

Gestão Participativa e Educação Permanente como dispositivos para uma Transição Tecnológica no Processo Produtivo da Gestão da Rede Própria da SES-BA – Relato de uma experiência.

Em 2007 iniciou-se uma gestão democrática e popular no Governo da Bahia, contrapondo-se às diretrizes que predominaram nos últimos 40 anos neste estado. Na saúde, esta mudança gera um estímulo a processos de gestão mais democráticos e participativos na SES-BA, instituição marcada por uma organização centralizada, vertical e altamente burocratizada. Os trabalhadores da gestão apresentavam uma marcada divisão entre os “técnicos” – envolvidos com as ações operacionais – e os “políticos” – responsáveis pelo processo decisório. Na Diretoria da Rede Própria sob Gestão Direta (DIRPGD), integrante da Superintendência de Atenção Integral à Saúde (SAIS) e responsável pelo apoio e supervisão às unidades hospitalares e de atenção especializadas próprias do estado, essa divisão entre os que formulam e planejam e aqueles que executam, eram bastante evidente. Realizando uma análise a partir da teoria da Micropolítica do Trabalho Vivo em Ato, desenvolvida por Emerson Elias Merhy, observamos um predomínio do “Trabalho Morto” no processo de trabalho da equipe de supervisão da DIRPGD. Apesar do processo de interação entre supervisores e unidades de saúde ser muito “vivo”, as relações eram baseadas no cumprimento de tarefas demandadas externamente à Diretoria, e cujos produtos eram também consumidos – ou tornavam-se insumos – para processos externos àquela equipe. Despachar processos administrativos era uma das principais tarefas realizadas por uma a equipe que, de maneira geral, não dominava o objeto principal do seu trabalho: o Apoio e o Acompanhamento de Unidades de Saúde, em particular, as hospitalares.

Com o cenário de mudanças e o diagnóstico do processo de trabalho feito, decidiu-se pela implantação de um modelo de gestão que pudesse transformar as práticas até então vigentes, qualificar o trabalho, torná-lo mais prazeroso, significativo e produtor de vida para as pessoas que ali trabalhavam, além de organizar o processo produtivo, tornando-o, também, mais eficiente e efetivo. Assim, a DIRPGD decide por um processo de trabalho centrado na constituição da prática de Apoio Institucional e de um modelo de gestão colegiado orientado

para uma transição tecnológica – do predomínio das tecnologias duras e do trabalho morto, para um predomínio das tecnologias leves e do trabalho vivo em ato – transformando relações instrumentais no trabalho em relações baseada nos encontros entre sujeitos portadores de saberes e projetos distintos, com intuito de ressignificação do trabalho e de geração de autonomia dos trabalhadores.

No mundo do trabalho de forma geral, quando pensamos não só nos encontros entre profissionais de saúde e usuários, mas os encontros cotidianos que ocorrem entre os diversos sujeitos que trabalham em um mesmo ambiente e que se articulam na realização do seu trabalho, podemos imaginar quão potente esse encontro pode ser se for transformado em um espaço pedagógico, que permita explorar a potência aí inserida para a produção do novo que pode ser, tanto ganhos de autonomia desses trabalhadores, quanto novos entendimentos em relação ao trabalho. Espaços pedagógicos, coletivos ou resultantes do encontro entre duas pessoas, são os que permitem que o processo de trabalho, os incômodos, o não estruturado, o incerto e o complexo possam ser trazidos para a cena, analisados, refletidos e questionados com o intuito de serem transformados ou não, mas, sobretudo, de trazerem novos significados e novos sentidos para as pessoas envolvidas no mesmo.

A DIRPGD – composta por 04 Coordenações de Apoio e Supervisão, com um total de aproximadamente 40 trabalhadores – apostou na constituição de espaços de Gestão Colegiada e na centralidade da Educação Permanente como dispositivo e ferramenta na instrumentalização da equipe de supervisores – com a proposta de conformarem-se em apoiadores institucionais – para refletir e transformar o cotidiano do trabalho, tanto na atenção, quanto na gestão. Todos os espaços de gestão colegiada foram transversalizados pela lógica da educação permanente, onde os momentos de decisão ou de operacionalização de uma agenda transformavam-se também em momentos de reflexão – a respeito das práticas, teorias e conceitos – sobre as práticas instituídas e instituintes, com intencionalidade de transformação, a partir do cotidiano do trabalho na gestão e do saber dos trabalhadores. Da mesma forma, a cada demanda vinda das unidades de saúde e de outros setores ou níveis hierárquicos da Secretaria de Saúde procurava-se “tratar”, significar, entender e criticar antes de ser respondida – respeitando-se ou negociando-se

seus prazos – com o intuito de “fugir” do trabalho morto. Os espaços de Gestão Colegiada criados foram: Colegiado da Diretoria – composto pelo Diretor, Assessoria, Coordenações e representantes dos Grupos de Trabalho; Colegiados de cada Coordenação – composto pelos coordenadores e a equipe de apoiadores; Assembléia da Diretoria – com a presença de todos os trabalhadores; e os Grupos de Trabalho por Área Temática, de caráter transitório, de acordo com as agendas prioritárias em cada momento. O espaço de maior periodicidade – com reuniões semanais – era o Colegiado da Diretoria. As demandas externas que chegavam à Direção eram processadas e compreendidas em seu contexto e o significado para o Projeto da Diretoria e da Secretaria de Saúde. Para garantir a legitimidade do coletivo, construiu-se o entendimento que respostas deveriam continuar sendo produzidas, mas o processo produtivo era redefinido para que, em sua execução, houvessem também ganhos para o projeto do coletivo da Diretoria. As assembleias – de periodicidade mensal – permitiam realizar escuta do coletivo como um todo, além de construir uma identidade de grupo e de Projeto, orientando as decisões tomadas nos demais espaços. Estende-se que neste processo, onde privilegia-se a negociação entre as demandas dos demais setores da SES e o projeto do coletivo da Diretoria, há um predomínio do Trabalho Vivo na medida em que supera-se a simples reprodução da demanda sem simplesmente rejeitá-la (o que provavelmente inviabilizaria o coletivo), e ao mesmo tempo gera novos produtos, como o aprendizado da equipe e o encontro de projetos. A partir do momento que o trabalho ia sendo refletido, era trazido à tona o fato da pequena apropriação daquele grupo em relação ao trabalho realizado e percebido que saberes eram necessários para, juntamente com os saberes que já possuíam, ampliar a “caixa de ferramentas” para operar no cotidiano. Este processo possibilitou também (apesar de não ter sido um dos objetivos), um ambiente terapêutico, pois se configurou como um espaço de fala e escuta em alguns momentos (especialmente nas assembleias), e de construção de outras subjetividades que não tinham como surgir no cotidiano do jeito como era organizado. Possibilitou ainda, que os trabalhadores da Diretoria, antes apenas um agrupamento de pessoas que trabalhavam juntas, constituíssem enquanto um coletivo de trabalhadores; esse fato abriu a possibilidade de explorar uma

potência, ainda não explorada, de transformação das práticas nesse espaço de gestão.

Os trabalhadores da DIRP-GD, por sua vez, apesar de acostumados com as relações hegemonicamente instituídas entre os “técnicos” e os gestores, baseadas em hierarquia, distanciamento e forte separação entre o técnico e o político, demonstravam insatisfação com esse modelo e desejo de que fosse diferente. Assim, atitudes como ouvir, negociar, acolher as necessidades, avaliar coletivamente as ações/decisões, refletir sobre o processo de trabalho, respeitar o tempo do grupo na realização do trabalho, respeitar as experiências acumuladas pela equipe e não entendê-los como “sacos vazios” prontos para serem preenchidos, foram atitudes disparadas e assumidas cotidianamente pelo Diretor e pelo grupo montado pelo mesmo, sendo, progressivamente, incorporadas por todos.

Assim, para os espaços de gestão colegiada realmente cumprirem o papel de incluir a equipe no processo decisório efetivamente e de trazer novos significados para o trabalho, não basta só existirem; eles precisam ser permeados por uma postura pedagógica, para que os atores envolvidos exerçam o papel crítico-criativo, de formulação de fato e se constituam enquanto sujeitos da organização.

É importante, também, colocar que esses espaços, apesar das grandes contribuições para o trabalho da Diretoria, não ocorreram de maneira homogênea, tendo altos e baixos, momentos de mais adesão e de menos adesão das pessoas. Apesar disso, os resultados positivos foram reconhecidos pela maior parte dos trabalhadores – em sua maioria de servidores efetivos e com uma média de mais de 15 anos de serviço público na saúde.

No decorrer de dois anos, houve adesão dos trabalhadores à constituição de equipes de apoio institucional às unidades de saúde e considerável grau de satisfação dos mesmos, relacionado ao aprendizado adquirido e às relações mais horizontais estabelecidas entre os antigos “técnicos” – agora, Apoiadores Institucionais – com a Direção. Observou-se ainda, um aumento do grau de autonomia e de apropriação destes trabalhadores sobre seu objeto de trabalho nesta Diretoria. Esta experiência sugere que é potente apostar no encontro dialógico entre trabalhadores e nas reflexões sobre o cotidiano do trabalho,

como forma de produzir mudanças, que revelam sujeitos, que produzem mudanças... em um processo vivo, em ato.