

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NORTE DO RIO GRANDE DO SUL
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE SAÚDE**

**FUNÇÃO APOIO PARA A INSTITUIÇÃO DA CO-GESTÃO EM ESPAÇOS
FORMAIS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ANDRESSA MAGALHÃES FLORES

Palmeira das Missões, RS, Brasil

2013

FUNÇÃO APOIO PARA A INSTITUIÇÃO DA CO-GESTÃO EM ESPAÇOS FORMAIS

Andressa Magalhães Flores

Artigo apresentado ao programa de Pós-Graduação em Gestão de Organização Pública em Saúde, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde**.

Orientadora: Prof^a. Liane Beatriz Righi

Palmeira das Missões, RS, Brasil

2013

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NORTE DO RIO GRANDE DO SUL
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE SAÚDE**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão
de Curso**

**FUNÇÃO APOIO PARA A INSTITUIÇÃO DA CO-GESTÃO EM ESPAÇOS
FORMAIS**

Elaborado por
Andressa Magalhães Flores

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão de Organização Pública de saúde

COMISSÃO EXAMINADORA

Liane Beatriz Righi, Dr^a
(Presidente / Orientadora)

Liamara Deise Ubessi, Msc. (UFPel)

Ricardo Vianna Martins, Dr. (UFSM)

Palmeira das Missões, RS, Brasil

2013

FUNÇÃO APOIO PARA A INSTITUIÇÃO DA CO-GESTÃO EM ESPAÇOS FORMAIS

Andressa Magalhães Flores¹, Liane Beatriz Righi²

RESUMO

O texto apresenta, através da metodologia de Sistematização de Experiências, o processo de democratização da gestão da Secretaria Municipal de Saúde de Palmeira das Missões – RS no período de 2010 a 2012, através do Colegiado de Gestão. O Colegiado é um espaço de gestão participativa constituído por um coletivo de trabalhadores, coordenadores de Unidades de Produção, onde as principais pautas da secretaria são discutidas gerando deliberações com o intuito de melhorar o processo de trabalho e qualificar o atendimento a saúde da população. Por se tratar de um processo que visa inverter a lógica de gestão dominante e ser recente dentro da secretaria, o Colegiado não se desenvolveu em toda a sua potencialidade. Por outro lado, houve a melhoria significativa da comunicação dentro da secretaria e a discussão de modelo de atendimento, configurando um espaço de educação permanente em saúde.

Descritores: Gestão em Saúde, Política de Saúde, Sistema Único de Saúde.

RESUME

The text presents, through the methodology of systematization of experiences, the process of democratization of the management of the municipal Health department Palmeira das Missões – RS, in the period from 2010 to 2012, through the collegiate management. The Collegiate is a space for participatory management consists of a collective of workers, coordinators of the production unit, where the main agendas of

¹ Enfermeira. Secretaria Municipal de Saúde de Palmeira das Missões – RS. Rua Darci Vargas, nº 69. Bairro Dr. Pinto. Palmeira das Missões, RS, Brasil. 98300-000 <andressamagalhaesflores@yahoo.com.br>

² Enfermeira. Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Educação Superior Norte – RS (UFSM-CESNORS).

the secretariat are discussed generating deliberations with the aim of improving the work process and improve care population health. Because it is a process that aims to reverse the logic of recent management and be dominant within the secretariat, the Board did not develop in all its potential. Moreover, there was a significant improvement in communication within the office and discussing service model, setting an area of continuing health education.

Keywords: Health Management, Health Policy, National Health System

RESUMEN

El artículo presenta, a través de la metodología de sistematización de experiencias, el proceso de democratización de la gestión de la secretaría de la Salud Municipal Palmeira das Missões - RS en el periodo de 2010 a 2012, a través del Consejo de Administración. El colegiado es un espacio para la gestión participativa consiste en un colectivo de trabajadores, los coordinadores de las unidades, donde los principales programas de la secretaría se discuten las deliberaciones de generación con el objetivo de mejorar el proceso de trabajo y mejorar la atención de la salud de la población. Debido a que es un proceso que tiene como objetivo revertir la lógica de la gestión reciente y es dominante dentro de la secretaría, la Junta no se desarrollaron en todo su potencial. Además, hubo una mejora significativa en la comunicación dentro de la secretaría y modelo discusiones sobre servicio, el establecimiento de un área de formación continua de la salud.

Descriptores: Gestión de la Salud, Políticas de Salud, del Sistema de Salud.

INTRODUÇÃO

Este artigo relata, através do processo de Sistematização de Experiências, o trabalho da Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de Palmeira das Missões – RS, na perspectiva de potencializar as formas de democratização na gestão.

A Sistematização de Experiências, neste contexto, é um processo de reflexão crítica a partir da realidade vivenciada, através da reconstrução ordenada dos fatos. Contribui para a formação de sujeitos, de pensamentos e de ação fazendo das práticas oportunidades de reflexão e proposição de mudanças.

A experiência de democratização ocorreu durante o período de 2010 a dezembro de 2012, através da formação de um grupo gestor e, posteriormente, do Colegiado de Gestão da SMS. A tentativa da implementação do pensamento da co-gestão teve início no município através do apoio da Universidade Federal de Santa Maria – Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul (UFSM – CESNORS) com enfoque na gestão em saúde. A princípio, a tarefa de gerir a secretaria foi ampliada a um grupo de pessoas, descentralizado a figura do secretário e procurando dar maior agilidade a gestão. A partir de então, surgiu a ideia de composição de um Colegiado de Gestão.

O Colegiado de Gestão é um espaço de gestão participativa, movimentado por um coletivo de trabalhadores coordenadores das Unidades de Produção³ (UP) do município, onde demandas das UP e da secretaria de saúde são discutidas podendo gerando deliberações com o intuito de melhorar o processo de trabalho e a produção de valores de uso, ou seja, o atendimento aos usuários do sistema público de saúde.

³ Organização institucional através da criação de unidades baseadas em grupos organizados para produção de valores de uso. Desta forma, eliminam a classificação institucional tradicional por gerências ou direções especializadas segundo função e/ou profissão.

Anteriormente, o sistema de gestão desenvolvido era centralizador, baseado no Taylorismo, e gerava a segregação entre a gestão e a execução do trabalho. Esta divisão promoveu a alienação dos trabalhadores em relação aos meios de produção de valores de uso, diminuindo o entendimento da importância do trabalho em equipe e da co-responsabilização dos trabalhadores pelo desenvolvimento do sistema de saúde municipal. Segundo Gramsci (2008), a alienação desenvolve no trabalhador posturas maquinais mínimas e automáticas, eliminando o antigo senso psicofísico do trabalho profissional qualificado que demandava uma participação ativa da inteligência e da iniciativa do trabalhador, desta forma, a satisfação do trabalhador em relação ao seu trabalho também diminui.

Através da criação e normatização do Sistema Único de Saúde (SUS) por meio da Constituição Federal de 1988 e as Leis Orgânicas da Saúde (Lei nº 8.080 e Lei nº 8.142) houve a proposição de arranjos que ampliassem a democracia no processo de gestão em saúde, como a descentralização do poder para os municípios, instância mais próxima da população, a criação de conselhos e conferências de saúde com participação de todos os segmentos envolvidos na criação do cuidado, com maioria de usuários. Entretanto, “estas medidas parecem insuficientes tanto para alcançar os objetivos do SUS, quanto para diminuir o alto grau de alienação que se constata entre maioria dos trabalhadores” (CAMPOS, 1998).

A ferramenta teórica utilizada para a efetuação do Colegiado de Gestão é conhecida como “co-gestão” desenvolvida por Campos (2000), bem como reflexões de outros autores que também colaboram para pensar e manejar os acontecimentos despertados por esta experiência. Para tanto, Campos propõe a criação de um método de produção de valores de uso e de sujeitos de forma simultânea, batizado por ele de Método Paidéia de gestão de coletivos organizados para produção, onde a gestão é uma tarefa coletiva. Desta forma, os Espaços Coletivos transformam-se em local de reflexão crítica, produção de subjetividade e constituição de sujeitos.

Na composição dessa sistematização, teceu-se uma discussão com os autores Elza Maria Fonseca Falkemback e Oscar Jara, em relação a metodologia adotada e com Gastão Wagner de Souza Campos na discussão sobre a ampliação da gestão.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A proposta teórico – metodológica escolhida para a composição deste artigo foi a Sistematização de Experiências (SE). A SE é a interpretação crítica de uma experiência que, a partir da sua ordenação e reconstrução, descobre ou explicita a lógica do processo vivido: os fatores que intervieram, como se relacionam entre si e porque é que sucederam dessa forma (JARA, 2011). Assim, a sistematização possibilita, a partir dos lugares que ocupamos e dos tempos em que vivemos, transformar nossas práticas sociais em objeto de reflexão, produção de conhecimentos e aprendizagens (FALKEMBACH, 2006).

O processo de sistematização centra-se, de acordo com Falkemback (2006), em um objeto – prática social – porém o faz de espaços-tempo que o significam, condição de objeto histórico social e culturalmente situados. Portanto, como objeto de análise destacamos o processo de implantação, a partir de 2010, do colegiado de gestão da Secretaria Municipal de Saúde de Palmeira das Missões – RS.

Para resgatar a implantação do Colegiado, situá-la no tempo e percorrer as condições externas associadas ao seu desenrolar, foi realizada uma roda de conversa com os principais atores envolvidos na constituição do mesmo, como os gestores que implementaram o processo e uma representante da Universidade Federal de Santa Maria - Centro de Educação Superior Norte - RS (UFSM - CESNORS) que atuou como apoiadora institucional. Durante o encontro, os pontos principais foram anotados e posteriormente repassados aos participantes para acrescentarem-se considerações que achassem pertinentes e/ou necessárias. E assim, se compôs o texto dessa experiência.

A FUNÇÃO DE APOIO NA COMPOSIÇÃO DE UM COLEGIADO DE GESTÃO NO MUNICÍPIO

A administração municipal de Palmeira das Missões, como a grande maioria dos municípios brasileiros, é burocratizada e fragmentada, baseada na racionalidade

gerencial hegemônica⁴, ou seja, centralizada a figura do gestor, pensando as organizações como uma continuidade do poder político, com espaços de circulação de poder e de afetos fixos, onde os gestores tentam articulá-los para aumentar o poder sobre os sujeitos. A gestão é vista como um desdobramento natural do poder constituído, cabendo aos sujeitos adaptar-se a lógica da organização, acomodando-se às relações de poder e protegendo-se da concorrência, dos conflitos, etc. (CAMPOS, 2003). A racionalidade gerencial hegemônica produz sistemas de direção que se alicerçam no aprisionamento da vontade e na expropriação das possibilidades de governar da maioria promovendo a alienação formal de grande parte dos trabalhadores (CAMPOS, 2000). Esta desarticulação entre gestão e execução das tarefas abrange todos os setores administrativos do município, inclusive a SMS e constitui-se em um entrave ao processo de construção de sentido no trabalho, diminuindo assim a satisfação e a co-responsabilidade do trabalhador.

Com a mudança da gestão a nível municipal em 2009, houve uma retomada na aproximação entre a SMS e a UFSM – CESNORS, no ano de 2010 principalmente com a disciplina Administração I, com enfoque na gestão da Atenção Básica. Ocorreu, então, a oferta de apoio da Universidade à gestão da secretaria de saúde. O apoio, segundo Campos (2003) é uma metodologia dialética que traz ofertas externas e que ao mesmo tempo valoriza as demandas do grupo, ampliando suas referências e promovendo o pensamento crítico.

O primeiro produto do processo de apoio a SMS foi a elaboração do Plano Municipal de Saúde (2009 – 2013), de maneira conjunta entre trabalhadores da secretaria, gestão e universidade, o que proporcionou o diagnóstico dos principais problemas do território e os caminhos a serem percorridos coletivamente para superá-los. O principal diagnóstico do grupo foi a fragilidade da Atenção Básica (AB) e a necessidade de descentralizar a gestão da secretaria. Como principais estratégias foram eleitas o fortalecimento da AB, fortalecimento das Redes de Atenção a Saúde (RAS) e a democratização e horizontalização da gestão através da implantação de um Colegiado de Gestão.

⁴ Métodos e técnicas organizacionais propostos por Taylor e Fayol (CAMPOS, 1998), caracterizados pela grande burocratização e concentração de poder.

Paralelamente ao desenvolvimento de uma gestão mais democrática e participativa na saúde, o município de Palmeira das Missões manteve sua organização hierarquizada e centralizada na figura do prefeito. Esse movimento externo antidemocrático pode ter desestimulado a participação de alguns sujeitos envolvidos na constituição do colegiado.

O COLEGIADO DE GESTÃO

Ao analisar a estrutura de gestão da SMS, durante a elaboração do Plano Municipal de Saúde, percebeu-se a necessidade de ampliação da gestão para além do secretário e do secretário adjunto. Assim, formou-se um Grupo Gestor com a participação de trabalhadores de secretaria, um trabalhador da procuradoria do município, o presidente do Conselho Municipal de Saúde e apoiadores da UFSM – CESNORS. O grupo funcionava como um espaço protegido para discussão e análise dos problemas e serviu como embrião para a formação de um grupo ampliado que envolvesse todos os setores da secretaria.

Da mesma forma, esse grupo promoveu a descentralização da gestão a medida que propiciou a divisão de tarefas entre seus componentes. Enquanto uns analisavam aos indicadores de saúde e buscavam estratégias políticas e assistenciais de superar os maiores problemas outros se encarregavam das partes mais burocráticas como o acompanhamento financeiro, a elaboração das prestações de contas ou ainda a elaboração projetos para a disputa de recursos financeiros visando a melhoria da estrutura física das unidades municipais. Com isso, foi possível a essa administração promover uma grande agilidade a ampliação da cobertura da Estratégia de Saúde da Família (ESF), a construção de unidades satélites nas comunidades rurais e a compra de equipamentos adequados a todas as unidades básicas do município e, também, a instalação do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência, nas modalidades básica e avançada.

A ideia de formação do colegiado veio através da Universidade e foi aceita pelo grupo como uma forma de horizontalização das discussões e deliberações da secretaria. Segundo Campos (2000) o rompimento da alienação dos trabalhadores,

perpassa o fortalecimento dos sujeitos através da ampliação da capacidade de análise e de intervenção dos mesmos em grupos e a construção de democracia institucional.

A partir disso, definiram-se como UP as Unidades Básicas de Saúde (UBS), as unidades de Estratégia de Saúde da Família (ESF), os serviços regionais que o município mantém como o Centro de Testagem e Aconselhamento HIV/AIDS (CTA), Centro de Referência em Saúde do Trabalhador (CEREST) e Hemocentro, assim como setores da secretaria considerados primordiais para o bom funcionamento do fluxo de pacientes, como a farmácia, o setor de transportes, a vigilância Sanitária/Ambiental, a vigilância epidemiológica, o setor de consultas especializadas, entre outros.

A partir dessa definição a equipe gestora foi até cada uma das UP, fazendo rodas de conversa para a explicitação do projeto do colegiado, solicitando a definição de um coordenador que deveria, além das outras atribuições do cargo de coordenação, participar das reuniões do colegiado representando sua equipe. Neste momento, já se anunciavam resistências ao novo modelo e que os coordenadores teriam dificuldades para assumir este lugar, entretanto, a resistência é inerente aos processos de mudança, e é saudável na medida em que conserva características essenciais do grupo. Contudo, ressalte-se que houve um investimento maior nas reuniões em equipes da Atenção Básica (AB) localizadas no perímetro urbano do município. As unidades satélites, do perímetro rural, foram chamadas até a secretaria de saúde para a explanação do projeto, escolhendo um representante para cada uma delas que, entretanto, nem sempre se concretizava como um coordenador, já que estas unidades não possuem equipe fixa.

Em alguns setores, como a farmácia, os transportes, por exemplo, a nomeação das coordenações ocorreu de maneira verticalizada pela administração municipal, na medida em que ocorriam através de cargos políticos, Cargos em Comissão e Funções Gratificadas. Assim, mesmo com o pouco interesse pessoal do coordenador em participar do colegiado e na democratização da gestão, a troca do mesmo ficou prejudicada, pois não dependia apenas na vontade dos membros do colegiado, mas do partido político como um todo. Os problemas relacionados ao setor de transporte, por exemplo, foram pauta recorrente nos três anos de atuação

do colegiado e servem como analisador destes entraves, juntamente com dificuldade de deliberação/execução das decisões tomadas neste espaço. Por outro lado, é importante considerar, que a coordenação da SMS não procurou investir, abrir diálogo, com os coordenadores que apresentavam pouco interesse em participar do espaço. Tampouco houve a intenção de promover a substituição de coordenadores em casos específicos de desistência.

Entretanto, de uma forma geral, as coordenações foram identificadas, pois apesar de não institucionalizada a coordenação das unidades existia previamente, de uma forma mais tradicional. Na maioria das vezes, principalmente nas UBS e nas ESF, as coordenações ficaram a cargo dos enfermeiros. Em alguns momentos durante o colegiado, houve a participação de outros profissionais da saúde como coordenação das UP, mas por decisão coletiva acabaram sendo substituídos, também, por enfermeiros. Este corporativismo acabou empobrecendo as discussões dentro do espaço deliberativo, visto que traz apenas uma visão da secretaria e não aborda as demandas das outras corporações presentes no fazer saúde e contrariando a lógica das UP, já que estas procuram a reorganização dos serviços para além das corporações e das funções.

Para o pleno funcionamento do Colegiado e para a abertura, de fato das discussões e deliberações da organização é necessário que os coordenadores das UP estejam dispostos a abrir-se a influência dos outros sem renunciar ao próprio interesse e a própria experiência, para que dessa forma possam “desenvolver capacidade para construir análises e soluções partilhadas. [...] Reconhecer o limite imposto pelo coletivo sem desistir de sua singularidade de desejos e concepções” (CAMPOS, 2003).

Durante todo o período em que o colegiado se desenvolveu houve uma resistência velada por parte de muitos trabalhadores, que perpassou a noção equivocada de coordenação, apenas como um espaço de representação da equipe e apresentação das demandas das unidades transformou o colegiado em um espaço de queixas. A maioria dos sujeitos envolvidos não assumiu a co-responsabilidade de construção de alternativas para os problemas da SMS, apenas transferindo a responsabilidade de decisão e de buscas de alternativas para o grupo gestor.

Por outro lado, como característica do Método Paidéia, preconiza-se que toda UP deve ter um espaço colegiado entre seus trabalhadores, de deliberação e discussão clínica e por sua vez, os coordenadores destas unidades juntos constituem o Colegiado de Gestão que delibera sobre os rumos gerais da organização. Os coordenadores devem levar para este espaço as questões que a unidade não possui autonomia para decidir (CAMPOS, 2003b). Como potencialidade da experiência do colegiado, destaca-se a instalação de reuniões semanais na maioria das equipes de AB. É notável que as equipes que discutiam seu processo de trabalho e demandas em ambiente protegido tiveram participação maior e mais ativa nas discussões propostas no colegiado.

Segundo Campos (2000), seria desejável que os coletivos organizados para a produção pudessem desenvolver graus cada vez mais amplos de contratação, o que indicaria diminuição no índice de alienação dos sujeitos. Entretanto, a abordagem das demandas e problemas da secretaria sempre foi realizada de uma forma genérica, sensibilizando o grupo de maneira geral, mas não as equipes individualmente. Assim, os problemas eram freqüentemente discutidos sem se procurarem soluções práticas no interior das equipes e sem a formação de contratos, causando a falta de responsabilização dos sujeitos.

Neste sentido, percebe-se que para a criação e sustentação de espaços democráticos, se fazem necessárias ofertas de suporte (CAMPOS, 2003b) proporcionando actualização das UP com a gestão. Para isso, a Universidade também propôs apoio às unidades como uma ferramenta para instrumentalizar e fortalecer sua coordenação e solidificar o colegiado. Entretanto, este apoio ficou restrito a algumas Equipes de ESF, devido ao número reduzido de apoiadores perante a quantidade de coletivos a serem apoiados e, também a resistência de algumas equipes em receberem os apoiadores em suas reuniões. Nas equipes que receberam o apoio da Universidade, além da discussão de problemas do processo de trabalho existe a discussão de casos clínicos e a composição Projeto Terapêuticos Singulares (CUNHA, 2010) para os pacientes com história clínica mais complexa.

Ressaltamos que durante o desenvolvimento do colegiado, a Universidade ofertava apoio relativo ao método, mas as pautas eram sempre constituídas pelos

trabalhadores ou pela gestão. Entretanto, esta pauta esteve mais atrelada a gestão da secretaria do que aos demais participantes das reuniões, sugerindo novamente uma parca apropriação dos coordenadores acerca do processo de co-gestão do espaço para propor novos arranjos e inovações no campo da gestão.

Outro analisador das dificuldades de implantação plena do colegiado é que alguns assuntos de grande importância para a secretaria de saúde, como a falta de médicos e o aumento de salário da categoria ocorrida durante o período, não passaram por esta instância de discussão, foram deliberados de uma forma tradicional, sem a discussão com os demais trabalhadores.

Também, foi bastante relevante no processo de constituição do colegiado gestor a troca constante de secretários de saúde no período. Ao todo, foram três pessoas a assumiram a pasta, tornando o processo de consolidação do espaço ainda mais moroso, assim como todo o processo de gestão e deliberação. Com o início da atuação do segundo secretário, houve uma retomada na centralização de decisões e tarefas dentro da secretaria, culminando em um período sem a realização de reuniões. Entretanto, a Universidade procurou manter o vínculo com a secretaria na área de gestão e propôs a continuidade das atividades do colegiado. Ressaltamos que este novo secretário não vinha da área da saúde e passou a tomar conhecimento das estratégias de ampliação da democracia institucional a partir de sua posse. Portanto, o período apresentou muitas singularidades como a necessidade de discussão sobre o método das reuniões e uma maior preocupação em relação as deliberações e sua resolutividade. Neste momento, o grupo gestor da secretaria também passou reestruturações na sua composição, com a entrada de sujeitos de maior confiança do novo secretário. Estas mudanças acarretaram na diminuição dos participantes tornando-o semelhante a um grupo de colaboração externa a secretaria e não de co-gestão.

As mudanças na gestão aliada as dificuldades de coesão com os setores internos da secretaria (farmácia, transporte, compras, etc.) e dos serviços regionais (CEREST, CTA, Hemocentro) acabaram transformando o colegiado em um espaço específico da AB. Mas, mesmo reduzido, este espaço foi bastante significativo, pois propiciou o processo de discussão dos temas propostos pelo Programa Nacional de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica (PMAQ), e para a sugestão

de melhorias e a auto-avaliação das equipes em cada encontro, assim como a preparação das mesmas para receber os avaliadores externos. Também fomentou a discussão de temas específicos, configurando-se como espaço para problematização dos processos de trabalho através da análise dos fluxos de atendimento aos usuários dos serviços, configurando-se como um espaço de Educação Permanente em Saúde.

O período eleitoral de 2012 culminou com a troca de gestão municipal e diante disso, foi consenso entre os participantes o desejo de continuarem as reuniões do colegiado de gestão da secretaria de saúde. Para tanto, após o anúncio dos futuros secretários de saúde, o grupo gestor convidou-os a participar da última reunião do colegiado. Neste espaço, foram apresentadas as formas de discussão e deliberação utilizadas pela secretaria no último período, assim como os principais avanços propiciados pelos encontros.

CONCLUSÕES

A implantação do Colegiado de Gestão da SMS de Palmeira das Missões é recente e, portanto, ainda enfrenta algumas dificuldades na sua estruturação. Espera-se que essas dificuldades existam por se tratar de uma proposta inovadora que procura inverter a lógica da gestão dominante.

Entre os principais entraves estão a conceituação equivocada de coordenação de equipe, desencadeando pouca co-responsabilização dos trabalhadores na busca por alternativas aos problemas apresentados, delegando as decisões para o secretário e o secretário adjunto, prejudicando o processo de co-gestão, proposta inicial do grupo. Da mesma forma, a não participação dos coordenadores dos serviços-meio contribuiu para um retrocesso, pois o secretário acabou assumindo a mediação entre as demandas do colegiado e os demais setores. Fato que correspondeu a expectativa de muitos que não acreditavam no espaço como inovação para a gestão e para a saúde como um todo, resultando na criação de um

espaço para reclamação e não de cooperação. A homogeneização dos enfermeiros como coordenadores das UP também propiciou o empobrecimento das discussões sobre as demandas da secretaria, visto que promove uma visão unilateral dos processos vividos, também, discorreu contra a lógica das UP que propõe uma nova organização de trabalho além da setorialização e do corporativismo.

Portanto, o Colegiado falhou como local de pactuação de tarefas e de coresponsabilizações dos sujeitos, efeito da resistência de pactuar da maioria dos participantes.

Outrossim, apesar da variação de secretários e das dificuldades encontradas, o espaço em roda permaneceu e consolidou-se como momento de discussão da AB, aumentando o fluxo de informações no município e funcionando como instrumento de Educação Permanente em Saúde. Também, promoveu maior agilidade em projetos da secretaria, na medida em que distribuiu tarefas e responsabilidades entre os trabalhadores. As reuniões nas equipes, principalmente nas que obtiveram apoio da UFSM/CESNORS, configuraram um grande avanço na gestão do cuidado aos indivíduos, na medida em que foram estimulados a se utilizarem de tecnologias leves para acompanhamento de pacientes.

Nota: Os autores trabalharam juntos em todas as etapas de produção do manuscrito.

REFERÊNCIAS

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

_____. **Paidéia e a Gestão: Indicações metodológicas sobre apoio**. In: _____. Saúde Paidéia. São Paulo: Editora Hucitec, 2003.

_____. **Um método para análise e co-gestão 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.

CAMPOS, R. O. **A gestão**: espaço de intervenção, análise e especificidades técnicas. In: CAMPOS, G.W.S. Saúde Paidéia. São Paulo: Editora Hucitec, 2003b.

CUNHA, G. T. **A construção da clínica ampliada na atenção básica**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2010.

FALKEMBACH, E. M. F. **Sistematização, a arte de ampliar cabeças...** Disponível em: < http://www.fetraece.org.br/images/Site_6/siste.pdf > Acesso em: 15/01/2013.

GRAMSCI, A. **Americanismo e Fordismo**. Quaderni del carcere. Tradução Gabriel Bogossian. São Paulo: Hedra, 2008.

JARA, O. **Orientações para sistematizar experiências**: Material de apoio para oficina Escola de Governo 2011. Disponível em: < <http://forumeja.org.br/sites/forumeja.org.br/files/orienta%C3%A7%C3%B5es..pdf> > Acesso em: 17/01/2013.