

5

Estratégias de Longevidade e Capilarização



O adequado espaço físico para encontros do coletivo e o desenvolvimento de parcerias com órgãos de apoio à qualificação das ações são algumas das estratégias que contribuem para a concretização do grupo para além do ato legal de instituição.

Estratégias de Longevidade e Capilarização

Agora que já temos um plano de ação e estratégias de monitoramento e avaliação, podemos pensar em caminhos para garantir a longevidade do grupo/comitê e das iniciativas implementadas. Com base nos avanços alcançados e nos desafios a serem superados, algumas estratégias são essenciais para promover a renovação contínua do nosso trabalho.

Cada grupo/comitê possui singularidades de acordo com os componentes, territórios e contextos. No entanto, traremos aqui algumas práticas que podem contribuir para a longevidade e a expansão dos grupo/comitês:

5.1 A Institucionalização do Comitê Estadual de Equidade

Tornar o grupo/coletivo de gestão estadual de equidade em um espaço instituído junto aos órgãos competentes e estabelecido por meio de regimento interno é um caminho para o fortalecimento e longevidade das ações e da temática no Estado, já que esse processo exige comprometimento legal. Neste sentido, vale refletir sobre como desenvolver um regimento que contribua ainda mais para os processos futuros. Há que se analisar se é melhor nomear membros ou cadeiras, levando em consideração a rotatividade de gestores. Além disso, entendemos que o simples ato legal nos garante a força da estratégia e o desdobramento das ações nas práticas cotidianas. Assim, é importante estruturar os compromissos do regimento considerando a importância dos espaços de Educação Permanente, planejamento e pesquisa do grupo. O adequado espaço físico para encontros do coletivo e o desenvolvimento de parcerias com órgãos de apoio à qualificação das ações são algumas das estratégias que contribuem para a concretização do grupo para além do ato legal de instituição.

5.2 Estratégias de Comunicação

O compartilhamento eficiente e transparente sobre as ações propostas e desenvolvidas pelo coletivo, bem como a divulgação de dados, informações e evidências produzidas ao longo dos trabalhos é uma forma de demonstrar às instituições e à sociedade a relevância do tema, ao mesmo tempo que permite o reconhecimento da importância de se estabelecer coletivos de gestão voltados ao tema da equidade.

Há diversas formas de se estabelecer estratégias de comunicação sobre o desenvolvimento do trabalho do coletivo que podem contribuir para o fortalecimento e a longevidade dos grupos e/ou das ações. A seguir apresentamos algumas dessas estratégias.

5.3 Sistema de Governança no SUS

Acessar os sistemas de governança do SUS não apenas permite a comunicação institucional das ações, como se torna uma etapa importante de validação, adesão, viabilização e, algumas vezes, de deliberação sobre as propostas do grupo/comitê de equidade.

Assim, sugere-se que ao longo das etapas de planejamento os grupos/comitês promovam encontros estratégicos junto a instâncias internas de governança e de apoio à governança organizacional do SUS,[30] tais como:

- **Conselho Estadual de Saúde (CES);**
- **Comissão Intergestora Bipartite (CIB);**
- **Comissão Intergestora Regional (CIR);**
- **Conselhos de Secretários Municipais de Saúde (COSEMS);**
- **Ouvidoria do SUS;**
- **Gabinete da Secretária Estadual de Saúde.**

Saiba mais:

Instâncias internas de governança do SUS podem ser compreendidas como aquelas que são "responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São, também, responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas, em suas implementações, atendam ao interesse público. Compõem essas instâncias o Conselho de Saúde e a alta administração (composta pelo governador, prefeito, secretário(a) de Saúde e dirigentes diretamente a ele(a) subordinados" (Brasil, 2018, p. 25).[29]

Instâncias internas de apoio à governança podem ser entendidas como estruturas que "realizam a comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração, bem como auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas ao Conselho de Saúde e à alta administração (secretários de Saúde). Podem ser citados como exemplos dessa estrutura a auditoria interna [...], as comissões, comitês e a ouvidoria do SUS" (Brasil, 2018, p. 25).[29]

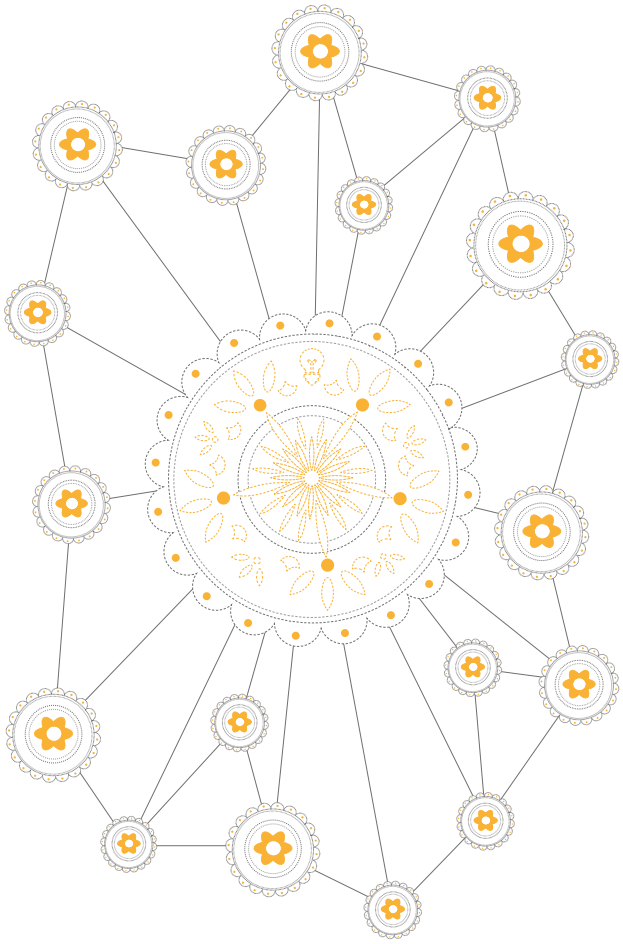
[29] BRASIL. Tribunal de Contas da União. Guia de governança e gestão em saúde: aplicável a secretarias e conselhos de saúde. 2018. Disponível em: https://l1nk.dev/L8M58. Acesso em: 04 mar. 2024.

Essas observações precisam ser feitas de dentro para fora, mas também de fora para dentro das instituições. Não raro, estamos tão acostumadas aos nossos ambientes de trabalho que não percebemos alguns mecanismos de opressão, ou mesmo a não diversidade dos nossos postos de trabalho. Como ponto indispensável para as políticas públicas orientadas à participação popular e controle social, torna-se necessário e imprescindível observar, ao envolver os Conselhos de Saúde, movimentos sociais e diferentes conformações de sociedade civil.

5.4 Criação de Redes e Parcerias com Espaços Estratégicos

Além dos espaços deliberativos e de governança, entendemos que demais espaços do diálogo com a sociedade são parte importante do processo de longevidade para o tema da equidade nos territórios. Neste sentido, é relevante o grupo se debruçar no mapeamento de atividades e de locais estratégicos para divulgar suas ações e estabelecer parcerias na construção, aplicação e difusão das ações e temas pertinentes ao escopo de reflexão do grupo/comitê de equidade.

Considerando o tema da Gestão do Trabalho e da Educação, podemos citar como espaços estratégicos o Centro de Referência em Saúde do Trabalhador (CEREST) da Vigilância em Saúde, os Sindicatos da área da Saúde e as Escolas de Saúde do SUS, além de centros/núcleos de pesquisa universitários. A articulação com esses espaços pode promover uma rede de apoio valiosa à longevidade das ações.



5.5 Proposição de Espaços Estratégicos para Difusão do Conhecimento e Qualificação das Ações

Dentro das etapas de planejamento dos grupos/comitês, faz-se importante a proposição de espaços de validação e qualificação das ações para além daqueles já existentes.

Esse caminho pode ser especialmente valoroso diante de pautas pouco exploradas no SUS e que, portanto, podem exigir a composição de espaços de debate que unifiquem pessoas estratégicas que

não necessariamente ocupam as instâncias de governança do SUS. É uma forma de promover o encontro entre distintos lugares e saberes e, ao mesmo tempo, produzir transversalidade da pauta da equidade.

Nessa perspectiva, é profícuo investir em momentos de validação das ações, convidando pessoas estratégicas para contribuírem com as pospostas do grupo. Aqui há mais liberdade para propor as atividades de discussão que podem, por exemplo, valer-se de métodos horizontalizados de gestão de coletivos, como o método da roda, pautando-se em uma racionalidade que reconhece as múltiplas lógicas e lida com os conflitos e com a valorização do trabalho e do trabalhador, distribuindo poder de modo mais igualitário, considerando as contribuições das diferentes pessoas na construção da totalidade da ação, de modo que a gestão colegiada torne o processo prazeroso para todos (Campos, 2000).[30]

Espaços coletivos que democratizem as discussões ética, estética e política sobre o tema, por si só já são investimentos que fortalecem a capilaridade e a longevidade do tema.

Podemos ainda trazer outros elementos operativos para esses espaços, de forma a produzir uma qualificação sistematizada das propostas do grupo, considerando as evidências em saúde como elemento disparador do processo decisório. Os "Diálogos Deliberativos" ou "Diálogos de Políticas" podem ser estratégias inspiradoras nesse sentido. Criados como espaços de negociação de políticas informadas por evidências, esse formato pode ser aplicado junto aos sistemas de governança do SUS ou em encontros desenvolvidos por um grupo de interesse proponente. O Diálogo Deliberativo é um método de discussão estruturado que permite que evidências advindas de pesquisas passem por avaliação e sejam complementadas e/ou questionadas por figuras estratégicas para o tema em questão, colocando em diálogo o conhecimento científico, o conhecimento tácito e as pessoas diretamente implicadas com o tema para que, juntos, possam qualificar opções de enfrentamento de problemas (Lavis et al., 2020; Gaiotto et al., 2023).[31, 32]

Neste desenho, o grupo de interesse proponente tem autonomia para definir quem são as pessoas estratégicas para compor o debate de determinada ação. As possibilidades apresentadas nesse espaço dedicado à reflexão sobre a longevidade das ações foram pensadas como um leque, cujas escolhas vão depender das características de cada localidade.

É importante reforçar, no entanto, que os caminhos pressupõem o incentivo à transformação da cultura institucional. Assim, relembre, sempre, os valores que a pautam e retorne ao ponto primordial para a definição dos passos dessa caminhada, de forma que avancemos nas ações que ampliem a equidade como prática corriqueira no dia a dia de trabalho.

[30] CAMPOS, G. W. S. Um método para análise e cogestão de coletivos. São Paulo: Hucitec, 2000.
[31] LAVIS, J. N.; BOYKO, J.; OXMAN, A. D.; LEWIN, S.; FRETHEIM, A. Ferramentas SUPPORT para a elaboração de políticas de saúde baseadas em evidências (STP). 2020.
[32] GAIOTTO, E. M. G.; TRAPÉ, C. A.; SOARES, C. B.; SOUZA, N. M.; NARCISO, K. R. S. Diálogo deliberativo como instrumento de decisão política: a saúde do trabalhador da Atenção Primária à Saúde. Interface (Botucatu), n. 27, 2023.

Retome cada uma das etapas do planejamento e, para cada uma delas, pense em estratégias que possam garantir ações a serem mantidas em pequeno, médio e longo prazos.

Utilizando uma das ações hipotéticas trazidas como exemplo nesse guia:

> *"Propor junto aos setores o desenvolvimento de protocolo de acompanhamento que envolva CEREST e Gestão do Trabalho e Educação da SES".*

Em um diálogo deliberativo são desenvolvidas opções de protocolo baseadas em evidências. Tais opções são discutidas em reunião deliberativa com os atores interessados ou importantes ao tema (como CEREST, sociedade civil organizada, sindicatos etc.). Ao final, o grupo proponente poderá qualificar as opções de enfrentamento a partir de novos olhares técnicos e políticos, adequando as proposições às realidades locais apresentadas pelos participantes.

5.6 Capilaridade das Ações

Considerando que a intervenção desse Projeto se dá em nível estadual, estamos aqui compreendendo como capilaridade a difusão das ações do grupo/comitê estadual para os entes municipais. Esta é uma atenção colocada aos coletivos: se aproximarem dos territórios e das mais diferentes singularidades.

A integração das ações locais com atividades consolidadas ou em processo de consolidação pode ser um caminho interessante de capilaridade. Assim, é importante que o grupo se aproxime do desenvolvimento dos Planos Municipais e Estaduais de Saúde, bem como do Plano Estadual de Gestão do Trabalho e Educação, buscando elementos comuns que possam potencializar as ações de equidade.

As Escolas de Saúde, por meio de suas atividades de formação para trabalhadores e gestores municipais, podem compor estratégias de difusão da equidade no âmbito do trabalho. Os Conselhos de Secretários Estaduais de Saúde e as Câmaras Técnicas do SUS são outras instâncias em nível regional e municipal que podem compor o plano estratégico de capilarização do grupo/comitê estadual de equidade como importantes aliados no processo de capilarização das ações junto aos municípios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomar decisões não é tarefa fácil e, deliberar coletivamente, ainda menos. Reconhecendo esse desafio, gostaríamos de parabenizar você, que chegou até aqui, que se olhou, se agrupou e em conjunto construiu histórias que transformam realidades. O princípio da equidade, muitas vezes negligenciado, pode passar despercebido se não nos atentarmos a ele. Ao observarmos nossos ambientes de trabalho, podemos perceber a diversidade presente (ou sua falta). Quantas pessoas diferentes de nós encontramos em nossos postos de trabalho? Quando olho ao meu redor, encontro mulheres cis, trans, travestis, pessoas com deficiência e percebo diversidade geracional, pessoas negras e indígenas? Quem são as pessoas que vejo? Quando olho para os postos e ocupações de trabalho, como se dá a divisão de gênero, racial e social do trabalho? Quem são as pessoas que estão em quais lugares e por quanto tempo? Lançar olhos de equidade para estas questões e desejar colocar este princípio em prática foi o que viemos dialogando e vivenciando ao longo de todo este guia e por esta trajetória de construção com você.

Nosso objetivo é que com sua atuação nos prazos que você estabeleceu, as realidades nos diferentes territórios no Brasil se tornem cada vez mais diversas e que cada pessoa tenha, cada uma com sua singularidade, mais possibilidades de existência com dignidade de vida.

Certamente muitos desafios foram enfrentados nessa trajetória. E desejamos que, passadas as águas revoltas, novas vidas, circunstâncias e renovações possam despontar. Dessa forma, concluímos este guia, que carrega em suas páginas a essência do trabalho coletivo e a força de quem constrói diariamente o SUS.

Nosso objetivo é que com sua atuação nos prazos que você estabeleceu, as realidades nos diferentes territórios no Brasil se tornem cada vez mais diversas e que cada pessoa tenha, cada uma com sua singularidade, mais possibilidades de existência com dignidade de vida.

Este Projeto foi cuidadosamente desenhado para valorizar e reconhecer a singularidade que cada uma traz para os seus territórios, para as suas equipes e, acima de tudo, para cuidar daquelas que prestam cuidado, assim como construir a reflexão dos processos de trabalho e da transversalidade da equidade das pessoas que tomam decisão.

Durante os encontros de planejamento, execução e monitoramento das ações voltadas para a equidade na Gestão do Trabalho e Educação em Saúde, pudemos vivenciar, em cada troca e em cada diálogo, a potência do encontro, da aprendizagem coletiva e os deslocamentos rumo aos processos transformadores. As experiências compartilhadas revelaram a pluralidade de desafios e conquistas que marcam o dia a dia das Unidades de Saúde, dos espaços de gestão e das percepções frente ao trabalho e educação em Saúde.

Este guia não se propôs a ser somente um registro ou a apresentação de estratégias e metas pré-estabelecidas. Ele visou a imprimir caminhos, trajetórias e costuras que marcam um processo para além das técnicas e procedimentos. Tratou-se de um caminho ou até mesmo uma jornada de aprendizado mútuo desde sua composição, em que cada voz foi ganhando eco e adensando as discussões para integrar suas particularidades ao coletivo.

A finalização deste Projeto não é, portanto, mais um ponto de chegada. É um convite à continuidade. É uma diretriz para o adensamento dos propósitos e legados. É o apontar para a longevidade e capilaridade de cada uma das ações. Que este guia sirva como uma ferramenta de apoio, uma fonte de inspiração e, sobretudo, um lembrete constante sobre a construção de caminhos coletivos, sobre a atenção aos processos de trabalho, a importância da Educação Permanente em Saúde, a mudança da cultura institucional e, principalmente, como um lembrete de que é preciso cuidar de si e dos processos de construção nos diferentes ambientes de trabalho.

É uma diretriz para o adensamento dos propósitos e legados. É o apontar para a longevidade e capilaridade de cada uma das ações. Que este guia sirva como uma ferramenta de apoio, uma fonte de inspiração e, sobretudo, um lembrete constante sobre a construção de caminhos coletivos, sobre a atenção aos processos de trabalho, a importância da Educação Permanente em Saúde, a mudança da cultura institucional e, principalmente, como um lembrete de que é preciso cuidar de si e dos processos de construção nos diferentes ambientes de trabalho.



Com alegria, gratidão, trabalho e educação, encerramos este guia com a convicção de que este material possa ser um importante elemento de articulação territorial na construção de espaços de trabalho mais equânimes e representativos de múltiplas realidades e diversidades.

Sigamos juntas, construindo e aprendendo a aprender, a ser, a conviver, a promover equidade, a conhecer e, acima de tudo, cuidando umas das outras!