



Gestão compartilhada

A contribuição da PNH na atenção à saúde

Aline Câmara

De que forma a discussão multiprofissional de um caso clínico pode interferir na forma da equipe organizar o seu trabalho?

Até que ponto a criação de um espaço coletivo para discussão das dificuldades da equipe pode produzir uma atenção em saúde mais qualificada e integral? Essas questões ajudam a ilustrar como o Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente Fernandes Figueira (IFF/Fiocruz) vem organizando seu novo modelo de gestão, pautado na Política Nacional de Humanização (PNH).

Criada em 2003 pelo Ministério da Saúde com o desejo de abrir um amplo debate sobre humanização no Sistema Único de Saúde (SUS), a PNH traz como princípio básico a inclusão e valorização dos diferentes sujeitos no processo de produção da saúde, de forma ativa e autônoma. Nesse sentido, tendo como pilar principal a modalidade compartilhada e participativa, o IFF vem, desde 2010, realizando seminários, oficinas de formação continuada e pesquisas internas com o objetivo de mudar a lógica de gestão tradicionalmente verticalizada.

“A escolha pelas diretrizes da Política Nacional

de Humanização (PNH) veio ao encontro das novas demandas que surgiram com a designação do IFF como Instituto Nacional. Para promover o redesenho institucional, precisávamos da participação coletiva, de uma equipe comprometida. Com a nova organização, menos hierarquizada, conseguimos estimular ainda mais a troca de experiências e a comunicação entre gestores, trabalhadores e usuários. A porta de entrada foi à assistência, mas estamos caminhando para ampliar as práticas da PNH para ensino, pesquisa e gestão”, destaca o diretor do Instituto, Carlos Maciel.

As bases para a consolidação desses espaços de discussão coletiva, ampliando, assim, a vocalização de diferentes atores, participantes dos processos de análise e decisão, se deu com a implementação de colegiados gestores, inicialmente na área da Atenção. “Com o apoio de consultores da PNH/MS, conseguimos, aos poucos, mudar não somente o organograma, mas também a cultura do IFF como um todo”, afirma o pediatra Eduardo Novaes, que liderou o processo de implantação da PNH no Instituto.

“Percebemos que a gestão compartilhada fez com que as pessoas tra-

“Com o apoio de consultores da PNH/MS, conseguimos, aos poucos, mudar não somente o organograma, mas também a cultura do IFF como um todo”

balhassem com maior afinco. A partir do momento em que o sujeito participa das decisões, o seu comprometimento se torna mais palpável. Acabamos com a ideia de chefias de departamentos. Agora temos os gerentes das áreas, os quais têm a função de integrar e coordenar as ações priorizadas pelo colegiado, ou seja, ele só vai executar o que foi decidido pelo grupo daquela área em questão”, destaca Novaes.

Organizados nas áreas de Atenção Clínico-cirúrgica à Mulher; Atenção Clínico-cirúrgica à Gestante; Atenção Clínica ao Recém-nascido; Atenção Clínica





foto: comunicação IFF



A gestão compartilhada tem ampliado nossa visão, nossa capacidade de negociação e corresponsabilização, além de legitimar a tomada de decisão no serviço”

ajudar os grupos nessa experimentação de um outro modo de fazer gestão e produzir saúde. Esses apoiadores são profissionais que já articulavam as discussões da humanização na unidade, assim como profissionais de alguns locais estratégicos como o planejamento, recursos humanos, dentre outros”.

No que diz respeito à participação do usuário, alguns espaços também estão sendo experimentados pelas equipes. Buscando estimular a participação do paciente e de seus familiares na discussão das situações vivenciadas durante a permanência no Instituto, rodas de conversa são utilizadas como espaços de participação. Em uma dessas rodas, a paciente Rosimar Souza ficou à vontade para apontar questões importantes sobre o seu atendimento: “Da última vez que eu vim aqui a médica viu uma manchinha na minha mamografia. Na ocasião, ela estava conversando com outra profissional com uma linguagem técnica e eu não consegui compreender o que se tratava. Na hora, eu não tive a iniciativa de perguntar e fui para casa cheia de dúvidas. Hoje, estou voltando para fazer outros exames e então, terei a chance de esclarecer essas questões”, afirmou a dona de casa.

As observações da paciente foram prontamente anotadas pela gerente do

Ambulatório da Área da Mulher, Ana Lucia Tiziano e, posteriormente,

o caso foi discutido em um dos colegiados. “O caso apontado pela paciente Rosimar evidencia a importância do diálogo e da comunicação clara durante o atendimento. Essa troca é muito rica, pois nos permite debater detalhes que muitas vezes passam despercebidos. A gestão compartilhada tem ampliado nossa visão, nossa capacidade de negociação e corresponsabilização, além de legitimar a tomada de decisão no serviço. É um processo repleto de desafios, de constante manejo diante das resistências. É, sem dúvida, uma oportunidade de crescimento profissional e de desenvolvimento das relações humanas na instituição”, afirmou Ana Lúcia.

Para o diretor do IFF, todos os esforços estão valendo a pena. “Estamos encarando bem esse desafio. Toda mudança tem resistência, mas considero que estamos vencendo bem isso. É gratificante pensar que outras instituições podem se inspirar em nós e construir uma gestão mais participativa e compartilhada ao ter contato com a nossa experiência. A gestão torna-se efetivamente participativa porque inclui todos os envolvidos, da Direção aos pacientes. Sem dúvida, é mais fácil trabalhar em grupo do que sozinho”, conclui Maciel.

à Criança e ao Adolescente; Atenção Cirúrgica à Criança e ao Adolescente, os colegiados possuem uma agenda definida de encontros. Sustentando as pautas que são levadas para o debate pelos grupos, a consultora da PNH no IFF, Andreia Thurler, procura auxiliar as equipes na apropriação dos dispositivos da política.

“O apoio institucional é o método utilizado para sustentar todo o processo de mudança institucional. Assim, cada área tem suas UPs, organizadas a partir de um processo de trabalho comum que articula uma equipe multiprofissional, e conta com apoiadores de referência para