

## **Referências Técnicas da Gestão do Trabalho: seu papel e possibilidades de atuação no Grupo Hospitalar Conceição**

Em 2006, com o lançamento da Política de Avaliação e Desenvolvimento do Grupo Hospitalar Conceição (GHC), desencadeou-se um processo de reestruturação da Gestão do Trabalho, Educação e Desenvolvimento (GTED), que faz parte da Gerência de Recursos Humanos (GRH).

Naquele momento, a ampliação da equipe era crucial para a implementação da política. Buscava-se a participação efetiva de trabalhadores, gestores e usuários na construção do novo modelo de gestão e atenção em saúde, a garantia dos princípios da equidade, da integralidade, da assistência e da defesa da vida.

A proposta, coerente com o Movimento da Reforma Sanitária, as Conferências de Saúde e de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (consolidada pela NOB-RH/SUS) fundamenta-se em alguns conceitos estruturantes como de território, vínculo, descentralização e responsabilização.

Cabe ressaltar que, na construção da Política de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento de Pessoas da instituição, havia na GTED trabalhadores que referenciavam tal temática. Constituímos uma equipe com dez Referências Técnicas, sendo: que cinco eram Técnicos em Educação, três Assistentes Sociais, uma Psicóloga e uma Enfermeira. Cada referência técnica tornou-se responsável por uma Gerência ou Unidade Hospitalar do GHC, com o objetivo de produzir uma relação mais próxima com os trabalhadores e gestores para o acompanhamento do processo de avaliação e de planejamento das equipes de trabalho.

Hoje, esse papel foi ampliado e a referência técnica passa a ser uma articuladora da política institucional de gestão de pessoas, dando suporte aos processos de trabalho, transitando em diversos locais, agenciando a integração de teoria e prática, sujeito e objeto, tendo como objetivo a abertura de espaços para a superação de metodologias ainda fragmentadas, relações cristalizadas e fazeres desconexos.

O trabalho vem sendo ressignificado frente à proposta de gestão democrática, participativa, que prima pela cogestão e pela autonomia dos trabalhadores enquanto sujeitos de seu fazer. Desenvolve-se trabalhos relacionados à realidade de cada equipe no campo educativo, tais como: oficinas, cursos, seminários e capacitações em serviço, os quais

contribuem para qualificar o processo de educação permanente na instituição. Além disso, as referências atuam no campo da integração, acolhimento e acompanhamento de novos trabalhadores contratados, da assessoria às equipes e aos colegiados de gestão, da política de planejamento, avaliação e desenvolvimento, da mediação de conflitos e do remanejamento de trabalhadores em setores e atividades mais adequadas às suas formações, perfis e experiências profissionais. Nesse sentido, a atuação das referências pressupõe iniciativas de repensar e dar novo sentido aos processos de trabalho, assim como vislumbra o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias institucionais e às diretrizes do Sistema Único de Saúde - SUS.

O contexto atual tem aberto possibilidades para construção de novos cenários e arranjos nos processos de trabalho das áreas administrativas e assistenciais dos hospitais. Nesse sentido, as referências técnicas são apoiadoras do processo de redefinição das relações dos trabalhadores com os usuários, do trabalho em equipes multiprofissionais, da valorização do vínculo e do incentivo aos trabalhadores no processo de responsabilização do seu fazer. Atua-se na perspectiva de produzir espaços para que o debate sobre o processo de trabalho seja uma constante, atribuindo a participação de cada trabalhador como extremamente necessária para a consecução dos objetivos da equipe, de sua qualificação e de seu protagonismo na produção em saúde e de fortalecimento do SUS.

As referências técnicas buscam compartilhar saberes, estabelecer relações transparentes, fortalecer o vínculo entre trabalhadores e usuários nos processos de trabalho e descentralizar o poder corporativo das especialidades para reforçar o poder das equipes multiprofissionais. Acredita-se que é possível transformar a realidade da atenção à saúde e que hospitais podem ser “(...) *um espaço para a realização profissional, para o exercício da criatividade, um local onde sentir-se útil contribua para despertar o sentido de pertinência à coletividade (...)*” (GUEDES e CASTRO, 2009, p.3)<sup>1</sup>, e que esses conceitos estruturantes constituam territórios vivos de prazer, de criatividade e de fortalecimento da gestão, desencadeando processos reflexivos de educação permanente com possibilidade de mudança.

---

<sup>1</sup> GUEDES, Heloisa Helena. CASTRO, Marina Monteiro. **Atenção Hospitalar: Um Espaço Produtor do Cuidado Integral em Saúde.** Serviço Social em Revista. Vol. 12 Ano 1. Jul/Dez 2009. pp. 1-17.

Com relação aos diferentes espaços da instituição, as referências atuam de maneira descentralizada, estimulando a participação das equipes no planejamento e gestão de seu próprio fazer. Nesse sentido, busca-se ampliar conhecimentos e práticas para além das especificidades de cada área da saúde, de modo que o núcleo das disciplinas se revele no campo de produção de saúde de forma interdisciplinar. Assim, a diversidade presente em cada profissional que compõem a equipe e os colegiados configura a complexidade do fazer da referência técnica na promoção da gestão e atenção do Sistema Único de Saúde – SUS.

A atuação junto às equipes seja no aspecto coletivo ou individualizado, fazem da referência uma parceira, valorizando e incentivando a formação e o protagonismo do trabalhador frente aos desafios identificados e enfrentados em suas equipes. Estes desafios, por sua vez, nos colocam no enfrentamento diário de situações complexas e de difícil acompanhamento, tendo em vista a complexidade da própria instituição, o número de trabalhadores e de equipes de trabalho.

Entretanto, a construção de decisões e alternativas coletivas auxiliam no vínculo estabelecido entre trabalhadores e referência, legitimam a ação, desencadeiam processos de responsabilização, de cogestão e de consolidação da política institucional. A importância do vínculo fortalecido nas decisões desmistifica uma gestão hierarquizada como única possibilidade, valorizando os vários atores constituintes do processo.

As ações de qualificação do processo de trabalho das equipes no GHC refletem uma iniciativa permanente de valorização e incentivo à formação dos trabalhadores, potencializa a participação nos processos de tomada de decisão, o posicionamento crítico, a abertura ao diálogo, a promoção de melhorias nos processos de trabalho, a qualidade da gestão e a atenção aos usuários.

Na Gestão do Trabalho, as referências técnicas constituem uma equipe multiprofissional com papel voltado para a promoção das políticas de educação e de desenvolvimento dos trabalhadores. Às referências compete propor alternativas aos problemas identificados nos processos de trabalho, buscando atingir objetivos comuns, utilizando-se de diversos modos de interferir – entendendo-se “interferência, em contraposição à noção de intervenção, isso porque esta última se articula a uma ação que se

pretende completamente orientada por um objetivo preestabelecido” (VASCONCELOS & MORSCHEL, 2009, p.733)<sup>2</sup>.

Nesse contexto, as referências técnicas são possibilidades de arranjos organizacionais, de uma metodologia de gestão do trabalho que objetiva ampliar e integrar o diálogo das distintas especialidades e profissões. Nesta perspectiva, busca-se garantir uma abordagem integral.

Visualiza-se no fazer cotidiano das referências técnicas a maior visibilidade da Gestão do Trabalho no âmbito do GHC, sua vinculação com o conjunto das demais equipes, o desenvolvimento de ações de planejamento coletivo, o incentivo para a participação dos trabalhadores nos processos de cogestão, a promoção de relações mais democráticas e horizontais entre gestores e trabalhadores.

A experiência de referências técnicas na Gestão do Trabalho é uma possibilidade estratégica de interferir nas estruturas historicamente hierarquizadas e fragmentadas do modelo de atenção hospitalar. Essa forma de organização da gestão exige constante processo de negociação, planejamento e avaliação.

Assim, o papel da referência técnica se efetiva na micro-política, gerando práticas e relações que fazem com que cada trabalhador no fazer cotidiano reafirme o SUS.

A atuação como referência técnica é um processo de aprendizagem constante. Muitas vezes depara-se com situações imprevisíveis, que não se sabe por onde iniciar, pois não há previsão institucional. Em outros momentos não se pode ter a resposta pronta, pois ela deve ser construída coletivamente na equipe de trabalho. Na gestão desses processos busca-se usar os diversos saberes na implementação de novos fazeres. Para tanto, destaca-se a importância dessa metodologia potencializando eficiência e eficácia no trabalho em saúde e seu investimento na autonomia de trabalhadores e usuários do SUS.

---

<sup>2</sup> VASCONCELOS, Michele de Freitas Faria de and MORSCHEL, Aline. **O apoio institucional e a produção de redes: do desassossego dos mapas vigentes na Saúde Coletiva.** *Interface (Botucatu)* [online]. 2009, vol.13, suppl.1, pp. 729-738.