SUS Secretaria Municipal de Saúde de Campinas

PRO QUALI III

PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO GERENCIAL PARA PROFISSIONAIS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE CAMPINAS

PARTE III

APOIO INSTITUCIONAL NO SUS CAMPINAS: PRÁTICAS DE GESTÃO



1º Encontro

Tema: Gestão em Saúde e suas funções

Responsável
Rosana Onocko Campos
Faculdade de Ciências Médicas Unicamp

Gestão em saúde

Suas funções

Teoria da administração científica

- Finais do século XIX
- A Organização Racional do Trabalho (ORT), desenvolvida por Frederick Taylor, é um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência e a produtividade no ambiente de trabalho.
- Divisão de tarefas: A ORT propõe que cada trabalhador realize suas funções da forma mais simples e rápida possível, aumentando a produção.

As principais características incluem:

- Racionalização do trabalho: observou que a falta de especialização e a ineficiência dos trabalhadores resultavam em perda de tempo e esforço.
- Estudos de tempos e movimentos
- Treinamento e supervisão
- Esses princípios visam não apenas aumentar a produtividade, mas também melhorar as condições de trabalho.

Experiência de Hawthorne

- Foi um conjunto de estudos conduzidos entre 1924 e 1932 na fábrica da Western Electric, em Hawthorne, Chicago, liderados por Elton Mayo e sua equipe.
- O objetivo era investigar como fatores físicos, como iluminação e pausas no trabalho, afetavam a produtividade dos funcionários.
- A ideia vinha da Teoria Clássica da Administração, que via os trabalhadores como peças de uma máquina.

Experiência de Hawthorne

- Mas algo inesperado aconteceu: os resultados mostraram que a produtividade não dependia apenas de condições físicas, mas também de fatores sociais e psicológicos.
- Esse fenômeno, conhecido como Efeito Hawthorne, revelou que os trabalhadores se sentiam mais motivados quando percebiam que estavam sendo observados e valorizados.

"Cria a natureza suas diversas criaturas com admirável brutidade. Entre mortos e aleijados, considera, não faltará quem escape para garantir os resultados da gerência, modo ambivalente e portanto equívoco de substantivar o ***gerir*** *e o* ***gerar****, com aquela confortável margem de imprecisão que produz as mutações do que se diz, do que se faz e do que se é... "*

José Saramago, 1999.

Gestão clássica (gerir)

- Hetero-gestão (ou seja gestão que se exerce sobre os outros).
- Modelo gerencial hegemônico: relações interpessoais marcadas pela "ameaça" que o outro representa.
- Concentra vários tipos de poder (técnico, administrativo e político) na figura do gerente ou coordenador (ex.: enfermeira chefe).

Gestão clássica (gerir)

- Controle do processo de trabalho.
- Impõe regras e normas.
- Finalidades pré-definidas.
- Não incorpora a demanda.
- Parte do pressuposto de que as pessoas não gostam de trabalhar.



Especificidade da Saúde (Chorny, 1996).

- Processo produtivo em saúde é "inteligência intensivo".
- São pessoas os trabalhadores e o objeto de trabalho: não existe distanciamento entre o "objeto ser humano trabalhado" e o "ser humano que trabalha".
- Variabilidade de processo e de variabilidade da "matéria prima" = variabilidade ao quadrado! **A difícil tarefa de gerenciar a diversidade.**

Gerar

- **Pressuposto:** espaços institucionais como espaços privilegiados para a sublimação criadora (Freud, 1931).
- Resgate da utopia autogestionária, na desestabilização do instituído, produzindo graus maiores de co-gestão.
- Abrir a gestão um lugar e um tempo no qual experimentar a tomada de decisões coletivas
- Articular autonomia com responsabilidade, enxergar a produção de "obras" (Campos, 1994).

Gestão do SUS

- Descentralização (comando único)
- Controle social: CNS, CES (metade dos membros são representantes dos usuários)
- Instâncias de negociação: Tripartite, Bipartites.

Condições para o repasse de recursos

- Ter um Fundo de Saúde.
- Ter Conselho de Saúde.
- Ter contrapartida de recursos próprios.
- Ter apresentado relatório da gestão anterior.
- Ter um Plano de Saúde.

Mas então, o SUS propõe uma gestão na dimensão do gerir ou do gerar?

Gestão

Dimensão do gerar

- Criação de espaços de co-gestão.
- Análise coletiva dos usos do poder.
- Visa a produção de graus maiores de autonomia, criatividade e desalienação.

Dimensão do gerir

- Ação sobre ação dos outros (controle).
- Uso do poder tácito.
- Visa aumento da produtividade.
- Reprodução do status-quo.

Gestão nos seus aspectos técnicos

- **Arranjos:** formas de organização que têm uma certa estruturação e permanência e a potencialidade de produzir fluxos na direção contrária do controle:
  - Colegiados de gestão e unidades de produção
  - Apoio matricial
  - Equipes de referência, adscrição de usuários

Gestão nos seus aspectos técnicos

- **Dispositivos:** transitórios. Visam subverter as linhas de poder instituídas.
  - Oficinas de planejamento
  - Cursos/treinamentos/formação
  - Análise/supervisão institucional
  - Assembléias

Gestão como produtora de subjetividade

- Agrupamentos nos quais a diferença é vivida como mortal. O outro como depositário de tudo o que há de ruim, como aquilo que me impede de desabrochar, o agrupamento como palco.

- Função suporte

- Função manejo



Gestão como Intervenção

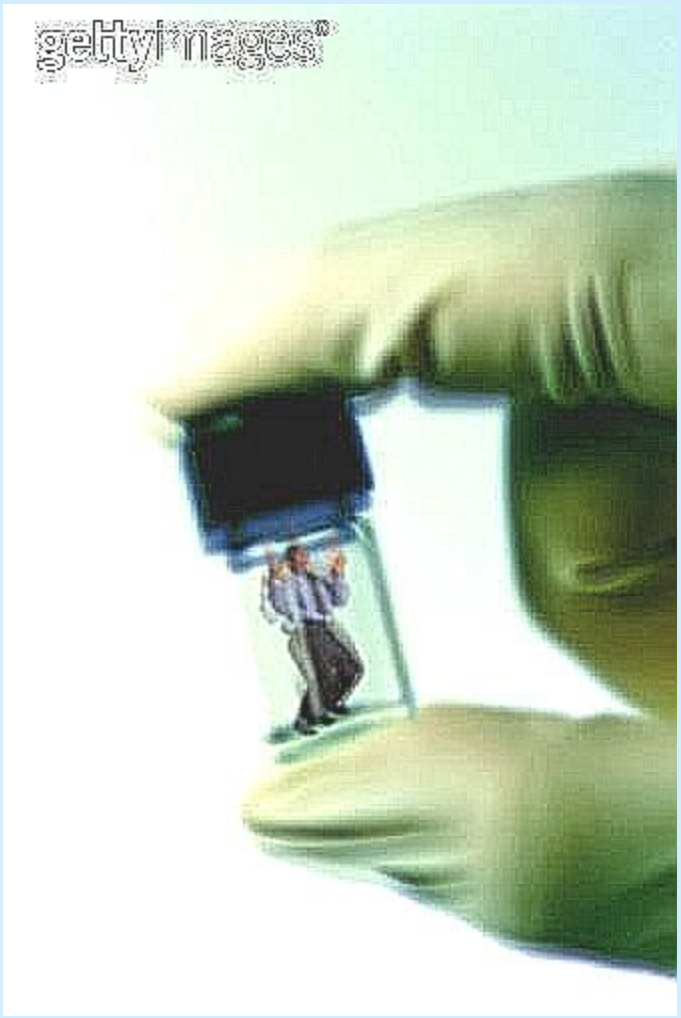
- **Intervir:** tomar parte voluntariamente, meter-se de permeio, colocar-se entre, por iniciativa própria, ingerir-se

- **Função gerencial:** papel diferenciado

Gestão como intervenção

A pessoa do Gerente:

- Estar gerente
- Governar: uma das três tarefas impossíveis (Freud)
- Formação técnica em gerencia e em saúde
- Função suporte
- Limite como continência
- Limite como castração



Gestão como locus privilegiado para instituir mudanças

- Toda mudança instaura uma crise.
- Função vírgula: entre crônos e ayon.
- Cascas, membranas ou tudo imenso.
- O que chamamos de resistência à mudança?

Gestão na sua dimensão interpretativa

- Na gestão (como no brincar) o fazer precede o elucidar
- Escrevendo novas histórias

Gestão como modo de funcionamento

- Por uma gestão crônos e ayon, processo e acontecimento, plano de produção de um trânsito ou passagem. Entre a ordem operatória de outros processos produtivos e a desordem dos processos criativos e de mudança.
- Heterogestão: eliminação do ayon
- Autogestão: puro ayon



Por que a vida, a vida, a vida, a vida só é possível reinventada...

C. Mirelles

Bibliografia

- Campos, G. W., 1994. Sobre a reforma dos modelos de atenção: um modo mutante de fazer saúde. In: *Inventando a mudança na saúde*. Cecílio, L.C. O. (org). São Paulo: Ed. Hucitec.
- Chorny, A, 1996. Gerencia estratégica de servicios de salud, Rosario: Lazarte.
- Onocko Campos, R., 2003. A gestão: espaço de intervenção, análise e especificidades técnicas. pp 122- 149. In: *Saúde Paidéia*, Campos, Gastão. São Paulo: Editora Hucitec.
- Testa, M., 1993. *Pensar en salud.* Buenos Aires: Lugar Editorial.

Gestão em saúde

Contato:

rosanaoc@mpc.com.br

PRO QUALI

REALIZAÇÃO:

SUS Secretaria Municipal de Saúde de Campinas

PREFEITURA DE CAMPINAS