

# Experiências de Gestão e Humanização Loco-Regional

Nelson Figueira Júnior<sup>1</sup>

## Introdução

Este artigo discorre sobre a apresentação da mesa “Experiências de Gestão Humanizada Loco-Regional”, realizada no II Encontro de Humanização da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo. As apresentações contaram com a participação de Maria Tereza L. E. Silva (Direção Regional de Saúde DIR VII – Araraquara); Cecília Cristina Togasho (DIR XIV – Marília), Marizete da Costa Ferreira (DIR XV – Piracicaba), coordenada por Nelson Figueira Júnior (Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo).

## A Integração Regional na Política de Humanização

As Oficinas de Humanização, realizadas no âmbito da Secretaria Estadual de Saúde (SES), são fruto de um acordo realizado entre as três esferas de governo, em setembro de 2004, visando o desenvolvimento de uma Política Nacional de Humanização (PNH). A proposta teve como objetivo fomentar articulações entre as instâncias de governo, respeitando as diferenças e autonomias federativas, comprometendo-se com uma nova forma de trabalhar para construção do Sistema Único de Saúde (SUS), em um modelo de atenção com qualidade e indissociável de uma gestão participativa. Destacando algumas falas, que ilustram as intenções deste acordo, retiradas do relatório do encontro:

*“(...) construir acordos para a definição de uma política que tenha permanência no tempo (...) uma transição da ética individual para uma ética coletiva, um compromisso institucional do conjunto do Sistema com a população, nosso usuário”.*

(Dr. Paulo Seixas – Coordenador da CRH/SES)

*“(...) uma nova maneira de trabalhar (PNH), de fazer junto, de considerar todos os atores do SUS como sujeitos protagonistas da produção de saúde.”*

(Raquel Teixeira Lima – Consultora do PNH/MS)

Vale ainda destacar deste relatório a preocupação com os objetivos do desenvolvimento de uma Política de Humanização no que se refere aos problemas, no âmbito do SUS, com a histórica desvalorização dos trabalhadores da saúde, a crescente precarização das relações de trabalho, o baixo investimento em educação permanente para me-

lhorar da formação profissional e os modelos de gestão centralizados e verticais que acabam por excluir trabalhadores e população da construção do sistema de saúde.

Podemos considerar estas reflexões como ponto de partida, um marco na viabilização da integração das agendas de saúde para a implantação das políticas de humanização.

## As oficinas de Humanização na SES/DIR

As Oficinas de Humanização no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo – Direções Regionais de Saúde (DIRs), sob a coordenação de Cleusa Abreu (CRH) e Cecília Miranda (CRS), foram organizadas segundo uma divisão macro-regional, em três grupos de DIR: São Paulo, Marília e Ribeirão Preto, selecionadas de acordo com as semelhanças entre as Regionais e a proximidade física entre elas. O público foi constituído por gestores e representantes do planejamento, ouvidoria, recursos humanos e do Pólo de Educação Permanente.

A participação ocorreu de forma diferenciada para cada DIR, de acordo com a disponibilidade e interesse dos gestores e equipes técnicas, refletindo o momento e grau de investimento para o tema da Humanização, segundo as experiências já desenvolvidas e motivação para a criação de ações inovadoras. De forma geral, os participantes demonstraram grande interesse pelo tema em questão, verificado pela participação atuante em todas as atividades propostas no decorrer do ano de 2005 e na manifestação da necessidade de dar prosseguimento ao processo iniciado.

Este trabalho tem se configurado em um efetivo espaço de ampliação da forma de pensar e agir as relações humanizadoras no modo de produzir saúde. A partir da compreensão de que a humanização é um tema que atravessa todas as instâncias do SUS e do entendimento de que precisamos melhorar nossa forma de lidar com as dimensões subjetivas dos sujeitos nas práticas do cotidiano profissional, associamos, na nossa roda de debates, a perspectiva da gestão local e regional às necessidades de formação dos profissionais e da participação dos usuários, de maneira a integrar nos processos de trabalho a importância das relações entre os diferentes profissionais

<sup>1</sup> Psicólogo, Especialista em Psicologia Clínica pela PUC – Campinas e Coordenador da Área Técnica de Cultura de Paz, Saúde e Cidadania da Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo. Contato: figueiranj@ig.com.br

e destes com a população.

Para tanto, nas oficinas, solicitamos aos participantes que relacionassem o tema da humanização a alguma situação de trabalho, seja esta sobre uma experiência já desenvolvida ou uma situação problema. Nossa intenção foi a de trazer o dia-a-dia do profissional da DIR, o que concebiam como ações de humanização nas relações de trabalho e na forma de fazer gestão e atenção, produzindo novos significados para o que chamamos de processos subjetivos na produção da saúde, visando à melhoria da capacidade de realização e liderança e na co-responsabilização dos objetivos institucionais da DIR.

Adotamos como metodologia a aprendizagem significativa, através da lógica da problematização, acreditando que o trabalhador precisa desenvolver sua potencialidade de acordo com o que lhe é exigido. A diversidade da experiência acumulada de cada trabalhador foi provocada através de perguntas que contribuíram para a análise das situações, que revelaram as estratégias adotadas por eles e pelas áreas em que estão inseridos frente aos desafios que o trabalho coloca. Dessa forma, colocamo-nos como produtores de conhecimento e de formulação de propostas para o desenvolvimento de projetos de gestão atrelados à Humanização.

*“Nesse fazendo e aprendendo, os próprios trabalhadores percebem-se como produtores de conhecimento. Aprende-se a fazer inventando, segundo um processo de aprendizagem contínua, de construção de saberes, valores, concepções e sujeitos. Trata-se de inventar pela prática de teste, de experimentação, de problematização das formas já dadas.”*

(Cartilha Gestão e Formação do Trabalho/PNH)

Os assuntos abordados nas oficinas trouxeram experiências já instituídas na SES, como os projetos “Jovem Acolhedor”, “Conte Comigo” e os relatos de trabalho com Programa Saúde da Família e na área de Saúde Mental. No aspecto da gestão, foi enfocada a relação com os trabalhadores da DIR (desde a gestão de pessoas até o trabalho em equipe), a integração com diretrizes da SES, a interação com secretários municipais de saúde e sobre os processos de regulação das regionais (incluindo os prestadores de serviços).

Nesta direção, aprofundamos a relação da humanização como um tema transversal e sua potencialidade na produção de mudanças para a uma maior qualidade na produção da saúde. A possibilidade de participar de um espaço coletivo de discussão foi muito valorizado.

### **Sistematização das Oficinas de Humanização**

#### **Objetivos:**

- estimular, acompanhar e desenvolver uma Política de Humanização junto às Regionais de Saúde;
- estimular a formação de grupos ou comitês de humanização;

- instrumentalizar os comitês de humanização para atuarem junto aos municípios;
- acompanhar, fortalecer e dar suporte aos grupos de humanização;
- proporcionar troca de experiências de humanização;
- construir propostas para promover ações de humanização;
- disseminar sobre os pressupostos e concepções de humanização articulados na gestão e atenção à saúde;
- criar mecanismos para facilitar a articulação e a integração entre as diferentes ações de humanização nas Regionais de Saúde.

#### **A Humanização no trabalho com os coletivos:**

- resignificação do cotidiano do trabalho em saúde na DIR;
- reflexão sobre a produção do cuidado com enfoque nas necessidades de saúde;
- ampliação da motivação, elevando a auto-estima do grupo;
- valorização do trabalho em equipe;
- a percepção da subjetividade na construção da gestão participativa;
- troca de experiências e reconhecimento das práticas humanizadoras;
- apropriação da Humanização como eixo transversal do trabalho em saúde;
- qualificação do processo de trabalho no âmbito da DIR e na organização assistencial;
- trabalho coletivo como estratégia de articulação regional e integração entre as áreas.

#### **Resultados - evolução e parâmetros de Humanização elaborados:**

GTH e Comitê Humanização	91% das DIR constituíram GTH/ Comitê
Gestão Participativa	50% das DIR priorizando coletivos
Pólo de EP e Humanização	79% das DIR integram EP e Humanização
Articulação Regional	92% das DIR inserem o tema da Humanização
Conselho Saúde e Participação Popular	42% das DIR envolvem Conselho e População
Comunicação e Socialização	92% das DIR com atividade de Comunicação Social

#### **Considerações Finais**

As oficinas de trabalho junto às Regionais de Saúde configuraram-se em um espaço coletivo de discussão e de ampliação na forma do pensar e do agir em saúde, tendo como eixo transversal a humanização.

Nestes encontros, foram valorizados a troca de experiências, o reconhecimento dos trabalhos desenvolvidos, a aquisição de novos conhecimentos e abordagens sobre o tema da humanização. O trabalho em grupo permitiu a aproximação entre os profissionais, possibilitando a análise dos vínculos institucionais, criando momentos

favoráveis para se compartilhar tensões decorrentes do trabalho, acolhendo as divergências e estimulando a criação de propostas e projetos inovadores.

As atribuições das Regionais de Saúde, com o enfoque na humanização, ganham uma nova dimensão no processo de produzir saúde, ampliando e redimensionando os espaços de interlocução e de articulação regional com os municípios.

A humanização foi utilizada como um dispositivo que interrogou as práticas cotidianas, valorizando os vários modos de subjetividade presentes na concretude das ações de saúde, da gestão à atenção, incentivando gestores e equipes técnicas para a transformação destas práticas, produzidas nas inter-relações locais e regionais, para a produção de saúde na perspectiva do SUS.