

Colegiado Interno de Gestão - CIG – Uma experiência de Gestão Democrática, Participativa e Integrada nas Coordenadorias Regionais de Saúde do Ceará.

DANTAS, Mariluce Dantas
RODRIGUES, Ana Márcia de Almeida Dantas
NORÕES, Nágela Maria dos Reis
RIBEIRO, Simary Barreira Cunha Ribeiro

Um dos grandes movimentos de mudança no estado do Ceará teve início a partir de dezembro de 1998, com a portaria N^o 05/98 do documento: *Diretrizes de Reorganização da Atenção e dos Serviços do Sistema Único de Saúde do Ceará*, aprovada pelo CESAU, que permitiu a retomada da Secretaria Estadual da Saúde - SESA, na liderança do processo de desenvolvimento do SUS, a partir da estratégia de implantação dos Sistemas Microrregionais de Serviços de Saúde. Esta estratégia veio fortalecer o papel regulador e normatizador da SESA, visando dar um passo a mais na consolidação do Sistema Único de Saúde no Ceará, respondendo a necessidade de maior resolubilidade dos Sistemas Locais de Saúde, levando em conta a parceria intermunicipal na solução de problemas de saúde mais complexos. O Estado do Ceará foi então dividido em 22 Microrregiões de Saúde, que são espaços territoriais compostos por um conjunto de municípios com forte sentimento de integração e interdependência, com vontade política para pactuarem as soluções dos problemas comuns, na área da saúde. Cada Microrregião de Saúde tem um órgão de representação da SESA, denominado Coordenadoria Regional de Saúde – CRES, com exceção da 22^a Microrregião de Saúde - Cascavel, que está técnico-administrativamente sob a responsabilidade da Coordenadoria Regional de Saúde de Fortaleza. Dispõem de uma estrutura organizacional, formada por três gestores: um Coordenador Regional, um Assessor Técnico, um Auxiliar Técnico Administrativo Financeiro e uma equipe técnica de apoio. A experiência da Gestão Colegiada surgiu em 2003, inicialmente na 15^a CRES de Crateús e posteriormente na 14^a CRES de Tauá, atualmente está presente em 100% das CRES. Foi um desafio a ser vencido e para tanto foram propostas mudanças de ordem estrutural, organizacional e comportamental para romper com um modelo de gestão antigo centralizado, para um modelo novo, democrático, participativo e integrado. A construção deste processo se deu através de uma estratégia chamada Redimensionamento dos Processos Internos de trabalho, com a realização de várias oficinas de sensibilização com a equipe e posteriormente a formação de grupos e escolha democrática de um Colegiado de Gestão, pelos membros de cada grupo. A gestão democrática constitui-se num processo de administrar através da socialização de decisões e da divisão de responsabilidades, está voltada para a missão, os valores e a visão de futuro da instituição SESA, afastando o perigo das soluções centralizadas. Ela parte do princípio que é importante um relacionamento participativo, que respeite as diversidades, busque o consenso. O colegiado estimula o espírito de equipe, favorece o compartilhamento de problemas e soluções, criando maior suporte para a gestão e para o crescimento da instituição. Esta nova metodologia de trabalho construída nas 22 Coordenadorias Regionais de Saúde do Ceará - CRES institui ao mesmo tempo, o direito e o dever da participação de todos. Essas ações requerem mudanças de comportamento dos diversos atores

envolvidos no processo por meio da participação coletiva, eliminando o espírito individualista e competitivo. O objetivo do Colegiado Interno de Gestão - CIG é viabilizar um formato de gestão democrática capaz de propiciar o comprometimento da equipe, estabelecendo procedimentos institucionais adequados à igualdade de participação, articulando interesses coletivos de forma a melhorar a qualidade do trabalho e o clima organizacional interno e externo, através da comunicação clara e aberta entre gestores e funcionários. A metodologia diária de trabalho nas CRES se dá através de 05 (cinco) Grupos de Trabalho – G.T's: que são: G.T. de Atenção à Saúde, G.T. de Vigilância à Saúde, G.T. de Gestão Estratégica, Participativa e Controle Social do SUS, G.T. de Recursos Humanos e G. T. de Apoio Logístico. O Colegiado Interno de Gestão CRES – CIG/CRES é formado pelos 03 (três) gestores: Coordenador Regional de Saúde, Assessor Técnico, Assistente Técnico Administrativo Financeiro e 01 (um) representante de cada Grupo de Trabalho, totalizando 8 (oito) membros. A principal ferramenta dos G.T.'s é um Plano de Ação construído de modo participativo e integrado em consonância com o Planejamento Estratégico da Secretaria Estadual da Saúde – SESA. O Plano é utilizado como mecanismo para desenvolvimento dos processos diários de trabalho. Como resultados vale ressaltar o grande impacto melhorando consideravelmente o processo diário de trabalho; maior integração da equipe refletindo positivamente na ambiência interna e externa das Microrregiões de Saúde, pois o CIG estimula o espírito de equipe, favorece o compartilhamento de problemas e soluções criando maior suporte à gestão. Conclui-se que a operacionalização das atividades internas da CRES permite que a equipe, de modo horizontal, participe de maneira integrada e articulada, ficando mais harmoniosa, produtiva e comprometida com a missão da instituição. Essa nova metodologia de trabalho foi fundamental para reorganizar o eixo da estrutura organizacional das CRES de modo saudável, estratégico e moderno. O sentido político da gestão democrática está contido no fato de que ela se constitui num processo de administrar através da discussão participativa, socialização de decisões e divisão de responsabilidades, que devem estar voltados para os reais interesses da instituição, tendo como princípios fundamentais a Missão, os Valores e a Visão de Futuro da SESA, afastando o perigo das decisões centralizadas. A Gestão Colegiada foi a metodologia construída nas 21 Coordenadorias Regionais de Saúde do Ceará – CRES. Esta forma de trabalho institui ao mesmo tempo o direito e o dever de participação aos membros que compõem a equipe. O processo de gestão democrática só é possível partindo do princípio de que é importante um relacionamento mais participativo, que respeite as diversidades, busque o consenso na solução dos conflitos, o compromisso e as responsabilidades compartilhadas. Essas ações requerem antes de tudo mudanças de comportamento dos diversos atores envolvidos no processo por meio da participação coletiva, eliminando o espírito individualista, corporativo e competitivo que teimam em existir no interior das instituições. O objetivo é viabilizar um método de gestão democrática capaz de propiciar o comprometimento dos funcionários, estabelecendo procedimentos institucionais adequados à igualdade de participação de todos; articulando interesses coletivos de forma a melhorar a qualidade do trabalho e o clima organizacional interno e externo, utilizando a comunicação clara e aberta entre gestores e servidores. As 21 CRES estão organizadas através de 05 (cinco) Grupos de Trabalho – G.T's que são: G.T. de Atenção à Saúde; G.T. de

Vigilância à Saúde; G.T. de Gestão Estratégica, Participativa e Controle Social do SUS; G.T. de Recursos Humanos e G. T. de Apoio Logístico. O Colegiado Interno de Gestão da CRES – CIG/CRES é formado pelos 03 (três) gestores: Coordenador Regional de Saúde, Assessor Técnico, Assistente Técnico Administrativo Financeiro e 01 (um) representante de cada Grupo de Trabalho, totalizando 8 (oito) membros, há também um substituto para o titular de cada grupo. Cada membro assume o compromisso ético e social sobre os pontos discutidos e consensuados nas reuniões. Deve ainda evitar comentários que possam desgastar ou denegrir a imagem da instituição e do próprio Colegiado, bem como de toda equipe. As discussões obedecerão aos princípios éticos e serão baseadas nos valores, diretrizes e orientações do SUS, preservando os princípios democráticos, bom-senso e visando sempre o cumprimento do seu objetivo, das boas relações humanas e co-responsabilidade social. A principal ferramenta dos G.T.'s é um Plano de Ação construído de modo participativo e integrado em consonância com o Planejamento Estratégico da Secretaria Estadual da Saúde – SESA. A consolidação dos Planos de Ação constitui-se o Plano de Gestão Microrregional das CRES. A metodologia diária de trabalho é a seguinte: Reuniões periódicas dos G.T.'s para discussão, monitoramento, avaliação do Plano de Ação e encaminhamentos das demandas para discussão no CIG/CRES; Reuniões periódicas do Colegiado; Reuniões mensais com toda equipe, para democratização de informações inclusive sobre os assuntos discutidos e demandados pelo Colegiado para ajustes nos processos de trabalho. Como resultado desta forma inovadora de administrar ressalta-se o impacto melhorando consideravelmente a integração da equipe refletindo positivamente na ambiência interna e externa, pois o CIG/CRES estimula o espírito de equipe, favorece o compartilhamento de problemas e soluções criando maior suporte de gestão. Conclui-se que a gestão democrática permite que todos participem de maneira integrada e articulada, formando uma equipe mais coesa, harmoniosa, produtiva e comprometida com a missão da instituição. Os Colegiados são acompanhados e avaliados sistematicamente para verificar: o grau de integração e satisfação da equipe; a qualidade dos serviços oferecidos e os níveis de comunicação entre a equipe da CRES e as equipes municipais.