

Colegiados de Gestão: a experiência do Grupo Hospitalar Conceição

ADRIANA CANTO LOGUERCIO SILVA, ANA LUCIA VALDEZ POLETTI, CLAUDIA ROSANA ZACCANI BIELENKI, ELIANE DE LIMA GERBER, LISANDRA ALVES NASCIMENTO, SANDRA BORBA BARRADAS, RODRIGO DE OLIVEIRA AZEVEDO, SILVANA DA SAÚDE FOLIS FLORES, SUZANA ROLIM TAMBARA

Em 2005, iniciou uma experiência no Grupo Hospitalar Conceição referente a uma proposta de avaliação institucional. Isto se deu através de um amplo processo de escuta dos trabalhadores a respeito do que entendiam e como eram realizadas as avaliações individuais dos trabalhadores na instituição. As avaliações eram realizadas, prioritariamente, no contrato de experiência dos novos trabalhadores e mais especificamente com trabalhadores da enfermagem e nutrição.

Esta ação foi desencadeada pela a Gestão do Trabalho, Educação e Desenvolvimento (GTED) que faz parte da Gerência de Recursos Humanos (GRH) a qual tem como uma de suas principais atribuições o acompanhamento funcional dos trabalhadores na instituição. Na época, tínhamos aproximadamente 5.000 trabalhadores.

Neste processo constatamos inúmeras dificuldades, dentre elas podemos destacar o modo como os gestores avaliavam os trabalhadores, alguns com o objetivo de acompanhar os procedimentos e as técnicas realizadas, outros como mecanismo de punição e os demais apenas no período probatório, por ser uma exigência legal. Portanto, a partir daí começamos a questionar os conceitos e as concepções que embasavam os instrumentos e as metodologias utilizadas.

Em relação aos serviços, a GTED, começou a observar em diferentes espaços institucionais a fragmentação dos processos de trabalho, a inexistência de reuniões nos serviços com o coletivo de trabalhadores, apenas reuniões de serviço por categoria profissional, ausência de indicadores para o planejamento de ações e, muitas vezes, a

ausência de planejamento nos serviços.

Neste contexto, também identificamos práticas autoritárias, de poderes historicamente constituídos nas diferentes categorias profissionais e de gestores, concedidos tanto pela instituição, como pelos próprios trabalhadores principalmente em instituições hospitalares. Assim, a falta de valorização dos trabalhadores em detrimento de práticas biomédicas e o não reconhecimento dos diversos saberes e práticas incentivou o desencadeamento de reflexões sobre o próprio fazer e das possíveis contribuições de cada profissional em uma perspectiva integral.

Desde 2003, o grupo diretivo do GHC vem implementando políticas e ações que contemplam a democratização da gestão e a participação dos trabalhadores, fundamentadas nas proposições das Conferências Nacionais de Saúde e da Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde, como também nas políticas advindas do Ministério da Saúde. Desta forma, identificada a necessidade de uma política institucional que contemplasse a valorização e o desenvolvimento dos trabalhadores, a constituição dos serviços em equipes de trabalho multiprofissional e a consolidação de um planejamento institucional, articulado com as diferentes esferas da gestão.

Neste sentido, foi lançado em março de 2006 a “Política de Avaliação de Desenvolvimento”. Esta política propõe um processo de avaliação em três níveis: individual, em equipe e institucional. Baseada nesta política institucional foi constituída as equipes de trabalho relacionadas diretamente com as pessoas que cuidamos ou nos processos de trabalho desenvolvidos.

Este processo de constituição das equipes foi extremamente significativo para o conjunto da instituição, pois conseguiu mobilizar os trabalhadores e promover uma reflexão sobre o nosso fazer e como

enxergamos os processos de trabalho. As questões que embasaram esta reflexão coletiva foram: o que é equipe de trabalho? Quem é nossa equipe? Quem participa da equipe? Quem são as equipes do GHC?

Estas questões geraram uma desacomodação positiva, pois de certa forma, foi desenvolvido um processo rico de definições e acordos coletivos. Também, para a consolidação desta proposta e considerando o princípio da democratização da gestão, iniciou-se um outro movimento de extrema importância que foi a implementação dos Colegiados de Gestão.

O objetivo dos Colegiados é garantir espaços periódicos de discussão das equipes para o seu planejamento e, também, acompanhar, analisar e avaliar os processos de trabalho, dialogar sobre os conflitos, pensar e redefinir fluxos e rotinas do setor, debater sobre infra-estrutura e investimentos. Os trabalhadores são eleitos representando, aproximadamente, 10% do total de trabalhadores das suas equipes. É minimamente paritário entre gestores e trabalhadores, podendo haver mais trabalhadores do que gestores, com representação de turnos e categorias profissionais, sendo aberta à participação de qualquer trabalhador da equipe.

Os colegiados buscam promover a co-responsabilização dos trabalhadores para o objetivo comum que é a melhoria dos serviços prestados à população usuária. Sendo assim, as metas institucionais servem de unidade para o processo de avaliação e de planejamento institucional, isto porque, essas metas são consideradas no processo de avaliação individual, das equipes e da instituição.

Nesta perspectiva são encontrados inúmeros desafios e dificuldades no decorrer destes processos. São resistências históricas que tentam inviabilizar mudanças, como: serviços fechados em si mesmos, categorias profissionais com dificuldades de se integrarem com as demais e de

pensar no coletivo, gestores centralizadores e, também, trabalhadores mais acomodados.

As mudanças são necessárias e acabam, por sua vez, potencializando os serviços no sentido de re-pensar suas práticas cotidianas e de promover melhorias e impactos positivos para a população. Entretanto, ainda há necessidade institucional de repensar sobre a constituição e a organização destes espaços, mais principalmente de discutir a metodologia de trabalho dos colegiados, com o objetivo de potencializar as ações desenvolvidas no colegiado e o protagonismo dos trabalhadores. Isto porque, os colegiados além de discutir as práticas do cotidiano e as relações de trabalho da equipe, devem, por sua vez, incentivar o planejamento e a avaliação da equipe, a gestão compartilhada e a co-gestão, na busca dos preceitos de uma gestão democrática.

Contudo, potencializar os colegiados de gestão e a consolidação das equipes de trabalho é uma ação estratégica do Grupo Hospitalar Conceição que visa contribuir cada vez mais para a qualidade da atenção integral aos usuários e, conseqüentemente, o fortalecimento do Sistema Único de Saúde.

Palavras-chaves: COLEGIADOS DE GESTÃO, DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO, PARTICIPAÇÃO