

**ESCOLA DE SAÚDE PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM SAÚDE PÚBLICA**

Cíntia Efigênia Pereira Pires Bastos

**APOIO À REDE ESPECIALIZADA DA REGIONAL CENTRO SUL:
UMA EXPERIÊNCIA DE APOIO INSTITUCIONAL NO SUS**

**Belo Horizonte
2020**

Cíntia Efigênia Pereira Pires Bastos

**APOIO À REDE ESPECIALIZADA DA REGIONAL CENTRO SUL:
UMA EXPERIÊNCIA DE APOIO INSTITUCIONAL NO SUS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada
à Escola de Saúde Pública do Estado de Minas
Gerais como requisito parcial à obtenção do
título de Especialista em Saúde Pública.

Orientador: Rodrigo Martins da Costa Machado

Belo Horizonte

2020

B327a

Bastos, Cíntia Efigênia Pereira Pires.

Apoio à rede especializada da Regional Centro Sul: uma experiência de apoio institucional no SUS. /Cíntia Efigênia Pereira Pires Bastos. - Belo Horizonte: ESP-MG, 2020.

32 f.

Orientador(a): Rodrigo Martins da Costa Machado.

Relato de Experiência (Especialização) em Saúde Pública.

Inclui bibliografia.

1. Apoio Institucional. 2. Método da Roda. 3. Processo de Trabalho. 4. Cogestão. 5. Educação Permanente. I. Machado, Rodrigo Martins da Costa. II. Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais. III. Título.

NLM WA 546

AGRADECIMENTOS

À Deus.

A meus caros, Joaquim, Vítor e Eduardo.

À Diretoria Regional Centro Sul, especialmente, aos colegas da Assessoria de Gestão de Pessoas.

Aos colegas gerentes da Rede Especializada da Regional Centro Sul.

Aos queridos professores da ESP-MG.

Ao meu Orientador, Rodrigo Machado, que tanto contribuiu para a construção deste trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. A EXPERIÊNCIA E SEUS CONTEXTOS	10
3. DESENVOLVIMENTO DA EXPERIÊNCIA	16
3.1. Preparação e Planejamento	16
3.2. Implementação	18
4. REFLETINDO SOBRE A EXPERIÊNCIA	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Lista de Unidades da Rede Especializada da Regional Centro Sul	12
Quadro 2: Composição atual das turmas do Apoio a Rede Especializada da Regional Centro Sul (julho 2020)	17
Quadro 3: Objetivos e ferramentas utilizadas nos encontros do 1º ciclo	20
Quadro 4: Objetivos e ferramentas utilizadas nos encontros do 2º ciclo	21
Quadro 5: Objetivos e ferramentas utilizadas nos encontros do 3º ciclo	23

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Objetivos geral e específicos da experiência	14
---	----

LISTA DE SIGLAS

APS – Atenção Primária à Saúde

DRES CS – Diretoria Regional de Saúde Centro Sul

GERAE – Gerência da Rede Ambulatorial Especializada

IVS – Índice de Vulnerabilidade de Saúde

SMSA – Secretaria Municipal de Saúde

SUS – Sistema Único de Saúde

URE – Unidades da Rede Especializada

RESUMO

O Apoio à Rede Especializada é uma iniciativa pioneira e inovadora da Diretoria Regional de Saúde Centro Sul, a qual pertence à Secretaria Municipal de Saúde da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. Trata-se de uma estratégia de apoio institucional voltada aos gerentes da Rede Especializada Centro Sul, que possibilitou a implantação de um espaço de apoio, escuta e de articulação desses gerentes. Este trabalho relata essa experiência que se iniciou em outubro de 2017 e tem evoluído até os dias atuais. Foi construído com o apoio da Diretoria da Regional Centro Sul e com a participação e integração dos gerentes da Rede Especializada. O Apoio à Rede Especializada busca promover maior aproximação entre as unidades da Rede Especializada e a Regional, além de ampliar as discussões dos processos de trabalho entre as unidades e do cuidado em rede. A experiência possui como direcionamento contribuir para o fortalecimento dos sujeitos gerentes e para o fortalecimento da rede de cuidado à saúde da Regional Centro Sul. Cabe destacar que essas ações foram realizadas a partir de encontros regulares que permitiram trocas de saberes, vivências e afetos, entre os gerentes. Além disso, fomentaram a reflexão das práticas gerenciais e a construção coletiva de intervenções inovadoras para a qualidade da assistência ao usuário. No relato apresento o contexto institucional do início da experiência. Em seguida descrevo as etapas da metodologia a partir da apresentação das principais características e resultados dos encontros, sistematizados em ciclos temporais. Por fim, faço uma reflexão sobre o trabalho em diálogo com os conceitos de Educação Permanente, Método da Roda e Cogestão de alguns autores, articulando-os com as mudanças observadas. Destaco que o trabalho desenvolvido permitiu a implementação de um importante espaço de construção coletiva dos gerentes da Rede Especializada, que estão articulados em busca de ações de melhorias em suas unidades e em toda rede de cuidado à saúde.

Palavras-chave: apoio institucional; Método da Roda; processos de trabalho; cogestão; educação permanente.

ABSTRACT

The Support to the Specialized Network is a pioneering and innovative initiative by the Health Regional Direction Centro Sul, which belongs to the Health Municipal Secretary of Belo Horizonte. It is an institutional support strategy aimed at the managers of the Centro Sul Specialized Network, which enabled the implementation of a space for support, listening and articulation of these managers. This work reports this experience that began in October 2017 and has evolved to the present day. It was built with the support of the Health Regional Direction Centro Sul and with the participation and integration of the Specialized Network managers. The Support for the Specialized Network seeks to promote greater rapprochement between the units of the Specialized Network and the Regional Direction, in addition to expanding the discussions of the work processes between the units and network care. The aim of the experience is to contribute to the strengthening of the managing subjects and the strengthening of the health care network in the Health Regional Direction Centro Sul. It should be noted that these actions were carried out through regular meetings that allowed exchanges of knowledge, experiences and affections, among managers. In addition, they fostered reflection on management practices and the collective construction of innovative interventions for the quality of user assistance. In this report I present the institutional context of the beginning of the experience. Then I describe the steps of the methodology through presentation of the main characteristics and results of the meetings, systematized in time cycles. Finally, I make a reflection on the work in dialogue with the concepts of Permanent Education, Wheel Method and Co-management of some authors, articulating them with the observed changes. I emphasize that the work carried out allowed the implementation of an important space for the collective construction of the managers of the Specialized Network, who are articulated in search of improvement actions in their units and in the entire health care network.

Keywords: institutional support; Wheel Method; work processes; co-management; permanent education.

1. INTRODUÇÃO

Há quase 18 anos venho me dedicando a acolher e escutar as demandas dos sujeitos que a mim chegam em meu trabalho no Sistema Único de Saúde (SUS) em Belo Horizonte. Quando iniciei minha trajetória como psicóloga na Atenção Primária à Saúde (APS) pude perceber que o sujeito procura a saúde para qualquer dor ou necessidade da vida que possua. Nesse caminho fui aprendendo a lidar com uma delicada questão: nem sempre a queixa de um usuário que procura pelo serviço de saúde se relaciona ou se limita a um problema de saúde fisiológico. Muitas vezes há a demanda de um acolhimento, de alguém que possa escutá-lo.

Já na Atenção Secundária ou Especializada, onde atuo como psicóloga clínica, fui percebendo que o sujeito, mesmo apresentando um quadro específico, ainda mantém outras queixas, demandando do profissional uma escuta atenta e resolutiva. E está sendo assim, uma trajetória de aprendizado e, também, de contribuição com o sujeito para que possa se questionar, se permitir mudar comportamentos, posicionamentos, viver a vida com mais qualidade.

Como referência técnica da Assessoria de Gestão de Pessoas da Diretoria Regional de Saúde Centro Sul (DRES CS), a minha escuta está voltada para os trabalhadores da saúde e gestores de serviços, meus colegas do SUS municipal. Foi na escuta de alguns relatos de gerentes de unidades da Rede Especializada (URE) sobre a realidade vivida em seus serviços de saúde que fiquei mobilizada em contribuir com alguma intervenção. Com tal escuta me questionei sobre como poderia promover apoio, escuta e articulação entre os gerentes das URE com vistas ao fortalecimento dos sujeitos e o fortalecimento da rede de cuidado à saúde.

É nesse contexto que se insere a experiência que tenho vivido ao longo dos últimos três anos com a implementação, desde outubro de 2017, da Roda de Conversa da Rede Complementar da Regional Centro Sul de Belo Horizonte. Trata-se de uma estratégia de apoio institucional voltada aos gerentes de URE vinculadas ao território da DRES CS da Secretaria Municipal de Saúde (SMSA) de Belo Horizonte. Nela se buscou ofertar um espaço de apoio, escuta, articulação e integração dos gestores. Além de possuírem um vínculo administrativo com a Regional Centro Sul, os serviços de saúde participantes

dessa experiência também compõem técnica e assistencialmente a Gerência da Rede Ambulatorial da Atenção Especializada (GERAE) e, também, outras gerências da SMSA de Belo Horizonte.

É esta intervenção na realidade e no cotidiano desses sujeitos que relato neste trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Saúde Pública da Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais. Apesar de ter sido conduzida por mim, destaco que essa experiência também foi construída com o apoio da gestão da DRES CS, da colega referência técnica e com a participação e articulação dos gerentes participantes da ação.

Este trabalho está estruturado em três principais seções. Na primeira, apresentarei de forma geral os contextos e os objetivos da experiência implementada, convidando você a conhecer, também, os participantes deste trabalho e suas unidades de saúde. Na seção seguinte, apresento o processo de desenvolvimento da ação. Inicialmente, relato os processos de planejamento e preparação, apresentando a estratégia de negociação que foi colocada em prática para implementar o trabalho, bem como os primeiros passos de sua estruturação e suas características gerais. Posteriormente, descrevo a implementação da experiência, buscando destacar as principais ações desenvolvidas pelo coletivo de gerentes, os impactos nas práticas de gestão e a articulação da rede de cuidado à saúde. Ao final, faço uma breve reflexão sobre a experiência, em que busco apresentar meu sentimento de satisfação por ter levado adiante a ideia, possibilitando a construção coletiva de um espaço de encontros, trocas, que promove mudança de rotas.

2. A EXPERIÊNCIA E SEUS CONTEXTOS

O território da DRES CS possui uma população de 282.848 habitantes que, de acordo com o Índice de Vulnerabilidade à Saúde (IVS) de 2012, está dividida em 26.902 indivíduos de muito elevado risco, 31.801 de elevado risco, 2.471 indivíduos de médio risco e 222.225 indivíduos de baixo risco. Considerando a população do território e o próprio IVS, a DRES CS possui 79% da população residindo em áreas de baixo risco e 21% em áreas consideradas de risco, concentradas em aglomerados urbanos.

Na estrutura organizacional da DRES CS encontram-se diferentes unidades administrativas relacionadas aos variados temas e funções que exercem, a saber:

- Gerência de Regulação, Assistência e Epidemiologia;
- Gerência de Vigilância em Saúde;
- Gerência de Zoonoses; e
- Assessoria de Gestão de Pessoas e Apoio Administrativo.

A DRES CS possui em seu território doze unidades da APS e concentra o maior número de URE do município de Belo Horizonte. Trata-se de uma rede complexa de quinze unidades que ofertam serviços variados para a população da Regional Centro Sul e das demais Regionais do município.

Além dessa organização administrativa relacionada ao território da DRES CS, o contexto da experiência que apresento neste trabalho também contempla uma estrutura organizacional da SMSA de Belo Horizonte que orienta a atuação técnica de todas as Regionais do município. Nesse âmbito, destaco a existência da Gerência da Rede Ambulatorial da Atenção Especializada (GERAE) que organiza a rede da atenção especializada da SMSA e elabora diretrizes técnicas para maior parte das unidades.

As URE que participam da experiência relatada possuem como missão dar suporte à APS em consultas, exames, gestão de recursos necessários, em nível secundário, aos pacientes encaminhados pela APS, coordenadora do cuidado, buscando assegurar a integralidade da assistência. Algumas destas unidades estão vinculadas à GERAE, que pertence à estrutura da Diretoria da Assistência de Média e Alta Complexidade da SMSA. Outras unidades de apoio estão vinculadas tecnicamente a outras gerências específicas pertencentes à

SMSA. Cabe destacar, porém, que as diretrizes administrativas que orientam seu funcionamento são de responsabilidade de cada Diretoria Regional de Saúde.

De maneira geral, as URE são unidades que possuem grandes diferenças entre si em relação aos serviços ofertados, o que, conseqüentemente, implica numa heterogeneidade no que diz respeito ao quadro de seus trabalhadores e variados perfis gerenciais. Além disso, possuem vinculação técnica com diferentes coordenações temáticas da SMSA. Nesse conjunto variado se encontram serviços de imunização, que ofertam vacinas para grupos específicos da população, há dispositivos que realizam a limpeza e esterilização de materiais utilizados na rede de atenção à saúde, bem como outros que dão suporte à assistência, realizando coletas de materiais para exames de diagnóstico ou atuam no âmbito da saúde do trabalhador. Há também serviços assistenciais das mais diversas áreas, muitas vezes organizados em redes temáticas, como o caso da saúde mental.

A despeito desta enorme heterogeneidade de funções, todas essas unidades de saúde se assemelham por terem como objetivo final a produção de saúde e por pertencerem à estrutura administrativa da DRES CS.

No Quadro 1 são apresentadas as URE da Regional Centro Sul.

Quadro 1: Lista de unidades da Rede Especializada da Regional Centro Sul.

Unidade	Detalhamento
Unidade de Referência Secundária Centro Sul(URS-CS)	Unidade que realiza consultas em diversas especialidades médicas, exames complementares procedimentos cirúrgicos ambulatoriais, sendo ofertados para população de Belo Horizonte e de municípios que compõem a região de saúde.
Centro de Especialidades Médicas Centro Sul(CEM-CS)	Unidade composta pelas especialidades médicas: Dermatologia adulto e pediátrica, Otorrinolaringologia adulto e pediátrica, Cardiologia adulto, Neurologia adulto, entre outras. São realizadas em média 4.800 consultas/mês.
Centro de Especialidades Odontológicas Centro Sul (CEO-CS)	Unidade que oferta diversos serviços em saúde bucal: cirurgia odontológica, disfunção temporomandibular, endodontia, atendimento a pacientes com necessidades especiais, odontopediatria, ortodontia, periodontia e radiologia.
Centro de Referência em Reabilitação Centro Sul (CREAB-CS)	Unidade que realiza atendimento multiprofissional em reabilitação (fisioterapia, terapia ocupacional, ortopedia, neuropsiquiatria, enfermagem, psicologia, fonoaudiologia, nutrição e serviço social).
Centro de Treinamento e Referência em Doenças Infecciosas Orestes Diniz (CTR)	Unidade da Atenção Especializada, uma cogestão da PBH e a UFMG – Hospital das Clínicas. Realiza consultas em diversas especialidades voltadas para o atendimento a pacientes que vivem com HIV, Hepatites, entre outras infecções. Realiza testagem e aconselhamento e dispensa medicamentos.
Centro de Testagem e Aconselhamento (CTA-UAI)	Unidade especializada em infectologia, destinada ao diagnóstico e prevenção de doenças sexualmente transmissíveis. Realiza exames de Hepatite B e C, Sífilis, além do aconselhamento.
Centro Municipal de Diagnóstico por Imagem (CMDI)	Unidade especializada em exames por imagem que atende o município de BH e outros. São ofertados cerca de 6.000 exames/mês. A equipe é composta por 29 médicos, 13 administrativos, 2 enfermeiros, 5 auxiliares de enfermagem.
Laboratório Regional Centro Sul	Unidade que oferta serviços de apoio diagnóstico para a rede. Realiza exames laboratoriais dos usuários de 51 unidades da APS. São realizados cerca de 200.000 exames/mês, envolvendo os setores de hematologia, bioquímica, urianálise, parasitologia e sorologia.
Laboratório de Bromatologia	Unidade inserida no contexto de vigilância em saúde, tecnicamente subordinada à Diretoria de Vigilância Sanitária. Executa análises microbiológicas, físico-químicas e microscópicas em alimentos ‘in natura’, produtos alimentícios, água e outros produtos sujeitos ao controle sanitário.
Centro de Referência em Saúde do Trabalhador (CEREST-CS)	Unidade que assume a organização das ações em saúde do trabalhador, como assistência a trabalhadores portadores ou com suspeita de doenças e agravos relacionados ao trabalho.
Centro de Referência em Imunobiológicos Especializados (CRIE)	Unidade destinada ao atendimento de indivíduos portadores de quadros clínicos especiais. Possui uma estrutura com produtos de alta tecnologia e alto custo, tratando-se de um serviço especializado com a finalidade de proporcionar melhor qualidade de vida à população. Atende a estes pacientes vindos de qualquer município ou estado.
Centro de Convivência César Campos	Unidade faz parte da rede de Saúde Mental da PBH., que visa a inserção social através de recursos socioculturais. São ofertadas oficinas de artes visuais, plásticas, música, artesanato entre outras.
Serviço de Urgência Psiquiátrico (SUP)	Unidade com financiamento exclusivamente noturno, oferece cuidado aos casos inscritos em hospitalidade noturna nos Centros de Referência em Saúde Mental (CERSAM), nos CERSAM álcool e drogas e Centro de Referência em Saúde Mental Infantil CERSAMI.
Farmácia Regional Centro Sul	Unidade que realiza a gestão dos recursos necessários para a assistência, ou seja, a dispensação de medicamentos para as unidades da APS.
Central de Esterilização Centro Sul	Unidade que fornece produtos esterilizados e contribui para a assistência segura aos usuários de todas as unidades da Regional. Realiza o reprocessamento dos materiais da saúde enviados pelas unidades da APS e URE.

Fonte: elaboração própria.

Portanto, trata-se de uma rede robusta que apresenta diversidade de serviços, objetos, funções técnicas e espaços administrativos diferentes, o que pode gerar certo grau de fragmentação e isolamento das unidades. Podemos afirmar que a baixa integração entre as unidades possuiria duas dimensões: técnica-assistencial e administrativa. Há diferentes vinculações gerenciais destas unidades, fazendo com que os seus gerentes tenham que responder a diretrizes técnicas e administrativas que, por vezes, podem não se complementar. Este arranjo gerencial relacionado à administração das URE torna-se, portanto, um desafio, que justifica a busca pela construção de uma identidade coletiva para esse grupo de gerentes.

Meu primeiro contato com os gerentes das URE da DRES CS ocorreu em agosto de 2017, numa reunião de capacitação relacionada ao dispositivo “Gestão do Cuidado no Território”, uma estratégia municipal de apoio institucional no âmbito da APS. Percebi a demanda dos gerentes desses serviços a partir de seus relatos sobre as singularidades e a apresentação de questões específicas de suas unidades. Além disso, as colocações que fizeram naquele encontro expressavam uma sensação de isolamento no cotidiano de seu trabalho. Um isolamento que se concretizava a partir da frágil aproximação das URE com a gestão da Regional, da ausência de articulação e comunicação entre esses gerentes e da baixa autonomia de alguns gestores para o exercício de sua função.

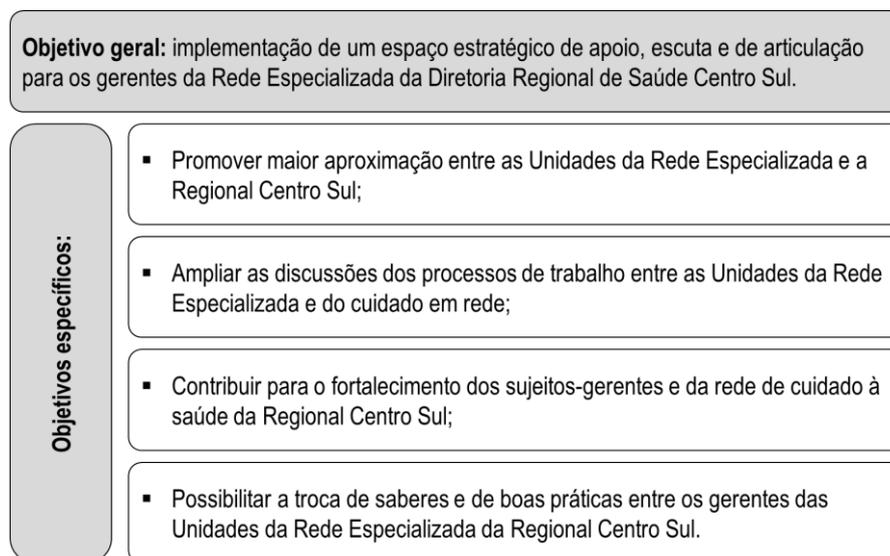
Este contexto me provocou, enquanto referência técnica da Assessoria de Gestão de Pessoas da DRES CS em contribuir com alguma intervenção para aqueles sujeitos. Queria me aproximar de sua atuação e compreender melhor o que eles apontavam sobre a realidade de seu trabalho e da instituição. A Assessoria na qual atuo tem, entre suas funções, apoiar e acompanhar as unidades vinculadas à DRES CS em relação a processos de trabalho específicos, tais como movimentação de pessoal, processos seletivos, dentre outros. Além disso, como referência técnica desta Assessoria acompanho algumas unidades APS, como apoiadora institucional do dispositivo “Gestão do Cuidado no Território”. Entretanto, no período em que tive o primeiro contato com aqueles gerentes, não havia nenhuma ação deste tipo voltada especificamente para a Rede Especializada. Naquele cenário, portanto, é que me fiz a pergunta: *como poderia implementar um espaço de apoio, de escuta e de articulação entre*

os gerentes das URE vinculadas à DRES CS, visando ao fortalecimento desses sujeitos e da rede de cuidado?

Todo esse contexto apresentado e a minha vivência no lugar de referência técnica da Assessoria de Gestão de Pessoas justificaram minha proposta de intervenção que buscou a construção de um espaço de acolhimento a esses gestores. O que me mobilizava era a criação de um contexto técnico e gerencial favorável para promover maior aproximação entre aqueles sujeitos, possibilitando trocas de saberes, experiências, dificuldades e afetos. Além disso, intencionava ofertar espaço para discussões sobre os seus processos de trabalho, alinhamento de informações e de protocolos, bem como para ampliação da capacidade de reflexão e atuação. Um lugar para favorecer a realização pessoal e profissional daqueles gerentes.

Dessa maneira, surge a minha proposta de intervenção que, implementada, gerou implicações e experimentações em meu cotidiano de trabalho e que, neste trabalho, busco relatar. Seu objetivo geral era a implementação de um espaço estratégico de apoio, escuta e de articulação para os gerentes da Rede Especializada da DRES CS. A iniciativa buscou promover maior aproximação entre as URE e a Regional Centro Sul; ampliar as discussões dos processos de trabalho entre as unidades e do cuidado em rede; contribuir para o fortalecimento dos sujeitos-gerentes e da rede de cuidado à saúde; e possibilitar a troca de saberes e de boas práticas entre os gerentes.

Figura 1: Objetivos geral e específicos da experiência.



Fonte: elaboração própria.

Na próxima seção, relato a trajetória de desenvolvimento da experiência, com foco em sua etapa inicial de preparação e planejamento, bem como na sua implementação propriamente dita nos últimos três anos.

3. DESENVOLVIMENTO DA EXPERIÊNCIA

3.1. PREPARAÇÃO E PLANEJAMENTO

Iniciei a estruturação da experiência apresentando minha percepção sobre a importância de acolher a demanda de escuta dos gerentes da Rede Especializada à equipe da Assessoria de Gestão de Pessoas. Neste momento, contei com o apoio de uma referência técnica com formação em psicologia que participou efetivamente no desenvolvimento da ação. Fui desenhando e estruturando a ideia, escutei alguns pares e, então, apresentei à diretora da DRES CS a proposta de oferta de um espaço de apoio dedicado aos gerentes.

Como estratégia de negociação, ponderei à diretoria que a Regional Centro Sul possuía o maior número de unidades que compunham a Rede Especializada da SMSA do município. Além disso, destaquei informações relacionadas ao isolamento relatado pelos gerentes, o que justificava uma ação para acolher aqueles sujeitos que conduziam uma rede complexa formada por uma pluralidade de serviços de referência tanto para o território da Regional Centro Sul quanto para outras Regionais do município. Além disso, argumentei em relação à frágil aproximação e comunicação das unidades com a gestão da Regional e com as unidades da APS, bem como o baixo conhecimento dos vários serviços que essas unidades ofertavam no território. A diretora da DRES CS realizou uma escuta atenta da proposição e, ao final, concordou com a iniciativa, dando o aval para implementar o espaço aos gerentes.

Considerando o número expressivo de unidades, propus a divisão do grupo de gerentes em duas turmas, que foram formadas de acordo com a disponibilidade de cada participante. Esta divisão em turmas tinha como intenção contribuir para que os gerentes pudessem efetivamente se expressar e trocar experiências com outros colegas, possibilitando maior vínculo entre eles. A composição atual de cada turma é apresentada no quadro 2.

Quadro 2: Composição atual das turmas do Apoio à Rede Especializada da Regional Centro Sul (julho/2020).

Turma	Unidades	Perfil profissional
Turma 1	Centro de Treinamento e Referência em Infectologia; Centro de Referência em Imunologia; Centro Municipal de Diagnóstico por Imagem; Centro de Especialidades Médicas; Centro de Testagem e Aconselhamento UAI; Unidade de Referência Secundária; Laboratório de Bromatologia; e Serviço de Urgência Psiquiátrica.	3 Psicólogos; 2 Enfermeiras; 1 Médica; 1 Farmacêutico; 1 Dentista. Obs.: Uma das psicólogas não participa dos encontros
Turma 2	Centro de Especialidades Odontológicas; Central de Esterilização; Centro de Referência em Reabilitação; Centro de Referência em Saúde do Trabalhador; Centro de Convivência; Farmácia Regional; e Laboratório Regional	1 Dentista; 1 Fisioterapeuta; 1 Enfermeira; 2 Farmacêuticos; 1 Médica; 1 Terapeuta Ocupacional (não participa dos encontros).

Fonte: elaboração própria.

Elaboramos um convite para motivar e despertar o interesse dos gerentes para um primeiro encontro de acolhimento da ação, a qual nomeamos, naquele momento, de Roda de Conversa da Rede Complementar da Regional Centro Sul.

O desenho inicial da ação era apresentado no convite, o que incluiu a proposta de implementação do espaço em duas turmas que realizariam encontros em dias diferentes. O ciclo de encontros projetado previa a realização de um encontro por turma por mês, com duração de duas horas. Também definimos o local no qual aconteceriam os encontros, decidindo por uma sala de reuniões da DRES CS. Dessa forma, o gerente deveria se deslocar do seu local de trabalho, convidando-o a um espaço diferente de seu cotidiano.

Como metodologia para a realização dos encontros, propus o dispositivo da Roda de Conversa, que possibilita que cada participante veja o outro e todos se vejam, sendo, portanto, uma ferramenta que estimularia a troca. Acrescento, ainda, que, com essa ferramenta, cada gerente poderia colocar suas questões e contribuições para análise do grupo, possibilitando a construção coletiva de compromissos e intervenções.

Para cada encontro inicial pré-definiríamos alguns temas, com o intuito de mobilizar o participante ser escutado, escutar, se posicionar, trocar, refletir e

aprender. Estes temas escolhidos visavam também ao tensionamento de discussões sobre os processos de trabalho e o conhecimento da realidade de cada gestor, bem como a maneira de conduzir a gestão da sua unidade. Também definimos que ao final de cada encontro realizaríamos uma avaliação, bem como a identificação de encaminhamentos fruto de desdobramentos das discussões e definição de questões relativas ao próximo encontro.

Para a condução e mediação dos encontros, me basearia numa perspectiva dialógica. Isso porque, além de ofertar recursos variados nos encontros, como a apresentação de vídeos, uso de dinâmicas de grupos, jogos, também consideraria as demandas dos gerentes. Como estratégia para o fomento de discussões ampliadas sobre os processos de trabalho, a fim de estimular a reflexão crítica e conhecer a realidade de cada gerência, poderia planejar temas específicos para os encontros. Mas, ao mesmo tempo, buscando dar mais liberdade para o coletivo na construção do espaço, buscaria desenvolver uma escuta atenta de cada gestor e do coletivo. Seria preciso dar atenção e incorporar as questões, singularidades, habilidades, saberes, afetos e disponibilidade daqueles sujeitos. Dessa maneira, a Roda de Conversa seria construída coletivamente e se constituiria como apoio estratégico às URE.

3.2. IMPLEMENTAÇÃO

O primeiro encontro da Roda de Conversa da Rede Complementar da Regional Centro Sul, realizado em outubro de 2017, aconteceu na sala de reuniões da DRES CS. Naquele dia, apresentei aos gerentes participantes de cada turma o meu papel como coordenadora da iniciativa, minha experiência e vivências como trabalhadora da saúde, informando, também, que contava com o apoio da Diretoria da DRES CS e com a parceria de uma colega referência técnica da Assessoria. Ponderei, também, que estava ali propondo um espaço coletivo de apoio e escuta a todos.

Realizei uma exposição na qual pude ressaltar minha disponibilidade de estar junto às turmas, valorizando cada percepção, expectativa, necessidade, dificuldade e desejo que os participantes levassem ao espaço. Expus que nossa intenção era proporcionar a construção de novas possibilidades de intervenção por parte dos gerentes em suas unidades e em seu cotidiano de trabalho. Além

da coordenação e do apoio, também seriam minhas atribuições o planejamento e a organização dos encontros, a mediação de conflitos, de saberes e interesses dos gestores e dos interesses institucionais. Também fariam parte de minhas atribuições a articulação dos encaminhamentos e ações construídos pelas turmas com outros atores, como a gestão da DRES CS e as demais Gerências da rede de cuidado e da SMSA de Belo Horizonte.

Parte central desta primeira exposição foi voltada para explorar as potencialidades daquele espaço que estávamos construindo. Coloquei que a iniciativa poderia contribuir para o fortalecimento do papel de cada gerente, entendido como sujeito que possui interesses e questões próprias e se mobiliza a partir de suas práticas. Destaquei que propunha um espaço para a palavra circular e para promover trocas entre os pares. Desta forma, estaríamos fomentando a autonomia e o protagonismo de cada um dos participantes.

Dando continuidade aos encontros, conforme previsto, pactuei permanentemente com os participantes a organização, os temas a serem tratados, bem como o retorno dos encaminhamentos desenvolvidos em cada turma. Desta forma, contribuiria para que os gerentes ficassem mais à vontade para relatar, refletir sobre suas práticas, sentissem seguros e acolhidos por este apoio. Além disso, a condução permitiu que os participantes ampliassem seus repertórios gerenciais pela troca de vivências e para que no coletivo pudessem construir intervenções inovadoras no cotidiano de suas práticas.

Ao longo da trajetória de quase três anos de realização dos encontros da iniciativa com os gerentes apresentei, a cada mês, para a direção da DRES CS informações sobre o andamento da estratégia, que continuava a contar com este apoio.

A seguir, apresento com maiores detalhes informações e características de todo o processo de implementação do Apoio à Rede Especializada da Regional Centro Sul. Para organizar o relato desta experiência, optei por realizar uma sistematização dos encontros considerando quatro ciclos temporais. Ao mesmo tempo, para cada ciclo, procurarei destacar aspectos relacionados a especificidade de cada uma das turmas, já que a opção por conformar dois coletivos produziu caminhos diferentes da construção do apoio. A escolha por apresentar alguns detalhes por turma, portanto, busca explicitar o

desenvolvimento singular de cada coletivo. Dessa forma, espero que seja possível conhecer o processo de desenvolvimento da ação.

1º Ciclo: Começando nossa história

Este ciclo compreendeu três encontros por turma, realizados entre os meses de outubro e dezembro de 2017.

Quadro 3: Objetivos e ferramentas utilizadas nos encontros do 1º Ciclo.

Objetivos dos Encontros	Ferramentas utilizadas
<p>Objetivos compartilhados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentar a proposta do espaço de apoio aos gerentes. ▪ Escutar as expectativas dos gerentes. ▪ Conhecer os gerentes e suas unidades. ▪ Estimular trocas de vivências e experiências a partir da noção de conflito. ▪ Avaliar encontros e a proposta. 	<p>Ferramentas compartilhadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Roda de conversa. ▪ Apresentação de vídeos sobre as temáticas: <i>Conflito e Confronto</i>; e <i>Pertencimento e Cooperação</i>; ▪ Dinâmica de grupo: "<i>O que fizemos? O que queremos e faremos? Como será daqui para a frente?</i>". ▪ Avaliações Individuais dos Encontros: "<i>O que estou levando comigo dos Encontros? O que pode melhorar? Sugestões</i>".

Fonte: elaboração própria.

Como destaque deste primeiro ciclo de encontros aponto o processo de conhecimento de cada gerente e de sua unidade que compunham os coletivos. Foi possível realizar o mapeamento das demandas de apoio aos gerentes participantes e a iniciar a construção de acordos. Destaco, também, a receptividade dos gerentes, alguns mais envolvidos, outros ainda inseguros, em relação à proposta.

Neste ciclo inicial, a turma 1 priorizou o mapeamento dos conflitos vivenciados nas unidades, realizando discussões voltadas para o impacto desta questão nos processos de trabalho. A partir de um caso de conflito vivenciado em uma unidade por um dos gerentes, o grupo compartilhou suas experiências e dos desafios relacionados à gestão de conflitos. Houve avaliação positiva da maioria dos gerentes sobre o espaço coletivo com aprovação para sua continuidade.

Já em relação à turma 2, destaco a grande aproximação e articulação ocorrida entre os gerentes logo nos primeiros encontros. Houve o início de uma identidade grupal e a construção coletiva de metas para o próximo ciclo. Os

gerentes participantes desta turma se envolveram com a experiência e se apropriaram do espaço coletivo, avaliando-o positivamente.

2º Ciclo: Infinitas possibilidades

Este ciclo compreendeu o total de nove encontros por turma, realizados entre os meses de fevereiro e dezembro do ano de 2018.

Quadro 4: Objetivos e ferramentas utilizadas nos encontros do 2º Ciclo.

Objetivos dos Encontros	Ferramentas utilizadas
<p>Objetivos compartilhados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofertar momento de acolhida aos gerentes e boas-vindas. ▪ Encontro de Comemoração de 1 ano da Roda de Conversa: lembrar e refletir sobre a trajetória dos grupos. ▪ Encontro de Finalização do ano de 2018: avaliar o espaço coletivo e planejar ações para o próximo ano. <p>Objetivos específicos da turma 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Discutir a realidade das unidades e seus desafios. ▪ Discutir sobre a proposta do espaço coletivo da Roda de Conversa da Rede Complementar. <p>Objetivos específicos da turma 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sustentar o espaço nomeado como de apresentação de demandas e de construção coletiva. ▪ Contribuir para o desdobramento de ações construídas com destaque para aproximação das unidades da turma com a APS. ▪ Discutir proposta de matriciamento das unidades de Atenção Especializada da turma para apresentação nas reuniões do Colegiado de Gerentes da DRES CS. 	<p>Ferramentas compartilhadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Roda de Conversa: momento para escutas e trocas. ▪ Mediação e sustentação dos diálogos e discussões. ▪ Apresentação de vídeo <i>“Infinitas Possibilidades”</i>. ▪ Dinâmica de grupo: construção coletiva de cartaz com planejamento para o próximo ano. <p>Ferramentas específicas da turma 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Debate com questões norteadoras: <i>“Como você define a Rede Complementar? O que você propõe para este espaço coletivo?”</i>. ▪ Debate com questões norteadoras: <i>“Quais os desafios você encontra em sua unidade? Quais as propostas podemos construir a partir desses desafios?”</i>. <p>Ferramentas específicas da turma 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulação com Diretoria da DRES-CS. ▪ Encaminhamento de discussões e propostas à Diretoria da DRES CS.

Fonte: elaboração própria.

Este segundo ciclo teve como principais características a institucionalização da experiência, reforçando seu caráter coletivo, bem como a definição de temas relevantes a serem trabalhados pelas turmas. Destaco a mudança ocorrida na gestão da DRES CS, com a troca de sua direção. Mesmo com a alteração, a proposta da Roda de Conversa continuou contando com o apoio da gestão. Foi na comemoração de um ano da iniciativa, que a nomeamos como Apoio à Rede Complementar. Neste momento foi possível refletir e avaliar

sobre a importância dos encontros para cada turma, para cada gestor, que avaliaram que a caminhada continuaria seguindo em frente.

Na turma 1 houve a mudança de três gerentes de unidades. No entanto, dois dos novos gerentes aceitaram o convite para participar da experiência ofertada. Apenas um não manifestou interesse em participar e nem buscou maiores informações. Houve impacto na construção coletiva de metas da turma devido a movimentações de gerentes. Ao mesmo tempo, as discussões de temas apresentados, as trocas de vivências e saberes e a proposta de construção do plano de ação de cada unidade foram relevantes para que esses gerentes se apropriassem do seu papel dentro do espaço e de seu protagonismo em sua unidade. Destaco que esta turma concluiu este ciclo mais engajada com a experiência e mais entrosados.

Já a turma 2 teve como destaque neste ciclo a sustentação do espaço coletivo com o foco na otimização da sua integração com as unidades de APS. Foi proposto pela turma a implantação do matriciamento da Saúde Bucal para as unidades da APS. A apresentação dessa proposta foi realizada na reunião ampliada de gerentes da Regional Centro Sul, com o apoio da diretoria da DRES CS. A proposta teve boa acolhida dos gerentes da APS, que se mostraram interessados em implementar a proposta em suas unidades.

Destaco, neste ciclo referente ao ano de 2018, a realização de uma reunião unificada que contou com a participação das duas turmas. Tratou-se de uma demanda da turma 2, com vistas a esclarecimentos e alinhamento de fluxos com a Gerência de Saúde Ocupacional, atual Gerência de Saúde do Servidor. A proposta da reunião foi acolhida pela turma 1, que também apresentava questões para serem esclarecidas com essa unidade administrativa. Também foi realizada outra reunião que contou com ambas as turmas para apresentação do Apoio à Rede Complementar ao gerente da GERAÉ, que deu seu apoio ao trabalho.

Por fim, destaco a realização de encontro para comemoração de um ano da implementação do Apoio à Rede Complementar. Neste encontro, foi exibido um vídeo inspirador sobre a importância da reflexão e as possibilidades e potências que as mudanças oferecem, buscando reforçar o convite aos gerentes para a continuidade dos encontros e das trocas, que oferecem infinitos caminhos para o coletivo.

3º Ciclo: Juntos somos mais fortes

Este ciclo compreendeu o total de cinco encontros por turma, realizados entre os meses de fevereiro e dezembro do ano de 2019.

Quadro 5: Objetivos e ferramentas utilizadas nos encontros do 3º Ciclo.

Objetivos dos Encontros	Ferramentas utilizadas
<p>Objetivos compartilhados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofertar momento de boas-vindas ao novo ano. ▪ Contribuir para o fortalecimento da autonomia dos gerentes. ▪ Estimular a implementação das ações planejadas. ▪ Propor momento de reflexão sobre os avanços e desafios enfrentados pelo grupo. ▪ Possibilitar o planejamento de ações do grupo e de cada unidade. <p>Objetivos específicos da turma 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimular a construção de plano de ação para cada unidade. ▪ Oferecer suporte a tomada de decisões e identidade coletiva da turma. <p>Objetivos específicos da turma 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar continuidade a proposta de matriciamento. 	<p>Ferramentas compartilhadas:</p> <p>Mensagem de boas-vindas ao novo ano baseado na Medicina Tradicional Chinesa. Matriz FOFA. Suporte aos gerentes e mediação das discussões.</p> <p>Ferramentas específicas da turma 1:</p> <p>Dinâmica de grupo para construção coletiva de encaminhamentos. Apresentação de vídeo: “Percepção”. Suporte aos gerentes e mediação de discussões acerca dos processos de trabalho.</p> <p>Ferramentas específicas da turma 2:</p> <p>Suporte aos gerentes e mediação na implantação do matriciamento. Dinâmica das qualidades.</p>

Fonte: elaboração própria.

Para este terceiro ciclo, destaco a percepção de que ambas as turmas se mostraram fortemente vinculadas à experiência e à proposta do apoio, utilizando o espaço para construção coletiva de melhorias em suas unidades e em seu cotidiano de trabalho. Ainda neste ciclo, houve a apresentação da experiência do Apoio à Rede Complementar na 1ª Mostra Intersetorial da Regional Centro Sul, momento oportuno de apresentação do trabalho realizado com as unidades para outros serviços externos ao setor saúde.

Vale destacar, também, a realização de comemoração de dois anos do trabalho, ocorrida em reunião ampliada de gerentes da Regional Centro Sul. Nesta oportunidade, foi apresentado um vídeo sobre os dois anos de atividades do Apoio à Rede Complementar. Além disso, foi realizado um momento de interação entre os gerentes das URE e da APS, fomentando maior aproximação e trocas entre eles.

Em relação à turma 1 cabe destacar seu maior envolvimento e aproximação dos gerentes com a proposta, contribuindo para o fortalecimento de sua identidade coletiva. Neste período também ocorreu troca de gerentes. Os gerentes mais novos iniciaram a participação na turma com grande acolhimento dos demais colegas. Percebi maior apropriação dos gerentes em relação a seu papel na implementação de mudanças nos processos de trabalho em suas unidades. Observei uma turma mais disponível, alegre e resolutiva.

Já em relação à turma 2, ressalto o fortalecimento do grupo, que se manteve articulado e com identidade coletiva. A proposta do matriciamento para as unidades de APS construída pela turma foi ofertada por todas as unidades participantes do grupo. Foi possível, também, apresentar os primeiros resultados desta proposta de matriciamento de algumas unidades, com impactos positivos para a APS do território.

No final deste ciclo realizamos um momento de confraternização, construído conjuntamente pelas duas turmas. Ressalto a união dos participantes na realização de um ritual denominado “Partilha do Pão”. Nesta dinâmica, para fazer o pão, todos tiveram que ‘pôr a mão na massa’. No encontro, oferecemos o tempo para preparar os ingredientes da receita, fazer a massa, aguardar o seu crescimento, assar, partilhar e comer o pão. Como em nossa experiência da Roda de Conversa, em que cada um tem papel fundamental para o crescimento e transformação do trabalho. Foi um encontro especial, recheado de emoções!

4º Ciclo: Explorando novas rotas

Este ciclo compreendeu 2 encontros da turma 1 e um único da turma 2. Também foi realizado 1 encontro com a presença das duas turmas. Todos os encontros aconteceram entre os meses de fevereiro e julho do ano de 2020.

Ressalto que iniciamos este ciclo com boas-vindas ao novo ano e com a construção do cronograma dos encontros, buscando prever a possibilidade de promoção de encontros entre as duas turmas. Vale destacar nova mudança na direção da DRES CS e a insegurança em relação ao apoio que teríamos com a direção substituta. Também ficou decidido a mudança do nome do trabalho para Apoio à Rede Especializada, para contemplar todas as unidades que compõe a experiência e que dão suporte a APS. Em seguida, a chegada da pandemia da

COVID-19 e a instabilidade instalada, bem como a interrupção de várias atividades nas unidades, trouxera um novo contexto atribulado. Os encontros do apoio às URE foram suspensos, devido a este cenário que apresentava outras demandas e prioridades para a DRES CS e para as unidades participantes da ação. Em julho de 2020 retomamos as atividades com a realização do primeiro encontro virtual, via plataforma *online*, para apresentação da experiência ao novo diretor da Regional Centro Sul. Nesta oportunidade, contamos com seu apoio para a continuidade dos trabalhos. Apesar da permanência do estado pandêmico, houve reorganização das rotinas dos serviços, o que possibilitou que as unidades fossem retornando aos poucos as atividades, adequando-se ao novo contexto, explorando novas rotas!

Como os relatos por ciclo podem demonstrar, há uma nítida evolução dos dois grupos ao longo do período de implementação da ação. Apesar de terem seguidos caminhos distintos e com desenvolvimentos diferentes de propostas em torno de suas coletividades, podemos inferir que a ação promoveu mudanças nos sujeitos participantes com consequente interferência nas realidades que os cercam.

A turma 1 vem direcionando seu trabalho nas discussões e reflexões ampliadas sobre os processos de trabalho e sobre as boas práticas de gestão. Essa turma propôs, no início deste ciclo, que os encontros passassem a ser realizado em uma unidade específica, pois facilitaria o deslocamento de alguns dos gerentes. Assim ocorreu nos primeiros encontros. Entretanto, nova proposição fez com que retornasse para a sede da DRES CS, estimulando a institucionalização da experiência e melhor apropriação do espaço coletivo. A turma ainda passou por uma reconfiguração após mudanças de alguns gestores, devido a aposentadorias e transferências. Com o grupo fortalecido, houve maior engajamento dos gestores, tendo como consequência a construção coletiva de estratégias para o enfrentamento dos desafios vivenciados em cada unidade. Algumas unidades desta turma também se apresentaram nas reuniões ampliadas dos gerentes, apresentando intervenções de matriciamento, a partir de dados coletados em suas unidades. Um dos desdobramentos da interface com as unidades da APS pode ser expresso com a possibilidade de ampliação dessa experiência em outras Regionais, pois algumas unidades como o CMDI,

o CTR, a URS, o Laboratório de Bromatologia e o CRIE atendem a outros territórios sanitários do município.

A turma 2 manteve seus encontros na sede da DRES CS. O grupo iniciou a implementação de uma proposta de aprimorar a relação entre as unidades da Atenção Especializada e as unidades da APS. O objetivo é otimizar o suporte dado às unidades da APS e fortalecer o cuidado em rede. Como destacado, o movimento se iniciou com o matriciamento da equipe de Saúde Bucal, promovido pelo CEO CS. Havia uma necessidade prévia dessa aproximação que foi compartilhada nos encontros da turma, o que ocasionou a formalização dessa proposta na reunião de Colegiado Ampliado de Gerentes da DRES CS. Todas as unidades desta turma se apresentaram nestas reuniões ampliadas e algumas iniciaram a implementação do matriciamento na APS com o apoio da gerência local, já possuindo resultados positivos. Outras unidades estão em diferentes momentos de implementação da intervenção. Este projeto foi construído coletivamente a partir das discussões do grupo e tem direcionado os encontros desde 2018 até os dias atuais.

4. REFLETINDO SOBRE A EXPERIÊNCIA

Posso afirmar que a experiência de condução do Apoio à Rede Especializada da Regional Centro Sul produz muitos sentidos em mim. Ao mesmo tempo que estimula no outro a possibilidade de reflexão e de mudança, contribui para o meu aprendizado como trabalhadora do SUS e o meu protagonismo como profissional engajada na melhoria da qualidade da assistência à saúde. De forma coerente com o referencial da Educação Permanente em Saúde, vivenciar essa experimentação significou, também, experimentar um processo de ensino-aprendizagem no próprio trabalho, que gerou transformações na realidade (CECCIM; FERLA, 2008). É uma possibilidade de apaziguar, transformar sentimentos diante da complexidade dos desafios inerentes ao trabalho singular da saúde.

Ao longo da implementação do Apoio à Rede Especializada da Regional Centro Sul, observei que alguns gestores apresentaram certa resistência em participar dos encontros. Alguns sinais me chamavam a atenção: atrasos constantes, prioridades para outras reuniões, questionamentos ao objetivo do espaço. Observei, também, as dificuldades de alguns gerentes em desligar-se das suas atividades para refletir, analisar e repensar suas práticas. Considerei que estavam, ainda, se apropriando do espaço e destaquei que a proposta era para uma construção coletiva que estava em andamento e que cada um contribuiria com seus saberes e necessidades. No entanto, pude perceber que outros gerentes estavam mais disponíveis, atentos, contribuindo com suas questões, trocando experiências.

Assim, é possível afirmar que foi conversando em roda e analisando dados apresentados em cada encontro que a iniciativa foi se fortalecendo, efetivando-se como espaço estratégico de apoio e de construção coletiva. Um movimento que foi ganhando força a cada encontro a partir da integração dos gestores, da construção compartilhada das reflexões e do desenvolvimento de identidade e maturidade coletiva.

O espaço de apoio dedicado aos gerentes da Rede Especializada foi ofertado aos gerentes e construído junto com eles. Esta oferta de um espaço mais democrático para os gerentes é coerente com a ideia que Pereira Júnior (2018) defende sobre o desafio que a conjuntura atual coloca diante dos modelos

de gestão tradicionais, pautados na disciplina e no controle. Estes seriam limitados e não dariam conta de representar as reais necessidades sociais e os interesses dos sujeitos e das instituições. Já aquele, propiciaria uma abertura para alcançar os distintos objetivos que estão presentes nas instituições, em especial, nas organizações de saúde.

Percebi como é complexo criar e inovar na gestão. Propus a construção de um espaço com a participação dos próprios sujeitos, isto é diferente da tradição que cerca a administração. Por isso, a experiência dedicada aos gerentes se assemelha com um novo modelo de gestão, uma forma de ir contra o modelo racional hegemônico. Uma proposta para democratizar o poder nas instituições, considerando os sujeitos concretos, discutindo sobre a realidade e provocando mudanças (PEREIRA JÚNIOR, 2018).

Este movimento de oferta de um espaço coletivo me possibilitou, também, entrar em contato com um método de gestão compartilhada de coletivos que tem como objetivo fortalecer sujeitos, individuais e coletivos, a fim de construir a democracia institucional. O desenvolvimento desse relato me apresentou esse referencial do Apoio Institucional e pude perceber que aquilo que propus e implementei poderia ser analisado à luz dessa produção. Em especial cito a produção de Campos (2000), que apresenta uma concepção teórica e metodológica – o Método da Roda ou Método Paideia – que intenciona ampliar a capacidade dos coletivos de análise e intervenção sobre sua realidade. Fui me apropriando de algumas produções desse autor e percebendo que o meu trabalho com os gerentes da Rede Especializada tinha sentido, assemelhando-se com os seus relatos e com discussões voltadas para a construção de espaços coletivos que possibilitassem o aumento do grau de autonomia dos gestores e a ampliação da capacidade de atuação em seus territórios. Aventurar-me a produzir esse relato também me ajudou a reconhecer a minha prática na literatura científica do campo da saúde coletiva.

O Método da Roda, substituindo as formas institucionais de controle dos interesses dos trabalhadores por relações de apoio e comunicação entre os sujeitos envolvidos, é um caminho para operacionalizar a cogestão nos espaços de produção de saúde (CAMPOS, 2000). Foi possível observar como o trabalho proposto se aproximou deste dispositivo, ao observar que as turmas foram se apropriando do espaço, conforme os temas trabalhados, as dinâmicas propostas

e pelo compartilhamento de práticas de gestão. Com os gerentes da Rede Especializada pude me aproximar do conceito de cogestão, pois estava lidando com um coletivo de gerentes com saberes diversos, experiências e práticas diferentes, possibilitando interação entre eles. Uma nova forma de gestão, de gerar mudanças, de construir algo no coletivo.

Pude observar que os gerentes participantes acreditavam no potencial do espaço, pois, além de os encontros serem um momento de troca de informações, foi, também, de afetos e de desabafos. Isso possibilitou o esvaziamento de emoções e de resistências, permitindo a construção coletiva de soluções inovadoras ou a sugestão de novas formas de conduzir as questões desafiadoras das unidades. Aqui mais uma vez reconheço meu trabalho com as produções acerca de um novo método de gestão criado por Campos (1998). Tenho o sentimento que o Apoio à Rede Especializada da Regional Centro Sul também pode fazer parte da produção de uma nova lógica de gestão contribuindo, assim para provocar fissuras no modelo tradicional e ajudar a construção de algo novo:

uma máquina gerencial instituinte, co-produtora de sujeitos aptos para o exercício da liberdade, para assumir os riscos e o prazer da criação, mas também preparados para contatar compromissos, para respeitar a missão primária da instituição (CAMPOS, 1998, p. 869).

A ação deste coletivo de gerentes tem contribuído para o desdobramento de ações, como o aprimoramento da articulação entre atenção especializada e atenção primária, a partir da implantação do matriciamento em várias unidades de APS por profissionais especialistas, com o acompanhamento dos gerentes da rede especializada. Esse desdobramento gerou alguns avanços na realidade das unidades, contribuindo assim para tornar o serviço mais acessível e de qualidade aos usuários. Houve discussões e questões levantadas que possibilitaram a aproximação, entre as gerências da DRES CS, como a Gerência de Assistência, Regulação e Epidemiologia, com as gerências técnico-assistenciais da SMSA de Belo Horizonte. Desta forma, estamos contribuindo para a integralidade do cuidado e ampliando as respostas às necessidades dos usuários. Além disso, cabe destacar que essa experiência possui potencial de aplicabilidade nas demais regionais de saúde do município.

Cada turma desenvolveu sua dinâmica própria e objetivos específicos de acordo com as demandas de suas unidades e do coletivo. No entanto, o Apoio à Rede Especializada possui um direcionamento de apoio, escuta, troca de vivências e saberes, bem como o fortalecimento da rede de cuidado, como aspectos transversais e comuns de todas as duas turmas. Os gestores têm utilizado os encontros de maneira efetiva, estimulados a trocarem entre si as vivências, desafios, a cooperação entre as unidades e possibilitando encontros com temas de interesses comuns e, também, articulação com outras secretarias.

Percebi a potencialidade da função apoiadora, pois possibilita interferência de alguém de fora, que escuta, acolhe, produz mediação, faz intervenções e provoca discussão dos problemas e análise das práticas cotidianas. E como apoiadora foi possível conhecer os atores e suas práticas, articular este grupo de gerentes, estreitando os vínculos, fazendo acordos e contribuindo para a tomada de decisões compartilhada. Ao mesmo tempo, como apoiadora fui afetada pelas ricas discussões e compartilhamento de saberes e vivências. Considero que foi uma aposta tão desafiadora quanto corajosa, mas apresentou efeitos positivos no trabalho da rede de cuidado à saúde e para o meu trabalho enquanto psicóloga e referência técnica da área de gestão de pessoas.

Vale destacar que o apoio às URE está em consonância com a Política Nacional de Humanização ao propor um espaço de valorização do sujeito gerente, contribuindo para o seu protagonismo na busca pela qualidade do cuidado à saúde (BRASIL, 2010).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Curso de Especialização em Saúde pública oportunizou o meu retorno aos estudos após muito tempo de dedicação à assistência de saúde. Foi uma excelente oportunidade de aperfeiçoamento e de ampliação dos conhecimentos sobre a minha prática na saúde coletiva. Penso que essa experiência me fortaleceu enquanto servidora pública, colaborando para a decisão de apresentar este trabalho realizado com os gerentes.

Destaco que o Apoio à Rede Especializada é um espaço pioneiro na Atenção Especializada da SMSA de Belo Horizonte. Foi institucionalizado como espaço de apoio aos gestores, que tem possibilitado maior integração entre a DRES CS e as unidades e suas demandas. Além de promover maior articulação entre os níveis de Atenção Primária e Especializada, contribuindo para o vínculo dos gestores em sua prática e ampliando seus recursos de gestão.

Ressalto, ainda, que os encontros são para mim, como apoiadora, extremamente enriquecedores. Fico satisfeita em poder contribuir para este momento de encontro de sujeitos trabalhadores do SUS, de trocas de saberes, experiências, de histórias de vida. Acredito que em todo encontro há a possibilidade de deixar algo de si e levar algo do outro. Sinto-me implicada com o que pude provocar neste grupo e em cada um. Será que houve mudança? Arrisco a afirmar que sim, pois parto do princípio de como era antes e depois da iniciativa. Foi uma oferta de um espaço diferente, que foi sendo construído coletivamente. Não sem ruídos e conflitos. Mas é na diversidade que podemos crescer e aprender.

Nesse sentido, utilizo das palavras de Onocko Campos (2007, p. 141), para expressar o que essa experiência tem significado para mim: *“tenho pensado muito na necessidade de virarmos vírgulas, vírgulas do fazer. Como quando lemos em voz alta e vem a vírgula: Ah! Dá pra respirar”*. Creio que o trabalho com os gerentes foi a possibilidade de experimentar um espaço de respirar, de perceber o ritmo do fazer, de como estamos fazendo nossa prática e como podemos colaborar uns com os outros. Foi nessa perspectiva de oferecimento de um espaço para lidar com o que nos é dito, instituído e com o que podemos criar, instituir e inovar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. **HumanizaSUS**: Documento base para gestores e trabalhadores do SUS. 4.ed. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2010. 72 p.

CAMPOS, G. W. S. O anti-Taylor: sobre a invenção de um método para co-governar instituições de saúde produzindo liberdade e compromisso. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 14(4):863-870, out-dez, 1998.

CAMPOS. G. W. S. **Um método para análise e cogestão de coletivos**: a constituição do sujeito, a produção de valor de uso e a democracia em instituições: o método da roda. São Paulo: Hucitec, 2000. 236 p.

CECCIM, R. B.; FERLA, A. A. Educação Permanente em Saúde [verbete]. In: PEREIRA, I. B. **Dicionário da educação profissional em saúde** / Isabel Brasil Pereira e Júlio César França Lima (orgs). 2.ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: EPSJV, 2008. p.162-168.

ONOCKO CAMPOS, R. A gestão: espaço de intervenção, análise e especificidades técnicas. In: CAMPOS, G. W. S. **Saúde Paidéia**. 3.ed. São Paulo: Hucitec, 2007. p. 122-149.

PEREIRA JÚNIOR, N. **O apoio institucional no SUS**: os dilemas da integração interfederativa e da cogestão. 1.ed. São Paulo: Hucitec, 2018. 193 p.