

Planejamento estratégico de Cursos de ACD/THD – a experiência da Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná

A formação de estratégias auxilia a obtenção do sucesso no gerenciamento não só de cursos, mas também de serviços de saúde públicos ou privados, assegurando o desenvolvimento e o impacto destes no meio em que se inserem.

Christian Mendez Alcantara*, Adriana Roseli Wünsch Takahashi**

* Coordenador Estadual de Saúde Bucal do Paraná. E-mail: cmalcantara@ufpr.br.

** Economista, Professora do Curso de Técnico em Administração da Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná.

RESUMO

Este artigo relata a experiência de construção do planejamento estratégico nos Cursos de Auxiliar de Consultório Dental (ACD) e de Técnico em Higiene Dental (THD) da Escola Técnica (ET) da Universidade Federal do Paraná (UFPR). O planejamento demonstrou ser muito útil na elaboração e implementação de estratégias e na melhoria dos Cursos de ACD e THD. Pode também auxiliar outros cursos auxiliares, técnicos e de graduação em Odontologia, além de orientar o Cirurgião-Dentista, que tem formação escassa ou inexistente na área, para o gerenciamento de serviços de saúde bucal públicos e/ou privados.

DESCRITORES

Conselhos de planejamento em saúde. Higiene bucal/recursos humanos. Educação.

O Curso de Técnico em Higiene Dental da Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná iniciou sua atividade no ano de 1991. O Curso se desenvolvia com dificuldades, não havia laboratórios e clínicas, as aulas práticas e estágios funcionavam de forma insatisfatória, faltavam professores, o enfrentamento das dificuldades se dava de forma pontual e reacional e não havia sistematização das dificuldades

ou elaboração de estratégias.

A partir principalmente de 1996, intuitivamente, o Colegiado do Curso adotou algumas ações para consolidação do mesmo. As principais foram o incremento da parceria com o Curso de Odontologia da mesma Universidade, a implementação de estágio supervisionado em conjunto com organizações públicas e privadas, a criação do curso regular de Auxiliar de Consultório Dental (ACD) e do curso de aperfeiçoamento para ACDs.

A dificuldade de integração entre os Cursos de THD e de Odontologia, apesar de estes pertencerem à mesma instituição, a UFPR, era causada, entre outros motivos, pelo fato de integrarem setores distintos da universidade: o de THD integrava a Escola Técnica e o de Odontologia, o setor de saúde. A situação era agravada, pois os cursos funcionavam em sedes físicas distintas.

A implementação do Estágio, supervisionado por cirurgiões-dentistas, deu-se nas Unidades Básicas de Saúde das Prefeituras de Curitiba, São José dos Pinhais e Almirante Tamandaré, no Hospital Militar e em consultórios e clínicas particulares. O estágio contribuiu com a vivência prática e real da futura profissão e, anteriormente, funcionava efetivamente como aula prática supervisionada por professores da institui-

ção.

O Curso Regular de ACD foi criado em 1997 pela grande necessidade do mercado de trabalho, de clínicas particulares e públicas, evidenciada pelo trabalho de Queiroz⁶ (1997). O Curso de Aperfeiçoamento foi implementado no ano de 2000, tendo como objetivo propiciar aprimoramento para profissionais da área já inseridos no mercado de trabalho, bem como possibilitar certa autonomia financeira ao Colegiado do Curso. O curso de aperfeiçoamento era pago a fim de que o Colegiado pudesse adquirir materiais e equipamentos para os cursos regulares de ACD e THD (gratuitos).

Atualmente o Colegiado oferece os Cursos de ACD (qualificação, com duração de um ano e meio) e THD (habilitação, com duração de dois anos) no turno noturno². As aulas práticas desenvolvem-se nos Laboratórios do Curso de Odontologia e os estágios são realizados nas dependências dos Hospitais Militar e da Polícia Militar (atenção especializada), bem como nas Unidades de Saúde das Prefeituras de Curitiba e São José dos Pinhais (atenção básica). Há também alunos realizando seus estágios em consultórios e clínicas particulares.

O PROCESSO DE ELABORAÇÃO

O coordenador do curso de ACD/THD buscou o apoio da então coordenadora do curso Técnico em Administração de Empresas da Escola Técnica da UFPR para a elaboração do planejamento estratégico. Esse trabalho se iniciou em novembro de 2001 e foi concluído em maio de 2002, com reuniões quinzenais envolvendo todo o colegiado, sendo interrompido nos períodos de férias e recesso escolar.

As primeiras reuniões realizadas, de caráter marcadamente teórico, serviram para a aproximação dos membros do grupo com os conceitos de estratégia e de planejamento estratégico, pois esses não possuíam conhecimentos dessa área.

O projeto seguiu um roteiro iniciado pela elaboração da missão e dos objetivos do curso – imediato, a médio prazo e a longo prazo. A seguir foram discutidos os valores comuns aos membros do colegiado que norteariam a elaboração do código de ética do colegiado. Vencida essa etapa, procedeu-se à análise dos pontos fortes e fracos do curso, considerando sua inserção na organização e na sociedade, identificando as oportunidades e as ameaças/restrições existentes. Essa análise se deu no âmbito do macro-ambiente e em nível setorial, bem como nos âmbitos externo e interno da organização. Tendo realizada essa análise,

procedeu-se à formulação de estratégias que teve como roteiro os itens anteriormente definidos: missão, objetivos, valores, código de ética e análise do ambiente.

Para atender à estratégia de crescimento pela diferenciação de qualidade, foram elaboradas quatro grandes metas, sendo elas: qualidade de ensino, integração, organização curricular e divulgação. Em função destas, definiram-se as ações necessárias para cada uma delas, as necessidades para efetivar tais ações, o prazo, a responsabilidade de cada necessidade e como este trabalho seria avaliado e mensurado. Para realizar essa análise, indicadores foram escolhidos a fim de viabilizar a eficiência e a eficácia da operacionalização do Planejamento Estratégico do Curso de ACD/THD.

Na condução desse trabalho, utilizou-se referencial teórico sobre estratégia e planejamento estratégico. Previamente à discussão de cada passo do trabalho, discutiram-se os conceitos e suas funções. Assim, antes da elaboração da missão e dos objetivos, por exemplo, analisou-se o que isso significava e qual a sua utilidade, tendo sido analisados também exemplos de outras organizações. Para isso, utilizou-se um referencial teórico, cuja breve descrição será apresentada a seguir, tendo o mesmo sido elaborado principalmente com base na obra “Administração estratégica: conceitos” dos autores Wright *et al.*⁷ (2000).

ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Wright *et al.*⁷ (2000, p. 24), a “administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formule e mantenha adaptações benéficas com seu ambiente”. A definição de estratégias oferece uma linha, uma conduta a ser seguida pelas organizações e, tanto por sua presença quanto por sua ausência, pode ser vital.

Para os mesmos autores, a formação de estratégias existe em três níveis organizacionais: o empresarial, cuja questão básica é determinar o setor em que a empresa deve operar; o nível de unidade de negócio, que busca saber como a empresa deve atuar para ser competitiva em cada um de seus negócios ou setores; e o funcional, referente às estratégias de marketing, finanças, produção e outros.

É importante destacar que a estratégia é conceito e processo cognitivo; está baseada na mente do estrategista, emergindo como reflexos da maneira como ele lida com as informações a que tem acesso. As in-

formações extraídas da realidade objetiva são interpretadas da forma como são percebidas, levando o sujeito a agir sobre esta realidade, ao mesmo tempo em que é influenciado por ela, visando a obter legitimidade social^{1,4,5}.

Para Wright *et al.*⁷ (2000, p. 45), “estratégia refere-se a planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com as missões e os objetivos gerais da organização”. Assim, a missão deve consistir na razão de existir da organização, um rumo a ser seguido, enquanto os objetivos gerais consistem em fins gerais desejados para os quais são dirigidos os esforços; esses podem ser definidos a curto, médio e longo prazos.

O Código de Ética refere-se a padrões de conduta e julgamento moral (saber se as decisões e os comportamentos dos membros do grupo estão certos ou errados). Há diversas perspectivas do comportamento ético, tema polêmico e diferentemente conceituado na literatura. Independentemente de qual comportamento ético é considerado, existem evidências de que as operações éticas podem ser relacionadas ao sucesso das organizações. A sociedade atual exige que as organizações operem de modo socialmente responsável e que os administradores demonstrem um comportamento ético⁷.

Toda organização existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais e é afetada por fatores legais, políticos, sociais, econômicos e tecnológicos. Como o objetivo da Administração Estratégica é criar condições para que a empresa opere com eficácia diante de ameaças ou restrições ambientais e possa também capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente, é necessário identificar e analisar essas forças macroambientais.

Embora essas forças influenciem as operações de todas as empresas de uma forma geral, um conjunto de forças mais específicas dentro de um setor afeta de forma significativa, direta ou indiretamente, as atividades estratégicas das empresas desse setor. O potencial de ganho de um setor (retorno a longo prazo) depende de forças competitivas como: a ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor; a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; a ameaça de produtos ou serviços substitutos; o poder de barganha dos compradores; e o poder de barganha dos fornecedores.

A contraposição das informações sobre o ambiente ao conhecimento das capacidades da empresa permite à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos.

Os pontos fortes e fracos internos podem ser relacionados a: recursos humanos (experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa); recursos organizacionais (sistemas e processos da empresa, inclusive estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle); e recursos físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia).

RESULTADOS

O colegiado do curso de ACD/THD, baseado em seus princípios, definiu como missão para orientar suas metas:

- Formar o ACD e o THD, capacitando-os para um bom desempenho profissional, que prime pela competência técnica e pelos valores éticos; que sejam profissionais críticos, criativos e flexíveis, adaptando-os à dinâmica do mercado de trabalho.

Após as reuniões, chegou-se à elaboração dos objetivos do curso, que representam finalidades genéricas na direção à qual os esforços são orientados.

- **Objetivo atual:** Formar os alunos no curso de ACD/THD com qualidade de ensino, de acordo com a reestruturação curricular proposta pelo Ministério da Educação.
- **Objetivo a médio prazo (2 anos):** Tornar o curso de ACD/THD um centro de excelência e de referência no Estado do Paraná.
- **Objetivo a longo prazo (5 anos):** Tornar o curso de ACD/THD um centro de excelência e de referência no Brasil.

As oportunidades e as ameaças do macroambiente identificadas podem ser observadas no Quadro 1. Quanto ao ambiente setorial, essas podem ser observadas no Quadro 2. A análise dos pontos fortes e fracos internos do colegiado resultou no Quadro 3.

Quanto ao Código de Ética do Colegiado de ACD/THD, estabeleceu-se que as atividades docentes serão norteadas pelos seguintes princípios:

- conhecer e respeitar o Código de Ética Odontológico;
- conhecer e respeitar o Regimento Interno da Escola Técnica da UFPR;
- cumprir o horário de aula e a carga horária do curso;
- ter uma prática docente transparente entre os do-

Quadro 1 - Análise das oportunidades e das ameaças/restrições do macroambiente.

Forças	Oportunidades	Ameaças/Restrições
Político-Legais	<ul style="list-style-type: none"> LDB e novos Parâmetros Curriculares Nacionais do Ministério da Educação 	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de legislação profissional do THD e ACD Regulamentação do Conselho Federal de Odontologia (CFO) Portaria do CFO que aceita declaração do CD para inscrição de ACD
Econômicas	<ul style="list-style-type: none"> ACD – alta empregabilidade Recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) Programa de Saúde da Família (PSF) para ACD e THD Curso de Aperfeiçoamento do ACD: fornece recursos para cursos regulares Parcerias e Convênios 	<ul style="list-style-type: none"> Empregabilidade baixa do THD no setor privado
Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> Material produzido e comprado via cursos particulares Parceria com o Curso de Odontologia da UFPR 	<ul style="list-style-type: none"> Falta da sala de prevenção Formação do ACD e THD em áreas de gestão/secretariado Noções de especialidades odontológicas
Sociais	<ul style="list-style-type: none"> Busca pela qualidade de vida Aumento da expectativa de vida Valorização atual do corpo, da aparência, saúde, estética Valorização da biossegurança 	<ul style="list-style-type: none"> População rejeita a idéia do profissional THD atuar na cavidade bucal (cultural)

Fonte: Planejamento Estratégico do Curso de ACD/THD⁹ (ET/UFPR, 2002b, p. 9).

Quadro 2 - Análise das oportunidades e ameaças/restrições do ambiente setorial.

Forças Competitivas	Oportunidades	Ameaças/Restrições
Ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor	<ul style="list-style-type: none"> Sociedade de Pesquisa e Ensino de Odontologia (SPEO) e Associação Brasileira de Odontologia (ABO) oferecem cursos pagos Curso de THD da Escola Técnica é gratuito e vinculado à UFPR 	<ul style="list-style-type: none"> Curso do Centro Formador Caetano M. da Rocha Cursos pagos de carga horária menor
Ameaça de produtos ou serviços substitutos	<ul style="list-style-type: none"> Cursos públicos de ACD/THD são similares no Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> Declaração do dentista para registro do ACD no CRO Cursos particulares como da SPEO e ABO podem, a médio ou longo prazo, crescer em qualificação

Fonte: Planejamento Estratégico do Curso de ACD/THD⁹ (ET/UFPR, 2002b, p. 10).

- centes do colegiado;
- respeitar a hierarquia na resolução de problemas envolvendo alunos, professores e funcionários, sendo o colegiado a instância adequada para tal;
- orientar eticamente o debate com base nas questões técnicas de forma sensata, evitando difamação de profissionais da classe, mas que, ao mesmo tempo, gere uma consciência crítica e uma consciência profissional;
- não haver discriminação no atendimento à pacien-
- tes de classes sociais diferentes;
- promover a formação ética dos alunos previamente às atividades práticas e de estágio, difundindo esses princípios durante todo o curso;
- desenvolver a solidariedade entre os alunos na difusão do conhecimento, bem como com colegas de trabalho, minimizando os conflitos da diferença dos diferentes saberes;
- desenvolver o espírito de trabalho em equipe com os alunos e o colegiado, privilegiando a troca de

Quadro 3 - Análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno.

Recursos Internos	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Recursos Humanos	<p>Coordenação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade para os docentes • Formação profissional • Frequência de reuniões • Visão global da universidade • Informes constantes e gerais • Disponibilidade de tempo • Perfil para o cargo <p>Docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade do quadro docente • Comprometimento e responsabilidade (ensino, entrega de notas, frequência) • Estrutura do colegiado para dar suporte a docentes em cursos de mestrado/doutorado • Alta qualificação técnica • Contatos externos para obter informações nas diversas esferas (pública e privada) 	<p>Coordenação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de comunicação com professores com regime de 20 horas semanais • Conflito no grupo • Ausência no início e no final de curso • Afastamento dos alunos e da área técnica • Delegação de funções • Presença do coordenador nas reuniões e nos eventos junto ao grupo docente <p>Docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento das funções dos coordenadores da área pedagógica • Desconhecimento do regimento interno da ET • Diferença no trabalho realizado nos turnos manhã e noite (autonomia dos docentes) e nos materiais utilizados • Falta de comunicação e de integração entre os docentes
Recursos Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Formação do aluno • Foco em educação e saúde e em biossegurança • Valores dos docentes do colegiado (coesão) • Histórico do curso (melhorias e superação de dificuldades nos últimos anos) • Visitas em indústrias de materiais odontológicos (contatos permanentes) • Possibilidade de cursos de curta duração 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle acadêmico • Falta de direcionamento aos alunos no início do curso • Falta de assessoramento pedagógico • Cultura organizacional diferente da cultura do grupo • Estágio externo de alunas menores de idade • Cursos com conteúdos e ênfases diferentes nos turnos • Administração de materiais • Administração de compras • Administração financeira • Impacto da administração geral no colegiado
Recursos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso dos alunos a outras instalações da UFPR • Acesso dos alunos a outros cursos da UFPR • Laboratório da Odontologia • Verba das parcerias para aquisição de materiais didáticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiais particulares e do curso não são compartilhados • Falta de materiais e de equipamentos • Manutenção dos materiais • Dificuldade de acesso ao laboratório da Odontologia, principalmente pela manhã • Insuficiência de materiais de divulgação • Salas de aula inadequadas

Fonte: Planejamento Estratégico do Curso de ACD/THD³ (ET/UFPR, 2002b, p. 13).

- informações e de conhecimento;
- primar pela higiene dos locais de trabalho e estudo em laboratórios e salas de aula;
 - ser responsável no acompanhamento de todas as atividades dos alunos, teóricas e práticas, nos diversos locais de aprendizagem;
 - ter respeito e sigilo profissional entre os docentes do colegiado nas questões que os requerem.

A Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná conta com diversos cursos técnico-profissionalizantes, de ensino médio e tecnológico. O curso de ACD/THD é um dos cursos ofertados que, de acordo com o Plano Estratégico, é um subsistema organizacional que tem um mercado, um conjunto de concorrentes e uma missão específica, diferentemente de outros subsistemas organizacionais. Portanto, ele deve

Quadro 4 - Metas do planejamento estratégico e ações.

Metas	Ações
1 – Qualidade de Ensino	1 - Aprimoramento técnico-pedagógico do curso 2 - Introdução de conhecimentos específicos nas áreas não-contempladas: implantodontia, estética, ortodontia, pacientes especiais e odontogeriatrics 3 - Manutenção do curso de Aperfeiçoamento de ACD 4 - Divulgação e internalização do Código de Ética do colegiado 5 - Avaliação de alunos, dos docentes e do curso 6 - Planejamento Estratégico: operacionalização, manutenção e avaliação
2 – Integração	1 - Intensificação da integração entre os docentes do colegiado e entre a coordenação do curso 2 - Manutenção e intensificação da parceria com o Curso de Odontologia da UFPR 3 - Promoção de vínculo com as indústrias de materiais do setor odontológico 4 - Conhecimento do Centro Formador e do Centro de Educação e Saúde da Prefeitura de Curitiba
3 – Organização Curricular	1 - Estudo da legislação em vigor 2 - Reformulação curricular
4 – Divulgação	1 - Informar atuação do curso na sociedade 2 - Mídia e publicidade 3 - Uso de uniforme pelos docentes

Fonte: elaborado com base no Planejamento Estratégico do Curso de ACD/THD³ (ET/UFPR, 2002b).

operar com missão, objetivos gerais e estratégias próprias.

Como estratégia genérica para pequenas unidades de negócios, optou-se pela de nicho-custos baixos/diferenciação, ou seja, o propósito consiste em prestar serviços altamente diferenciados que supram as necessidades especializadas de um determinado nicho de mercado, uma área profissional, ao mesmo tempo que se mantêm custos baixos. Por constituir o colegiado parte de uma organização pública, entende-se por custos baixos a utilização de materiais por docentes e alunos, uma vez que não há cobrança formal pela organização sobre os serviços prestados aos discentes.

Para atingir tal estratégia, genérica, o colegiado buscou elaborar metas que pudessem simultaneamente diferenciar seus serviços e reduzir o custo por meio de: dedicação à qualidade, inovação do processo, inovação do produto e alavancagem por meio da perícia

e da imagem da organização.

Para atender à estratégia de crescimento pela diferenciação de qualidade, foram elaboradas quatro grandes metas, sendo elas: qualidade de ensino (aprimorar a qualidade do ensino do curso de ACD/THD da Escola Técnica da UFPR), integração (promover a integração interna do colegiado de ACD/THD, bem como deste com a Escola Técnica, os demais setores da UFPR e a sociedade), organização curricular [reformular, implantar e adequar continuamente o projeto curricular do curso, conforme a legislação em vigor (LDB, PDN e Diretrizes da Saúde)] e divulgação (criar uma política de divulgação na sociedade de forma contínua, permitindo assim que o curso de ACD/THD possa ser conhecido como um centro de referência nacional). O Quadro 4 apresenta essas metas e as ações elencadas para cada uma delas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As atividades no decorrer do planejamento proporcionaram um claro diagnóstico das dificuldades a serem superadas pelo colegiado, tanto dentro de seu próprio subsistema quanto em relação à Escola, à Universidade e à sociedade. Da mesma forma, proporcionaram a evidência de oportunidades e vantagens que podem ser exploradas e fortalecidas no grupo.

O planejamento estratégico também evidenciou a necessidade de o Cirurgião-Dentista, de formação predominante técnica, adquirir e dominar conceitos de administração e de gestão, que também poderão ser úteis no gerenciamento de clínicas e consultórios, públicos e/ou privados.

ABSTRACT

Strategic planning applied to the training of Dental Assistants and Dental Hygienists: the experience of the Technical School, Federal University of Paraná, Brazil

The present article reports the experience of elaborating strategic planning for the courses of Dental Assistant and Dental Hygienist at the Technical School, Federal University of Paraná (UFPR), Brazil. The planning proved to be of great usefulness in the elaboration and implementation of strategies, as well as in the improvement of the courses. It can also be of help to other auxiliary, technical and undergradu-

ate courses on Dentistry, as well as to guide the dentist, who generally has scant, if any, training in those fields, in managing public and/or private dental health services.

DESCRIPTORS

Health planning councils. Oral hygiene/manpower. Education. ■

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Berger PL, Luckmann T. A construção social da realidade. Petrópolis: Vozes; 1996.
2. Escola Técnica, Universidade Federal do Paraná. Currículo do Curso Técnico em Higiene Dental; 2002a.
3. Escola Técnica, Universidade Federal do Paraná. Planejamento Estratégico do Curso de THD; 2002b.
4. Meyer JW, Rowan B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *Am J Sociol* 1977;83(2):340-63.
5. Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J. Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman; 1998.
6. Queiroz SMPL. Estudo sobre o mercado de trabalho e necessidade de cursos nas profissões auxiliares em Odontologia. Curitiba; 1997 (mimeo).
7. Wright P, Kroll M, Parnell J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas; 2000.

Accito para publicação em 10/2005

File-se à ABENO!

Você poderá receber a Revista ou acessá-la "on-line" para conhecer os artigos mais importantes da área de ensino odontológico.

