

## COLEGIADO GESTOR COMO ESTRATÉGIA DE PROMOVER MUDANÇAS<sup>1</sup>

A criação de colegiados gestores está sendo utilizada em vários setores, públicos e privados, como ferramenta de gestão, visando facilitar e equacionar problemas e dificuldades de implementação de mudanças.

A gestão colegiada propicia a construção de um ambiente organizacional que incentiva os funcionários a agirem tecnicamente como facilitadores na criação de alternativas de ações inovadoras, visando a melhoria na qualidade do serviço prestado. Além disso, pode melhorar o atendimento às demandas e necessidades internas e externas do Serviço.

A criação de colegiado vem sendo adotada pela Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte como diretriz por ser um dispositivo potente de democratização, propiciando a construção coletiva e objetivando a estruturação de uma assistência de qualidade, equânime e integral, baseada nos princípios do SUS.

Seguindo os mesmos propósitos, a SMSA-BH propõe a criação de colegiados em todos os níveis de gestão do sistema de saúde, por considerar a necessidade de um espaço de discussão permanente dos problemas de saúde, bem como da organização do processo de trabalho, buscando promover as mudanças necessárias à organização dos serviços.

Na gestão local da unidade de saúde se faz necessário estabelecer ações de enfrentamento da realidade local sistematicamente, mas o gerente sabe que promover mudanças nas rotinas estabelecidas não é fácil. Quando se faz isso em regime colegiado, pode-se ampliar a capacidade de governo e obter algumas vantagens, a citar:

- As soluções e resultados obtidos a partir da discussão colegiada são mais sustentáveis e duradouros do que os alcançados por um gerente ou um pequeno grupo de gestores;
- Processos colegiados produzem uma visão compartilhada por todos e enriquecida pela variedade de pontos de vista, competências e funções dos que são membros do colegiado;
- São também processos que podem ganhar maior governabilidade porque tem o potencial de engajar representantes de todos os componentes da equipe da unidade;
- Outra vantagem é que os esforços e avanços alcançados pela Unidade passam a contar com vários “porta-vozes” ou seja, pessoas que têm informações do que se passa no colegiado podem atuar como formadores de opinião, para dentro e para fora do serviço. Podem melhorar a imagem externa da unidade e estreitar as relações de trabalho.

A gestão colegiada, portanto, visa envolver os trabalhadores na tomada de decisão, de forma a criar a responsabilização dos mesmos em relação às decisões tomadas e às diretrizes do modelo assistencial do município, democratizando a gestão local.

Na formação do colegiado gestor, alguns pontos importantes na organização devem ser observados, e sintetizamos de forma didática alguns deles, a seguir:

- **SELEÇÃO DOS COMPONENTES DO COLEGIADO:** A escolha dos integrantes pode se dar por indicação/eleição dentro de cada seguimento que compõe a equipe da unidade. Embora seja necessária a representação de todas as categorias profissionais, pode-se ressaltar que é importante que

---

<sup>1</sup> Texto elaborado por Silvana Benjamim Guimarães/GERASA-Norte, como contribuição para discussão do tema com o Colegiado de Gerentes da GERSA-Norte.

todas as Equipes de Saúde da Família devem estar representadas, assim como os demais técnicos e funcionários não vinculados a uma equipe específica da unidade.

A composição do colegiado pode, também, ser discutida com o conjunto de trabalhadores para que de acordo com perfil da unidade, seja garantida a representatividade de todos os seguimentos.

- **FREQUENCIA DAS REUNIÕES:** O calendário de reuniões deverá ser acordado com os membros do colegiado, mantendo a frequência necessária em relação aos temas que precisam de discussão pelo colegiado gestor. Experiências iniciais têm utilizado a frequência semanal ou quinzenal. É importante escolher dias e horários de menor fluxo de usuários na unidade para a programação das reuniões.
- **DURAÇÃO DAS REUNIÕES:** A duração das reuniões sugerida é de 01 hora, de forma ser produtiva e não prejudicar o funcionamento da unidade, o que pode variar de acordo com a realidade local e as pautas de discussão.
- **PAUTA DAS REUNIÕES:** A pauta das reuniões precisa ser um misto de demandas do gerente local e da equipe da unidade, de forma a garantir um espaço de diálogo cooperativo e de efetiva participação. Na pauta podem ser inseridos assuntos mais gerais e estruturantes do projeto municipal para a Saúde como discussões relativas ao modelo assistencial, processo de trabalho, etc. Deve ser divulgada antes da reunião e/ou repactuada no início da reunião se houver novas prioridades.

Deve-se evitar pautas extensas, utilizando outra metodologia para discussões que demandarão mais tempo.

- **METODOLOGIA A SEGUIR:** Os princípios do Planejamento Estratégico Situacional para análise e soluções de problemas podem contribuir, facilitando a discussão e contribuindo para a produção de resultados do trabalho colegiado. Sugere-se a elaboração de plano de ação, visando sistematizar as ações de enfrentamento dos problemas. O importante é propiciar um espaço de gestão capaz de discutir problemas, planejar, avaliar e pactuar as ações. É preciso evitar a reprodução de estrutura hierarquizada e autoritária nos moldes existentes em alguns conselhos.
- **O REGISTRO DAS REUNIÕES:** Sugere-se o registro de todas as reuniões em livro ata, visando disponibilizar aos funcionários que não participam do colegiado as decisões mais importantes. Além disso, os membros do colegiado devem divulgar verbalmente as decisões e fazer um resumo da Ata para fixar no quadro de aviso, de modo garantir a circulação interna de todas informações importantes.

O Colegiado Gestor é, portanto, um espaço de discussão e pactuação, composto por um grupo de profissionais que representam todas as categorias/equipes que compõe a Unidade de Saúde, escolhidos por seus pares que, juntamente com o Gerente da unidade, se reúnem com periodicidade pré-determinada, com pauta preparada antecipadamente ou extraordinária quando se fizer necessário, com o objetivo de discutir e deliberar sobre os problemas relativos à unidade, sob sua governabilidade, para exercer o gerenciamento participativo e democrático, a pactuação e responsabilização pelas decisões tomadas.

Apesar da importância da gestão colegiada no gerenciamento local, norteadas pelas orientações acima, é preciso ter cuidado para não cair nas “armadilhas”, que seriam os usos e

---

funcionamentos inadequados do Colegiado Gestor, levando à sua desvirtuação e não cumprimento do papel proposto:

- Deve-se evitar que o colegiado gestor vire espaço apenas de informes, reivindicações sindicais e queixas das faltas de material. Isto pode gerar uma imobilização da gestão local e o não enfrentamento dos problemas e das discussões necessárias para a organização do processo de trabalho;
- Há o risco de focalizar as discussões em questões que estão fora da governabilidade local, ou condicionar as mudanças necessárias a “ganhos” advindos de reivindicações feitas a outro nível da gestão. Isto gera um desgaste do colegiado, por não alcançar resultados e desmotiva a participação;
- O gerente local continua o responsável pela gestão naquele nível. O mesmo não pode deixar de gerenciar e atribuir todas as decisões ao Colegiado Gestor. Com isso, pode ocorrer do gestor local deixar de assumir a posição de governo, de representante da instituição, deixando de tomar decisões necessárias por ficar “refém” do colegiado;
- Não viabilizar a realização das reuniões do colegiado, justificado principalmente pela demanda da população por atendimento. Isto pode servir para mascarar uma falta de disposição do gerente ou da equipe em dividir, pactuar e se responsabilizar por decisões;
- Não formalizar o colegiado perante o conjunto dos trabalhadores da unidade de saúde, levando a uma idéia de que existe um “grupo de apoio” que estão incluídos trabalhadores selecionados pelo gerente e excluídos outros. A não formalização leva à não garantia da representatividade dos membros, invalidando a proposta inicial de democratização das decisões e publicitação das mesmas.

Concluindo, busca-se com a gestão colegiada a participação dos vários atores da Unidade, possibilitando a divisão de responsabilidades e enriquecendo os processos de identificação de soluções coletivas para os problemas que surgem no seu cotidiano. É importante ressaltar que só existência do colegiado gestor não garante a democratização da gestão. Cabe à gerência e à equipe da Unidade garantir que o colegiado gestor seja de fato, um instrumento de construção coletiva.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1 - [www.race.nuca.ie.ufj.br/br/m1/texto02.html](http://www.race.nuca.ie.ufj.br/br/m1/texto02.html)

2 - Relatório de avaliação da Influência da Gestão de Colegiada da Secretária Municipal de Betim; Diniz, K.M.R; Teixeira, P.F.; Oliveira, R.C.; 1999, Mimeo.

3 - Recomendações para a orientação da atenção básica na rede municipal, SMSA-BH, Junho-2003, mimeo.

Belo Horizonte, Agosto/2003