PRO QUALI

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

PARTE III

APOIO INSTITUCIONAL NO SUS CAMPINAS

PRÁTICAS DE GESTÃO

Trilha de Aprendizagem e Coletânea da Produção dos Participantes



CAMPINAS
2026

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

SUS Secretaria Municipal de Saúde de Campinas

PREFEITURA DE CAMPINAS

Programa de Qualificação Gerencial para Profissionais da Secretaria Municipal de Saúde de Campinas

PARTE III

APOIO INSTITUCIONAL NO SUS CAMPINAS

EQUIPE RESPONSÁVEL

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE:
Lair Zambon – Secretário
Deise Fregni Hadich - Secretária Adjunta

DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA E SAÚDE DIGITAL:
Marcelle Regina Silva Benetti – Diretora

DEPARTAMENTO DE SAÚDE:
Monica Regina Prado de Toledo Macedo Nunes – Diretora

ISBN: 978-65-02-49150-8

Todos os direitos reservados. 2026

GRUPO CONDUTOR

ESCOLA DE SAÚDE PÚBLICA:
Fernando Ricardo Bau
Maria do Carmo Foschini Buzá Ferreira
Priscila de Paula Marques
Silvana Terume Koshikene Rodrigues

DEPARTAMENTO DE SAÚDE:
Jorge Mendes Ávila
Juliana Ahmed de Oliveira Ramos
Rejane Maria Rios Fleury Trautwein
Taniella Carvalho Mendes
Tienne de Almeida Antonio Rampazzo

ESCOLA DE SAÚDE PÚBLICA:
Fabiola Damas de Carvalho e Silva – Coordenadora

REVISÃO TÉCNICA

RESPONSÁVEL PLATAFORMA (DIAGRAMAÇÃO, ILUSTRAÇÃO, CONTEÚDOS):
Helder Sabino
Marcelo Antônio de Freitas

DIVULGAÇÃO, INSCRIÇÕES E CERTIFICAÇÃO:
ESCOLA DE SAÚDE PÚBLICA DE CAMPINAS

DIAGRAMAÇÃO E ARTE:
KAIC BALDONE ALVES
RÉGIS HENRIQUE DE OLIVEIRA

Todos os direitos reservados. 2026

PREFÁCIO

Os desafios contemporâneos do Sistema Único de Saúde (SUS) exigem modos de gestão cada vez mais capazes de promover a integração entre pessoas, serviços, territórios e políticas públicas. Em contextos marcados pela complexidade das demandas de saúde e pela diversidade dos cenários locais, torna-se fundamental investir em estratégias que fortaleçam o diálogo, a cooperação e a construção coletiva de soluções.

Nesse sentido, o apoio institucional tem se consolidado como uma importante prática de articulação entre gestão e cuidado. Ao favorecer processos de escuta, mediação, análise das realidades locais e compartilhamento de responsabilidades, contribui para o fortalecimento de espaços democráticos de decisão e para a qualificação das respostas oferecidas às necessidades dos territórios e das populações.

A valorização das experiências produzidas no cotidiano dos serviços, associada ao compromisso com a educação permanente e com a construção coletiva do conhecimento, constitui

um dos pilares para o aprimoramento contínuo das práticas de gestão no SUS. É nesse movimento que se insere a presente publicação.

Este e-book reúne reflexões, registros e produções construídas a partir de uma experiência formativa desenvolvida com apoiadores institucionais da Secretaria Municipal de Saúde de Campinas. Mais do que documentar um percurso de aprendizagem, o material busca compartilhar conhecimentos, sistematizar experiências e contribuir para a ampliação do debate sobre o papel do apoio institucional na consolidação de uma gestão participativa e comprometida com a qualidade do cuidado.

Esperamos que esta obra possa inspirar novas reflexões, fomentar o intercâmbio de experiências e fortalecer iniciativas voltadas à construção de práticas colaborativas nos diferentes espaços de atuação do SUS. Que sua leitura contribua para ampliar olhares, estreitar diálogos e reafirmar o compromisso coletivo com um sistema de saúde público, democrático e orientado pelas necessidades dos cidadãos.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO
APRESENTAÇÃO DO EBOOK.....09

ENCONTRO 1
AULA INAUGURAL.....14

ENCONTRO 2
PAPEL DO APOIO INSTITUCIONAL NA SMS DE CAMPINAS.....16

ENCONTRO 3
MODELO ASSISTENCIAL.....26

ENCONTRO 4
TERRITORIALIZAÇÃO.....28

ENCONTRO 5
PLANEJAMENTO.....32

ENCONTRO 6
GESTÃO DE CONFLITOS.....40

ENCONTRO 7
GESTÃO DE AGENDA.....47

ENCONTRO 8
EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE.....59

MATERIAIS COMPLEMENTARES
MATERIAIS DE APOIO.....64

INTRODUÇÃO

O Programa de Qualificação Gerencial (PRO QUALI) foi desenvolvido pela Escola de Saúde Pública de Campinas (ESPC), vinculada ao Departamento de Ensino, Pesquisa e Saúde Digital (DEPS), como uma estratégia de fortalecimento das práticas de gestão no âmbito da Secretaria Municipal de Saúde de Campinas (SMS). A Parte III do programa, intitulada "Apoio Institucional no SUS Campinas: Práticas de Gestão", foi direcionada aos apoiadores institucionais que atuam nos Distritos de Saúde do município.

No segundo semestre do ano de 2025, estabeleceu-se um grupo de estudos com representantes da Secretaria de Saúde e docentes da UNICAMP para construir a proposta do curso de qualificação para os apoiadores institucionais.

Do DEPS participaram: Marcelle Regina Silva Benetti, Priscila de Paula Marques, Maria do Carmo Foschini Buzá Ferreira e Fernando Ricardo Bau.

Do Departamento de Saúde (DS) participaram: Monica Regina Prado de Toledo Macedo Nunes, Rejane Maria Rios Fleury Trautwein, Jorge Mendes Ávila, Juliana Ahmed de Oliveira Ramos,Glaucia Margotto, Raquel Aparecida Silveira Furtado, Renata Cauzzo Zingra Mariano, Rita de Cássia Almeida Bottcher, Tienne de Almeida Antônio Rampazzo, Andréa Maria Campedelli Lopes, Ricardo Nemer Jalbut, Vivian Cristina Matias de Oliveira Nunes, Marita Fontenele Albuquerque Coelho.

Da Unicamp participaram: Rosana Onocko Campos, Adail de Almeida Rolo, Gustavo Tenório Cunha, Fábio Luiz Alves, Henrique Sater de Andrade.

No início de 2026, planejado e conduzido por um grupo condutor composto por representantes da ESPC e do DS, o curso teve como objetivo qualificar a atuação dos apoiadores institucionais, fortalecendo competências relacionadas à análise de cenários, à mediação de processos de trabalho, ao apoio à gestão e à qualificação do cuidado nos territórios.

Realizada entre março e setembro de 2026, a formação reuniu 61 profissionais dos seis Distritos de Saúde, distribuídos em três turmas. O percurso formativo foi estruturado em oito encontros presenciais e abordou temas considerados centrais para o exercício do apoio institucional, incluindo o papel e o pacto institucional do apoiador, a consolidação do modelo de atenção, a territorialização, o planejamento, a gestão da agenda, a gestão de conflitos e a Educação Permanente em Saúde.

A proposta pedagógica adotou metodologias ativas e problematizadoras, privilegiando a reflexão crítica sobre os processos de trabalho e a troca de experiências entre os participantes. O curso buscou fomentar a construção coletiva de conhecimentos e o desenvolvimento de ferramentas que pudessem apoiar a atuação cotidiana dos profissionais nos diversos contextos de gestão e cuidado.

Participaram da formação profissionais de diferentes categorias, entre elas médicos, enfermeiros, odontólogos, psicólogos, farmacêuticos, terapeuta ocupacional e serviço social, evidenciando o caráter multiprofissional do apoio institucional no SUS Campinas.

Observou-se, ainda, que a maioria dos participantes exercia essa função há menos de três anos, aspecto que reforça a relevância de iniciativas voltadas ao desenvolvimento e à consolidação de competências específicas para essa área de atuação.

Este e-book foi elaborado com o propósito de sistematizar os conteúdos, reflexões e produções resultantes do processo formativo. Ao reunir elementos conceituais, metodológicos e experienciados ao longo do curso, pretende constituir-se como um material de referência para apoiadores institucionais, gestores e demais profissionais interessados em processos de gestão participativa e qualificação do cuidado.

Além de registrar essa experiência, a publicação busca favorecer o compartilhamento de conhecimentos, apoiar a prática profissional e contribuir para o aprimoramento contínuo das ações de apoio institucional no SUS Campinas. Os capítulos que seguem refletem parte do percurso construído coletivamente pelos participantes e expressam a riqueza das discussões, aprendizados e desafios vivenciados ao longo da formação.

Síntese do perfil do Apoio Institucional em Campinas, em 2026:

O processo de capacitação dos apoiadores institucionais de Campinas contou com a participação de 61 profissionais, distribuídos em três turmas.

No início do processo formativo eram 54 profissionais os quais responderam questões que nos permitiram, conhecer algumas de suas características sociodemográficas, profissionais e de experiência na função.

Quanto à formação profissional, a equipe era composta por 7 médicos, 22 enfermeiros, 9 cirurgiões-dentistas, 2 psicólogos, 4 farmacêuticos, 7 terapeutas ocupacionais e 3 assistentes sociais. A idade média dos participantes era de 38 anos, com variação entre 23 e 70 anos. Observou-se predominância do gênero feminino, representado por 48 profissionais, e da cor branca, declarada por 74% do grupo.

Em relação ao tempo de atuação no apoio institucional, 63% dos profissionais exerciam essa função havia menos de três anos, evidenciando a presença significativa de apoiadores com experiência recente nessa área.

A capacitação foi organizada em três turmas, com a seguinte distribuição de participantes:

- Turma 1: 17 participantes;
- Turma 2: 18 participantes;
- Turma 3: 26 participantes.

Esses dados oferecem um panorama do perfil dos apoiadores institucionais que participaram do processo formativo em Campinas e constituem um ponto de partida para contextualizar as experiências, as reflexões e os aprendizados apresentados neste e-book.

ENCONTRO 01

ENCONTRO 01:
AULA INAUGURAL

Nesta primeira aula, foi o momento do grupo se conhecer e fazer uma reflexão sobre o tema Gestão e momentos de sua realidade.

Na aula inaugural, tivemos a presença do Prof. Gastão Wagner de Sousa Campos sobre o contexto histórico sobre o Apoio Institucional e da Profa. Rosana Onocko Campos sobre a temática da Gestão e suas funções.

CLIQUE AQUI E ACESSE A APRESENTAÇÃO DO PROF. GASTÃO

CLIQUE AQUI E ACESSE A APRESENTAÇÃO DA PROF. ROSANA

ENCONTRO 02

ENCONTRO 02: PAPEL DO APOIO INSTITUCIONAL NA SMS CAMPINAS

Esta aula teve como objetivo dialogar sobre o papel do apoio institucional na SMS de Campinas, abordar conceitos e diretrizes para o direcionamento e fortalecimento das ações ligadas ao cotidiano do trabalho, conhecer o perfil dos profissionais que atuam na função de apoio institucional em Campinas e apresentar as expectativas dos participantes.

CLIQUE AQUI E ACESSE A APRESENTAÇÃO DO PAPEL DO APOIO INSTITUCIONAL NA SMS, FEITA PELA DIRETORA DO DEPARTAMENTO DE SAÚDE

CLIQUE AQUI E ACESSE A APRESENTAÇÃO DO PERFIL ATUAL DO APOIO INSTITUCIONAL

O PAPEL DO APOIO INSTITUCIONAL NA GESTÃO DO SUS

O Apoio Institucional constitui uma estratégia de gestão desenvolvida no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) com o objetivo de fortalecer a cogestão, a participação dos trabalhadores e a qualificação dos processos de atenção e gestão. Fundamentado na metodologia Paideia, o apoio institucional busca superar modelos tradicionais e verticalizados de gestão, promovendo práticas dialógicas, colaborativas e voltadas para a corresponsabilização dos diferentes atores envolvidos na produção do cuidado.

O município de Campinas é reconhecido como um dos pioneiros na implementação dessa estratégia, incorporando-a como elemento estruturante da organização dos Distritos de Saúde e da relação entre a gestão municipal, os serviços e as equipes de saúde.

Segundo a metodologia Paideia, o apoio institucional é uma função gerencial voltada para a cogestão, caracterizada pela construção compartilhada de análises, decisões e intervenções entre gestores, trabalhadores e usuários. Trata-se de um dispositivo que busca

ampliar a capacidade dos sujeitos de compreender e transformar a realidade em que atuam, considerando simultaneamente as dimensões do conhecimento, do poder e dos afetos.

Nessa perspectiva, o apoio institucional não se reduz a atividades de supervisão ou controle. Sua finalidade é criar espaços coletivos de reflexão, negociação e pactuação, favorecendo a democratização das relações institucionais e o fortalecimento das equipes de trabalho.

O APOIO INSTITUCIONAL NA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE CAMPINAS

O apoiador institucional desempenha funções que envolvem acompanhamento, articulação e facilitação dos processos de trabalho, destacando-se:

- Apoiar a implementação das políticas públicas de saúde nos territórios;
- Estimular processos de reflexão crítica sobre as práticas assistenciais e de gestão;
- Favorecer a comunicação entre equipes, coordenadores e instâncias gestoras;
- Mediar conflitos e fortalecer as relações de trabalho;

- Promover a construção coletiva de soluções para os problemas identificados;
- Contribuir para o alinhamento dos projetos locais às diretrizes municipais;
- Monitorar indicadores e metas pactuadas, apoiando a identificação de dificuldades e a mobilização de recursos para sua superação;
- Incentivar a implantação de protocolos, linhas de cuidado e processos de qualificação dos trabalhadores;
- Apoiar a elaboração e o acompanhamento do planejamento das unidades de saúde;
- Fortalecer a integração ensino-serviço, a educação permanente e o controle social.

PERFIL E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS

O exercício da função de apoiador institucional exige um conjunto de competências técnicas e relacionais. O apoiador deve possuir visão ampliada dos processos de saúde, atuando de forma generalista para evitar a fragmentação do cuidado e promover a integração das ações.

Entre as competências essenciais destacam-se:

- Defesa dos princípios e diretrizes do SUS;
- Compromisso com a Estratégia Saúde da Família;
- Capacidade de escuta qualificada;
- Habilidade de comunicação;
- Trabalho em equipe multiprofissional;
- Condução e manejo de grupos;
- Mediação de conflitos;
- Postura ética;
- Capacidade de articulação intersetorial;
- Conhecimento do território, da população e dos processos organizacionais das unidades de saúde.

Além disso, o apoiador deve estar inserido no cotidiano das unidades, construindo vínculos de confiança e legitimidade junto às equipes

APOIO INSTITUCIONAL E GESTÃO

O Apoio Institucional participa da gestão compartilhada que envolve diferentes sujeitos nos processos de planejamento, tomada de decisão, execução e avaliação.

Nesse modelo, o apoiador atua como facilitador dos processos coletivos, ajudando a construir espaços de diálogo e deliberação, tais como

reuniões de equipe, colegiados gestores, oficinas e outros dispositivos que favoreçam a participação dos trabalhadores e usuários na gestão dos serviços.

- Ao fortalecer os espaços de gestão, o apoio institucional contribui para:
- Democratização das relações institucionais;
- Compartilhamento de responsabilidades;
- Ampliação da capacidade de análise e intervenção das equipes;
- Produção de soluções mais aderentes às necessidades locais;
- Fortalecimento do compromisso dos trabalhadores com os resultados alcançados.

O apoiador institucional não substitui as atribuições dos coordenadores locais nem assume responsabilidades operacionais das equipes. Sua atuação está centrada no suporte, na facilitação dos processos e na qualificação da gestão e da atenção.

Entre os desafios da função destacam-se:

- Priorizar a participação e presença nos espaços de gestão e coletivos das unidades de saúde;
- Equilibrar as demandas institucionais e as necessidades locais;

- Equilibrar as demandas institucionais e as necessidades locais;
- Lidar com conflitos e diferentes interesses presentes nos serviços;
- Construir relações de confiança junto às equipes;
- Favorecer mudanças nos processos de trabalho sem exercer práticas impositivas;
- Manter a proximidade com o cotidiano dos serviços sem perder a perspectiva estratégica da gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Apoio Institucional constitui uma estratégia essencial para o fortalecimento do SUS, ao promover formas mais democráticas, participativas e qualificadas de gestão. Fundamentado na metodologia Paideia, seu papel ultrapassa o acompanhamento administrativo, abrangendo a facilitação de processos coletivos, a mediação de conflitos, a qualificação das práticas de cuidado e o desenvolvimento das equipes.

Na Secretaria Municipal de Saúde de Campinas, essa função consolidou-se como instrumento

estratégico para aproximar a gestão dos serviços, fortalecer a implementação das políticas públicas e apoiar a construção de práticas de saúde mais resolutivas, integradas e centradas nas necessidades da população.

Distrito de Saúde Noroeste





Distrito de Saúde Sudoeste

Distrito de Saúde Suleste







Distrito de Saúde Leste



Distrito de Saúde Norte



Distrito de Saúde Sul

ENCONTRO 03

ENCONTRO 03: MODELO ASSISTENCIAL

Nesta aula foi abordado o tema “Modelo Assistencial”, com o objetivo de aprofundar o entendimento do modelo de Estratégia de Saúde da Família, refletir quanto ao trabalho do Apoio Institucional na consolidação do modelo de atenção e definir atuações concretas de trabalho junto às equipes de saúde da família.

CLIQUE AQUI E ACESSE O TEXTO DE APOIO: “CONQUISTAS E DESAFIOS DO TRABALHO EM EQUIPE NOS 30 ANOS DA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA”

CLIQUE AQUI E ACESSE O CONTEÚDO DO “AGRUPAMENTO DO TRABALHO DO APOIO INSTITUCIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DA ESF”

ENCONTRO 04

ENCONTRO 04: TERRITORIALIZAÇÃO

Este encontro teve como objetivo discutir e levantar informações importantes sobre o território apoiado; delinear caminhos para um diagnóstico territorial e refletir sobre o processo à luz do princípio da equidade. Também pretendeu provocar reflexões sobre as necessidades do território e as ofertas dos serviços de saúde bem como a criação e a importância de redes intersetoriais.

Entre os conteúdos abordados estiveram o levantamento de dados territoriais e populacionais da Unidade apoiada, a identificação das necessidades em saúde do território e a identificação de fatores internos e externos que interferem no processo de trabalho das equipes e qualidade da saúde da população.

Antes do encontro, a/os apoiadora/es foram convidada/os a conhecerem ou revisitarem o Prontuário Gerencial (disponibilizado no Curso Pro Quali para Gestores Municipais)

de alguma unidade da qual são apoio e preencherem alguns dados, mais relacionados ao território destas unidades, especialmente os bairros de abrangência, vulnerabilidade e equipamentos intersetoriais. Além disso, foi orientado que buscassem no E-SUS PEC os relatórios de cadastro domiciliar e territorial e cadastro individual por equipes e que preenchessem a Matriz FOFA elencando fatores internos - pontos fortes e pontos fracos - e externos - oportunidades e ameaças - do território em questão. Esse conteúdo foi compartilhado nos subgrupos e, após, em plenária a explanação foi sobre territorialização, com foco nos determinantes sociais de saúde, em especial marcadores sociais da diferença como raça/cor e gênero, além do conceito de interseccionalidade.

A discussão perpassou sobre pensar o território à luz de marcadores sociais da diferença como raça/cor e gênero e considerar estes fatores no planejamento junto às equipes nas unidades de saúde. Questões levantadas pelos grupos de

apoio foram a importância de olhar para o perfil do quadro de gestora/es e facilitadora/es de processos educativos considerando raça/cor, sendo a diversidade racial um ponto relevante para a melhoria do cuidado de saúde da população negra; a importância da Secretaria Municipal de Saúde elaborar protocolos que deixem claros as ações a serem tomadas após episódios de racismo, de violência de gênero e similares, que envolvem gestão, trabalhadora/es e usuária/os.

CLIQUE AQUI E ACESSE A APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO

CLIQUE AQUI E ACESSE O INSTRUMENTO DE PRONTUÁRIO GERENCIAL

CLIQUE AQUI E ACESSE O VÍDEO SOBRE INTERSECCIONALIDADE

CLIQUE AQUI E ACESSE A MATRIZ FOFA

ENCONTRO 05

ENCONTRO 05:
PLANEJAMENTO EM SAÚDE E ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO NO SUS:
O PAPEL ESTRATÉGICO DO APOIO INSTITUCIONAL EM CAMPINAS

Este encontro teve como objetivo compreender a importância do planejamento para a qualificação da assistência a partir do compartilhamento de estratégias dos/as apoiadores/as para planejar ações para a melhoria dos indicadores de saúde junto à gestão local e os trabalhadores/as.

Entre os conteúdos abordados, apresentamos algumas ferramentas de planejamento e monitoramento, as estratégias para a organização de planejamento nas unidades de saúde, assim como as estratégias de monitoramento e apresentação de alguns sistemas.

O planejamento em saúde é uma prática indispensável para a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS), especialmente em municípios de grande porte e alta complexidade como Campinas. Mais do que um instrumento técnico de gestão, o planejamento constitui um processo político, coletivo e permanente de análise da realidade, definição de prioridades,

organização dos processos de trabalho e produção de respostas às necessidades de saúde da população.

No contexto da Atenção Primária à Saúde e da Estratégia Saúde da Família (ESF), planejar significa construir intencionalidade para a ação. Trata-se de definir onde se quer chegar, compreender a missão do trabalho em saúde e organizar os recursos disponíveis para alcançar os objetivos pactuados. O planejamento oferece clareza sobre os rumos do trabalho e contribui para dar sentido às práticas desenvolvidas pelas equipes. De acordo Com Onocko (2007), as instituições, inclusive as de saúde pública, precisam ter o sentido de sua existência reativados. As instituições produzem, dentro do seu funcionamento de reprodução, dominação, alienação e controle, o que ela chama de Gerir. Mas também trabalhamos na gestão visando a produção de graus maiores de autonomia, criatividade e desalienação, o que ela chama de Gerar.

No SUS, o planejamento deve partir da análise dos problemas concretos que afetam os usuários,os trabalhadores e os serviços. Planejar implica perguntar: o que nos incomoda?

Quais problemas precisam ser enfrentados? Sobre quais deles temos governabilidade? Quais intervenções produzirão maior impacto para a população? E, sobretudo, existe disposição coletiva para promover mudanças?

Essa lógica é particularmente relevante para o município de Campinas, cuja rede de saúde é extensa, diversificada e organizada em múltiplos territórios com necessidades distintas. Nesse cenário, o planejamento não pode ser realizado de forma centralizada ou desvinculada da realidade dos serviços. Ele deve ocorrer nos diversos espaços de gestão compartilhada existentes no SUS, incluindo colegiados gestores, reuniões de equipe, núcleos de saúde coletiva, conselhos de saúde e espaços distritais de gestão. O planejamento dos processos de trabalho deve estar diretamente relacionado à produção do cuidado. Isso significa que os indicadores, metas e informações dos sistemas não constituem um fim em si mesmos, mas instrumentos para compreender a situação de saúde da população e orientar intervenções mais efetivas. O uso de informações provenientes de sistemas como o e-Gestor APS e o SIAPS permite

identificar oportunidades de melhoria no acompanhamento de condições crônicas, no desenvolvimento infantil, na saúde da mulher, na cobertura vacinal e em outros componentes fundamentais da Atenção Primária.

Nesse contexto, o Apoio Institucional ocupa posição estratégica. Sua função é favorecer processos coletivos de análise da realidade, apoiar a construção de prioridades, qualificar a utilização de informações e fortalecer a capacidade de planejamento das equipes e gestores. O apoiador não é um executor externo de soluções prontas, mas um facilitador de processos de reflexão e transformação do trabalho.

Ao apoiar uma equipe de saúde da família, por exemplo, o apoiador pode contribuir para que os profissionais analisem seus indicadores assistenciais, identifiquem populações em situação de risco, revisem fluxos de atendimento e construam estratégias para ampliar o acesso e a qualidade do cuidado. Dessa forma, o planejamento deixa de ser um documento formal e passa a orientar efetivamente as ações cotidianas do serviço.

Diversas ferramentas podem auxiliar esse processo. A apresentação destaca metodologias amplamente utilizadas na gestão em saúde, como o Planejamento Estratégico Situacional (PES), a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), a análise SWOT ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) e as matrizes de priorização. Essas ferramentas ajudam as equipes a organizarem problemas complexos, estabelecer prioridades e definir intervenções mais factíveis.

Entretanto, planejar não se resume à identificação dos problemas. É necessário transformar as análises em ações concretas. Por isso, o processo de planejamento deve incluir a definição de metas, responsáveis, prazos e ferramentas de monitoramento. A responsabilização coletiva das equipes constitui elemento fundamental para que as decisões tomadas nos espaços de planejamento se convertam em mudanças efetivas nos serviços. Além disso, é indispensável acompanhar e reavaliar continuamente as ações implementadas, promovendo ajustes sempre que necessário.

No município de Campinas, onde a Atenção Primária tem papel central na coordenação do cuidado, o planejamento dos processos de trabalho

deve fortalecer os atributos da ESF e responder às necessidades dos territórios. Isso envolve organizar agendas, promover ações de vigilância em saúde, qualificar o acompanhamento de grupos prioritários, integrar equipes multiprofissionais, fortalecer práticas intersetoriais e ampliar a participação social.

Sob essa perspectiva, o planejamento em saúde não deve ser entendido como uma tarefa eventual realizada em momentos específicos do ano. Trata-se de um movimento permanente de análise, decisão, intervenção e aprendizagem coletiva. Os espaços de reunião, os colegiados gestores, os conselhos de saúde e os encontros de equipe precisam ser utilizados como dispositivos de planejamento e não apenas como locais de transmissão de informes.

Assim, o papel do Apoio Institucional em Campinas é fundamental para transformar o planejamento em uma ferramenta viva de gestão e cuidado. Ao estimular a reflexão crítica sobre os processos de trabalho, favorecer a utilização qualificada das informações, fortalecer a cogestão e apoiar a implementação das ações pactuadas, o apoiador contribui para que os serviços de saúde cumpram

sua finalidade maior: produzir cuidado com qualidade, equidade, integralidade e participação social, reafirmando diariamente os princípios que sustentam o SUS.

CLIQUE AQUI E ACESSE A APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO

CLIQUE AQUI E ACESSE O TEXTO DE APOIO "FERRAMENTAS DE GESTÃO"

CLIQUE AQUI E ACESSE O TEXTO DE APOIO "PES-RELATO + EXPERIÊNCIA"

CLIQUE AQUI E ACESSE O TEXTO DE APOIO "INDICADORES APS - CÓDIGOS"

ENCONTRO 06

ENCONTRO 06:
GESTÃO DE CONFLITOS

Esse encontro teve como objetivo refletir sobre o lugar do conflito no trabalho em equipe, os desafios e as possibilidades de análise, manejo e mediação no contexto do apoio institucional.

Foram abordados casos de conflitos do cotidiano de trabalho nas unidades e utilizando o modelo de matriz apresentado como um dispositivo de gestão para auxiliar na análise da situação.

Os conflitos fazem parte das relações de trabalho e estão presentes em todas as organizações, especialmente nos serviços de saúde. Eles surgem de forma natural em razão da diversidade de interesses, valores, percepções, expectativas e posições ocupadas pelos diferentes atores envolvidos nos processos de trabalho. Dessa forma, os conflitos não devem ser compreendidos apenas como problemas ou obstáculos, mas também como oportunidades de crescimento, inovação, reflexão e aprimoramento institucional.

No contexto da gestão em saúde, o conflito pode ser utilizado como uma importante ferramenta de análise e transformação organizacional. Ao reconhecer e discutir situações conflituosas, torna-se possível compreender melhor as relações de poder, os interesses divergentes e as dificuldades enfrentadas no cotidiano dos serviços. Além disso, a explicitação de conflitos muitas vezes ocultos favorece o desenvolvimento de mudanças organizacionais e a melhoria das relações interpessoais e profissionais.

A mediação de conflitos apresenta-se como uma estratégia fundamental para a construção de soluções coletivas. Por meio do diálogo, da escuta ativa e da negociação, a mediação contribui para o restabelecimento das relações entre trabalhadores e gestores, promove a compreensão das causas dos conflitos, fortalece o protagonismo dos profissionais e possibilita a construção de pactos e compromissos compartilhados. Sua aplicação demonstra resultados positivos mesmo em ambientes marcados por estruturas hierárquicas rígidas.

Entre as principais causas dos conflitos organizacionais destacam-se as falhas de comunicação, a ausência de espaços de participação e debate, a sobrecarga de trabalho, a precariedade das condições laborais, as relações hierárquicas autoritárias, a falta de reconhecimento profissional e as dificuldades relacionadas à diversidade e à inclusão. Esses fatores podem gerar tensões e comprometer a qualidade das relações interpessoais e dos processos de trabalho.

Nesse cenário, a comunicação assume um papel estratégico na prevenção e no gerenciamento dos conflitos. A comunicação aberta, assertiva e empática favorece a resolução de divergências, fortalece os vínculos entre os profissionais e contribui para a construção de ambientes mais colaborativos e respeitosos. Da mesma forma, a valorização da diversidade e a promoção da inclusão ampliam perspectivas, enriquecem a tomada de decisão e reduzem situações de exclusão e desigualdade.

A liderança também possui papel central nesse processo e os apoiadores devem atuar como

facilitadores do diálogo e da negociação, criando espaços permanentes para discussão dos processos de trabalho e das dificuldades enfrentadas pelas equipes. Além disso, devem incentivar a corresponsabilização e a participação coletiva na busca de soluções para os problemas vivenciados no cotidiano.

Conclui-se que os conflitos não devem ser eliminados, mas compreendidos e gerenciados de forma construtiva. A mediação, a comunicação eficaz, a valorização das diferenças e a participação coletiva constituem estratégias essenciais para o fortalecimento das organizações. Nos serviços de saúde e, especialmente, no Sistema Único de Saúde (SUS), essas práticas contribuem para a construção de ambientes de trabalho mais democráticos, humanizados e colaborativos, favorecendo a qualificação dos processos de trabalho e a melhoria da atenção prestada à população.

MATRIZ PROPOSTA PARA ANÁLISE DE CONFLITOS

1- CONFLITO EM ANÁLISE	2- TENSÕES CONSTITUTIVAS DO CONFLITO	3- COMO SE LIDA COM O CONFLITO ATUALMENTE	4- NOVAS POSSIBILIDADES DE LIDAR-SE COM O CONFLITO

Importante ressaltar que todas as situações de conflito gerenciadas pela gestão, que demandem reuniões, mediações ou conversas de acompanhamento, devem ser devidamente registradas. Contudo, tais situações não implicam, necessariamente, comunicação imediata às instâncias superiores, devendo ser inicialmente acompanhadas pelo apoiador institucional. O encaminhamento desses registros à Coordenação Distrital e ao Departamento de Saúde deverá ocorrer de acordo com a gravidade, a complexidade e/ou a recorrência das situações identificadas.

Vale destacar que situações com ocorrência de violência, assédio, discriminação de qualquer natureza, devem ser registradas pela chefia imediata e encaminhadas imediatamente via processo SEI à

coordenação distrital para ciência, análise e encaminhamento ao Departamento de Saúde, que será responsável pelo andamento administrativo para solicitação da abertura de processo de sindicância junto as instâncias competentes.

As situações de conflitos do cotidiano do trabalho deverão ser conduzidas e tratadas pela gestão local em conjunto com o apoio institucional, de modo que ocorra o registro e monitoramento dos encaminhamentos propostos.

CLIQUE AQUI E ACESSE O TEXTO DE APOIO: "É POSSÍVEL TRABALHAR O CONFLITO COMO MATÉRIA-PRIMA DA GESTÃO EM SAÚDE?"

CLIQUE AQUI E ACESSE A CARTILHA DE ASSÉDIO MORAL

CLIQUE AQUI E ACESSE A CARTILHA DE ASSÉDIO SEXUAL

ENCONTRO 07

ENCONTRO 07:
GESTÃO DA AGENDA

Este encontro teve como objetivo compreender os princípios que orientam a gestão da agenda do apoiador institucional, identificando os espaços estratégicos em que o apoiador precisa estar presencialmente e aqueles em que seria desejável, dependendo do contexto, discutir formas de pactuação com gestores e equipes, debatendo sobre as recomendações mínimas de presença do apoio nas unidades. Além de fortalecer o entendimento sobre o papel do apoiador na articulação e no apoio aos processos de trabalho das equipes.

Entre os conteúdos abordados tivemos a oportunidade de debater sobre a função do apoio, a relação com equipes e gestão, o cotidiano do trabalho vivo e a pactuação entre Departamento de Saúde e Distritos sobre as atividades prioritárias.

Iniciamos nos subgrupos com uma breve fala sobre a importância da agenda como instrumento de gestão. E uma pergunta disparadora para o grupo: “O que mais ocupa o seu tempo como apoiador?” Em seguida propusemos a leitura em conjunto do texto “Gestão da Agenda”

Após a leitura, foi entregue uma folha com o exercício proposto já impresso:

Cada participante deveria realizar sua autoavaliação a partir de como foi sua agenda no último mês.

1. Descrever suas atividades de acordo com os eixos:

Eixo 1 – Rotinas estruturadas

Ex.: Colegiado Gestor, relatórios, reuniões fixas, acompanhamento de indicadores, comunicação formal com gestores etc.

Eixo 2 – Manejo de imprevistos/urgências

Ex.: conflitos internos, problemas críticos na unidade, crises assistenciais, demandas inesperadas da gestão.

Eixo 3 – Políticas estruturantes

Ex.: implementação de linhas de cuidado, ações de educação permanente, consolidação das diretrizes da APS, priorizações do Plano Municipal, metodologias de apoio.

2. Estimar a proporção do tempo dedicado a cada eixo:

Percentual aproximado:

Rotinas (% do tempo):

Imprevistos/Urgências (% do tempo):

Políticas estruturantes/planejamento (% do tempo):

Perguntas feitas para reflexão após o exercício:

- Onde minha agenda ficou desequilibrada entre urgências e importâncias?
- Que fatores explicam esse padrão? (demanda do gestor, cultura da unidade, falta de pactuação, etc.)

3. Pergunta reflexiva final

“O que a sua agenda de fato revelou como prioridade no último mês? Isso corresponde ao que você considera importante?”

Na plenária conduzida pela Rejane, pudemos compartilhar as discussões nos subgrupos e debater sobre os seguintes aspectos:

- Que atividades deveriam ser classificadas como presença obrigatória do apoiador (Colegiado Gestor, CLS, reuniões gerais de equipe, reunião de apoio, Câmaras Técnicas, Reuniões de outros Departamentos).
- Em quais momentos a presença é desejável, mas depende do contexto? (Reuniões clínicas, estudos de caso, visitas ao território, eventos específicos).
- Qual seria um tempo mínimo semanal razoável de presença do apoio na unidade?

Diretrizes orientadoras para a agenda do apoiador institucional em Campinas

O Apoio Institucional constitui uma função estratégica da gestão municipal de Campinas, voltada ao fortalecimento da Atenção Primária à Saúde, da Estratégia Saúde da Família e das redes de atenção do SUS. Seu papel não se reduz

ao acompanhamento administrativo de serviços ou à transmissão de informações da gestão, mas se organiza como uma prática de mediação, cogestão, educação permanente e produção compartilhada de soluções para os desafios do cuidado e da gestão.

A agenda do apoiador deve ser construída a partir das necessidades dos territórios, das equipes e das diretrizes institucionais do município, buscando equilibrar demandas programadas e situações emergentes. O planejamento do trabalho deve considerar a centralidade do usuário, a integralidade da atenção, a defesa da vida e a qualificação permanente dos processos assistenciais e gerenciais.

Eixos Estruturantes da Agenda

1. Presença e Vinculação com os Territórios

O apoiador deve manter presença regular junto às unidades sob sua responsabilidade, fortalecendo vínculos com gestores locais, equipes multiprofissionais e trabalhadores. A presença territorial não tem caráter fiscalizador, mas sim de acompanhamento próximo, escuta

qualificada e construção compartilhada de estratégias para enfrentamento dos problemas identificados.

Recomenda-se que cada unidade tenha momentos periódicos e previamente pactuados de presença do apoiador, garantindo disponibilidade para acompanhamento dos processos de trabalho, discussão de dificuldades e apoio à tomada de decisão.

2. Apoio aos Espaços de Cogestão

Constituem atividades prioritárias do apoiador institucional, definindo sua frequência conforme o contexto e necessidades identificadas:

- Reuniões gerais de equipe;
- Colegiado de coordenadores distrital;
- Espaços de planejamento e avaliação;
- Discussões de indicadores e monitoramento de metas;
- Reuniões de articulação territorial e intersetorial;
- Processos de reorganização dos serviços e fluxos assistenciais;
- Construção e acompanhamento de planos de ação.

- Reuniões de Conselho Local e Distrital de Saúde

Nesses espaços, o apoiador atua como facilitador dos processos coletivos de análise, planejamento e pactuação, contribuindo para a ampliação da capacidade de gestão das equipes.

3. Fortalecimento do Modelo da Estratégia Saúde da Família

A agenda do apoiador deve incluir ações voltadas à consolidação dos atributos da Atenção Primária:

- Territorialização;
- Adscrição de clientela;
- Longitudinalidade do cuidado;
- Coordenação do cuidado;
- Integralidade;
- Participação social.

O acompanhamento das equipes deve favorecer a reflexão crítica sobre os processos de trabalho, estimulando práticas centradas nas necessidades da população e alinhadas aos princípios do SUS.

4. Educação Permanente em Saúde

O apoio institucional deve incorporar a educação permanente como ferramenta cotidiana de transformação das práticas.

A agenda deve prever:

- Rodas de conversa;
- Discussão de casos;
- Apoio matricial;
- Análise de processos de trabalho;
- Reflexão sobre indicadores;
- Compartilhamento de experiências exitosas.

Essas atividades devem partir dos problemas concretos vivenciados pelas equipes e buscar soluções contextualizadas à realidade local.

5. Articulação em Rede

O apoiador tem papel fundamental na integração entre os diferentes pontos da Rede de Atenção à Saúde.

Deve estar inserido na organização dos processos de trabalho em conjunto com o gestor local e equipe. visando garantir a longitudinalidade do cuidado e articulação entre os serviços de saúde que compõe a RAS.

Devem compor sua agenda:

- Articulação entre Atenção Primária e Atenção Especializada;
- Discussão de fluxos assistenciais;
- Construção de linhas de cuidado;
- Integração com serviços de saúde mental, urgência, assistência farmacêutica e vigilância em saúde;
- Interlocução com serviços intersetoriais, especialmente assistência social, educação e proteção social.

6. Apoio às Situações Prioritárias e Críticas

Parte da agenda deve permanecer flexível para responder a situações que demandem intervenção oportuna, tais como:

- Conflitos entre equipes;
- Problemas graves de acesso;
- Desassistência de populações vulneráveis;
- Emergências sanitárias;
- Reorganizações institucionais;
- Demandas estratégicas da gestão municipal.

Nesses casos, a presença do apoiador é definida pela análise do contexto e da necessidade de suporte aos coletivos envolvidos.

7. Organização do Tempo de Trabalho

A agenda do apoiador deve buscar equilíbrio entre:

- Presença nas unidades de saúde (prioridade);
- Participação em reuniões de gestão;
- Educação permanente;
- Planejamento e monitoramento
- Atividades de articulação em rede;
- Registros e sistematização do trabalho;
- Demandas Administrativas.

Sugere-se que parcela significativa da carga horária seja destinada ao acompanhamento territorial e à presença junto às equipes, reservando-se períodos específicos para atividades administrativas, planejamento e reuniões centrais.

8. Critérios para Definição de Prioridades

A priorização da agenda deve considerar:

- Necessidades de saúde da população do território;
- Vulnerabilidade social e sanitária;
- Desempenho dos indicadores assistenciais;
- Complexidade dos problemas enfrentados pelas equipes;

- Processos de mudança organizacional em andamento;
- Demandas estratégicas da Secretaria Municipal de Saúde de Campinas.

O apoiador institucional em Campinas deve organizar sua agenda a partir de um princípio fundamental: a unidade de saúde e suas equipes constituem o foco prioritário de sua atuação. As atividades de representação, os espaços técnicos e as reuniões de gestão são importantes na medida em que fortalecem a capacidade das equipes de produzir cuidado e qualificar o SUS no território. O planejamento, a análise crítica dos espaços coletivos, a educação permanente e a presença territorial significativa devem orientar a construção da agenda, evitando a fragmentação do trabalho e reafirmando o papel estratégico do apoio institucional na consolidação do modelo assistencial do município.

CLIQUE AQUI E ACESSE O TEXTO DE APOIO: "APOIO INSTITUCIONAL, APOIO MATRICIAL E MÉTODO PAIDEIA"

CLIQUE AQUI E ACESSE O TEXTO DE APOIO: "AGENDA DA EQUIPE DE GOVERNO"

ENCONTRO 08

ENCONTRO 08: EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE

Este encontro teve como objetivo refletir sobre o conceito de Educação Permanente em Saúde (EPS) e sobre o papel de facilitador de EPS, bem como diferenciar EPS de educação continuada. Entre os conteúdos abordados podemos citar os princípios e características da EPS, a partir de uma revisão de escopo recente que faz o resgate de publicações anteriores que se tornaram fundamentais para a compreensão da educação permanente em saúde no Brasil, bem como resgata princípios a partir da entrevista com os respectivos autores. Além disso, é apresentado um percurso histórico das políticas de EPS, até os dias atuais e a diferenciação dos processos de Educação Continuada.

As discussões foram conduzidas primeiramente em pequenos grupos abordando os significados da educação e da educação permanente em saúde, de forma a produzir um conceito provisório de EPS.

Em seguida foi realizada a leitura coletiva de fragmentos do texto " Princípios e características da Educação Permanente em Saúde: resgate e resistência em favor de um SUS potente e em defesa da vida."

Todos os grupos fizeram a leitura da introdução e os elementos trazidos pelos autores-guia (entrevistados na pesquisa) foram divididos da seguinte forma:

Grupo 1

Mundo do trabalho como meio pedagógico

Aprendizagem significativa e produção de sentidos

Problematização da realidade e do cotidiano do trabalho

Consideração dos conhecimentos prévios

Grupo 2

Processo ascendente

Gestão compartilhada

Reflexão participativa e ativa pelos trabalhadores

Espaço protegido

Grupo 3

Desterritorialização e porosidade ao outro e suas questões

Dizibilidade e contato com o incômodo

Trabalho organizado de reflexão e produção de alternativas

Envolvimento do usuário e seu coletivo

Após a leitura os participantes foram convidados a acrescentar algo novo no conceito provisório. O conceito e a síntese das discussões foram apresentados para todos os participantes.

Abaixo é apresentado, de forma sintética, o conteúdo das discussões nos pequenos grupos:

A Educação Permanente em Saúde é entendida como um processo contínuo de qualificação e transformação das práticas profissionais e dos processos de trabalho, que parte da observação da realidade, da problematização do cotidiano e da troca de saberes. Para isso, valoriza metodologias que favoreçam a participação, a interação e a horizontalidade entre os envolvidos, reconhecendo que todos

possuem conhecimentos prévios e que o compartilhamento desses saberes produz maior envolvimento e sentido para a aprendizagem. O facilitador exerce papel importante ao articular as falas, promover a reflexão, problematizar e reorganizar as ideias, tendo clareza dos objetivos do encontro e da metodologia utilizada. A EPS implica gestores, trabalhadores e usuários, apoia-se na escuta sensível e busca levantar coletivamente os nós críticos do trabalho para identificar estratégias de intervenção, revisitando os processos sempre que necessário. Os relatos também destacam desafios relacionados à participação dos usuários, às condições institucionais para o desenvolvimento da EPS e à necessidade de ampliar investimentos, equipes e espaços adequados para sua realização.

CLIQUE AQUI E ACESSE A APRESENTAÇÃO DO ENCONTRO

CLIQUE AQUI E ACESSE O TEXTO DE APOIO: "PRINCÍPIOS E CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE: RESGATE E RESISTÊNCIA EM FAVOR DE UM SUS POTENTE E EM DEFESA DA VIDA"

MATERIAIS COMPLEMENTARES

MATERIAIS COMPLEMENTARES

ENCONTRO 1

A GESTÃO: ESPAÇO DE INTERVENÇÃO, ANÁLISE E ESPECIDADES TÉCNICAS

A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PAIDEIA NO APOIO INSTITUCIONAL, NO APOIO MATRICIAL E NA CLÍNICA AMPLIADA

PRÁXIS E FORMAÇÃO PAIDEIA: APOIO E COGESTÃO EM SAÚDE

APOIO MATRICIAL E INSTITUCIONAL EM SAÚDE

ENCONTRO 5

NOTA METODOLÓGICA C1 - MAIS ACESSO

NOTA METODOLÓGICA C2 - CUIDADO NO DESENVOLVIMENTO INFANTIL

NOTA METODOLÓGICA C3 - CUIDADO NA GESTAÇÃO E PUERPÉRIO

NOTA METODOLÓGICA C4 - CUIDADO DA PESSOA COM DIABETES

NOTA METODOLÓGICA C5 - CUIDADO DA PESSOA COM HIPERTENSÃO

NOTA METODOLÓGICA C6 - CUIDADO DA PESSOA IDOSA

NOTA METODOLÓGICA C7 - CUIDADO DA MULHER NA PREVENÇÃO DO CÂNCER