

Artigo Original

Saberes teórico-práticos da terapia ocupacional na gestão pública: o que dizem as profissionais?

Theoretical-practical knowledge of occupational therapy in public management: what do the professionals say?

Luany Vitória Gomes de Godoy^a , Pamela Cristina Bianchi^a 

^aUniversidade Federal de São Paulo - Unifesp, Santos, SP, Brasil.

Como citar: Godoy, L. V. G., & Bianchi, P. C. (2026). Saberes teórico-práticos da terapia ocupacional na gestão pública: o que dizem as profissionais?. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 34, e4065. <https://doi.org/10.1590/2526-8910.cto413840651>

Resumo

Introdução: Terapeutas ocupacionais têm assumido papéis ativos na gestão e organização de equipamentos públicos. Diante desse cenário, torna-se essencial reconhecer os conhecimentos e habilidades necessários para o desenvolvimento dessa prática, promovendo um debate mais aprofundado para o campo. **Objetivo:** Este estudo tem como objetivo identificar se, e de que maneira, os saberes teórico-práticos da terapia ocupacional no Brasil contribuem para a atuação em cargos de gestão pública, a partir de um levantamento de profissionais no Estado de São Paulo. **Método:** Trata-se de um estudo qualitativo realizado em um período de um ano. Como instrumento de pesquisa, foi aplicado um questionário via *Google forms* para identificação de terapeutas ocupacionais que atuam em cargos de gestão no Estado de São Paulo, com recolhimento de dados sobre sua formação e experiências em cargos de gestão. Participaram da pesquisa 18 terapeutas ocupacionais. **Resultados:** A análise dos resultados apontou o conhecimento sobre políticas públicas como conteúdo essencial para a atuação nestes cargos; da mesma forma, foi indicada a ausência de disciplinas específicas de gestão durante a graduação. As participantes foram unânimes ao afirmar que ser terapeuta ocupacional contribui para a prática em cargos de gestão na esfera pública. Da mesma forma, todas destacaram em seus relatos a influência dos saberes teórico-práticos da terapia ocupacional em sua atuação na gestão, como: o uso da análise da atividade, a integralidade e a abordagem grupal. **Conclusão:** Espera-se que esta pesquisa traga contribuições para a terapia ocupacional, fortalecendo sua relação com a gestão e promovendo o reconhecimento dos saberes teórico-práticos do campo.

Palavras-chave: Terapia Ocupacional, Gestão em Saúde, Prática Profissional, Gestão de Recursos Humanos.

Recebido em Fev. 27, 2025; 1ª Revisão em Mar. 12, 2025; Aceito em Mar. 1, 2026.



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Abstract

Introduction: Occupational therapists have assumed active roles in the management and organization of public facilities. Given this scenario, it becomes essential to recognize the knowledge and skills necessary for the development of this practice, promoting a more in-depth debate within the field. **Objective:** This study aims to identify if, and in what way, the theoretical and practical knowledge of occupational therapy in Brazil contributes to performance in public management positions, based on a survey of professionals in the State of São Paulo. **Method:** This is a qualitative study conducted over a period of one year. As a research instrument, a questionnaire via Google Forms was applied to identify occupational therapists working in management positions in the State of São Paulo, collecting data on their training and experience in management roles. Eighteen occupational therapists participated in the research. **Results:** The analysis of the results indicated knowledge of public policies as essential content for working in these positions; similarly, the absence of specific management disciplines during undergraduate studies was indicated. The participants unanimously stated that being an occupational therapist contributes to their practice in management positions within the public sector. Similarly, all highlighted in their accounts the influence of occupational therapy's theoretical and practical knowledge on their management performance, such as: the use of activity analysis, holistic approach, and group therapy. **Conclusion:** It is hoped that this research will contribute to occupational therapy, strengthening its relationship with management and promoting the recognition of the field's theoretical and practical knowledge.

Keywords: Occupational Therapy, Health Management, Professional Practice, Personnel Management.

Introdução

Terapeutas ocupacionais têm assumido papéis ativos na gestão e organização de equipamentos públicos, especialmente no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) e do Sistema Único de Assistência Social (SUAS). Diante desse cenário, torna-se essencial reconhecer os conhecimentos e habilidades necessários para o desenvolvimento dessa prática, promovendo um debate mais aprofundado para o campo (Cruz et al., 2014; Furlan & Oliveira, 2017; Cordeiro, 2018). Este estudo tem como objetivo identificar se, e de que maneira, os saberes teórico-práticos da terapia ocupacional no Brasil contribuem para a atuação em cargos de gestão pública.

A institucionalização acadêmica da terapia ocupacional brasileira se deu com a criação do curso na Escola de Reabilitação do Rio de Janeiro (ERRJ), em 1956, em decorrência das consequências da epidemia de poliomielite que o país enfrentava na época. No ano seguinte, o Instituto Nacional de Reabilitação (INAR), do Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo (USP), passou a oferecer o curso também (Reis & Lopes, 2018). Durante o período, não houve incentivo ao desenvolvimento de pesquisas científicas e à produção e divulgação de conhecimentos específicos da área no país. O período foi marcado pela influência de estudos, livros e procedimentos técnicos oriundos dos países do Norte, com importação de materiais bibliográficos e docentes de outros países (Francisco, 1988).

O final dos anos 1970 e início dos 1980 foram emblemáticos para o campo no Brasil. Nomeado por Léa Soares (1991) como “crise de identidade da profissão”, o momento contribuiu para reflexão crítica das terapeutas ocupacionais brasileiras, impulsionando

a aproximação com a academia e produção de conhecimentos contextualizados com a realidade local. O contato com pensadores como Marx, Foucault, Goffman, Freire, Basaglia e outros/as autores/as das Ciências Humanas e Sociais favoreceu um novo modo de pensar a terapia ocupacional, para além da profissão como uma técnica, como um estímulo para novas produções acadêmicas com pesquisas históricas e epistemológicas. Assim, as leituras, publicações e reflexões do período influenciaram nos movimentos de resistência e na subsequente atuação das profissionais (Francisco, 1988; Soares, 1991).

O país se movimentava em prol da redemocratização e diversas mudanças teórico-epistemológicas e práticas marcaram o período, como a Reforma Psiquiátrica e a Reforma Sanitária. Além disso, em 1988, a Constituição da República Federativa do Brasil foi promulgada. A partir de 1990, diversas leis que regulamentam e fundamentam as políticas públicas foram consolidadas, como a Lei Orgânica de Saúde, Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), Lei das Diretrizes e Bases da Educação e Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), entre outras (Brasil, 1988).

Na terapia ocupacional, o final dos anos 1990 é marcado pela discussão sobre “campos de legitimidade” (Mângia, 1998, p. 8) da atuação do terapeuta ocupacional que buscava compreender as necessidades de cada população atendida e como atender às demandas por meio das políticas públicas disponíveis (Galheigo, 1999). Nesse sentido, no âmbito acadêmico, passou-se a defender as “múltiplas terapias ocupacionais” (Mângia, 1998, p.11), entendendo a pluralidade das problemáticas e a necessidade de discussões multirreferenciais.

Em consonância a isso, Lima (1999, p.45) faz referência a uma terapia ocupacional com “identidade feita de diferenças”, na qual a compreensão dos sujeitos e grupos acompanhados deve ser alinhada à reflexão sobre o contexto macroestrutural. Galheigo (1999), por sua vez, defendia um “saber-fazer interdisciplinar e crítico”, tendo a cidadania e o compromisso ético-político como orientadores da ação profissional. O foco era o desenvolvimento de ações transformadoras e práticas emancipatórias para e com os sujeitos e coletivos, visando à autonomia, à participação social, bem como às tessituras e ao fortalecimento de redes de suporte (Galheigo et al., 2018).

As décadas de 2000 e 2010, por sua vez, foram marcadas pelo desenvolvimento de pesquisas específicas da e para a terapia ocupacional, uma vez que nesse período há a criação de programas sociais que possibilitaram maior acesso ao ensino superior, como o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), em 2007, e a criação dos Programas de Pós-graduação em três universidades no estado de São Paulo, após 2010. Houve um aumento progressivo na produção acadêmica (Lopes et al., 2016) e, após 2006, houve uma maior diversidade de publicações acerca da atuação em serviços públicos de saúde, de assistência social e em equipamentos de cultura (Galheigo et al., 2018).

Gestão pública e terapia ocupacional

O termo *gestão*, utilizado como sinônimo de administração, diz respeito ao modo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e competências organizacionais com um objetivo (Chiavenato, 2006). Considerando aspectos específicos de sistemas públicos, Santos (2014) apresenta o conceito de gestão pública como

[...] o planejamento, a organização, a direção e o controle dos bens e interesses públicos, agindo de acordo com os princípios administrativos, visando ao bem comum por meio de seus modelos delimitados no tempo e espaço (Santos, 2014).

No Brasil, exemplos de sistemas de governança que dispõem da gestão pública para sua organização são o Sistema Único de Saúde (SUS) e o Sistema Único de Assistência Social (SUAS), os quais dispõem de equipamentos com terapeutas ocupacionais atuando tanto na assistência quanto na gestão de seus serviços.

A gestão do SUS, por exemplo, é descentralizada, o que fortalece a atuação compartilhada entre as três esferas de poder (Município, Estado e União). Para isso, municípios possuem modelos de gestão que são compatíveis com suas responsabilidades e envolvem diferentes atores, desde a participação popular até a gestão pela secretaria de saúde, tendo como objetivo principal a implementação de políticas na área da saúde (Souza, 2002). A gestão do SUAS parte do mesmo princípio de descentralização, legítima a articulação e apoio técnico entre a gestão estadual e municipal dos serviços de assistência social, bem como diferencia em três eixos na gestão municipal de acordo com os níveis de proteção com vistas a soluções intersetoriais e intergovernamentais.

Com relação às atribuições do cargo de pessoa gestora, Chiavenato (2009) indica que o(a) profissional deve trabalhar com previsão, planejamento, alocação de recursos, desenvolvimento de habilidades e competências da organização, incentivo e dinamização dos objetivos, além de monitorar, acompanhar, avaliar e tomar decisões de acordo com a demanda. Considerando que terapeutas ocupacionais têm múltiplas competências, como análise da atividade/ocupação/cotidiano, desenvolvimento da autonomia, incentivo à participação social, manejo de grupos (Ferioti, 2017) e a possibilidade de diálogo entre os diversos campos (Morrison Jara, 2017), consideramos relevante analisar sua atuação em cargos de gestão.

O artigo de Cruz et al. (2014) apresenta resultados de uma pesquisa na qual buscou, por meio de relatos de terapeutas ocupacionais, entender como se dá a formação para a gestão. Os resultados apontam que as profissionais ocupam um papel participativo na gestão e justifica isso a partir do currículo do curso de terapia ocupacional proposto pelo Ministério da Educação (MEC), o qual deve possibilitar o exercício da profissão além da assistência, também na gestão desses serviços. Os autores consideram importante a realização de pesquisas que apresentem experiências individuais de terapeutas que atuem em cargo de gestão, dado que há poucos estudos na terapia ocupacional relacionados à gestão.

Do mesmo modo, a pesquisa de Furlan & Oliveira (2017), sobre a atuação de terapeutas ocupacionais no âmbito da gestão da atenção básica à saúde, explica que o modelo de gestão participativa e democrática facilitou a inserção de mais terapeutas ocupacionais nessa função, visto que esses cargos eram comumente ocupados por enfermeiros e médicos. As autoras também abordam que o conhecimento das diretrizes do SUS e saberes da terapia ocupacional, como a habilidade para o trabalho em grupo, favorecem uma prática ampliada e tornam visível o trabalho das terapeutas ocupacionais nesse cenário.

Nesse sentido, acredita-se que uma pesquisa sobre a relação dos saberes teórico-práticos da terapia ocupacional e a gestão pública seja relevante para contribuir com a discussão do tema no campo e para o fortalecimento do trabalho dessas profissionais na área da gestão pública. Frente a isso, o presente estudo visa responder aos seguintes questionamentos: há terapeutas atuando em cargos de gestão pública no Estado de São Paulo? Se sim, quais cargos essas pessoas ocupam? E, ainda, os saberes teórico-práticos produzidos pela terapia ocupacional brasileira contribuem com a prática em cargos de gestão pública?

Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa, uma vez que esta permite o estudo das relações, representações, percepções e opiniões sobre o modo como os sujeitos vivem, pensam e sentem, podendo contribuir com resultados importantes em relação ao processo da pesquisa (Minayo, 2013).

Como instrumento de pesquisa, foi aplicado um questionário via *Google forms* para identificação de terapeutas ocupacionais que atuam em cargos de gestão no Estado de São Paulo, com recolhimento de dados sobre sua formação e com questões abertas para relato livre sobre a experiência em cargos de gestão. O questionário foi subdividido em informações sobre identificação, como nome, idade, ano de formação e tempo de atuação no cargo de gestão; e questões sobre os saberes teóricos e práticos da terapia ocupacional que contribuem para o exercício do cargo de gestão pública.

O formulário foi amplamente divulgado em redes sociais como *Instagram*, *Facebook*, *Whatsapp*, *Telegram* e *LinkedIn*, buscando alcançar profissionais em diversas localidades do Estado de São Paulo, e ficou aberto durante um mês e meio, entre setembro e outubro de 2024, sendo a cada semana reforçado este convite nas redes.

Os critérios de inclusão na pesquisa foram: i) terapeutas ocupacionais que atuam em cargos de gestão pública há pelo menos seis meses; ii) terapeutas ocupacionais que já atuaram em cargos de gestão pública por mais de seis meses, mesmo que no momento do estudo estejam em outras ocupações; iii) profissionais atuantes no Estado de São Paulo. Não foram consideradas respostas de profissionais que atuam na gestão privada ou que desempenham a prática há menos de seis meses.

Após a aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da Universidade Federal de São Paulo, com CAAE 79714324.6.0000.5505. No início do formulário foi disponibilizado o Registro de Consentimento Livre e Esclarecido, sendo necessário confirmar que estava de acordo para responder às perguntas.

A análise de dados foi realizada em três etapas, inspirada na Análise Temática (Minayo, 2013): i) identificação de profissionais atuantes em cargos de gestão no Estado de São Paulo e categorização de suas áreas de atuação; ii) a partir das respostas obtidas nas questões abertas, foi feita uma análise e retomada das hipóteses e objetivos da pesquisa, por meio de uma categorização das respostas semelhantes em um agrupamento temático; iii) por fim, realizou-se a análise dos resultados, correlacionando as informações encontradas com referenciais teóricos dos campos da terapia ocupacional e da gestão pública (Minayo, 2013).

Resultados e Discussão

O questionário foi respondido por 30 profissionais. Destas, 18 estavam dentro dos critérios estabelecidos. Sobre as que não preenchiam os critérios, onze não eram terapeutas ocupacionais e/ou não ocupavam cargos de gestão pública no Estado de São Paulo e uma atuava em gestão pública no Distrito Federal.

Perfil das participantes

Para compreender quem são as terapeutas ocupacionais-gestoras, havia no questionário algumas perguntas gerais de identificação. Com relação à identidade de gênero, 16 se identificaram como mulher cisgênero, um como homem cisgênero e uma/um preferiu não responder. Com relação à autoidentificação de cor e etnia, 15 profissionais se autodeclararam brancas, duas se autodeclararam pardas e uma/um preferiu não dizer. Sobre faixa etária, nove possuem entre 40 e 49 anos, seis entre 30 e 39 anos, dois entre 50 e 59 anos e uma tem mais de 60 anos.

Observa-se uma prevalência de terapeutas ocupacionais do sexo feminino e brancas nos cargos de gerência. O estudo “Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil”, desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), indicou que as mulheres têm maior presença em cargos vinculados às áreas de educação, saúde humana e serviços sociais, representando cerca de 69% nesses setores (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022), áreas nas quais há maior presença de profissionais de terapia ocupacional. As informações sobre o perfil das participantes estão ilustradas na Tabela 1.

Tabela 1. Perfil das participantes.

	Gênero	Cor/ Etnia	Idade	Localização	Pós-graduação	Área de atuação	Anos de experiência na gestão
TO 1	Feminino	Branca	30 - 39	Capital do estado	Aprimoramento em andamento de Gestão Pública, Saúde Mental e Neurologia.	Hospitalar; Infância; Saúde Mental	3
TO 2	Feminino	Branca	40 - 49	Interior do estado	Aprimoramento concluído	Reabilitação	1
TO 3	Feminino	Branca	30 - 39	Interior do estado	Aprimoramento concluído	Gestão; Infância; Reabilitação	5
TO 4	Feminino	Parda	40 - 49	Capital do estado	Aprimoramento concluído; Especialização em Gestão de Redes de Saúde	Saúde Mental	15
TO 5	Feminino	Branca	40 - 49	Capital do estado	Especialização em Gestão de Redes de Saúde; Especialização em Gestão de Serviços de Saúde	Infância e Saúde Mental	12
TO 6	Feminino	Branca	40 - 49	Interior do estado	Aprimoramento em Gestão Pública	Reabilitação e Saúde Mental	6
TO 7	Feminino	Branca	30 - 39	Capital do estado	Aprimoramento em Saúde Mental no SUS; Mestrado em Ciências da Saúde	Saúde Mental	8
TO 8	Feminino	Branca	50 - 59	Capital do estado	Aprimoramento em Saúde Mental	Saúde Mental	15
TO 9	Feminino	Branca	50 - 59	Capital do estado	Especialização em Psiquiatria; Especialização em Políticas Públicas	Gestão	32
TO 10	Feminino	Branca	30 - 39	Capital do estado	Especialização em Psicopatologia e Saúde	Gestão e Saúde Mental	7
TO 11	Masculino	Branca	40 - 49	Capital do estado	Mestrado profissional em Saúde Mental; Mestrado acadêmico em Saúde Pública	Previdência Social	1
TO 12	Preferiu não responder	Preferiu não responder	40 - 49	Capital do estado	Especialização em Saúde Coletiva; Mestrado sobre Atenção Básica	Cultura; Gestão; Saúde Mental e Trabalho	3
TO 13	Feminino	Branca	Mais de 60	Interior do estado	Aprimoramento, especialização ou residência em andamento	Campo Social	8

Fonte: autoria própria.

Tabela 1. Continuação...

	Gênero	Cor/ Etnia	Idade	Localização	Pós-graduação	Área de atuação	Anos de experiência na gestão
TO 14	Feminino	Branca	30 - 39	Capital do estado	Pós-graduação em gerontologia; Especialização em Gestão em saúde; Mestrado acadêmico relacionado à gestão e gerontologia	Gerontologia e Reabilitação	9
TO 15	Feminino	Branca	40 - 49	Interior do estado	Especialização em Saúde Pública; Especialização em Gestão em Saúde Mental	Gestão e Saúde Mental	3
TO 16	Feminino	Branca	40 - 49	Interior do estado	Especialização em MBA em Gestão de Saúde	Atenção Primária em Saúde	7
TO 17	Feminino	Parda	30 - 39	Interior do estado	Mestrado em Saúde Coletiva, Políticas e Gestão em Saúde	Regulação de Saúde	3
TO 18	Feminino	Branca	40 - 49	Interior do estado	Mestrado profissional sobre medidas socioeducativas	Campo Social	12

Fonte: autoria própria.

Em relação ao local de trabalho, dez profissionais responderam que trabalham na cidade de São Paulo, capital do estado. As demais cidades foram apontadas uma vez, sendo elas: Caçapava, Campinas, Indaiatuba, Jacareí, Jundiaí, Pirassununga, Rio Claro, São José do Rio Pardo e Valinhos. É válido ressaltar que essa era uma pergunta aberta que poderia adicionar mais de uma resposta, visto que terapeutas ocupacionais podem ter mais de um vínculo empregatício. As informações estão ilustradas na Figura 1.

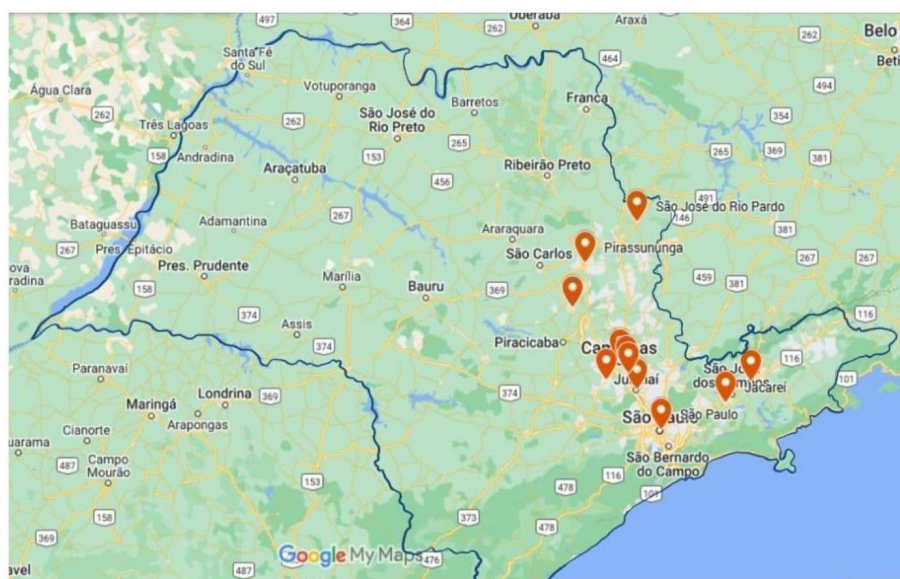


Figura 1. Mapa das cidades do estado de São Paulo com terapeutas ocupacionais em cargos de gestão pública.

Fonte: autoria própria.

A visualização do mapa nos permite analisar que as profissionais participantes do estudo se localizam nas regiões geográficas de São Paulo, Campinas, São José dos Campos e Araraquara. Observa-se ausência de respondentes principalmente na região oeste do Estado, em localidades como Araçatuba, Assis, Marília, Presidente Prudente e Bauru, apesar da existência do curso na Universidade Estadual Paulista (UNESP) em Marília. As informações, no entanto, ainda convergem com a oferta de cursos no estado, uma vez que há concentração de cursos nas regiões sudeste e central do Estado.

Formação

Por meio das perguntas dessa seção, buscou-se entender como foi a formação das terapeutas ocupacionais-gestoras, especialmente sobre os conhecimentos relacionados às políticas públicas e gestão.

No que se refere às disciplinas cursadas durante a graduação, 17 profissionais tiveram aulas sobre políticas públicas (PP). Em relação à forma e localização na grade curricular dos conteúdos de PP, as respostas indicaram: i) disciplinas específicas de terapia ocupacional relacionadas às políticas da pessoa com deficiência e saúde mental; ii) disciplinas sobre Saúde Pública e Sistema Único de Saúde (SUS), com informações sobre princípios, diretrizes e legislação, modelos de atenção e os dispositivos da rede, documentos e portarias do Ministério da Saúde; iii) disciplinas sobre Política Nacional de Assistência Social, com conteúdo sobre Constituição Federal de 1988; iv) participação durante a graduação em Conselhos de Saúde e Conferências de Saúde. Três participantes apontaram os estágios obrigatórios em serviços de Saúde Pública como espaços de aprendizagem sobre políticas públicas e SUS. Uma participante também apontou ensinamentos em relação à administração, políticas e gestão voltadas para o setor público durante a disciplina específica de PP.

A respeito de disciplinas sobre gestão, apenas três participantes responderam que tiveram essa experiência durante a graduação. Sobre os conteúdos oferecidos, as profissionais apontaram: i) planejamento e gestão em serviços de terapia ocupacional; ii) análise institucional; iii) modelos de administração em serviços de saúde. Em uma das respostas, a participante aponta que seu conhecimento acerca de gestão foi construído com a participação em uma Semana Acadêmica, em 1997, e que gerou um despertar significativo de seu interesse por essa vertente de atuação profissional.

O ensino específico acerca da gestão não está presente em todas as universidades brasileiras que possuem curso de terapia ocupacional (Menta & Santos, 2017). Segundo Cruz et al. (2014), o conhecimento sobre o campo da gestão e estratégias de gestão têm sido cada vez mais solicitados na atuação profissional em terapia ocupacional. Em seu estudo, os autores apontaram que, embora não tenha sido unânime a opinião que o tema da gestão seja essencial na formação, a maioria das participantes relatou ter dificuldades com conhecimentos específicos sobre gestão na prática profissional, indicando que há algumas lacunas deste tema na formação (Cruz et al., 2014). Da mesma maneira, as participantes de nosso estudo indicaram receber um vasto conteúdo a respeito de PP, mas poucas relataram o mesmo a respeito do conteúdo específico sobre gestão.

Na pergunta sobre a influência dos conhecimentos relacionados à PP e/ou à gestão na atuação profissional como gestora, recebemos 14 respostas. Destas, 12 indicaram que havia, de fato, uma influência. As participantes destacaram que o conhecimento sobre o SUS e seu potencial despertou um interesse na atuação como terapeutas ocupacionais nesse sistema, além do uso das políticas públicas como uma forma de defender a relevância da terapia ocupacional nos serviços públicos. Mencionaram também o sentimento de sair da

graduação preparadas para atuar no SUS, com conhecimentos sobre as principais legislações e com a compreensão de que a atuação profissional deve envolver a implementação das políticas públicas nos municípios.

Sim. Ter essa base conceitual de Saúde Pública e Saúde Coletiva foi essencial para ter o desejo de trabalhar no SUS e o compromisso de atuar como T.O na busca de constante aprimoramento desta política pública, além de identificar e defender a importância do T.O nos serviços públicos (TO 16).

A maioria das participantes indicou que o entendimento do SUS sob a ótica administrativa é essencial para uma boa gestão dos serviços e para a compreensão dos processos de trabalho na rede de saúde pública. Uma contribuição interessante foi um relato sobre a aproximação com o Centro Acadêmico de Terapia Ocupacional e com a Associação de Terapeutas Ocupacionais de São Paulo (ABRATO), que estimulou seu envolvimento em diferentes vertentes de gestão e nas instâncias decisórias. Esse percurso a levou a tornar-se conselheira no controle social e a representar a ABRATO no Conselho Nacional de Saúde, no Ministério da Saúde, sendo a primeira terapeuta ocupacional a ocupar esse espaço de gestão no SUS.

Beatriz Moura e Wagner Oda (Comunidade de Práticas em Terapia Ocupacional, 2020), em um bate papo organizado pela extensão universitária Comunidade de Práticas em Terapia Ocupacional da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), disponível em vídeo na rede social *Youtube*, contaram sobre suas experiências como gestores e refletiram que o conhecimento sobre PP oferecidos nos cursos de graduação são de grande importância à prática na gestão. Segundo os profissionais, a história da terapia ocupacional no Brasil é entrelaçada à história das Reformas Psiquiátrica e Sanitária, o que propiciou a aproximação a esses saberes, bem como uma atuação profissional voltada à promoção e garantia de direitos. Os conteúdos assimilados na formação ofertam bases para a representação das gestoras em reuniões de rede, em assembleias e conselhos gestores, em conferências e conselhos municipais, assim como na execução das PP vinculadas aos municípios e ao Ministério da Saúde (Comunidade de Práticas em Terapia Ocupacional, 2020).

Duas profissionais, no entanto, disseram não ter influências do conteúdo oferecido na graduação para prática da gestão pública e que precisaram buscar conhecimentos após a formação, por meio de cursos, da pós-graduação e da própria prática profissional.

A respeito da formação continuada, 14 profissionais indicaram ter concluído “aprimoramento, especialização ou residência”, uma participante no momento que respondeu estava com “aprimoramento, especialização ou residência em andamento”, porém, não especificou qual era o curso. Dentre as especializações cursadas, seis indicaram cursos relacionados ao âmbito da gestão, sendo três deles oferecidos pela Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), referência no campo da saúde pública brasileira. Cinco profissionais concluíram mestrado, três descreveram as temáticas que estavam relacionadas à gestão, sendo um da Saúde Coletiva, Políticas e Gestão em Saúde, um relacionado à gestão e gerontologia e um sobre o papel da gestão nas medidas socioeducativas¹. Três participantes não possuem pós-graduação.

Nota-se, portanto, que disciplinas e conteúdos sobre PP contribuíram com os conhecimentos acerca do funcionamento do sistema público de saúde, bem como a atuação da terapeuta ocupacional nos serviços. Sendo assim, ao assumirem cargos de gestão pública, as profissionais já apresentavam algum conhecimento teórico sobre os equipamentos, a rede e a importância do compromisso profissional nesses espaços.

¹ Importante ressaltar que era possível assinalar mais de um item no questionário, por isso, em alguns tópicos o número de respostas excedeu o de participantes.

Experiência profissional

Diferentes áreas de atuação foram apresentadas pelas profissionais: saúde mental (11 indicações), reabilitação (7), atenção primária em saúde (5), gestão (5), infância (5), campo social (4), cultura (1), docência (1), educação (1), gerontologia (1) e hospitalar (1), como apresentado na Figura 2.

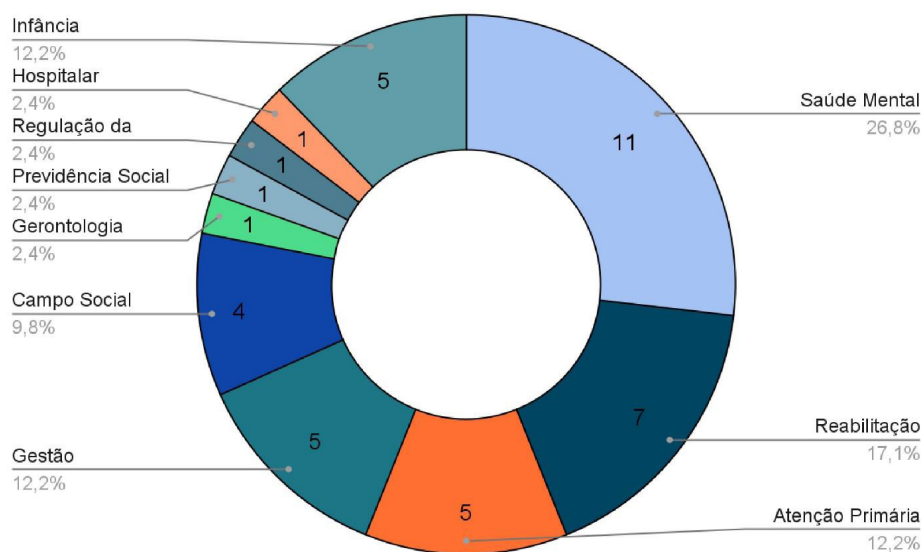


Figura 2. Áreas de atuação.
Fonte: autoria própria.

Em relação aos equipamentos de atuação, o Centro de Atenção Psicossocial (CAPS) apareceu oito vezes em suas diferentes classificações como infantojuvenil, álcool e drogas, e em seus diversos níveis de cuidado como II e III; os Serviços Residenciais Terapêuticos (SRTs) aparecem três vezes; e a Coordenadoria Municipal de Saúde Mental apareceu uma vez. Serviços de reabilitação física, como Centro Especializado em Reabilitação (CER) e Serviço de fisioterapia e terapia ocupacional, foram citados duas vezes. Os serviços de atenção primária mencionados foram Unidade Básica de Saúde (UBS) e Diretoria de Atenção Básica, uma menção cada. A atuação na Coordenação Regional de Saúde apareceu duas vezes e a Supervisão Técnica de Saúde também. Outros equipamentos, como Ambulatório de Autismo, Centro de Convivência e Cooperativa (CECCO), Secretaria Municipal de Assistência Social, Centro de Referência do Idoso, Regulação de Saúde, Medida Socioeducativa e Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), foram citados apenas uma vez.

A respeito do vínculo empregatício, doze declararam serem estatutárias, isto é, um cargo público de prestação de serviços ao Estado e às Entidades da Administração Pública direta ou indireta, e as outras três indicaram contrato celetista. Nenhuma das participantes apontou o vínculo como contrato por prazo determinado, cargo comissionado ou prestadores de serviço como Pessoa Jurídica.

Quanto ao tempo de atuação em cargos de gestão pública, houve uma variação significativa, entre um e 32 anos de experiência, como ilustrados na Tabela 1, já citada. As áreas de atuação com mais tempo de experiência foram: Supervisão de Saúde e Coordenadoria de Saúde, Saúde Mental e Medidas Socioeducativas. Já nas áreas com profissionais com menos tempo foram: Reabilitação e Previdência Social.

Por fim, dentre as tarefas e demandas do cargo de gestão mais citadas, as profissionais indicaram: organização e planejamento das reuniões de equipe (12), articulação com outros serviços da rede (9) e articulação da rede intersetorial (5). Coordenação de equipes de diferentes tamanhos e localizações, gestão de pessoas, coordenação técnica, organização administrativa do serviço e manejo de conflitos entre funcionários foram citados quatro vezes. Já suporte técnico nas discussões de caso em reuniões de equipe, respostas e acompanhamento da ouvidoria, e construção de plano de trabalho da unidade de saúde foram relatadas três vezes.

A Tabela 2 apresenta as informações detalhadas a respeito das demandas e tarefas do cargo de gestão, que foram categorizadas em: Gestão do trabalho em equipe, Articulação Intersetorial, Articulação Intrasetorial, Matriciamento, Gestão de Pessoas/Recursos Humanos (RH), Educação Permanente, Ouvidoria, Administração, Elaboração e execução de projetos, Elaboração de Relatórios e Documentos Oficiais, Representações, Políticas Públicas e outros. Apesar do ponto central do estudo não ser nas demandas e tarefas, acreditamos ser pertinente apresentar as informações como demonstração da complexidade das tarefas e da grande diferença entre cada uma de suas frentes.

Tabela 2. Demandas e tarefas da profissional gestora com quantidade de menção nas respostas.

Gestão do Trabalho em Equipe
Organização e planejamento das reuniões de equipe (12)
Coordenação de equipes em diferentes tamanhos e localizações (4)
Manejo de conflitos entre funcionários (4)
Suporte técnico nas discussões de caso em reuniões de equipe (3)
Estimular equipe para ações externas no território (1)
Articulação de equipes e entre equipes (1)
Apoio técnico da equipe Coordenação técnica e administrativa da equipe multidisciplinar (1)
Supervisão de processos de cuidado garantindo a gestão de situações de crise e o fortalecimento da equipe (1)
Suporte aos profissionais para responder às demandas judiciais (1)
Referência aos médicos do Programa mais médico (1)
Coordenação dosicineiros dos CAPS (1)
Construção de consensos na equipe (1)
Favorecer e acompanhar desempenho da equipe (1)
Planejamento semestral junto à equipe relacionada a atividades e metas do território (1)
Vinculação de profissionais às equipes para habilitação junto ao Ministério da Saúde (1)
Articulação Intersetorial
Articulação da rede intersetorial (Educação, Esporte, Cultura, Social, Transporte, Meio Ambiente e Transporte) (7)
Construção e manutenção da Rede de Assistência (1)
Articulação com o sistema de justiça (1)
Articulação Intrasetorial
Articulação com outros serviços da rede de saúde (9)
Tentativa de articular a rede de Órteses, Próteses e Meios Auxiliares de Locomoção (OPM) no serviço (1)
Articulação com os outros departamentos da secretaria municipal de saúde (1)
Discussão sobre o fluxo de cuidado (1)

Fonte: autoria própria.

Tabela 2. Continuação...

Gestão do Trabalho em Equipe
Matriciamento
Reuniões de matriciamento com a rede (5)
Referenciamento de casos (1)
Gestão De Pessoas/ Recursos Humanos (RH)
Gerenciamento dos funcionários (4)
Coordenação técnica e organização administrativa do serviço: reelaboração do termo de consentimento, regimento interno (4)
<i>Feedback</i> individual do profissional (2)
Manejo de questões éticas de funcionários, estagiários e Residentes (1)
Gerenciamento de processos de trabalho (1)
Aplicação de medidas disciplinares, quando necessário (1)
Administração de RH e informações dos profissionais (1)
Organização de férias e escalas de trabalho da equipe (1)
Recursos Humanos: solicitação de contratação (1)
Definição das atribuições dos profissionais (1)
Educação Permanente
Capacitação em serviço (2)
Treinamento de equipe (2)
Participação em eventos, feiras e congressos (2)
Participação nos fóruns de Reabilitação, Saúde Mental, Cultura (2)
Organização do curso do brincar e supervisão (1)
Organização de cursos (1)
Educação Permanente para as equipes e para a rede (1)
Ouvidoria
Respostas e Acompanhamento de ouvidoria (3)
Administração
Monitoramento de resultados e demandas (3)
Formulação da lista de materiais e descritivos técnicos (1)
Acompanhamento dos contratos de gestão pelas Organizações sociais de saúde (1)
Gestão de processos administrativos (1)
Gestão orçamentária (1)
Gerenciamento do serviço (1)
Credenciamento de equipes e ajustes para evitar perda de repasse de recursos financeiros (1)
Controle de metas do serviço (1)
Dados de produção e gerenciamento de materiais (1)
Fiscalização de contratos de médicos credenciados (1)
Monitoramento e planejamento de conveniadas reabilitadoras (1)
Planejamento e organização das atividades do serviço (1)
Planejamento anual (1)
Planejamento estratégico (1)
Respostas a auditorias (1)
Fiscalização da vigilância, limpeza, alarme, materiais de consumo e alimentação (1)
Gestão da assistência do município (1)

Fonte: autoria própria.

Tabela 2. Continuação...

Gestão do Trabalho em Equipe
Elaboração e execução de projetos
Construção de projetos institucionais para o serviço (1)
Contribuição para projetos municipais (1)
Discussões e projetos com a Secretaria de Cultura (1)
Elaboração de Relatórios e Documentos Oficiais
Construção de plano de trabalho de unidade de saúde (3)
Relatórios de gestão (1)
Produção de estudos técnicos preliminares de todos os serviços/aquisições (1)
Diretriz de protocolos (1)
Relatórios anuais (1)
Participação em construção de Documentos Norteadores dos serviços (1)
Relatórios de monitoramento (1)
Representações
Articulação de ações da Rede de Atenção Psicossocial (RAPS) (3)
Participação em assembleia e conselho gestor (2)
Coordenação dos processos de gestão junto à Secretaria da Saúde (1)
Reuniões de gestores para coordenação de atividades (1)
Reuniões com a Departamentos Regionais de Saúde (DRS) e Grupo de Vigilância Epidemiológica (GVE) para articulações regionais e intermunicipais (1)
Participação em Conselhos Municipais (da Assistência Social, da Criança e Adolescente, do Idoso) (1)
Participação de Reuniões de gestão interna e externa (1)
Participação das conferências municipais, estaduais e nacionais de saúde mental (1)
Organização e participação dos encontros de CECCO (1)
Representação institucional no Brasil e exterior (1)
Políticas Públicas
Acompanhamento das diretrizes da Secretaria Municipal de Saúde (1)
Execução das políticas públicas estabelecidas pelo Ministério da Saúde (1)
Coordenação de programas sociais/ educacionais/ assistência à criança, à família e ao idoso (1)
Participação em implantação de políticas públicas municipais (rede de atenção psicossocial, rede de atenção à pessoa em situação de acumulação) (1)
Atuação Técnica
Coordenação da lista de espera (1)
Suporte assistencial (1)
Deliberações/ tomada de decisão (1)
Contratação de consultores e relacionamento com organismos internacionais (1)
Coordenação de oficinas (1)
Coordenação de Grupos de Trabalho (1)
Suporte e acompanhamento de demandas das unidades de saúde parceiras (1)
Identificação de fragilidades no sistema de saúde e assessoria para propostas de melhorias (1)
Monitoramento dos serviços de saúde mental da zona norte de São Paulo (1)

Fonte: autoria própria.

Saberes da terapia ocupacional na prática da gestão pública

Para compreender a associação entre os saberes teórico-práticos da terapia ocupacional e a atuação em cargos de gestão pública, foi perguntado às participantes se acreditavam que ser terapeuta ocupacional contribuía para a prática na gestão. As 18 participantes responderam afirmativamente e indicaram que o entendimento sobre cotidiano, análise da atividade, fazer junto e trabalho em grupos auxiliam no planejamento e organização das demandas do serviço, bem como na resolução dos problemas, nas relações interpessoais, intersetoriais e intrasetoriais. Segundo as participantes, os conhecimentos do campo da terapia ocupacional favorecem o reconhecimento das potencialidades, a escuta ativa e o acolhimento na prática da gestão, sendo possível compreender os processos de trabalho e direcionar as demandas aos profissionais e à equipe, de modo a realizarem as ações de forma coletiva.

Sim, por ser uma profissão que oferece práticas analíticas sobre os processos cotidianos, oferece uma análise intersetorial que reconhece o que precisa ser organizado e potencializado em um grupo (TO 4).

Sim. Na sensibilidade de acolher e lidar com a diversidade das pessoas e acreditar no potencial de cada um assim como pensar na integralidade: dos sujeitos, dos serviços e do trabalho no território (TO 12).

Em relação às(aos) autoras(es) que auxiliam e/ou são referências para a prática no âmbito da gestão, foram citadas: Maria de Lourdes Feriotti (3), Marysia Mara Rodrigues Do Prado de Carlo (2), Fernanda Nicácio (2) e Junia Cordeiro (2); outras autoras, como Ana Paula Malfitano, Elizabeth Mângia, Jô Benetton e Sandra Galheigo, foram mencionadas uma vez. De modo geral, foi possível identificar cinco linhas de publicação e atuação das autoras citadas, sendo: i) fundamentos teóricos; ii) participação política; iii) saúde mental; iv) campo social; e v) gestão em saúde e *marketing* em saúde. Isso provavelmente se deve ao número de profissionais gerindo equipamentos na área da saúde mental (11) e no campo social (4), bem como o uso dos fundamentos em sua prática e do exercício político profissional.

Segundo Cordeiro (2018), a formação em terapia ocupacional oferece recursos, habilidades e competências para gerenciar, planejar e implantar projetos tanto na área privada quanto em equipamentos públicos. Dessa maneira, foi perguntado às profissionais se utilizavam conceitos e/ou teorias do campo para embasar sua prática na gestão. Dezesesseis participantes responderam afirmativamente.

Em uma pergunta aberta, buscou-se explorar como os conceitos e/ou teorias da terapia ocupacional contribuía para a prática como gestoras. As respostas destacaram: a análise da atividade considerando as singularidades e os contextos social e cultural (5); a visão integral do ser humano e do cuidado (4); manejo e gestão de grupos (2); garantia de direitos (2); acolhimento (1); escuta ativa (1); a relação entre sujeito e fazer (1); o fazer junto (1); entre outros pontos.. Nota-se também a apresentação de conceitos específicos de algumas áreas de atuação, como Atuação centrada no sujeito (2) e Tecnologias assistivas (2), que podem estar atrelados à participação de cinco gestoras em serviços de reabilitação no estudo. Embora alguns conceitos citados, como a integralidade do cuidado, garantia de direitos, escuta ativa e acolhimento, não sejam específicos da terapia ocupacional, eles fazem parte dos múltiplos referenciais que fundamentam a ação técnica da profissão. A Figura 3 apresenta a nuvem de palavras com os conceitos apresentados.

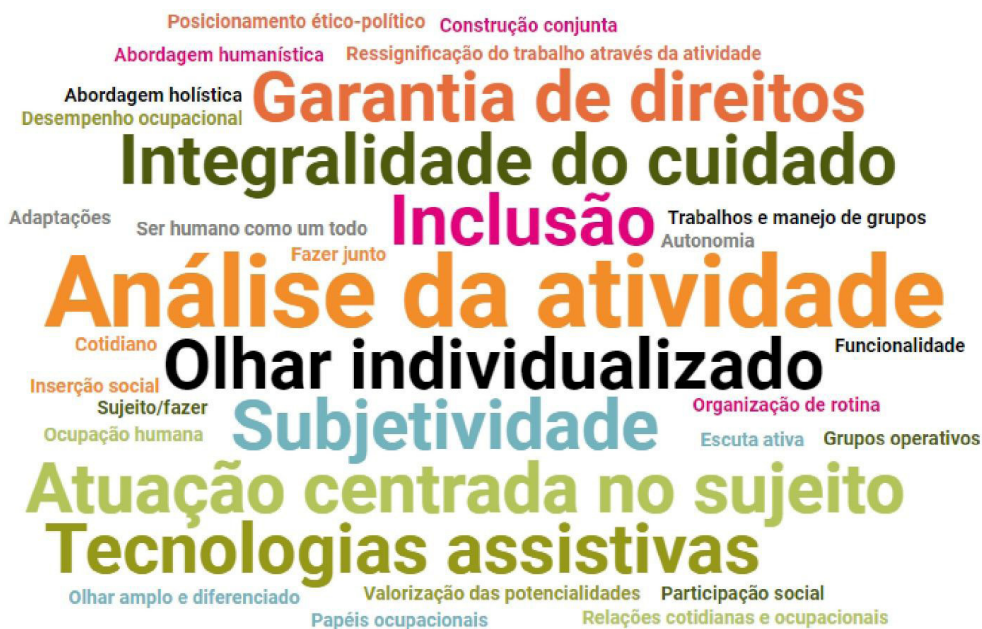


Figura 3. Nuvem de palavras com conceitos e teorias da terapia ocupacional e/ou de outros referenciais que contribuem para prática como pessoa gestora de acordo com os participantes.

Para Castro et al. (2004), análise da atividade é o meio pelo qual se interpreta os processos relacionados à realização de uma atividade, considerando as experiências prévias, o contexto sociocultural e as habilidades físicas, cognitivas, emocionais, sociais e culturais do sujeito para sua realização. Segundo as autoras, a análise deve ser feita em duas etapas: o estudo da atividade, buscando compreender o conhecimento e recursos para realização dessa atividade, e a análise do sujeito em atividade (Castro et al., 2004).

Considera-se que esse saber específico da terapia ocupacional contribui com a prática da gestão pública na identificação das demandas e das etapas necessárias para sua realização. Como apresentado na Tabela 2, as gestoras são responsáveis por reuniões de equipe, gestão de pessoas, coordenação técnica e organização administrativa do serviço, entre muitas outras atividades, nas quais esse conhecimento analítico pode ser útil.

Sim, com a visão do todo mas com habilidade em decompor as partes! Facilidade nas relações interpessoais, acolhimento etc. (TO 6).

Do mesmo modo, a análise do sujeito em atividade possibilita que as tarefas sejam direcionadas aos profissionais considerando seus saberes, experiências, potencialidades e competências técnicas. Beatriz Moura (Comunidade de Práticas em Terapia Ocupacional, 2020), indicou que os saberes teórico-práticos da terapia ocupacional baseados no fazer humano e no fazer junto permeiam a atuação na gestão, uma vez que é possível atribuir a demanda ao profissional que irá realizá-la e indicar como fazê-la sozinho e/ou em equipe. Uma participante ressalta que a análise possibilita reconhecer o que precisa ser organizado e potencializado em grupo junto à equipe.

O fato de nossa prática prever o “fazer junto” nos dá conforto para desempenhar um papel de liderança horizontalizado, o que favorece trabalho em equipe e coesão das relações de trabalho (TO 5).

As profissionais destacaram também que a visão integral do cuidado contribui com as relações interpessoais, acolhimento, valorização da escuta ativa e compreensão da integralidade dos sujeitos, serviços e do trabalho no território.

Sim, acredito que a formação em terapia ocupacional tenha me propiciado um olhar mais voltado à integralidade do cuidado. Ao invés de focar no cuidado da doença, há, na prática, além da preocupação em fazer da gestão algo coletivo com os diversos trabalhadores e usuários, a questão de tentar voltar o olhar aos usuários como um todo, para além da doença, compondo também o empenho em discutir estigmas, articular serviços (e não reduzir o cuidado a um serviço específico). Além disso, a preocupação com o cuidado com trabalhadores e as atividades desempenhadas (TO 15).

A integralidade é um tema conhecido pelas profissionais do setor saúde, principalmente, por seu papel de destaque como um dos princípios doutrinários do Sistema Único de Saúde (SUS). Para o SUS, ela se constitui como um conjunto articulado e contínuo de ações e serviços que servem de assistência e cuidado exigidos para cada caso em todos os níveis de complexidade do sistema, tanto no âmbito individual quanto coletivo (Brasil, 1990).

Segundo Kalichman & Ayres (2016, p. 2), as bases da integralidade do cuidado são:

[...] não fragmentação da Atenção à Saúde, respeito aos sujeitos e seus direitos, atenção à especificidade das necessidades de indivíduos e comunidades, busca de interações intersubjetivas ricas e criativas, interação entre saberes técnicos e práticos dos diversos sujeitos, articulação de diferentes profissionais, serviços e setores relacionados à construção da saúde.

A integralidade do cuidado aparece como característica comum entre o sistema de saúde e a atuação da terapeuta ocupacional, em razão do desenvolvimento da profissão a partir da abordagem integral, com ações voltadas às demandas sociais que vão além dos princípios médico-organicistas (Malfitano & Ferreira, 2011). Como retratado nas respostas, o uso desse saber na atuação na gestão advém da pluralidade de demandas envolvendo os usuários, profissionais e outros equipamentos da rede e/ou do município. Em vista disso, baseiam sua atuação na integralidade, de modo a compreender o todo para direcionar as ações aos atores envolvidos e necessários à oferta de um cuidado integral, bem como para pensar os encaminhamentos para outros serviços e setores.

Na gestão em saúde, isso pode ser refletido na promoção de políticas de humanização do cuidado, garantindo que as práticas sejam flexíveis e adaptadas às necessidades de cada paciente. A terapia ocupacional também dialoga com a saúde coletiva. A terapia ocupacional, assim como a saúde coletiva, valoriza a integralidade no cuidado à saúde (TO 15).

A experiência no manejo de grupos foi mencionada como uma habilidade que colabora com o trabalho multidisciplinar, organização, planejamento, elaboração de projetos e resolução de problemas, aspectos que fortalecem o desempenho em atividades de gestão.

A abordagem grupal, recurso muito usado na prática terapêutica ocupacional, permite o entendimento da dinâmica de funcionamento do grupo e a promoção de um ambiente seguro e acolhedor (Ballarin, 2007). Como apresentado pelas participantes, a experiência em trabalhos grupais conduz a ações eficazes e assertivas no direcionamento do trabalho em equipe e na coordenação do trabalho multiprofissional. No diálogo na comunidade de práticas de terapia ocupacional, Beatriz Moura (Comunidade de Práticas em Terapia Ocupacional, 2020) ressalta que a facilidade em pensar e decidir junto contribui para um exercício democrático, algo que auxilia no manejo da equipe e do serviço.

Na gestão desenvolvo planos de trabalho que atendam às necessidades da organização e das políticas públicas de saúde, levando em conta o perfil e os recursos disponíveis da equipe. A prática terapêutica me ensinou a ser uma facilitadora, tanto no desenvolvimento de autonomia dos indivíduos quanto na promoção de um ambiente de trabalho colaborativo. Como gestora, aplico essa mesma sensibilidade, fomentando o diálogo, o aprendizado contínuo e a co-construção de soluções, o que gera resultados mais eficazes e uma equipe engajada (TO 17).

Ao assumir um papel de coordenadora de grupos, a terapeuta ocupacional no cargo de gestão consegue conduzir a dinâmica e a interação dos integrantes do grupo. Nesse sentido, torna-se possível organizar e planejar reuniões de equipe dos serviços e intersetoriais, coordenar uma equipe multiprofissional e articular com outros equipamentos, manejar conflitos internos e dar suporte técnico nas discussões a partir desse saber.

Sempre me vinculei a funções técnicas em que conseguia articular de forma direta meus conhecimentos, habilidades e competências como terapeuta ocupacional na função de gestor. Essas habilidades me tornaram excelente em: Manejo e gestão de grupos; Leitura de aspectos físicos e emocionais das pessoas; Gestão de conflitos; Organização das rotinas e práticas de trabalho em equipe, avaliando e direcionando as ações de acordo com os pontos fortes de cada componente da equipe. Esses são alguns exemplos (TO 11).

No espaço dedicado aos relatos de experiência, as terapeutas ocupacionais-gestoras destacaram que a perspectiva ampliada de cuidado, centrada no indivíduo para além da doença, permeia sua prática na gestão. Essa perspectiva ultrapassa o modelo biomédico tradicional, ao considerar os determinantes sociais da saúde nos atendimentos individuais e grupais e as relações familiares e comunitárias, refletindo diretamente na atuação em gestão e contribuindo para o incentivo às equipes na promoção de uma abordagem de cuidado orientada pela perspectiva da integralidade.

Noto que a TO trás o diferencial para o olhar mais amplo do cuidado e centralizado na pessoa, que engloba para muito além da doença, mas seu contexto, suas potencialidades, desejos, sonhos compreendendo o valor do PTS construído junto com o usuário. Meu papel na gestão tem relação direta com isso, estimulando a equipe a cuidar a partir desta perspectiva desde atendimento individual, grupos e na comunidade (TO 7).

Outra ação relacionada à TO foi a promoção de autonomia e independência, que transpassa a coordenação das equipes multidisciplinares, ao preocupar-se com o direcionamento de determinadas atividades de acordo com os perfis dos profissionais. Segundo as participantes, os saberes advindos da terapia ocupacional fortalecem os processos de educação permanente das equipes, uma vez que as gestoras conseguem fomentar o diálogo, a construção de soluções e aprendizados fundamentados na perspectiva da integralidade e voltados para o cotidiano que permite pensar o cuidado para essas equipes e usuários.

Considerações Finais

A pesquisa possibilitou a identificação de terapeutas ocupacionais-gestoras que já atuaram ou atuam no Estado de São Paulo. A presença predominante de profissionais do sexo feminino e autodeclaradas brancas demonstram e reafirmam questões de gênero e étnico-raciais que atravessam a esfera do cuidado e do exercício profissional.

As participantes foram unânimes ao afirmar que ser terapeuta ocupacional contribuiu para a prática em cargos de gestão na esfera pública. Da mesma forma, todas destacaram em seus relatos a influência dos saberes teórico-práticos da terapia ocupacional brasileira em sua atuação na gestão, como: o uso da análise da atividade para compreender as ações e os encaminhamentos necessários para solucionar as demandas; o fazer e fazer-junto que facilitam o reconhecimento das potencialidades e competências técnicas dos profissionais da equipe, e contribuiu para o exercício profissional democrático; a integralidade do cuidado, embora não seja específico da terapia ocupacional, contribuiu com o entendimento das demandas e possibilidades de resolução, envolvendo a rede de cuidado e/ou assistência; e a abordagem grupal, que favorece o manejo e condução do trabalho em equipe.

A pesquisa demonstrou que, embora algumas profissionais não tenham recebido uma formação específica para atuar em cargos de gestão pública, alguns saberes que contribuíram para ocupação destes cargos, desde a aproximação com os conhecimentos gerais de políticas públicas, sobre SUS e SUAS, até os fundamentos específicos da terapia ocupacional brasileira, que orientam práticas para perspectiva integral, compreensão das demandas e direcionamento de ações para as equipes.

Apontamos como relevante, no entanto, a ampliação dos projetos pedagógicos dos cursos de terapia ocupacional com disciplinas e conteúdos que tenham foco na gestão e nos conhecimentos básicos sobre gerenciamento, planejamento estratégico e organizacional.

Sobre as limitações do estudo, compreendemos que o uso do formulário on-line é efetivo e amplia o alcance de possíveis participantes. O recurso, porém, impossibilita o contato mais próximo e dialógico com as participantes. Além disso, o tempo necessário para preenchimento e a quantidade de informações solicitadas podem ter sido fatores que desmotivaram a participação de mais terapeutas ocupacionais envolvidas na gestão.

Recomendamos que sejam realizadas outras pesquisas sobre a atuação em cargos de gestão pública, como a análise da prática em gestão em diferentes regiões do Brasil, com vistas às análises das diferenças sociopolíticas e culturais dos locais e formações; ou da atuação em gestão de terapeutas ocupacionais em serviços privados do país.

Por fim, espera-se que esta pesquisa traga contribuições para a terapia ocupacional, fortalecendo sua relação com a gestão e promovendo o reconhecimento dos saberes teórico-práticos do campo.

Referências

- Ballarin, M. L. G. S. (2007). Abordagens grupais. In A. Cavalcanti & C. Galvão (Orgs.), *Terapia ocupacional: fundamentação e prática* (pp. 37-43). Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- BRASIL. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília. Recuperado em 12 de janeiro de 2025, de <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=CON&numero=&ano=1988&ato=b79QTWE1EeFpWTb1a>
- BRASIL. (1990, 13 de julho). Lei 8.069, de 13 de julho de 1990: Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília.
- Castro, E. D., Lima, E. M. F. A., Castiglioni, M. C., & Silva, S. N. P. (2004). Análise de atividades: apontamentos para uma reflexão atual. In M. M. R. P. Carlo & M. C. M. Luzo (Org.), *Terapia Ocupacional - Reabilitação Física e Contextos Hospitalares* (pp. 47-73). São Paulo: Roca.
- Chiavenato, I. (2006). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de pessoas* (3. ed.). São Paulo: Editora Saraiva.
- COMUNIDADE DE PRÁTICAS EM TERAPIA OCUPACIONAL. (2020). *Terapia ocupacional e gestão* [Vídeo]. Recuperado em 12 de janeiro de 2025, de <https://youtu.be/7BvbXOrvtOo?si=J0sN7cEgaffoPK6G>
- Cordeiro, P. R. (2018). A atuação do terapeuta ocupacional no campo do planejamento e gestão em contextos multiprofissionais. In A. C. Rodrigues (Ed.), *A atuação do terapeuta ocupacional no campo do planejamento e gestão em contextos multiprofissionais* (pp. 64-73). Brasília: Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional - CREFITO-3.

- Cruz, D. M. C., Souza, F., & Emmel, M. L. G. (2014). Formação do terapeuta ocupacional para a gestão. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo*, 25(3), 309-316.
- Ferriotti, M. L. (2017). Construcción de la identidad profesional del terapeuta ocupacional en el marco epistemológico actual: una mirada particular desde Brasil. *TOG (A Coruña)*, 14(25), 17-31.
- Francisco, B. R. (1988). *Terapia ocupacional*. Campinas: Papirus.
- Furlan, P. G., & Oliveira, M. S. (2017). Terapeutas ocupacionais na gestão da atenção básica à saúde. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 25(1), 21-31.
- Galheigo, S. M. (1999). Transdisciplinaridade enquanto princípio e realidade das ações de saúde. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo*, 10(2-3), 49-54.
- Galheigo, S. M., Braga, C. P., Arthur, M. A., & Matsuo, C. M. (2018). Produção de conhecimento, perspectivas e referências teórico-práticas na terapia ocupacional brasileira: marcos e tendências em uma linha do tempo. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 26(4), 723-738.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. (2022). *Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE. Recuperado em 12 de janeiro de 2025, de https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf
- Kalichman, A. O., & Ayres, J. R. C. M. (2016). Integralidade e tecnologias de atenção à saúde: uma narrativa sobre contribuições conceituais à construção do princípio da integralidade no SUS. *Cadernos de Saúde Pública*, 32(8), 69-74.
- Lima, E. M. F. A. (1999). Identidade e complexidade; composições no campo da Terapia Ocupacional. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo*, 10(2-3), 42-45.
- Lopes, R. E., Cardoso Duarte, M. L. M., Pereira, B. P., Oliver, F. C., & Malfitano, A. P. S. (2016). A divulgação do conhecimento em terapia ocupacional no Brasil: um retrato nos seus periódicos. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 24(4), 777-789.
- Malfitano, A. P. S., & Ferreira, A. P. (2011). Saúde pública e terapia ocupacional: apontamentos sobre relações históricas e atuais. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo*, 22(2), 102-109.
- Mângia, E. F. (1998). Apontamentos sobre o campo da terapia ocupacional. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo*, 9(1), 5-13.
- Menta, S. A., & Santos, R. S. (2017). A formação do terapeuta ocupacional para gestão de serviços de saúde: um estudo em bases curriculares. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 25(1), 43-51.
- Minayo, M. C. S. (2013). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (14. ed.). São Paulo: Hucitec.
- Morrison Jara, R. (2017). *Terapia ocupacional e pragmatismo: contribuições teóricas para a prática*. Santiago: Universitaria. Recuperado em 12 de janeiro de 2025, de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/152672>
- Reis, S. C. C. A. G., & Lopes, R. E. (2018). O início da trajetória de institucionalização acadêmica da terapia ocupacional no Brasil: o que contam os(as) docentes pioneiros(as) sobre a criação dos primeiros cursos. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 26(2), 255-270.
- Santos, C. S. (2014). *Introdução à gestão pública* (2. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Soares, L. B. T. (1991). *Terapia ocupacional: lógica do capital ou do trabalho?* São Paulo: Hucitec.
- Souza, R. R. (2002). *O Sistema público de saúde brasileiro*. Brasília: Ministério da Saúde.

Contribuição das autoras

Ambas autoras foram responsáveis pela concepção, organização, redação do texto final e aprovaram a versão final do texto.

Disponibilidade de Dados

Os dados que sustentam os resultados deste estudo estão disponíveis com o autor correspondente, mediante solicitação.

Autora para correspondência

Pamela Cristina Bianchi
e-mail: pamela.bianchi@unifesp.br

Editora de seção

Prof. Dra. Adriana Miranda Pimentel