Curitiba: SESA/ESPP-CFRH, 2015.
- Cury CRJ. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. 2002; 18 (2): 163-174.
- Patrocínio GAM, Silveira IF, Calejon LMC. Uma análise sobre os modelos de Educação a Distância (EAD) no cenário brasileiro por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura. *Revista de Ensino de Ciências e Matemática*. 2016; 7 (4): 74-85.
- Martins MIC, Molinaro A. Productive restructuring and its impact on labor relations in the public health services in Brazil. *Ciênc. Saúde Coletiva*. 2013; 18 (6): 1667-76.
- Araújo KS. Avaliação de implementação da educação superior a distância: o caso da Secretaria de Educação a Distância da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – SEDIS/UFRN [dissertação]. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal; 2014.
- Nascimento JPR. Os desafios da institucionalização do ensino superior na modalidade a distância: a visão dos gestores de uma universidade federal [dissertação]. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa; 2014.
- Amaral HK. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, Brasília. 2006; 57 (4): 549-563.
- Secretaria de Estado da Saúde do Paraná. Plano Estadual de Saúde Paraná 2016-2019. Curitiba: 200 f, SESA, 2016.