

2

Bordando em Roda: Caminhos para o Fortalecimento de Coletivos de Gestão



“Me toque, vida,
mas não suavemente”

(Angelou, 2020, p. 135).[9]

2. Bordando em Roda: Caminhos para o Fortalecimento de Coletivos de Gestão

Juntas construiremos a nossa história.

Ao identificarmos em cada uma de nós as potencialidades e os desafios, reconhecemos que somos indivíduos únicos, com experiências, visões e saberes distintos. Quando se forma um grupo, amplificam-se essas dimensões, trazendo em si a diversidade e as interseccionalidades que nos permeiam, e trazem ainda mais camadas de complexidade e riqueza para o grupo. Com diálogo e escuta ativa, podemos aprender uns com os outros, construir pontes entre diferentes realidades e ampliar nossa compreensão do mundo.

Não é mentira que juntos somos mais fortes e, a partir dessas forças, queremos estabelecer um espaço heterogêneo que acolha e valorize a diferença entre cada participante.

Mas afinal, “quem somos nós” e “onde estamos”? Situadas em todos os Estados do Brasil, as pessoas se uniram para compor os grupos/comitê de equidade. Essa diversidade geográfica enriquece o grupo, permitindo que diferentes realidades e perspectivas sejam consideradas nas discussões e ações.

Nosso reconhecimento de quem somos não começa aqui. Desde que passamos a dialogar com Estados e regiões temos incentivado o encontro de diferentes entes de responsabilidade para pensar a equidade de gênero, raça e etnia em seus respectivos Estados. Realizamos um encontro nacional em julho de 2023, seguido de encontros virtuais para identificação do tema nos diferentes Estados, uma oficina presencial por região do país para fortalecer a discussão e, finalmente, um encontro comemorativo de um ano de atividades, em março de 2024, em Brasília.

O momento presente é um reflexo do nosso passado e nossas ações agora estão construindo o nosso futuro. Dessa forma, vamos olhar para nós e para o nosso grupo.

A seguir traremos duas importantes etapas para o reconhecimento dos grupos/comitê em si e com seus pares.

[9] ANGELOU, M. Poesia Completa. São Paulo: Astral Cultural, 2020.



2.1 Quem Sou Eu? Minha História de Vida e Minhas Relações

Nossa vida, nossos caminhos e nossos afetos nos constroem e revelam quem somos nas relações conosco mesmos, com as outras pessoas, com as coisas e com o ambiente que nos cerca. Ao conhecer e reconhecer quem somos e onde estamos, somos capazes de criar significados, compreender nossas experiências e construir novas possibilidades a partir do que já vivemos. Olhar para si, para o passado e construir o futuro com base no percurso é fundamental.

Diante dessa realidade, podemos refletir sobre os caminhos que percorremos até aqui. Ao olhar para nossas origens e para o que nos nutre, podemos questionar o que é importante para cada um de nós na construção de nossa identidade e no processo de buscar energia e renovação para seguir em frente.

Olhar para si, para o passado e construir o futuro com base no percurso é fundamental.

Entre as perguntas que podem fortalecer nossa capacidade de autorreflexão e contribuir com os movimentos de apresentação coletiva, listam-se: *por quais caminhos você passou para chegar até aqui? Como foram suas jornadas?* Reconhecer o que nos constitui, como construímos nossa história e o que trouxemos de essencial em nossas experiências justifica grande parte de quem somos. Quais aprendizagens importantes você adquiriu em seus percursos e como elas contribuem para a pessoa que você é hoje?

Muitas vezes, pode parecer que nossos caminhos são traçados de forma aleatória, sem conexão com nossos objetivos. Mas por que, dentre todas as pessoas, estamos justamente aqui neste momento?

Quais habilidades, vivências, funções e atribuições me trouxeram até aqui? Quais características minhas podem contribuir para a construção de uma sociedade mais equitativa, promovendo a equidade de gênero, racial, étnica, geracional e de pessoas com deficiência no âmbito do trabalho e da educação em Saúde, valorizando especialmente as trabalhadoras do SUS?

2.2 Quem Somos Nós? De Onde Viemos?

Para trabalharmos em grupos, tomamos como premissa a ideia de que as pessoas envolvidas são ativas nos processos de ação e transformação. Partimos da noção de grupo como dispositivo, cujo desafio é criar junto configurações para sua experiência, descortinando possibilidades para se pensar a relação com o trabalho, educação em Saúde e consigo, promovendo reorganizações subjetivas e objetivas. Desse modo, o grupo opera como promotor de novas formas de (se) ver e estar no mundo também para as pessoas que o compõem (Pereira et al., 2018).[10] Considerando essas premissas, a atividade grupal em um coletivo de gestão nos moldes induzidos para os grupos/comitês de equidade pode gerar importantes reflexões sobre o compromisso social de cada pessoa envolvida, ao mesmo tempo que subsidia os questionamentos e as proposições coletivas de qualificação das práticas de Gestão do Trabalho e da Educação.

Afinal, que grupo é este? Quais são nossas potências? Quais os contextos e evidências no campo da equidade na Gestão do Trabalho este grupo tem governabilidade para enfrentar? Neste processo vamos olhar para nossa composição, para o nosso contexto atual, para o cenário de práticas e iniciar uma análise de viabilidade.



Perguntas e reflexões que podem fortalecer nossa capacidade de gestão em coletivo englobam questionar: olhando para cada história de vida compartilhada, quais características você identifica como similares ou divergentes? Os desejos, afetos, gostos e desgostos presentes no grupo dialogam entre si?

Uma vez que nos apresentamos e conhecemos um pouco de nossa história, vamos costurar quais caminhos nos unem. Cada pessoa que faz parte de um coletivo de gestão é essencial. Essa reflexão coletiva é um momento oportuno para identificamos a necessidade de novas pessoas, novas redes ou novas estratégias para uma composição que atenda às necessidades que estão colocadas para um grupo, que pensará a equidade na gestão do trabalho e da educação no SUS. Quem mais podemos e/ou precisamos trazer para compor conosco?

[10] PEREIRA, M. S.; OLIVEIRA, A. F. F. de; MACHADO, J. P.; VIEIRA, N. R. S.; MIRANDA, R. N.; CUNHA, S. S. N.; FLOR, T. C. Estágio Profissionalizante e Formação em Psicologia: o Trabalho com Grupos como Dispositivo Formativo. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 38, n. 2, p. 218-232, Jun. 2018.

Mais do que de qual serviço viemos, ou a quem representamos, é importante que saibamos o que nos move, o que nos motiva, por que estamos e como chegamos até aqui. Inspiramo-nos no conceito Sankofa para propor uma reflexão que, no presente, permite olhar para o passado e nele se apoiar para a construção do futuro.[11]



O conceito de Sankofa (Sanko = voltar; fa = buscar, trazer) origina-se de um provérbio tradicional entre os povos de língua Akan da África Ocidental, em Gana, Togo e Costa do Marfim. Em Akan, "se wo were fi na wosan kofa a yenki" pode ser traduzido por "não é tabu voltar atrás e buscar o que esqueceu". Como um símbolo Adinkra, Sankofa pode ser representado como um pássaro mítico que voa para frente, tendo a cabeça voltada para trás e carregando no seu bico um ovo, o futuro (EPSJV, 2018).

É importante pensar a realidade territorial a partir de nossas particularidades identitárias, que se manifestam de diversas maneiras, por exemplo, na identificação étnica e racial ou na participação em movimentos sociais. Nosso pertencimento também se constrói a partir da identificação de quem somos, com o que ou com quem temos afinidade e a partir de quais espaços individuais e coletivos construímos os nossos propósitos e destrinchamos os nossos legados.

"Aprendi que a Grandeza de cada um é a grandeza coletiva na comunidade. E a pequenez também..."
(Cunha Jr, 2016, p. 8).[12]

Na busca do reconhecimento mútuo, a percepção de quem somos nos auxiliará a aprofundar reflexões e ações que promovam a implementação de processos de mudança a serem executados com base no pensamento crítico e ações focadas e impulsionadas pelas estratégias educacionais adotadas.

2.3 Como Podemos nos Apresentar?

Promover mudanças de cultura e institucionais para a construção de políticas públicas consistentes demanda empenho, engajamento e, principalmente, ação coletiva. É na construção coletiva que alicerçarmos as transformações que desejamos.

Para construir a identidade de coletivos é importante reconhecer os diversos retalhos, as redes existentes e as muitas mãos que irão exercitar a tessitura de uma colcha que possa nos trazer abrigo, acolhimento e identidade coletiva. O reconhecimento das diversidades e a construção do comum em torno do universo do trabalho e da educação no SUS é uma etapa importante na constituição dos coletivos que irão compor os grupos/comitês de equidade.

[12] CUNHA JUNIOR, H. Tear africano: contos afrodescendentes. 3. ed. São Paulo: Selo Negro, 2016.
[11] EPSJV – Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio. Projeto Sankofa discute as questões e relações étnico-raciais. 2018. Disponível em: https://acesse.dev/jePHd. Acesso em: 04 mar. 2024.

Escolhemos percorrer a construção das nossas interações e das nossas identidades coletivas valendo-nos do **Mapa Estratégico** baseado no método BSC **(Balance, Score Card)** de planejamento. O **Mapa Estratégico** constitui-se como uma representação gráfica e visual que objetiva promover o alinhamento institucional, dos indivíduos e das iniciativas, possibilitando que os esforços sejam direcionados para as áreas que necessitem de maior atenção. Criada em 1992, por Robert Kaplan e Dave Norton, essa ferramenta estabelece como necessária a definição da visão, missão e valores de coletivos, e apresenta quatro perspectivas que devem guiar a construção de objetivos estratégicos e indicadores: Clientes, Financeira, Processos, Aprendizado e Inovação (HAOC, 2018).[13]



Fonte: Instagram Aonde o SUS chega.

A perspectiva pode ser entendida como o ponto de vista do coletivo sobre os resultados a serem obtidos em determinada área de ação. É de certa forma a imagem-objetivo pretendida para aquela área. Embora tenhamos como base referencial as perspectivas propostas inicialmente pelos criadores da ferramenta, são os coletivos em planejamento que definem as perspectivas que melhor representem suas estratégias.

Para nossas pretensões, o Mapa Estratégico que aqui utilizaremos representará as diretrizes gerais de um coletivo no que se refere ao seu Propósito, seu Legado e suas Bases/Princípios como elementos de identidade. Além disso, definirá suas perspectivas e objetivos estratégicos a partir de dados consistentes que sustentem suas escolhas. Considerando o objeto de ação dos grupos/comitês estaduais de equidade, propomos ao menos três perspectivas: perspectiva para as pessoas trabalhadoras do SUS, perspectiva para a sociedade e perspectiva para os processos internos de trabalho do grupo.

Podemos considerar que a obtenção de dados consistentes por vezes se torna um obstáculo para o planejamento, já que muitas vezes temos frágeis sistemas de informação, banco de dados ou mesmo dificuldades em acessar evidências para a proposição de políticas. Foi possível perceber, nas primeiras ações do Projeto Equidade de Gênero, Raça, Etnia e Valorização das Trabalhadoras do SUS, a dificuldade na construção da matriz diagnóstica devido à inconsistência e à ausência de bancos de dados e fontes de informação confiáveis. Essa realidade evidenciou a necessidade de uma análise mais aprofundada dos problemas existentes.

Diante disso, propomos a construção de um Mapa Estratégico que alinhe as intenções, ações e projeções do grupo, tomando como base uma reflexão informada por dados da realidade local, com ações arrematadas, em que cada passo estratégico seja parte

[13] HAOC – Hospital Alemão Oswaldo Cruz. Diretrizes Metodológicas para o Planejamento Estratégico das Secretarias Estaduais de Saúde. Projeto Fortalecimento da Gestão Estadual do SUS, 2018.

essencial para formar nosso bordado como base, abrigo, proteção, disposição e visão de futuro. Que expresse o diagnóstico realizado e as ações planejadas para o enfrentamento dos problemas identificados.

A figura 1 demonstra um exemplo de distribuição das informações em um Mapa Estratégico, aqui inspirado na ideia de estandarte.[14]



Sonhos construídos pelas nossas partes que geram o todo: bordando o estandarte do grupo.

Povoada
Quem falou que eu ando só
Tenho em mim mais de muitas
Sou uma, mas não sou só.

(Nunes, 2023).[15]

Ao nos depararmos com o novo ou com aquilo que ainda não nos é familiar, é natural sentirmos um certo estranhamento. Os estímulos que nossos olhos capturam, nossos ouvidos captam e nosso corpo experimenta podem gerar sensações que nos inquietam. No entanto, muitas vezes essa sensação de estranhamento não provém necessariamente daquilo que é inédito, mas sim de aspectos que nos são familiares, ainda que de forma incompleta ou pouco elaborada.

Buscamos referências no que já conhecemos, em nossas vivências e experiências passadas. É comum que nossos sentimentos de estranhamento se originem de lugares, situações e condições que, embora familiares, ainda não foram completamente explorados ou compreendidos, porque nem todas as circunstâncias que nos são familiares são, por si só, confortáveis ou automaticamente agradáveis.

Dessa forma, os temas que estamos trabalhando, ainda que não sejam necessariamente novos ou desconhecidos, podem nos abrir para novas abordagens, ampliando nossa visão dos processos e permitindo a construção de caminhos diferentes daqueles anteriormente estabelecidos.

[14] As possibilidades são múltiplas para expressar os entendimentos comuns do coletivo. Pesquisa na internet o tanto de exemplos de mapas estratégicos feitos por Secretarias de Saúde, da Educação, institutos de pesquisa, empresas...
[15] NUNES, S. Travessia: Povoada. Mungunzá Records. 2023. Disponível em: https://youtu.be/dIFzUVxAb8c?si=EmPgwX9NkhCK5g0f. Acesso em: 04 mar. 2024.

Com base nesse pressuposto, no processo de constituição do Mapa Estratégico de um coletivo é importante desenvolvermos momentos de reflexão individual e compartilhada. Assim, cada membro do grupo pode voltar suas reflexões a si, em um processo de autocompreensão sobre as atividades que são pertinentes àquele coletivo de gestão ao qual pertence. Numa etapa posterior, a troca dessas reflexões entre os membros será o primeiro caminho para a busca de uma identidade comum no desenvolvimento do propósito, do legado e da base do grupo.

Perguntas para reflexão individual e posterior debate coletivo incluem:

1. Por que estamos aqui?

2. Quais são nossos propósitos?

3. Como queremos que as pessoas lembrem de nós no futuro?

4. Qual legado queremos deixar?

A atuação da articuladora objetiva ofertar apoio e suporte técnico ao coletivo para identificação e acolhimento das demandas dos Estados, a partir da compreensão de cada realidade. Assim, o estandarte a ser estampado considera a trajetória do Estado e seus objetivos estratégicos.

O compartilhamento das compreensões individuais sobre esses temas e a posterior reflexão coletiva contribuirá para a definição de um entendimento comum sobre o propósito, o legado e a base desse grupo.

Essa definição pode ser interpretada como a expressão primeira da imagem-objetivo do grupo: aquela que estampa nosso estandarte.

- **Propósito:** qual é o propósito que nos une como grupo? Qual a nossa razão de ser?

- **Legado:** para onde queremos ir? O que queremos construir juntos? Como nos vemos no futuro?

- **Base:** quais princípios norteiam nossas ações e decisões? Quais atitudes e comportamentos esperamos para nós e para a sociedade?

A partir das reflexões sobre os propósitos, legados e embasamento (base), os coletivos devem definir seus objetivos estratégicos para as diversas perspectivas de ação, definidas pelo grupo. A seguir apontamos três perspectivas que entendemos como importantes para desencadearem as ações de grupos/comitês estaduais de equidade. Cada coletivo, no entanto, pode repensar essas perspectivas, propondo aquelas que mais atendam às necessidades e possibilidades de ação.

Perspectivas:

- **Perspectiva para as pessoas trabalhadoras do SUS:** quais resultados vislumbramos para as pessoas que trabalham no Sistema Único de Saúde quando pensamos em equidade na Gestão do Trabalho e da Educação?

- **Perspectivas para a sociedade:** quais resultados vislumbramos para a sociedade quando pensamos em equidade na gestão do trabalho e da educação no Sistema Único de Saúde?

- **Perspectivas para os processos internos de trabalho:** o que vislumbramos quando pensamos em nosso trabalho e nossa formação como grupo/comitê de equidade?

O estandarte pode ser entendido como uma bússola, um símbolo que guia os coletivos. Por meio da imagem e das frases que o compõem, é possível transmitir uma visão de mundo, os valores e as transformações que se quer promover.

Hasteia-se a bandeira da visão do que está por vir, dos passos que se trilham no presente e que visam a transformações efetivas e consistentes no futuro.

Eles perguntaram por quê?
Uma certa pessoa queria saber
por que uma garota grande e
forte como eu não ficava num
emprego que pagasse um salário
normal. Gastei meu tempo
para guiá-la e para ler
a ela cada página.
Mesmo as pessoas mínimas
não sobrevivem com um
salário mínimo.
Um certa pessoa queria
saber por que eu espero a
semana inteira por você.
Não tive palavras para
descrever o que você faz.
Disse que você tem o movimento
do oceano nos seus passos,
e quando acerta minhas charadas
não há mesmo o que dizer.

(Angelou, 2020, p. 276).[16]

A definição do estandarte do grupo exige escuta ativa, poder de síntese e amorosidade para o acolhimento de distintas visões de mundo e diferentes conhecimentos. Estamos falando de sonho que se sonha junto. Ou seja, possibilidades de transformar nossos sonhos em realidade no desenvolvimento de perspectivas comuns para o futuro e para o agora.



Fonte: Instagram Aonde o SUS chega.

Quais são nossos sonhos para equidade na gestão do trabalho e da educação no SUS? Como os traduzimos em nosso estandarte?

Se temos a capacidade de sonhar, criar imagens e pensar possibilidades, também podemos criar passos para realizar. O capítulo que se segue apresenta alguns caminhos para a transformação das perspectivas/objetivos em ações dos grupos/comitês estaduais de equidade.

[16] ANGELOU, M. Poesia Completa. São Paulo: Astral Cultural, 2020.