



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA GESTÃO 2017 – 2019



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA

GESTÃO 2017 – 2019

XVII Plenário CFP - Gestão 2017/2019

DIRETORIA

Rogério Giannini
Presidente

Ana Sandra Fernandes Arcoverde Nóbrega
Vice-presidente

Pedro Paulo Gastalho de Bicalho
Secretário

Norma Celiane Cosmo
Tesoureira

CONSELHEIRAS (OS) EFETIVAS (OS)

Iolete Ribeiro da Silva
Secretária Região Norte

Clarissa Paranhos Guedes
Secretária Região Nordeste

Marisa Helena Alves
Secretária Região Centro-Oeste

Júnia Maria Campos Lara
Secretária Região Sudeste

Rosane Lorena Granzotto
Secretária Região Sul

CONSELHEIRAS (OS) SUPLENTES

Maria Márcia Badaró Bandeira

Daniela Sacramento Zanini

Paulo Roberto Martins Maldos

Fabiana Itaci Corrêa de Araujo

Jureuda Duarte Guerra
Suplente Região Norte

Andréa Esmeraldo Câmara
Suplente Região Nordeste

Regina Lúcia Sucupira Pedroza
Suplente Região Centro-Oeste

Sandra Elena Sposito
Suplente Região Sudeste

Cleia Oliveira Cunha
Suplente Região Sul

CONSELHEIRAS (OS) CONVIDADAS (OS)

Fabián Javier Marín Rueda
Conselheiro 1

Célia Zenaide da Silva
Conselheira 2

Elizabeth de Lacerda Barbosa
Suplente 1

Paulo José Barroso de Aguiar Pessoa
Suplente 2

Expediente

Consultoria para Planejamento Estratégico

Marcio L. V. Cruz
Usina, Ideias e Projetos Ltda.

Apoio e Produção

Fabiana A. F. Castro

Projeto Gráfico e Diagramação

Agência Movimento

Revisão

Nita Queiroz
Assessoria de Comunicação CFP

Fotografia

Cibele Tavares
Everton Rodrigues
Conselho Federal de Psicologia

Fotos do Seminário de Planejamento Estratégico do CFP,
17 a 19 de fevereiro/2017, Pirenópolis/GO

APRESENTAÇÃO	7
INTRODUÇÃO	8
1. METODOLOGIA*	9
1.1. O que significa planejamento?.....	10
1.2. O que significa estratégia?.....	10
1.3. Conceitos básicos	10
1.4. Conceito do triângulo de governo	11
1.5. Planejamento Estratégico Participativo.....	12
2. CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO	12
2.1. O que é mapa estratégico?	12
2.2. Visão de futuro do CFP	12
2.3. Missão do CFP	12
2.4. Valores do CFP	12
3. ANÁLISE DE CONTEXTO	13
3.1 A luta pela construção da democracia no Brasil	13
3.2 A conquista de direitos e o aprofundamento da democracia	14
3.3 O Brasil de hoje	15
3.4 Que lições tiramos de todo esse processo histórico?	17
3.5 Que desafios se apontam à Psicologia brasileira?	18
3.6 A visão estratégica do CFP para os próximos três anos	18
4. TEMAS ESTRATÉGICOS	20
5. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA GESTÃO 2017-2019	20
5.1. Objetivos estratégicos para “O exercício da profissão”	20
5.2. Objetivos estratégicos para “Psicologia em evidência”	21
5.3. Objetivos estratégicos para “Políticas públicas”	21
5.4. Objetivos estratégicos para “Direitos Humanos”	21

6. APRESENTAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DO CFP	22
7. TEMAS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS, RESULTADOS E METAS	23
8. DIRETRIZES DO CFP PARA A GESTÃO 2017-2019	27
9. GOVERNANÇA DO PLANO	30
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

APRESENTAÇÃO

Com imensa satisfação, o XVII Plenário do Conselho Federal de Psicologia (CFP) apresenta o documento síntese do **Planejamento Estratégico para o triênio 2017-2019**. Elaborado de forma colaborativa pelas conselheiras e conselheiros federais, com apoio da equipe técnica da autarquia, esse instrumento de gestão atualiza *valores, missão, visão de futuro e objetivos estratégicos* que vão nortear a atuação do CFP nos próximos anos.

Importante ressaltar que o *Mapa Estratégico* aqui apresentado não traduz apenas o pensamento das psicólogas e dos psicólogos eleitos pela categoria para compor o XVII Plenário do Conselho Federal de Psicologia. Trata-se de uma construção coletiva que está alicerçada nas diretrizes aprovadas nos Congressos Nacionais de Psicologia, realizados a partir de 1994, e ratificados no 9º Congresso Nacional de Psicologia, em 2016, em Brasília-DF, nas deliberações das Assembleias das Políticas, da Administração e das Finanças (APAF) do Sistema Conselhos e numa reflexão dos desafios impostos para psicólogas (os) diante da atual conjuntura social, política e econômica do país.

Acreditamos que este planejamento estratégico contribuirá para que o Conselho Federal de Psicologia siga exercendo de forma efetiva sua função social de instância responsável por orientar, fiscalizar e disciplinar, em nível nacional, o exercício profissional da Psicologia, comprometido com os princípios éticos e de cidadania e com a defesa incondicional dos Direitos Humanos.

Assim como os navegadores precisam, muitas vezes, corrigir suas cartas náuticas para enfrentar intempéries imprevistas pela viagem, o Planejamento Estratégico do CFP também se trata de um documento dinâmico e aberto para incorporar as experiências pessoais e coletivas dos profissionais da Psicologia, na sua avaliação e realinhamento de ações e definições, em um tempo de constantes mudanças.

Para nós, este documento é um instrumento de gestão que orienta nossa ação em direção ao futuro que desenhamos em muitas mãos, na perspectiva de uma Psicologia como ciência e profissão, que incida na transformação social, com vistas a construção de uma sociedade do bem viver, estruturalmente justa e igualitária.

XVII Plenário do Conselho Federal de Psicologia

INTRODUÇÃO

Este documento refere-se ao resultado do Seminário de Planejamento Estratégico realizado durante a Plenária do Conselho Federal de Psicologia (CFP) nos dias 17, 18 e 19 de fevereiro de 2017 em Pirenópolis/GO.

O processo de Planejamento Estratégico contempla quatro momentos: 1) Definição do Mapa Estratégico do CFP com visão de futuro, missão, objetivos estratégicos da gestão e valores; 2) Alinhamento do Plano de Trabalho junto ao corpo diretivo e corpo técnico do CFP para a realização das decisões estratégicas; 3) Governança e acompanhamento do Plano de Trabalho; 4) Avaliação anual dos resultados e repactuação do Plano de Trabalho.

O método adotado para desenvolver o processo de construção deste planejamento tem origem no BSC (*Balanced Scorecard*), no PES (Planejamento Estratégico Situacional) e nas metodologias de Planejamento Estratégico Participativo desenvolvidas pela Consultoria Usina Ideias e Projetos em mais de 30 anos de atividades colaborando para o desenho de futuro e a efetividade de ação de governos, instituições públicas, entidades do terceiro setor e movimentos sociais.

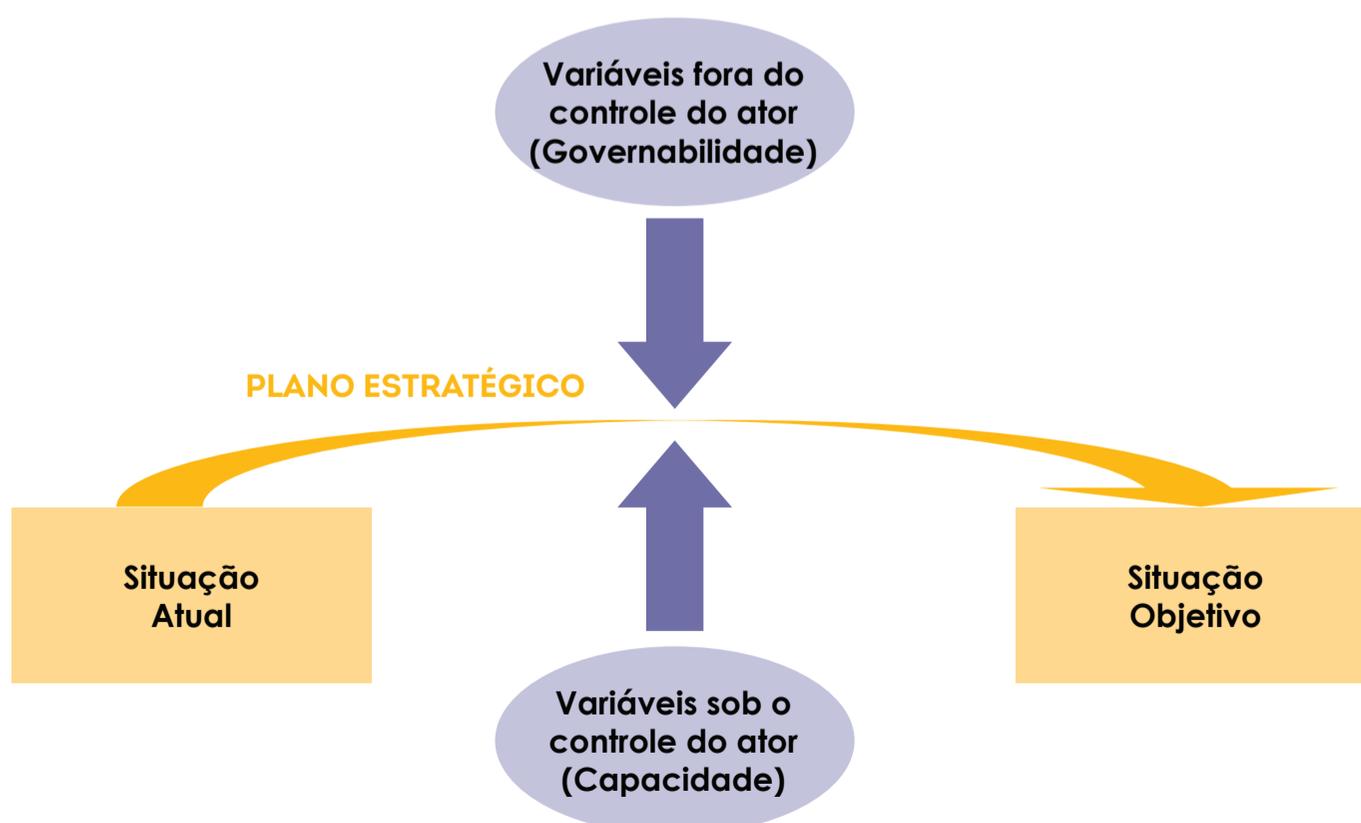


1. METODOLOGIA*

Na proposta de Carlos Matus, conhecida como Planejamento Estratégico Situacional (PES), identificamos alguns elementos que reunidos promovem um desenho com contornos em movimento, como em um jogo. Uma parte do desenho é a leitura da realidade, a análise de contexto e as tendências de cenários. Estes elementos compõem o que está fora da governabilidade de quem planeja, mas quem planeja deve dominar o conjunto de informações e processos que o constituem. Outra parte do desenho é a identificação de uma situação objetivo. Uma vez compreendendo os elementos que estão fora da sua governabilidade (situação inicial) e tendo clara a situação objetivo, parte-se para a definição de um plano de ações necessárias a transformação da situação inicial, rumo a uma situação objetivo.

O plano é composto pela capacidade de ação de quem planeja, marcada por suas competências, habilidades, capacidade de organização, etc. O campo de força ocorre entre as variáveis que não estão sob governabilidade de quem planeja, em confronto com as variáveis que estão sob governabilidade de quem planeja. O resultado desta tensão será verificado nas consequências do planejamento. O desenho de futuro, ou o seminário de planejamento, é o ponto de partida. Sem gestão, acompanhamento e incorporação de novas aprendizagens, a tendência é que as variáveis que estão fora do controle se sobressaiam na agenda e no foco de sua atuação. A gestão busca aumentar a governabilidade do ator, aumentando sua liberdade quanto à escolha de futuro.

O ARCO DIRECIONAL DO PLANO



* Slides produzidos por Luiz Sérgio Gomes da Silva, *Newfield Consulting*.



1.1. O que significa planejamento?

- Ferramenta de exploração de possibilidades e fazer escolhas;
- Domínio da razão humana sobre as circunstâncias;
- A improvisação limita nossos graus de liberdade quanto à escolha do futuro;
- Exploração da realidade em busca de possibilidades para alcançar um objetivo, definindo as principais ações do plano, considerando as condições de cenário e a atuação e os recursos dos atores relevantes.

1.2. O que significa estratégia?

- O que é importante fazer para alcançar um objetivo, senso comum;
- Modo de lidar ou cooperar com o outro em um jogo para vencer a resistência ou ganhar a colaboração, teoria dos jogos;
- A estratégia busca uma maneira de tornar viável a grande aposta do plano, PES (Planejamento Estratégico Situacional).

1.3. Conceitos básicos

REQUISITO PARA PLANEJAMENTO EM SISTEMA COMPLEXO

- Referir-se a problemas reais, atuais ou potenciais presentes em sistemas complexos;
- Reconhecer o outro, o que obriga a explicar a realidade a partir de perspectivas diferentes;
- Reconhecer e enfrentar as incertezas com uma diversidade de recursos de cálculo;
- Trabalhar simultaneamente com sistemas de cálculo, com relativa certeza e sistema de apostas;
- Dispor de métodos para viabilizar o plano;
- Reconhecer a existência de múltiplos recursos escassos, critérios de avaliação e decisão;
- Definir responsabilidade por módulos operacionais;
- Garantir a unidade entre direção, planejamento e gerência.

1.4. Conceito do triângulo de governo

O planejamento estratégico deve considerar algumas variáveis para o desenho consequente mais aproximado possível dos resultados desejados.

“Dirigir é assinalar e escolher uma direção. Também é a capacidade de segui-la, não obstante os obstáculos que ofereça. Nessa condução contam três variáveis: a direção ou norte escolhido, a dificuldade do caminho, e a capacidade de condução para driblar as dificuldades previsíveis do percurso. A direção é acertada se a bússola política explora com criatividade vários caminhos novos e aponta com o dedo do plano para onde estão e podem ser criadas possibilidades. A dificuldade do caminho deve calcular-se, sem exagero nem desconto, em um ato de previsão flexível do futuro desconhecido e de seus obstáculos. A capacidade de condução não surge espontaneamente com a eleição do líder, terá que ser criada.” (MATUS, 1997)

PROJETO DE GOVERNO:

Conteúdo propositivo do programa ou plano de governo.

CAPACIDADE DE GOVERNO:

Conjunto de recursos, destrezas, experiências, teorias e métodos de direção das equipes de governo.

GOVERNABILIDADE:

É a relação entre as variáveis que controlamos e as que estão fora do nosso controle, em relação ao plano.



1.5. Planejamento Estratégico Participativo

- Planejamento Estratégico Participativo é uma ferramenta que tem por objetivo **traduzir a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos** construídos coletivamente entre os **principais sujeitos** de uma instituição em **objetivos operacionais** do corpo diretivo e da equipe técnica.
- Seu potencial possibilita **coordenar ações** entre sujeitos pessoais e coletivos no ambiente interno e de incidir em **comportamentos** no ambiente externo.

2. CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

2.1. O que é mapa estratégico?

É uma **representação visual da estratégia** do Conselho Federal de Psicologia explicitada em **macro-objetivos organizados** em diferentes perspectivas de análise, interligados por relações de **causa e efeito**.

O mapa estratégico do Conselho Federal de Psicologia é composto por: visão de futuro, missão, temas estratégicos com foco na sociedade e na categoria, objetivos estratégicos, relações internas à instituição e valores da gestão. Na sequência abaixo estão registradas, as definições do plenário para cada um dos temas do mapa estratégico.

2.2. Visão de futuro do CFP

Instituição reconhecida e respeitada por psicólogas (os) e demais setores da sociedade pela construção coletiva na defesa e promoção dos Direitos Humanos e de práticas profissionais ético-políticas com diálogo e respeito à diversidade.

2.3. Missão do CFP

Promover processos ético-políticos e institucionais que impactem no desenvolvimento e organização da Psicologia como ciência e profissão e incidam na transformação social, com vistas à construção de uma sociedade do bem viver, estruturalmente justa e igualitária.

2.4. Valores do CFP

- **Ética**
- **Diversidade** - modos de pensar, estar, interpretar, se expressar, agir no mundo
- **Transparência na Gestão** - princípio da publicidade dos seus atos
- **Democracia** - para além da defesa da democracia na sociedade, protagonismo de psicólogas (os) das entidades do Fórum de Entidades Nacionais da Psicologia

Brasileira (FENPB) e da União Latino-americana de Entidades da Psicologia (ULAPSI) nos processos decisórios da ciência, da profissão e das ações do Sistema Conselhos de Psicologia

- **Zelo com a coisa pública** - para além da defesa do interesse público sobre os interesses privados no que concerne aos recursos da sociedade, garantir que as ações administrativas, financeiras e processuais do CFP estejam rigorosamente dentro dos parâmetros legais e éticos
- **Cooperação e Colaboração** - difundir processos participativos de cooperação e colaboração nas relações entre conselheiras (os) do Sistema Conselhos de Psicologia
- **Direitos Humanos**

3. ANÁLISE DE CONTEXTO

3.1 A luta pela construção da democracia no Brasil

Distintos setores da sociedade insurgiram em movimentos sociais no período da ditadura militar para a defesa da Declaração Universal dos Direitos Humanos particularmente em seu Art. XIX que define: “toda pessoa tem direito à liberdade de opinião e expressão;





este direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras”.

Após o fim do regime militar esta diversidade de movimentos e organizações sociais, urbanas e rurais, com distintas origens, orientações políticas e matizes ideológicas, celebrou a democracia e participou ativamente do processo Constituinte ocorrido entre 1987 e 1988, sendo responsável pela proposição de artigos que vieram a compor a Constituição Federal de 1988.

Como resultado desse protagonismo, a Constituição Federal do Brasil, não apenas adquiriu a característica central de reconhecimento de direitos sociais, (Capítulo II, Art. 6º ao 11º) expressos em distintos tratados de Direitos Humanos nos quais o Brasil é signatário, bem como, se constituiu como um patamar institucional para a conquista permanente de direitos, por meio da participação social e de construção de políticas públicas pelos entes federados.

3.2 A conquista de direitos e o aprofundamento da democracia

Os acúmulos sociais e políticos, consolidados após o período ditatorial, permitiram ao Brasil dar início a fase dos governos democráticos e populares. Os investimentos em políticas de governo anticíclicas em relação a crise econômica internacional possibilitaram a consequente inclusão de milhões de famílias antes excluídas econômica e socialmente, permitindo a ascensão social de cerca de 40 milhões de pessoas das classes mais baixas para o nível econômico e de consumo das classes médias, com indicadores de comba-

te à pobreza e à fome referendados internacionalmente, como o reconhecimento da antecipação de metas em indicadores sociais, definidas pelo programa Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM/ONU) para o Brasil.

Setores da sociedade brasileira defendem que políticas sociais não cabem no orçamento da União. Portanto, a Constituição Federal, como lei máxima a reger os direitos e deveres dos cidadãos, do Estado e dos poderes, não teria efeito para os mais pobres, para aqueles que necessitam do Estado para a garantia de sua dignidade humana. Há, nas ciências políticas, um amplo debate acerca da incidência, eficácia e eficiência das leis no Brasil. Nas ciências econômicas, certas leis não são questionadas, em especial as que regem o desenvolvimento das forças produtivas do sistema capitalista e a elevação do produto social da vida. Distintas matizes das ciências humanas definem que a distribuição do produto social da vida – ou seja, a distribuição da riqueza de uma nação – é determinada por decisões políticas e não por leis do desenvolvimento das forças produtivas. Ou seja, a crise econômica revela as escolhas políticas de governos sobre onde investir os escassos recursos do Estado (e da economia como um todo): se em políticas sociais como saúde, educação, programas de renda mínima, entre outros, ou em juros da dívida e financiamento de bancos e setores da economia, como empresas de bens de capital, serviços ou o agronegócio.

Em quase 30 anos de existência, a Constituição Federal já recebeu 96 emendas¹. O capítulo II -Dos Direitos Sociais, que passou por avanços e recuos desde então, está permanentemente em xeque por decisões de governos, em todos os níveis da Federação. Para o exercício da profissão e da ciência da Psicologia, esta constatação não tem pouco peso, uma vez que a subjetividade humana tem forte relação com sua condição social, cultural e econômica, entre tantas outras.

Cabe, portanto, ao Conselho Federal de Psicologia, pelo exercício da profissão de psicólogo e psicóloga, especialmente pelo seu caráter de cuidado da dignidade humana, a preocupação quanto ao exercício da cidadania, no acompanhamento das políticas de governo que visam a manutenção e ampliação dos direitos sociais para a promoção da dignidade humana.

3.3 O Brasil de hoje

Vivemos em um processo delicado de nossa história, que incide em distintos territórios da vida, tanto nos aspectos das relações sociais de trabalho, produção, consumo, sociabilidade, cultura, lazer quanto na esfera privada e íntima das famílias e das pessoas.

Estamos inseridos em um período de enormes incertezas, que tem incidência na política e na economia, mas também na subjetividade humana e nas relações sociais que emergem a partir desta. Portanto, este momento tem importante impacto em nossa ação como profissionais, dedicados ao cuidado das pessoas.

¹ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/quadro_emc.htm>



A denominada “crise política”, admitida por distintos poderes de Estado, concerne a um confronto entre as ações de governos, a letra ou o espírito das leis estabelecidas pela Constituição Federal, em particular, nos aspectos vinculados aos direitos sociais, mas também em outros aspectos.

Este confronto, é possível de ser aferido nas páginas dos principais veículos de comunicação de massa do Brasil e nas mobilizações democráticas que tomam as ruas de norte a sul do país, reclamando direitos e a “legalidade, impessoalidade e moralidade” no exercício das funções de agentes públicos, tal como define o Art. 37 da Constituição Federal.

Movimentos sociais do campo e da cidade, mulheres, comunidade LGBT, movimentos pela igualdade racial, intelectuais, artistas, entre distintos sujeitos sociais e matizes ideológicas, têm se colocado publicamente pela recomposição dos pactos constitucionais que instituem a democracia brasileira. A luta é pela promoção de estabilidade e previ-

sibilidade social, oferecendo aos cidadãos uma perspectiva de futuro, reduzindo incertezas e angústias que atingem a todos, mas especialmente as pessoas mais vulneráveis social e economicamente, os trabalhadores e trabalhadoras, que trazem marcados em sua história a face dolorida das dificuldades de quem necessita do Estado para poder estabelecer com a vida um padrão de dignidade humana.

3.4 Que lições tiramos de todo esse processo histórico?

Do processo histórico vivido pelo Brasil desde a redemocratização com o fim da ditadura e a reconstrução da democracia, fica evidente que ainda há muito a construir para que tenhamos um regime social, político e econômico que espelhe a Constituição promulgada em 1988 e tantas vezes emendada desde então.

Aprendemos que a inclusão social, tal como determina a Constituição Federal, para ser efetiva, necessita ser acompanhada de espírito de cidadania que incida na subjetividade política e social do povo brasileiro. De forma que este compreenda que direitos sociais e exercício do mérito pessoal só se revelam quando há acesso a oportunidades e condições promovidas por políticas públicas alicerçadas pela Constituição Federal e executada por governos democraticamente eleitos pelo povo.

Descobrimos que valores e práticas políticas que não têm acolhida na Constituição Federal figuram como prática de setores sociais e políticos de matizes político-partidárias distintas, em diferentes esferas de poder do Estado brasileiro.

Tal como os compromissos assumidos pelo Fórum de Entidades Nacionais da Psicologia Brasileira (FENPB) – pela melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira; pela busca de qualificação técnica e ética no exercício profissional e na pesquisa; pelo estabelecimento de diálogo fraterno visando intervenções na Psicologia que possam ser consensuais e conjuntas; e pelo vínculo do fortalecimento entre a ciência e a profissão –, consideramos fundamental, como espaço de atuação de nossa profissão, a participação nos processos formativos e educativos da sociedade, junto às comunidades rurais e urbanas, nos bairros e nas fábricas, nos sindicatos e nos grupos familiares, nas escolas e nos centros comunitários, em lugares de encontro e reprodução cotidiana da visão popular sobre o país e seu modo de vida.

Somos uma ciência e profissão que pode oferecer caminhos distintos de interpretação da vida, pessoal e coletiva, no sentido de uma sociedade que produza e reproduza valores democráticos, solidários, não racistas, não sexistas, não xenófobos e não homofóbicos; uma sociedade que não criminalize ou discrimine a pobreza, entre tantas discriminações, num país de dimensões continentais e com enormes abismos sociais.

Não menos importante, nós psicólogas (os) podemos contribuir com uma sociedade que dê espaço à construção de uma subjetividade de participação social para um projeto de país que possa ser conhecido, debatido e, principalmente, defendido pela

ampla maioria da sociedade brasileira, que o elegerá de forma legítima como vontade de presente e futuro. Vontade esta que tem de ser respeitada especialmente pelos detentores de poder simbólico, político e econômico.

3.5 Que desafios se apontam à Psicologia brasileira?

A Psicologia brasileira ocupou papel de protagonismo em momentos importantes da história do país, desde sua posição como profissionais e, também, na perspectiva do exercício da cidadania.

No início das décadas de 1960 e 1970, psicólogos e psicólogas de distintas formações e matizes ideológicas participaram do processo de democratização da sociedade e do Estado brasileiro na luta pela redemocratização do país, contra a ditadura civil-militar. Nos anos 1980, profissionais de Psicologia participaram da fundação de organizações populares e sindicais, criaram entidades para a produção da ciência da Psicologia teórica e crítica independentes, realizaram pesquisas com dimensão social, estabeleceram redes nacionais e internacionais para repensar a Psicologia e seus compromissos políticos, éticos e sociais. Destacamos neste período, a contribuição para colocar foco e luz em mecanismos sutis e invisíveis das relações interpessoais cotidianas nas quais se internalizam e se reproduzem a subalternidade e a dominação entre relações de poder econômico, de classe, de gênero, raça entre outros que limitam o empoderamento de sujeitos livres e autônomos.

Neste contexto, os desafios que temos como categoria e partícipes da cidadania é defender a democracia e a continuidade de avanços sociais rumo a uma sociedade justa e solidária. Consideramos necessária a construção de condições para o estabelecimento de relações éticas de respeito próprio e respeito mútuo, na busca de universalização dos Direitos Humanos pela promoção de políticas públicas e de ações da sociedade civil organizada, que de forma autogestionária se mobilizam e organizam espaços de produção e reprodução material e simbólica da vida.

3.6 A visão estratégica do CFP para os próximos três anos

Há em curso no Brasil elementos que consideramos altamente nocivos às pessoas e à sociedade. Ondas disseminadas de ódio, violência física e simbólica contra os mais vulneráveis da sociedade, fragilizando a democracia e as possibilidades de atuação autônoma, livre e solidária nos parâmetros da legítima ação política e social.

A criminalização da pobreza é uma das faces deste fenômeno. De acordo com o Ministério da Justiça “a população penitenciária brasileira chegou a 622.202 pessoas em dezembro de 2014. O perfil socioeconômico dos detentos mostra que 55% têm entre 18 e 29 anos, 61,6% são negros e 75,08% têm até o ensino fundamental completo”². Mani-

² Disponível em: <<http://www.justica.gov.br/noticias/populacao-carceraria-brasileira-chega-a-mais-de-622-mil-de-tentos>>



festações de ódio, discriminação ou fundamentalismo nas redes sociais contra mulheres, comunidade LGBT, afrodescendentes, pessoas com deficiências, indígenas – e tantas outras discriminações consideradas crimes – tornara-se comuns e reflexo da intolerância.

A Psicologia pode colocar-se a serviço dos sujeitos para que construam possibilidades de compreensão do processo histórico em que estão inseridos, como pessoas, grupo social, movimento ou segmento. Os parâmetros éticos de atuação da profissão nos permitem atuar para cuidar das pessoas na perspectiva da livre escolha de atuação no território íntimo e na organização social, superando barreiras econômicas, culturais e políticas que lhes impeçam de viver com dignidade, solidariedade, respeito próprio e respeito mútuo.

Contribuir na orientação ao exercício da Psicologia para a constituição de uma sociedade humanamente ética, solidária, socialmente justa e radicalmente democrática é o sentido estratégico que atribuímos à gestão do CFP e que está alicerçado no Art 6º item b da Lei nº 5.766/1971 que disciplina as atribuições do Conselho em “orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de psicólogo”.

A presente análise visa oferecer uma orientação quanto às ações objetiva e subjetiva da profissão, sem se eximir da responsabilidade de oferecer uma interpretação que leve em conta o contexto social, político e econômico e suas consequências ao cuidado e à promoção da dignidade da pessoa humana. A natureza da profissão da Psicologia, bem como a interpretação que adquirimos acerca das instituições e da legislação brasileira, nos leva a crer que há guarida republicana em nossas intenções.

Para tanto, o escopo desta análise de contexto tem como premissa o cuidado com as pessoas, particularmente com as mais vulneráveis da escala social, tomando para si a defesa do Art. 6º da Constituição Federal: “são direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados”.³

Compreendemos que a limitação ou a universalização de tais direitos incidem diretamente na subjetividade humana e, portanto, na forma como a Psicologia, ciência e profissão, pode ou deve atuar, com os sujeitos pessoais e coletivos.

4. TEMAS ESTRATÉGICOS

Diante da missão e visão de futuro, foram definidos quatro temas estratégicos para a gestão.

O exercício da profissão

Psicologia em evidência

Direitos Humanos

Políticas públicas

5. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA GESTÃO 2017-2019

Para cada tema estratégico foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

5.1. Objetivos estratégicos para “O exercício da profissão”

- Contribuir, em parceria com as diferentes entidades da Psicologia, para a formação e qualificação do exercício profissional
- Assegurar o cumprimento das práticas profissionais privativas da (o) psicóloga (o)
- Orientar, regulamentar e produzir referências para o exercício profissional das (os) psicólogas (os), incluindo novas possibilidades de atuação
- Articular, com outras profissões, a interface da atuação da (o) psicóloga (o)

3 Redação dada pela Emenda Constitucional nº 90/2015.

5.2. Objetivos estratégicos para “Psicologia em evidência”

- **Diálogo com a categoria** – ampliar a participação de psicólogas (os) nas decisões e ações do Sistema Conselhos de Psicologia
- **Diálogo com a sociedade** – incentivar o reconhecimento da Psicologia como referência nos debates sobre temas que envolvam a subjetividade humana, a partir de uma visão crítica que contribua para a transformação da sociedade
- **Diálogo com o Estado** – garantir a presença e incidência da Psicologia nas ações, proposituras de leis e debates afeitos à defesa e execução de direitos

5.3. Objetivos estratégicos para “Políticas públicas”

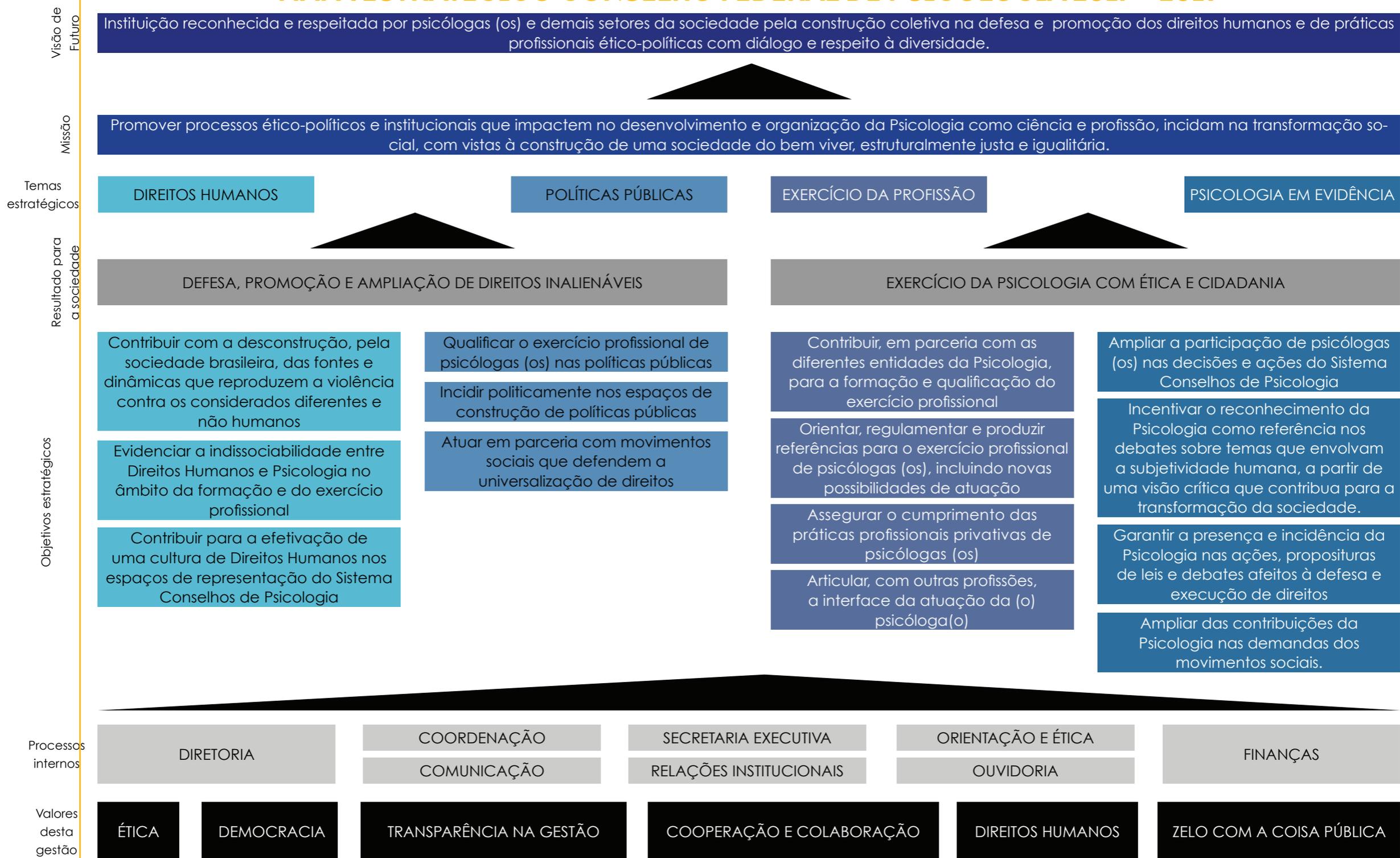
- Qualificar o exercício profissional de psicólogas (os) nas políticas públicas
- Incidir politicamente nos espaços de construção, execução e controle de políticas públicas
- Atuar em parceria com movimentos sociais que defendem a universalização de direitos
- **Políticas públicas pertinentes à atuação do Conselho Federal de Psicologia:** Direito à cidade; emergências e desastres; segurança pública; sistema prisional; saúde mental - luta antimanicomial; política sobre drogas; assistência social; educação; criança e adolescente; povos indígenas, tradicionais e quilombolas.

5.4. Objetivos estratégicos para “Direitos Humanos”

- Contribuir com a desconstrução, pela sociedade brasileira, das fontes e dinâmicas que reproduzem a violência contra os considerados diferentes e não humanos
- Evidenciar a indissociabilidade entre Direitos Humanos e Psicologia no âmbito da formação e do exercício profissional
- Contribuir para a efetivação de uma cultura de Direitos Humanos nos espaços em que o CFP está representado

6. APRESENTAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DO CFP

MAPA ESTRATÉGICO CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA 2017 - 2019



7. TEMAS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS, RESULTADOS E METAS

TEMA ESTRATÉGICO - EXERCÍCIO DA PROFISSÃO

Objetivo Estratégico	Resultado	Metas
Contribuir, em parceria com as diferentes entidades da Psicologia, para a formação e qualificação do exercício profissional	Aumento da participação do FENPB na Psicologia brasileira.	Atingir 80% de participação das entidades nas políticas da Psicologia brasileira.
	Reconhecimento da importância da ABEP pelo Sistema Conselhos de Psicologia.	Dar ciência a 100% dos Conselhos Regionais de Psicologia até setembro de 2017 da importância, do papel e atribuições da ABEP.
	Retomada dos Anos Temáticos	Realização de dois temas entre julho de 2017 e julho de 2019.
Orientar, regulamentar e produzir referências para o exercício profissional das (os) psicólogas (os), incluindo novas possibilidades de atuação	Centro de Referência Técnica em Psicologia e Políticas Públicas (CREPOP) contribuindo para o exercício profissional qualificado na atual conjuntura política brasileira.	A partir da Assembleia de Políticas, da Administração e das Finanças do Sistema Conselhos (APAF) de maio, redesenhar o CREPOP diante da atual conjuntura política brasileira.
	Atualização das normativas da Psicologia.	Revisar todas as normativas vigentes.
	Realização, em conjunto com a ABEP, de discussões e intercâmbios de experiências de formação em nível de graduação na interface Psicologia, políticas públicas e Direitos Humanos.	Construir em parceria com a ABEP, no ano de 2018, seminário que discuta a formação da (o) psicóloga (o), produzindo referências de atuação no campo das políticas públicas e Direitos Humanos.
Assegurar o cumprimento das práticas profissionais privadas da (o) psicóloga (o)	Práticas privadas garantidas.	Assegurar em 100% o campo de prática privada dos psicólogos (os).
	Realizado monitoramento e intervenção sobre condições e relações de trabalho da(o) psicóloga(o) brasileira(o).	Mapeamento, até o primeiro semestre de 2018, das condições e relações de trabalho de psicólogas (os).
Articular, com outras profissões, a interface da atuação da (o) psicóloga(o)	Pactuação, com outros conselhos profissionais, sobre práticas compartilhadas.	Potencialização das relações institucionais com os conselhos de classe durante toda gestão.
	Em articulação com a Federação Nacional dos Psicólogos (FENAPSI), realizada a revisão e ampliação do rol de procedimentos de atendimento psicológico junto à Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).	Revisar e propor a ampliação do rol de procedimentos de atendimento psicológico junto a ANS até 2018.
	Retomados os propósitos do Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (SATEPSI)	Recompor a Comissão Consultiva de Avaliação Psicológica até março de 2017.
	Realizado diálogo com a categoria sobre a prática do exame criminológico no âmbito do sistema prisional no que diz respeito à sua finalidade e aos princípios éticos e técnicos da profissão.	Definição dos princípios éticos e técnicos da atuação profissional no campo do exame criminológico

TEMA ESTRATÉGICO - PSICOLOGIA EM EVIDÊNCIA

Objetivo Estratégico	Resultado	Metas
Diálogo com a categoria – ampliar a participação de psicólogas (os) nas decisões e ações do Sistema Conselhos	CNP realizado com ampla participação de psicólogas (os) utilizando novas formas organizativas presenciais e mediadas por meios digitais.	20 mil a 30 mil psicólogas(os) participando dos debates.
	Plataforma de participação digital criada em pleno funcionamento.	Plataforma criada até dezembro de 2017; profissionais da Psicologia informados sobre a existência da plataforma em seis meses; plataforma utilizada por 100 mil profissionais até março 2018.
	Apresentado e discutido o projeto de comunicação colaborativo do Sistema Conselhos de Psicologia.	Reuniões de apresentação e debate do projeto com todos os CRPs até dezembro 2017.
	Implementado projeto de comunicação do CFP.	Apresentado e aprovado na Plenária de setembro de 2017; plano de ações executado até dezembro de 2019.
	Ampla articulação entre profissionais da Psicologia e da Assistência Social, para discussão e enfrentamento das dificuldades do exercício da profissão.	Criada rede de contatos do Sistema Único da Assistência Social (SUAS), a partir do CADSUAS e do Cadastro Nacional de Psicólogas (os).
Diálogo com a sociedade – incentivar o reconhecimento da Psicologia como referência nos debates sobre temas que envolvam a subjetividade humana, a partir de uma visão crítica que contribua para a transformação da sociedade	CFP visto como fonte de referência dos meios de comunicação em assuntos relacionados à atuação da autarquia e de relevância para a Psicologia.	Definição de temas, assuntos e da metodologia de interlocução da instituição com os meios de comunicação de massa para deliberação na Plenária de setembro; estabelecimento de uma rotina de envio de pautas para os meios de comunicação.
	Representações da Psicologia em conselhos nacionais ligados à garantia de direitos e controle social qualificadas e com ações articuladas entre si.	Criação de rotina de interação entre conselheiros e técnicos para trocas de informações, elaboração de relatórios e documentos que subsidiem de forma qualificada a representação.
	Em articulação com outras entidades, CFP elaborou subsídios para a compreensão da presença da Psicologia nos processos de ensino-aprendizagem e incentivou a comunidade escolar a debater essas questões.	Produção e divulgação de subsídios sobre a presença da Psicologia e suas contribuições nos processos de ensino-aprendizagem, ampliando a compreensão de agentes públicos e das instituições de ensino.
Diálogo com o Estado – garantir a presença e incidência da Psicologia nas ações, proposições de leis e debates afeitos à defesa e execução de direitos	Concluída agenda de mobilização contra a redução da maioria penal, com incidência protagonista da Psicologia nas instâncias do Estado.	Realização de pelo menos uma atividade por estado sobre a proposta de redução de maioria penal e a defesa do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), em parceria com os CRPs e entidades de defesa e promoção dos Direitos Humanos.
	Executado plano de proposição, monitoramento e acompanhamento de projetos de lei referentes ao exercício profissional e à defesa de direitos.	Ampla divulgação e articulação para aprovação ou recusa de propostas legislativas em tramitação que tratem do exercício profissional de psicólogas (os).
Diálogo com os movimentos – ampliar as contribuições da Psicologia nas demandas dos movimentos sociais.	Psicologia presente nos movimentos sociais, aumentando os campos de participação.	CFP reconhecido como parceiro das demandas dos movimentos sociais que têm relação com os campos da Psicologia, especialmente na garantia e ampliação de direitos e na promoção da dignidade humana.
	CFP com posição demarcada no conjunto de movimentos, espaços e fóruns que lutam contra a medicalização e a patologização da vida.	Articulação e divulgação de posição do CFP contrária a medicalização e patologização da vida.

TEMA ESTRATÉGICO - DIREITOS HUMANOS

Objetivo Estratégico	Resultado	Metas
Contribuir para a desconstrução, pela sociedade brasileira, das fontes e dinâmicas que reproduzem a violência contra os considerados diferentes e não humanos	Sistema Conselhos de Psicologia reconhecido como protagonista da promoção e garantia dos Direitos Humanos.	Aumentar a presença do Sistema Conselhos de Psicologia nos espaços de participação social voltados à garantia e promoção dos Direitos Humanos.
	Sistema Conselhos de Psicologia, em parceria com as outras entidades do Fórum de Entidades Nacionais da Psicologia Brasileira (FENPB), construiu estratégias e ações para o enfrentamento a diferentes formas de violências anteriormente naturalizadas – portanto invisibilizadas – e suas implicações com o sofrimento psíquico.	Realização de uma campanha/inspeção temática por ano.
Evidenciar a indissociabilidade entre Direitos Humanos e Psicologia no âmbito da formação e do exercício profissional	CFP e Associação Brasileira de Ensino de Psicologia (ABEP) estreitaram o diálogo e a articulação com as instituições formadoras de psicólogas (os), tendo como mote de aproximação a agenda de Direitos Humanos.	Aumentar o número de cursos de graduação que possuem de forma transversal a temática dos Direitos Humanos em suas propostas pedagógicas.
	Psicólogas (os) passaram a reconhecer como elemento constitutivo de sua prática profissional os valores dos Direitos Humanos.	Maior envolvimento e participação das (os) psicólogas (os) nas ações promovidas pelo Sistema Conselhos de Psicologia na temática de Direitos Humanos, bem como mais acesso aos materiais produzidos. Maior participação de psicólogas (os) nos debates públicos e midiáticos sobre Direitos Humanos.
	Realizado monitoramento do Poder Legislativo no sentido de garantir o compromisso intransigente com a garantia e promoção dos Direitos Humanos.	Participação efetiva do Sistema Conselhos de Psicologia nas casas legislativas em pautas que envolvem as questões dos Direitos Humanos.
	Realizado monitoramento do Poder Judiciário no sentido de garantir o compromisso intransigente com a garantia e promoção dos Direitos Humanos.	Participação efetiva do Sistema Conselhos de Psicologia nas instâncias do Poder Judiciário em pautas que envolvem as questões dos Direitos Humanos.
	CFP e demais entidades do FENPB estreitaram o diálogo e a articulação com as entidades de psicólogas (os) voltadas aos diferentes campos de atuação profissional tendo como mote de aproximação a agenda de Direitos Humanos	Aproximação do enfoque dos Direitos Humanos das diversas áreas de atuação da Psicologia.
Contribuir para a efetivação de uma cultura de direitos humanos nos espaços em que o CFP está representado	A atuação dos representantes do CFP nos espaços de representação marcada e reconhecida pela promoção, garantia e defesa dos Direitos Humanos	Representantes do Sistema Conselhos de Psicologia incidindo politicamente nos diversos espaços de representação de modo a promover uma cultura de Direitos Humanos, articulada e alinhada ao projeto político da gestão, em consonância com os demais representantes e junto à categoria, por meio de resoluções e referências técnicas, eventos, etc.

TEMA ESTRATÉGICO - POLÍTICAS PÚBLICAS

Objetivo Estratégico	Resultado	Metas
Qualificar o exercício profissional de psicólogas (os) nas políticas públicas	CREPOP reativado em todo o Sistema Conselhos e Psicologia.	CREPOP operando em todos os CRPs, qualificando a atuação da Psicologia em políticas públicas.
	Concluídas e publicadas as referências técnicas do CREPOP que estavam em andamento.	Todas as 11 referências técnicas em andamento publicadas.
	Revisados e relançados os documentos e pesquisas já publicados pelo CREPOP.	Publicação de três documentos por ano.
	ABEP e CFP debateram e construíram junto à categoria os fundamentos e a proposta para a inclusão das temáticas de políticas públicas nos cursos de Psicologia.	Adoção das temáticas de políticas públicas por cursos de Psicologia.
Incidir politicamente nos espaços de construção, execução e controle de políticas públicas	Estabelecido diálogo com poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, da União, estados e municípios, para explicar o trabalho desenvolvido pelas (os) psicólogas (os) no campo das políticas públicas.	Pautas e atuação do CFP conhecidas e reconhecidas pelos poderes de Estado.
	Garantida a representação do CFP nos conselhos de direitos e espaços de controle social.	Participação nos conselhos de direitos e outros espaços de controle social relacionados às pautas do CFP.
	Atualizadas as referências para atuação das (os) psicólogas (os) em contextos educacionais escolares.	Amplio mapeamento sobre quem são, onde estão e o que fazem as (os) psicólogas (os) educacionais/escolares no Brasil.
Atuar em parceria com movimentos sociais que defendem a universalização de direitos	Identificados os movimentos sociais e principais demandas direcionadas à Psicologia.	A partir da análise das demandas dos movimentos sociais, propor intervenções qualificadas nos espaços de construção das políticas públicas bem como produzir reflexões sobre uma atuação profissional socialmente referenciada nesses contextos.
	Elaboradas e aprovadas proposições de práticas psicológicas que se articulem com demandas emergentes para a Psicologia.	Intervenções nos campos emergentes de atuação de psicólogas (os) que produzam princípios e diretrizes de forma a colaborar com a qualificação de novos fazeres profissionais.
	Identificados, no Sistema Conselhos de Psicologia, ações políticas que tenham articulação com movimentos sociais com vistas a universalização de direitos.	Ampliar a articulação do Sistema Conselhos de Psicologia com os movimentos sociais a partir da publicidade de ações que busquem a universalização dos direitos.
	Realizado amplo debate sobre as contribuições da Psicologia educacional/escolar para a efetivação da educação inclusiva no Brasil	Reconhecimento do CFP na promoção do debate junto à categoria e entidades representativas sobre as contribuições da Psicologia na efetivação da educação inclusiva no Brasil.
	CFP avançou na discussão sobre o racismo institucional e a contribuição de psicólogas (os) que trabalham em contextos organizacionais para enfrentamento desta prática.	Reconhecimento do CFP na promoção do debate sobre o racismo institucional e as contribuições da Psicologia em contextos organizacionais para enfrentamento desta prática.

8. DIRETRIZES DO CFP PARA A GESTÃO 2017-2019

Diretrizes para as práticas da Psicologia

Dar visibilidade acerca da relevância da relação entre a prática da (o) psicóloga (o), as políticas públicas e a defesa dos direitos humanos.

Pautar discussões nacionais sobre a atuação de psicólogas (os), a promoção, a defesa e a proteção de direitos humanos.

Pautar o debate e a divulgação da saúde mental na atenção básica em saúde, dando visibilidade aos múltiplos fazeres da Psicologia nesse contexto.

Fortalecer a Rede de Atenção Psicossocial (RAPS), principalmente em relação à criação/transformação dos serviços em 24 horas e a implementação de leitos em hospitais gerais.

Pautar o debate sobre legalização, regulamentação e descriminalização do uso de drogas.

Pautar a precária situação dos hospitais de custódia e tratamento psiquiátrico (HCTP) e a prática da Psicologia nestes espaços.

Problematizar a hierarquização profissional no contexto da Justiça, expressa na ingerência realizada por profissionais do Direito sobre as atribuições funcionais da (o) psicóloga (o).

Pautar o debate sobre o racismo e suas implicações para a subjetividade.

Pautar o debate sobre acessibilidade atitudinal e comunicacional nos serviços psicológicos, a fim de atender aos princípios da inclusão.

Pautar as adequações de serviços prestados pela categoria por meios físicos e por meios tecnológicos de comunicação a distância.

Ampliar o diálogo com profissionais que trabalham em serviços de habilitação/reabilitação de pessoas com deficiência.

Ampliar diálogo e divulgação da área de orientação profissional.

Atuar na luta por políticas públicas nas áreas da orientação profissional, educação, saúde e trabalho.

Dialogar sobre as pautas da Psicologia com o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Colégio Nacional de Defensores Públicos-Gerais (Condege) e o Departamento Penitenciário Nacional (Depen) tendo como referência os documentos produzidos pelo Centro de Referência Técnica em Psicologia e Políticas Públicas (Crepop) entre outros.

Diretrizes para uma Psicologia com princípios

Promover e defender a garantia de direitos, edificando ações conjuntas das comissões regionais e nacional de Direitos Humanos, em parceria com outras entidades da Psicologia e da sociedade civil.

Ampliar e qualificar a presença da Psicologia nos Conselhos de Direitos.

Incentivar a organização e o fortalecimento dos movimentos sociais que lutam pela defesa de direitos e por uma sociedade cidadã.

Promover a participação social na formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas.

Incentivar o conhecimento e a utilização pelas (os) psicólogas (os) dos mecanismos de transparência ativa, garantidos pela Lei de Acesso à Informação.

Dialogar de forma permanente com a formação em Psicologia, na perspectiva do compromisso com os Direitos Humanos e sociais.

Garantir a transparência das informações administrativas, financeiras e políticas do Sistema Conselhos de Psicologia.

Respeitar a diversidade religiosa tendo em vista que compõe a subjetividade humana.

Divulgar para a sociedade a posição da gestão do CFP de que dogmas, valores e normas religiosas não devem constituir orientação para a prática da ciência psicológica.

Diretrizes para um protagonismo e visibilidade da Psicologia

Valorizar os espaços democráticos de construção e decisão dos rumos da profissão.

Produzir orientações para o trabalho de psicólogas (os) em contextos educacionais escolares e não escolares.

Pautar o diálogo sobre racismo institucional no contexto do exercício profissional.

Dar visibilidade sobre a contribuição da Psicologia em diferentes contextos, públicos e privados.

Retomar o protagonismo da profissão nos espaços de construção de políticas públicas.

Fomentar a participação da Psicologia em diferentes conselhos nacionais ligados à garantia de direitos e ao controle social (Conanda, Conasp, CNS, CNAS, CNCD-LGBT, FNDC entre outros).

Participar ativamente dos espaços e movimentos em defesa do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) e da seguridade social brasileira

Defender os direitos das (os) usuárias (os) do Sistema Único de Assistência Social (SUAS)

Ratificar compromisso com o desenvolvimento de processos ensino-aprendizagem, a partir da contribuição com os projetos político-pedagógicos, em uma perspectiva de garantia do direito à educação para todas (os).
Encaminhar à autoridade competente toda e qualquer denúncia de violência contra a dignidade da pessoa humana em suas condições sociais, racial, de gênero, religiosa, de orientação sexual e de deficiência física.
Promover a defesa do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).
Participar ativamente nos processos de controle social, nos espaços de formulação e acompanhamento de políticas públicas de educação, saúde e assistência social.
Construir relações com os movimentos sociais de luta por garantia e ampliação de direitos e pela dignidade humana.
Estabelecer posicionamento contrário aos processos de medicalização e patologização da vida.

Diretrizes para uma atuação em parcerias

Promover diálogo e ações constantes com as entidades que constituem o FENPB.
Restabelecer parcerias com entidades irmãs latino-americanas.
Estabelecer acordos de cooperação com países de língua portuguesa.

Diretrizes para a garantia da diversidade da profissão

Garantir a execução das deliberações de instâncias do Sistema Conselhos de Psicologia, tais como as aprovadas no Congresso Nacional da Psicologia.
Aprimorar junto aos Conselhos Regionais de Psicologia processos ordinários (orientação, atendimento, fiscalização) do Sistema.
Estabelecer uma comunicação que respeite as diversidades culturais de linguagem que constituem a cultura de cada região.
Incentivar a comunicação ativa e interativa utilizando plataformas da rede global de computadores e ferramentas de <i>software livre</i> .

9. GOVERNANÇA DO PLANO

Desenvolver um conjunto coerente e sistemático de práticas que melhorem o desempenho do CFP e a forma como as pessoas se articulam de maneira integrada para solução de problemas.

RESPONSABILIDADE PELA GOVERNANÇA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A coordenação do planejamento será realizada pela Diretoria do CFP em conjunto com sua Coordenação.

OBJETIVO:

- Construir foco, seletividade e coerência na agenda definida pelo Mapa Estratégico e seu Plano de Trabalho.
- Estabelecer coerência na definição de processos, coordenação de ações entre os principais atores internos e externos, execução orçamentária e incorporação de novas tecnologias e processos de aprendizagem pessoal e coletivo.
- Garantir transparência nas informações sobre o desempenho dos compromissos assumidos, dos processos e decisões que orientem e coordenem a ação da categoria.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KAPLAN, RS y Norton, RP *Mapas Estratégicos – BSC*, Elsevier/Alta Books, 2004

ECHEVERRÍA, Rafael. *Ontología del lenguaje*, Editora Granica, Argentina, 2006

ECHEVERRÍA, Rafael. *Actos de lenguaje, Volumen I: La escucha*, Editora Granica, Argentina, 2006

FLORES, Fernando. *Inventando la empresa del siglo XXI*, Santiago do Chile, Ediciones Dolmen, 1996

COSTA, Greiner e DAGNINO. Renato Org. *Gestão Estratégica em Políticas Públicas*, 2008

MATUS, Carlos. *Adeus senhor presidente*. São Paulo, FUNDAP, 1997



**Conselho
Federal de
Psicologia**

SAF SUL (Setor de Administração Federal Sul), Quadra 2, Bloco B,
Edifício Via Office, Térreo, Sala 104 - Brasília - DF - CEP: 70070-600
(61) 2109-0100 - Expediente: 08:00 às 19:00