

Curso de Comunicação Não- Violenta (CNV)



Este curso oferece uma formação avançada em **Comunicação Não-Violenta (CNV)** aplicada à gestão pública de saúde, com foco absoluto nas especificidades do **SUS de Minas Gerais**. Através de uma abordagem técnica e prática, os participantes desenvolverão competências essenciais para o **Planejamento Estratégico**, a articulação das **Redes de Atenção à Saúde (RAS)** e o fortalecimento do papel do **Especialista em Políticas e Gestão de Saúde (EPGS)**. Em um cenário de alta complexidade governamental, dominar as ferramentas de mediação de conflitos e governança colaborativa é fundamental para garantir a eficiência das políticas públicas, a qualidade da educação especial no contexto da saúde e o pleno desenvolvimento cognitivo e inclusivo dos cidadãos mineiros. Aprenda a transformar o diálogo institucional em uma ferramenta de impacto direto na saúde pública e na inclusão social.

O QUE VOCÊ VAI APRENDER

- Fundamentos teóricos e práticos da **Comunicação Não-Violenta** aplicada à gestão pública.
- Metodologias de **Planejamento Estratégico** no âmbito da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais.
- Estratégias de governança e mediação de conflitos nas **Redes de Atenção à Saúde (RAS)**.
- Competências técnicas e comportamentais do **EPGS** para a articulação institucional.
- Técnicas de escuta empática e observação factual para a resolução de entraves burocráticos.

- Formulação de políticas de saúde inclusivas com foco em **Deficiência Intelectual** e desenvolvimento cognitivo.
 - Gestão de equipes multidisciplinares e fortalecimento do pacto interfederativo no SUS-MG.
 - Aplicação da CNV em processos de contratualização e monitoramento de serviços de saúde.
-

PÚBLICO-ALVO

- **Especialistas em Políticas e Gestão de Saúde (EPGS)** do estado de Minas Gerais.
 - Gestores, coordenadores e diretores das Regionais de Saúde e do nível central da SES-MG.
 - Profissionais de saúde que atuam na coordenação das **Redes de Atenção à Saúde**.
 - Acadêmicos e pesquisadores em gestão pública, saúde coletiva e educação especial.
 - Servidores públicos interessados em aprimorar competências de liderança e mediação no SUS.
-

MÓDULOS E AULAS

Módulo 1: Fundamentos da CNV no Contexto da Gestão Pública

Aula 1.1: Introdução à Comunicação Não-Violenta e sua Aplicabilidade Governamental A **Comunicação Não-Violenta** (CNV), conforme

estruturada por Marshall Rosenberg, não se limita a um método de fala gentil, mas constitui uma tecnologia social de alta eficácia para a gestão pública. No contexto do **SUS-MG**, onde as pressões orçamentárias e as demandas sociais são constantes, a CNV atua como um mecanismo de desescalamento de conflitos e otimização de fluxos de trabalho. O primeiro pilar, a **observação sem julgamento**, exige que o gestor ou o **EPGS** separem os fatos concretos das interpretações subjetivas ou preconceitos institucionais. Isso é crucial ao analisar indicadores de saúde ou falhas na prestação de serviços, pois permite que a equipe foque na solução do problema em vez da busca por culpados. A clareza na exposição dos fatos evita a resistência defensiva dos interlocutores, permitindo que a comunicação flua para níveis mais profundos de compreensão e colaboração técnica.

Aula 1.2: A Identificação de Sentimentos e Necessidades na Estrutura do Estado Dentro da estrutura do Estado, as necessidades institucionais são frequentemente confundidas com vontades individuais ou diretrizes políticas imediatas. A CNV propõe uma distinção clara entre os **sentimentos** que emergem em situações de estresse e as **necessidades** humanas e profissionais subjacentes. Para o **Especialista em Políticas e Gestão de Saúde**, identificar que a resistência de um prestador de serviço advém de uma necessidade de segurança financeira ou clareza normativa é o primeiro passo para uma negociação bem-sucedida. Ao nomear corretamente as necessidades de **autonomia, transparência e eficiência**, o gestor consegue alinhar os interesses dos diversos atores do SUS-MG aos objetivos estratégicos da pasta, transformando o confronto em um processo de construção mútua de soluções viáveis.

Aula 1.3: O Pedido de Ação vs. A Exigência na Gestão de Equipes do SUS
A distinção entre **pedido e exigência** é um dos pontos mais críticos na

hierarquia pública. No SUS-MG, o cumprimento de metas e o respeito à legislação exigem autoridade, mas o uso da CNV permite que essa autoridade seja exercida de forma a engajar o servidor e não apenas coagi-lo. Um pedido formulado em linguagem de ação positiva, específica e factível aumenta as chances de execução bem-sucedida de uma política pública. Quando um **EPGS** comunica uma diretriz de planejamento estratégico como um pedido fundamentado em necessidades coletivas, ele cria um ambiente de responsabilidade compartilhada. Em contrapartida, a exigência rígida costuma gerar sabotagem passiva ou esgotamento profissional, prejudicando a entrega final ao cidadão e a qualidade das **Redes de Atenção à Saúde**.

Aula 1.4: Barreiras de Comunicação e a Linguagem de Dominação no Setor Público A linguagem de dominação, caracterizada por julgamentos moralizadores, comparações e negação de responsabilidade, permeia historicamente as instituições públicas brasileiras. No âmbito da gestão de saúde em Minas Gerais, tais barreiras impedem a integração plena das **RAS** e isolam departamentos que deveriam trabalhar de forma sistêmica. A prática da CNV exige a eliminação de expressões que atribuem culpa e a adoção de um discurso focado na **responsabilidade individual e institucional**. Superar essas barreiras significa reconhecer que as falhas sistêmicas no atendimento a pessoas com **deficiência intelectual** ou outros grupos vulneráveis não são meros acidentes, mas reflexos de uma comunicação truncada e desumanizada que desconsidera as necessidades fundamentais do usuário e do trabalhador da ponta.

Módulo 2: O Especialista em Políticas e Gestão de Saúde (EPGS) como Articulador

Aula 2.1: Perfil Profissional e Competências Comunicativas do EPGS O **Especialista em Políticas e Gestão de Saúde** ocupa uma posição estratégica de ligação entre o nível decisório e a execução técnica. Para desempenhar esse papel com excelência, o desenvolvimento de competências comunicativas baseadas na CNV é imperativo. O **EPGS** deve ser capaz de traduzir diretrizes complexas em linguagem acessível e, simultaneamente, reportar dificuldades técnicas com precisão factual. A competência comunicativa aqui não é apenas retórica, mas uma habilidade de **análise sistêmica** que identifica pontos de estrangulamento nas conversas institucionais. Ao dominar a escuta ativa e a expressão honesta, o especialista fortalece sua liderança técnica, tornando-se um facilitador de processos que garante a continuidade das políticas de saúde, independentemente das trocas de gestão.

Aula 2.2: O EPGS na Mediação entre o Nível Central e as Regionais de Saúde As Diretorias Regionais de Saúde de Minas Gerais enfrentam realidades territoriais diversas, e a mediação entre essas realidades e as metas do nível central exige uma sensibilidade comunicativa aguçada. O **EPGS** atua como o elo que harmoniza essas tensões. Utilizando a CNV, o especialista pode validar as dificuldades locais das regionais sem perder de vista as necessidades macroeconômicas e sanitárias do Estado. Esse equilíbrio é alcançado através da **empatia organizacional**, onde o especialista reconhece o esforço e os recursos limitados das pontas, enquanto busca caminhos colaborativos para a implementação do planejamento estratégico estadual. A comunicação eficaz reduz o sentimento de isolamento das regionais e aumenta o sentimento de pertencimento a um sistema unificado.

Aula 2.3: Liderança Facilitadora e Gestão de Stakeholders no SUS-MG A gestão de stakeholders no SUS-MG envolve uma rede complexa que inclui

o Conselho Estadual de Saúde, o COSEMS, o Ministério da Saúde e prestadores privados e filantrópicos. O **EPGS** que utiliza a CNV exerce uma **liderança facilitadora**, focada em encontrar estratégias onde as necessidades de todos os envolvidos sejam consideradas. Em mesas de negociação para a contratualização hospitalar, por exemplo, a capacidade de ouvir as demandas por sustentabilidade financeira dos hospitais, ao mesmo tempo em que se defende a necessidade de acesso à saúde da população, é vital. A CNV fornece a estrutura para que essas negociações não se tornem jogos de soma zero, mas sim acordos sustentáveis que fortalecem a rede de cuidados e a eficiência do gasto público.

Aula 2.4: Inteligência Emocional e Resiliência do EPGS no Serviço Público

O ambiente do serviço público é frequentemente marcado por crises sanitárias e administrativas que exigem alta resiliência emocional. O **EPGS** precisa gerenciar não apenas os conflitos externos, mas também suas próprias reações internas diante da frustração e da pressão. A autocompaixão, componente fundamental da CNV, permite que o especialista reconheça seus limites sem se desviar de sua missão profissional. Ao cultivar a **inteligência emocional**, o gestor consegue manter a clareza mental necessária para tomar decisões técnicas complexas sob pressão, evitando que o estresse se converta em agressividade comunicativa. Essa estabilidade emocional é contagiante e ajuda a manter a coesão das equipes técnicas em momentos de instabilidade institucional.

Módulo 3: Planejamento Estratégico e Governança Colaborativa

Aula 3.1: Metodologias de Planejamento e o Papel do Diálogo no SUS-MG

O **Planejamento Estratégico** no SUS-MG não deve ser um documento

estático, mas um processo vivo construído através do diálogo contínuo. A integração da CNV nesse processo garante que as metas estabelecidas sejam realistas e pactuadas de fato. O uso de metodologias participativas exige que o gestor saiba conduzir reuniões onde todas as vozes sejam ouvidas, especialmente aquelas que trazem críticas construtivas. A **governança colaborativa** depende da transparência e da confiança, elementos que são diretamente alimentados por uma comunicação honesta e livre de julgamentos. Quando o planejamento é construído sob estas bases, o engajamento dos servidores e parceiros aumenta exponencialmente, reduzindo a necessidade de controle punitivo e elevando a qualidade técnica dos projetos.

Aula 3.2: Alinhamento de Metas e Pactuação Federativa com Base na CNV A pactuação federativa entre o Estado e os municípios mineiros é um dos maiores desafios da gestão de saúde. Conflitos de competência e disputas por recursos são comuns e podem paralisar o sistema. A CNV oferece um caminho para que o **EPGS** e os gestores municipais foquem na **necessidade comum de cuidado ao paciente**, em vez de se prenderem a posições políticas antagônicas. O alinhamento de metas deve ser precedido por uma fase de escuta profunda das dificuldades municipais. Ao entender que a resistência de um município em ampliar a cobertura da atenção primária pode vir de uma necessidade de apoio técnico e não de falta de vontade política, o Estado pode oferecer soluções de suporte mais eficazes, fortalecendo o pacto federativo de forma duradoura.

Aula 3.3: Diagnóstico Situacional e Observação de Dados com Foco em Resultados Um diagnóstico situacional preciso é a base de qualquer planejamento estratégico bem-sucedido. Na perspectiva da CNV, a coleta e análise de dados devem ser tratadas como **observações puras**, livres

de interpretações que busquem estigmatizar certas regiões ou serviços. Ao analisar o baixo desempenho de um indicador de saúde, o **EPGS** deve utilizar a linguagem descritiva para apontar os gargalos operacionais sem imputar incapacidade aos profissionais envolvidos de forma genérica. Essa abordagem objetiva facilita a aceitação do diagnóstico pelas equipes e permite que a energia do grupo se concentre na análise de causa raiz e na proposição de ações corretivas. A clareza dos dados, aliada à comunicação não-violenta, gera um ambiente de aprendizado contínuo e melhoria de processos.

Aula 3.4: Implementação, Monitoramento e Feedback sem Punição no Contexto da SES-MG O monitoramento e a avaliação de políticas públicas no SUS-MG são frequentemente vistos pelos servidores como processos punitivos ou puramente fiscalizatórios. A transição para um modelo de monitoramento baseado na CNV transforma esses momentos em oportunidades de **feedback construtivo**. O **EPGS** deve estruturar o feedback com foco no impacto das ações e na necessidade de ajuste de rota para atingir o bem comum. Em vez de criticar o não cumprimento de uma meta, a abordagem deve ser: observar o resultado obtido, expressar a preocupação com o impacto no acesso do cidadão e convidar o responsável para uma construção conjunta de alternativas. Essa cultura de feedback fortalece a segurança psicológica da equipe e estimula a inovação institucional.

Módulo 4: Redes de Atenção à Saúde (RAS) e Integração de Fluxos

Aula 4.1: Conceitos de RAS e a Importância da Interoperabilidade Humana As **Redes de Atenção à Saúde (RAS)** são arranjos organizativos que visam garantir a integralidade do cuidado. No entanto, a integração técnica

(sistemas de informação, protocolos) é insuficiente se não houver a **interoperabilidade humana**. A CNV atua como o protocolo de comunicação entre os diferentes níveis de atenção (primária, secundária e terciária). O conflito de fluxos entre uma Unidade Básica de Saúde e um hospital de alta complexidade em Minas Gerais muitas vezes decorre de uma falha de compreensão mútua sobre as pressões que cada nível sofre. A prática da empatia entre os profissionais dessas pontas, mediada pela gestão, permite que os nós críticos da rede sejam desfeitos com base na cooperação e não no repasse de responsabilidades.

Aula 4.2: O Papel da Atenção Primária como Ordenadora da Rede e o Diálogo Comunitário A Atenção Primária à Saúde (APS) é a porta de entrada e a coordenadora do cuidado no SUS. Para que esse papel seja exercido com eficácia no território mineiro, o diálogo entre as equipes de Saúde da Família e a comunidade deve ser pautado pela CNV. O **acolhimento**, conceito central da APS, é potencializado quando o profissional de saúde sabe escutar as necessidades reais do usuário por trás de uma queixa agressiva. Além disso, a coordenação da rede exige que a APS se comunique de forma assertiva com os centros de especialidades. O **EPGS** deve fomentar diretrizes que incentivem essa comunicação clara e respeitosa, garantindo que o prontuário e as referências transitem entre os níveis com informações úteis e isentas de preconceitos diagnósticos ou sociais.

Aula 4.3: Gestão de Gargalos na Alta Complexidade e Resolução de Conflitos Intra-Rede A alta complexidade é o ponto de maior pressão nas **RAS**, onde a escassez de leitos e recursos gera conflitos constantes. A gestão desses gargalos exige que o **EPGS** atue na mediação entre a demanda reprimida e a capacidade instalada. A utilização da CNV em reuniões de regulação é fundamental para manter o foco na priorização

ética e clínica. Ao expressar as limitações do sistema sem agressividade e ouvir as angústias dos gestores municipais que aguardam por vagas, o regulador estadual cria uma base de confiança que reduz a judicialização da saúde. A transparência nos critérios de regulação e a capacidade de comunicar negativas de forma empática são diferenciais técnicos essenciais para a harmonia do sistema.

Aula 4.4: Inclusão e Desenvolvimento Cognitivo na Rede de Cuidados Especiais O cuidado a pessoas com **deficiência intelectual** e necessidades especiais exige uma rede de atenção extremamente integrada e sensível. Nestes casos, a CNV é uma ferramenta de inclusão indispensável. A comunicação entre os centros de reabilitação (como as APAEs e CERs em MG) e o restante da rede de saúde deve focar no desenvolvimento pleno e na autonomia do paciente. O **EPGS** responsável por essa área deve garantir que os planos de cuidado sejam elaborados com a participação ativa das famílias, utilizando uma linguagem que valorize o **potencial cognitivo** e os direitos humanos. Evitar rótulos reducionistas e focar nas necessidades de apoio específicas permite que a política de saúde para a pessoa com deficiência seja verdadeiramente transformadora e humanizada.

Módulo 5: Comunicação e Liderança em Equipes Multidisciplinares

Aula 5.1: Dinâmicas de Grupo e Coesão em Ambientes de Alta Pressão no SUS As equipes multidisciplinares no SUS-MG enfrentam desafios cotidianos que podem fragmentar a coesão do grupo. A CNV aplicada às dinâmicas de equipe ajuda a reconhecer as diversas identidades profissionais (médicos, enfermeiros, gestores, assistentes sociais) e suas contribuições únicas. O **EPGS** em posição de liderança deve promover um

ambiente onde o dissenso técnico seja bem-vindo e tratado com respeito. A construção de uma linguagem comum, focada nos resultados para o paciente e na saúde do trabalhador, minimiza as disputas de poder e foca no **trabalho colaborativo**. A coesão de grupo em ambientes de alta pressão é mantida através de rituais de escuta e da validação mútua das dificuldades enfrentadas.

Aula 5.2: Gestão de Conflitos Interpessoais no Ambiente da Secretaria de Saúde Conflitos interpessoais na administração pública podem paralisar projetos importantes. O uso da mediação baseada na CNV permite que esses conflitos sejam resolvidos de forma estrutural, sem recorrer a processos administrativos punitivos como primeira opção. O gestor deve atuar como um mediador neutro que ajuda as partes a identificarem seus **sentimentos e necessidades não atendidas**. Frequentemente, o que parece uma disputa por ego é, na verdade, uma falta de clareza sobre funções ou recursos. Ao endereçar a causa raiz através do diálogo estruturado, o **EPGS** não apenas resolve o problema imediato, mas fortalece a cultura organizacional da SES-MG, tornando-a mais resiliente e menos propensa a ambientes de trabalho tóxicos.

Aula 5.3: Promoção da Cultura de Segurança Psicológica e Inovação no Setor Público A inovação na gestão pública só ocorre quando os servidores se sentem seguros para propor novas ideias e admitir erros sem medo de retaliação. A **segurança psicológica** é cultivada através de uma comunicação que desvincula o erro da identidade do profissional. No SUS-MG, incentivar a inovação nos processos de trabalho das regionais ou no nível central exige que as lideranças pratiquem a CNV de forma consistente. Ao valorizar a transparência e a vulnerabilidade, o **EPGS** abre espaço para soluções criativas em problemas crônicos da saúde pública. Uma liderança que sabe receber "não" e que compreende as limitações

de sua equipe cria um terreno fértil para a eficiência e o engajamento genuíno com o interesse público.

Aula 5.4: Comunicação Assertiva para a Tomada de Decisão Técnica e Política A tomada de decisão no serviço público exige um equilíbrio delicado entre a evidência técnica e a viabilidade política. O **EPGS** precisa ser assertivo ao apresentar seus pareceres, utilizando a estrutura da CNV para fundamentar suas recomendações em fatos e necessidades de saúde pública. A assertividade não significa imposição, mas a expressão clara e firme da perspectiva técnica, respeitando simultaneamente as pressões sofridas pelo decisor político. Essa forma de comunicação reduz a ambiguidade e aumenta a autoridade técnica do especialista perante o secretariado e outros órgãos de controle. A clareza na exposição dos riscos e benefícios, de forma desapaixonada e precisa, é a marca de um profissional de alto nível na gestão estadual.

Módulo 6: CNV na Negociação e Contratualização de Serviços

Aula 6.1: Princípios da Negociação Baseada em Princípios aplicada ao SUS-MG A negociação de contratos de prestação de serviços de saúde é um processo complexo que envolve grandes volumes de recursos e interesses divergentes. A CNV complementa os modelos de negociação baseada em princípios (como o modelo de Harvard) ao introduzir a dimensão das **necessidades humanas**. Para o **EPGS**, negociar com um hospital filantrópico exige entender que, além da tabela de preços, há necessidades de reconhecimento social e sustentabilidade institucional. Ao trazer esses elementos para a mesa, a negociação se torna mais transparente e as soluções de compromisso tornam-se mais fáceis de

serem alcançadas, garantindo que o contrato final seja executável e benéfico para o sistema de saúde como um todo.

Aula 6.2: Elaboração de Termos de Referência e Editais com Foco em Necessidades Reais A redação técnica de editais e termos de referência muitas vezes peca por ser excessivamente fria ou ambígua, gerando interpretações equivocadas e contestações judiciais. A aplicação dos conceitos de **observação clara e pedidos específicos** da CNV na elaboração desses documentos aumenta a precisão normativa. O **EPGS** deve se perguntar: "Qual é a necessidade exata de saúde que este contrato visa atender?" e "Quais são as ações observáveis que o prestador deve executar?". Ao focar na clareza e na especificidade, o gestor reduz a zona de conflito futuro e garante que os recursos públicos sejam destinados a serviços que realmente atendam às lacunas da rede de atenção.

Aula 6.3: Gestão de Contratos e Mediação de Impasses com Prestadores de Saúde O acompanhamento da execução contratual é o terreno onde mais surgem conflitos entre o Estado e os prestadores. Atrasos em pagamentos, descumprimento de metas de produção ou divergências na interpretação de cláusulas exigem uma gestão de crises contínua. O uso da CNV nessas reuniões de acompanhamento evita o rompimento de canais de comunicação vitais. O gestor deve ser capaz de expressar a necessidade do Estado pela entrega do serviço e ouvir as dificuldades operacionais do prestador. A mediação de impasses deve buscar o restabelecimento do **equilíbrio econômico-financeiro** e da qualidade assistencial, utilizando o diálogo como alternativa ao litígio sempre que possível, protegendo a assistência ao paciente de interrupções.

Aula 6.4: Transparência e Ética na Relação Público-Privada mediada pela CNV A relação entre o setor público e o setor privado na saúde deve ser

pautada pela mais estrita ética e transparência. A CNV contribui para este cenário ao promover uma comunicação honesta onde não há agendas ocultas. O **EPGS** atua como o guardião da coisa pública, utilizando a linguagem para demarcar limites éticos de forma clara e respeitosa. A transparência nos processos de seleção e na avaliação de desempenho, comunicada sem julgamentos de valor, fortalece a integridade do SUS-MG. Ao tratar prestadores com equidade e fundamentar as decisões em critérios técnicos públicos e compreensíveis, o Estado reduz o espaço para a corrupção e o clientelismo, fortalecendo as instituições democráticas.

Módulo 7: Saúde Mental, Inclusão e Desenvolvimento no SUS

Aula 7.1: A Rede de Atenção Psicossocial (RAPS) e a Comunicação Empática A **Rede de Atenção Psicossocial** de Minas Gerais é um pilar do SUS que lida diretamente com o sofrimento psíquico. A CNV é a linguagem natural desta rede, permitindo que profissionais de CAPS, centros de convivência e hospitais gerais se comuniquem com o usuário de forma terapêutica e respeitosa. Para o gestor, o desafio é garantir que a estrutura da RAPS favoreça esses momentos de conexão. A comunicação empática ajuda a reduzir o estigma associado aos transtornos mentais e promove a reintegração social. O **EPGS** deve planejar políticas que valorizem o tempo de escuta e o cuidado humanizado, entendendo que a comunicação eficaz é, por si só, um componente do tratamento em saúde mental.

Aula 7.2: Deficiência Intelectual: Desafios de Comunicação e Suportes Cognitivos A atenção à pessoa com **deficiência intelectual** exige do sistema de saúde uma adaptação em sua forma de se comunicar. A CNV

aplicada a este público envolve o uso de linguagem simples, suportes visuais e, acima de tudo, a paciência para compreender necessidades expressas de formas não convencionais. O planejamento de serviços de reabilitação intelectual em Minas Gerais deve prever a formação de equipes na escuta sensível das famílias, que muitas vezes chegam ao sistema exaustas e com sentimentos de invisibilidade. O papel do gestor é fomentar diretrizes que garantam o acesso universal e a equidade, ajustando os processos de atendimento para respeitar os diferentes ritmos de **desenvolvimento cognitivo**.

Aula 7.3: O Papel da Família e do Cuidador na Rede de Atenção à Saúde
A família e o cuidador são parceiros essenciais no cuidado à saúde, especialmente em casos de doenças crônicas ou deficiências. No entanto, o sistema muitas vezes falha em acolher as necessidades desses cuidadores. A CNV fornece ferramentas para que o profissional de saúde identifique quando o cuidador está em processo de esgotamento (burnout) e possa oferecer o suporte necessário. O **EPGS** deve incluir nos planos estratégicos de saúde a atenção ao cuidador, criando fluxos de apoio e canais de diálogo que validem seu papel e ofereçam orientação clara. Uma comunicação que integra a família de forma colaborativa aumenta a adesão aos tratamentos e melhora os desfechos clínicos em todo o SUS-MG.

Aula 7.4: Políticas de Inclusão Escolar e a Interface Saúde-Educação no Estado
A integração entre as secretarias de Saúde e Educação é vital para o desenvolvimento de crianças com necessidades especiais. O programa de saúde na escola e os fluxos de diagnóstico e intervenção precoce dependem de uma comunicação intersetorial fluida. Conflitos de responsabilidade entre as pastas podem atrasar o suporte ao aluno. A utilização da CNV em reuniões intersetoriais permite que gestores de

ambas as áreas foquem no **bem-estar integral da criança**, superando barreiras burocráticas. O **EPGS** tem o papel de articular esses protocolos de cooperação, garantindo que o laudo médico se transforme em suporte pedagógico e que as necessidades de saúde não sejam um impedimento para a inclusão e o desenvolvimento cognitivo pleno.

Módulo 8: Mediação de Conflitos e Judicialização da Saúde

Aula 8.1: Panorama da Judicialização em Minas Gerais e suas Causas Estruturais A judicialização da saúde é um fenômeno que sobrecarrega o orçamento e a gestão do SUS-MG. Muitas vezes, a busca pelo Judiciário é fruto de uma falha na comunicação ou no acesso à informação no âmbito administrativo. Analisar as causas estruturais da judicialização através da lente da CNV permite identificar quais necessidades dos usuários não estão sendo atendidas pelos protocolos vigentes. O **EPGS** deve trabalhar no diagnóstico das demandas judiciais recorrentes, utilizando esses dados para aprimorar as políticas de assistência farmacêutica e de oferta de procedimentos, reduzindo a necessidade de intervenção externa através do fortalecimento da resolutividade administrativa.

Aula 8.2: O Uso da CNV em Câmaras de Mediação em Saúde As Câmaras de Mediação de Conflitos em Saúde (como a CEJUSC em Minas) são espaços onde a CNV atua de forma direta para evitar o litígio. Nessas câmaras, representantes do Estado e cidadãos buscam soluções consensuais. A capacidade do representante do SUS de ouvir a angústia do paciente e explicar de forma clara e empática as limitações e alternativas do sistema pode resolver o conflito antes que ele se torne um processo judicial longo e oneroso. A mediação foca em encontrar caminhos que respeitem a legalidade e a equidade, tratando o cidadão

como um sujeito de direitos e não apenas como um número em um processo, humanizando a relação Estado-sociedade.

Aula 8.3: Diálogo com o Ministério Público, Defensoria e Judiciário A relação institucional do SUS-MG com os órgãos de controle e o sistema de justiça deve ser pautada pela cooperação e transparência. O **EPGS** frequentemente participa de reuniões e audiências públicas onde a pressão é elevada. O domínio da CNV nestes espaços permite ao especialista defender as políticas de saúde baseadas em evidências e limites orçamentários sem adotar uma postura defensiva ou arrogante. Estabelecer um diálogo de confiança com promotores e defensores públicos ajuda a construir soluções coletivas (como os Termos de Ajustamento de Conduta) que são mais eficazes para a rede do que decisões judiciais isoladas que desorganizam o planejamento estratégico estadual.

Aula 8.4: Estratégias Preventivas à Judicialização baseadas em Transparência Ativa A transparência ativa é a melhor estratégia preventiva contra a judicialização e o conflito. Quando o cidadão compreende os critérios de acesso, as listas de espera e os protocolos de tratamento, o sentimento de injustiça diminui. A CNV ensina que a frustração é mais suportável quando a necessidade de compreensão e clareza é atendida. O **EPGS** deve projetar sistemas de informação e canais de ouvidoria que utilizem uma linguagem direta, empática e acessível. Ao invés de respostas burocráticas padrão, o sistema deve oferecer explicações que demonstrem que o pedido foi ouvido e analisado seriamente, mesmo que a resposta final não seja a imediata satisfação do desejo do usuário.

Módulo 9: Gestão de Crises e Comunicação Institucional no SUS-MG

Aula 9.1: Comunicação de Risco e Gestão de Emergências em Saúde Pública Em situações de crise, como surtos epidemiológicos ou desastres naturais, a comunicação de risco é uma ferramenta técnica de sobrevivência. A CNV ajuda a estruturar mensagens que sejam informativas sem gerar pânico desnecessário. O foco deve ser na **observação dos fatos sanitários** e nas orientações claras de ação para a população. O gestor e o **EPGS** devem atuar para que a comunicação governamental seja vista como uma fonte confiável de segurança. A empatia com o medo da população e a transparência sobre o que o Estado sabe e o que ainda está investigando fortalecem a credibilidade das autoridades de saúde e a adesão às medidas preventivas.

Aula 9.2: Gestão de Crises de Imagem e Relacionamento com a Mídia Crises de imagem na Secretaria de Saúde podem desviar o foco das políticas essenciais e desmotivar a força de trabalho. O relacionamento com a imprensa deve ser profissional e pautado pela honestidade característica da CNV. Ao responder a questionamentos críticos, o **EPGS** e os assessores de comunicação devem evitar a negação sistemática e focar em reconhecer o problema (se existente) e detalhar as ações de correção em curso. A capacidade de comunicar a complexidade do SUS sem jargões intransponíveis ajuda a mídia a exercer seu papel informativo de forma mais equilibrada, reduzindo distorções que prejudicam a percepção pública do sistema de saúde.

Aula 9.3: Liderança e Suporte à Equipe durante Crises Administrativas Crises administrativas, como greves ou restrições orçamentárias severas, exigem uma liderança que saiba validar as emoções dos servidores. O **EPGS** em posição de chefia deve utilizar a CNV para manter os canais de diálogo abertos, mesmo em situações de forte tensão. Reconhecer a sobrecarga e o sentimento de desvalorização dos profissionais é o

primeiro passo para manter a equipe operante. A liderança deve ser transparente sobre os desafios do Estado, buscando construir junto com os servidores prioridades mínimas que garantam a assistência essencial. A honestidade sobre o que é possível realizar e o que não é evita falsas expectativas e mantém a integridade ética do grupo.

Aula 9.4: Reconstrução de Confiança e Cultura Organizacional Pós-Crise
Após um período de crise, o clima organizacional costuma ficar abalado. A reconstrução da confiança institucional exige um esforço deliberado de comunicação não-violenta. É o momento de realizar escutas coletivas para processar o ocorrido e aprender com os erros. O **EPGS** deve liderar processos de avaliação que não busquem culpados, mas sim vulnerabilidades no sistema que precisam de reforço. A resiliência de uma instituição pública como a SES-MG depende de sua capacidade de transformar crises em oportunidades de aprimoramento de processos e fortalecimento dos vínculos humanos, garantindo que o planejamento estratégico seja retomado com bases mais sólidas e colaborativas.

Módulo 10: Prática e Implementação de Projetos de CNV no SUS-MG

Aula 10.1: Elaboração de Planos de Intervenção Comunicacional nas Regionais Nesta fase final, o aluno aprende a transformar a teoria da CNV em planos de intervenção concretos para sua realidade de trabalho. O **EPGS** deve saber diagnosticar os nós comunicacionais de sua diretoria ou regional e propor ações de treinamento e mudança de processos. Um plano de intervenção pode incluir a revisão de fluxos de reuniões, a criação de novos canais de feedback ou a implementação de oficinas de mediação de conflitos para as equipes locais. O foco deve ser na sustentabilidade da

intervenção, garantindo que a prática da comunicação não-violenta se torne parte da cultura organizacional e não apenas um evento isolado.

Aula 10.2: Indicadores de Sucesso em Comunicação e Relações Humanas Como medir o impacto da CNV na gestão de saúde? O desenvolvimento de indicadores de qualidade nas relações humanas é um desafio técnico. O **EPGS** pode utilizar métricas como a redução do número de reclamações na ouvidoria, diminuição de processos judiciais, melhoria no clima organizacional medida por pesquisas internas e aumento da produtividade pactuada. Além disso, indicadores qualitativos, como a fluidez dos processos de pactuação nas comissões intergestores, são fundamentais. Aprender a mensurar esses ganhos intangíveis é essencial para demonstrar o valor estratégico da CNV para os decisores políticos e garantir recursos para a continuidade dessas ações.

Aula 10.3: Mentoria e Formação de Multiplicadores de CNV no Serviço Público Para que a CNV se capilarize no SUS-MG, é necessário formar multiplicadores. O **EPGS**, com sua visão sistêmica e formação técnica, é o perfil ideal para atuar como mentor de outros servidores. A aula foca em técnicas de ensino de CNV adaptadas ao ambiente público, utilizando estudos de caso reais do cotidiano das unidades de saúde e das instâncias de gestão. Criar uma rede de multiplicadores permite que a cultura do diálogo se espalhe para além dos gabinetes, chegando à ponta do sistema onde o cidadão é atendido, elevando o padrão de humanização e eficiência de todo o serviço público mineiro.

Aula 10.4: O Legado do EPGs para o Fortalecimento do SUS por meio do Diálogo A aula de encerramento reflete sobre o papel histórico e o legado do **Especialista em Políticas e Gestão de Saúde**. Ao dominar a CNV e aplicá-la ao planejamento estratégico e às redes de atenção, o **EPGS** contribui para a construção de um Estado mais democrático, eficiente e

humano. O legado não se resume a relatórios e planilhas, mas à transformação da forma como o serviço público se relaciona com as pessoas. Fortalecer o SUS-MG por meio do diálogo é garantir a sustentabilidade de uma das maiores conquistas sociais da população brasileira, assegurando que o direito à saúde seja exercido em toda a sua plenitude, com respeito, equidade e excelência técnica.

Módulo Extra

Fontes de referência sugeridas para estudos complementares

- ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Editora Ágora.
- CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE (CONASS). As Redes de Atenção à Saúde. Brasília: CONASS.
- MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Saúde. Plano Estadual de Saúde (PES). Belo Horizonte: SES-MG.
- ESTADO DE MINAS GERAIS. Lei de diretrizes do cargo de Especialista em Políticas e Gestão de Saúde (EPGS).
- BRASIL. Ministério da Saúde. Política Nacional de Humanização (HumanizaSUS). Brasília: Ministério da Saúde.
- GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. Editora Objetiva.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). Strengthening Health Systems to Improve Health Outcomes: WHO's Framework for Action.

- MENDES, Eugênio Vilaça. As redes de atenção à saúde. Organização Pan-Americana da Saúde.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões. Editora Sextante.
- BRASIL. Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Lei n. 13.146.