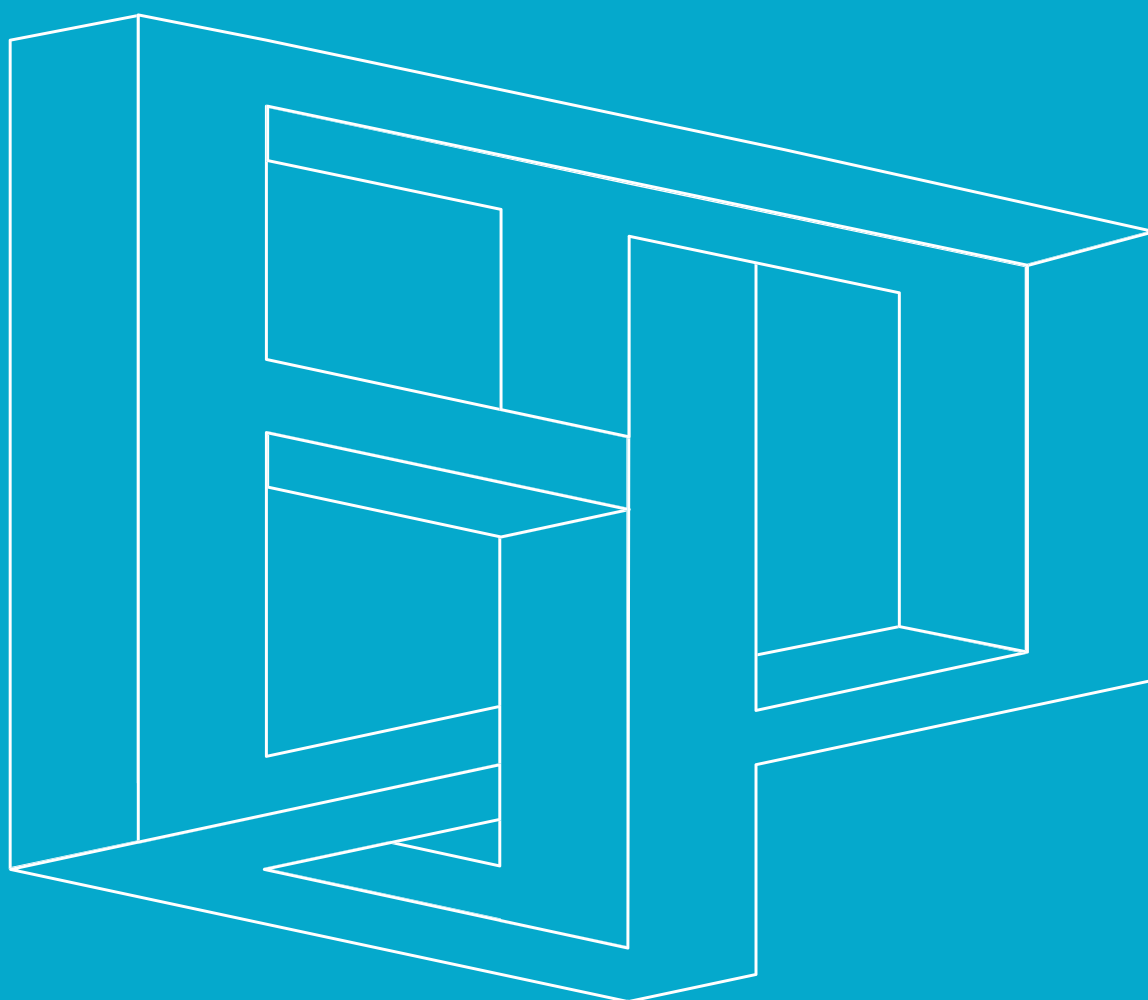


Rede analisadora do processo de trabalho



AUTORES

Aluísio Gomes da Silva Junior
Angela Capozzollo
Carlos Maurício Guimarães Barreto
Cinira Magali Fortuna
Cláudia Maria da Silva Marques
Cleide Figueiredo Leitão
Débora Cristina Bertussi
Dulce Helena Chiaverini
Guido Antonio Espírito Santo Palmeira
Gustavo Figueiredo
Henriette dos Santos
José Inácio Jardim Mota
Júlio Alberto Wong Un
Laura Camargo Macruz Feuerwerker
Lúcia Maria Dupret
Maria Cristina Botelho de Figueiredo
Marisa Teixeira Silva
Murilo Wanzeller
Ricardo Burg Ceccim
Roseana Meira
Rossana Staevie Baduy
Silvana Martins Mishima
Sílvia Matumoto
Colaboradores
José Ivo Pedrosa
Liane Beatriz Righi
Lúcia Inês Schaedler
Maristela Cardozo Caridade
Túlio Batista Franco
Valéria da Silva Fonseca

REVISORES DA 2ª EDIÇÃO

Cleide Figueiredo Leitão
Maria Cristina Botelho de Figueiredo
Marcus Vinicius Ferreira Gonçalves
Marisa Teixeira Silva
Maristela Cardozo Caridade
Suely Guimarães Rocha

REVISORAS DA 3ª EDIÇÃO

Elizabeth de Andrade Romeiro
Maria Cristina Botelho de Figueiredo
Maristela Cardozo Caridade

REVISORES E COLABORADORES DA 4ª EDIÇÃO

Adelaide Maria Caldas Cabral
Alci Léia Dalmônico Padilha
Alessandra Aparecida Guadagnin
Camila Rosalia Antunes Baccin
Claudia Lima Monteiro
Delba Machado Barros
Denise Lopes Pacheco Ramos
Dirce Maria Schneider
Ernane Fereira Maciel
Gíssia Gomes Galvão
Karla Travágia Chrispim
Maria Cristina Botelho de Figueiredo
Maria Imaculada Ferreira da Fonseca
Maristela Cardozo Caridade
Neidi Regina Friedrich
Sueli Moreira Pirolo
Sueli Rezende Cunha

Rede analisadora do processo de trabalho¹

O convite é para você conhecer e experimentar uma série de ferramentas na construção de ações de educação permanente em saúde.

Para começar, vamos conhecer o que denominamos “caixa de ferramentas” para a construção de **aprendizagem significativa no processo de trabalho em saúde** e o desenvolvimento de práticas educativas, considerando as seguintes ferramentas: “**rede analisadora do processo de trabalho**”, “**rede explicativa de problemas e nós-críticos**”, “**rede de cogestão de coletivos**” para a transformação de práticas de gestão, atenção, controle social e formação em saúde.

Vamos aproveitar uma experiência que você já está vivendo: a construção da ação de educação permanente em saúde (EPS) negociada nos espaços coletivos de EPS. Vamos, inicialmente, procurar reconhecer e destacar a maneira como o problema foi escolhido ou, ainda, qual problema você escolheria. Como esse problema foi compreendido, e como você poderá identificar e mobilizar recursos de diversas naturezas entre os atores participantes, incluindo você.

Para refletir

Que recursos foram mobilizados e utilizados para identificar o problema?

A “ferramenta” rede analisadora do processo de trabalho é muito útil para a identificação de problemas e, depois, para o próprio desenvolvimento de uma ação educativa.

A rede analisadora do processo de trabalho em saúde procura ampliar a compreensão do modo como as atividades são realizadas no cotidiano do trabalho, considerando:

- ❑ As atividades desenvolvidas no trabalho;
- ❑ Quem realiza as atividades;
- ❑ Como são realizadas;

A ideia de caixa de ferramenta é inspirada em reflexões de Emerson Merhy (1997). No nosso caso, ela será desenvolvida na medida em que iremos construir conceitos capazes de potencializar práticas de desenvolvimento de processos educativos considerando as relações estabelecidas entre atores envolvidos nos processos de trabalho em saúde. Trabalharemos, neste momento, com três grandes ideias conceituais: a rede analisadora de processos de trabalho, rede explicativa de problemas e nós-críticos e, coletivos em cogestão. Para maior compreensão histórica sobre o conceito, consulte: Merhy e Onocko (1997).

O conceito de recursos não deve ser entendido meramente como um fator de produção, mas pela compreensão ampliada dos processos, que inclui o conceito de poder. Ou seja, mobilizamos recursos políticos, econômicos, cognitivos, organizativos e comunicativos.

¹ Texto extraído na íntegra do livro *Formação de facilitadores de educação permanente em saúde* (FIGUEIREDO et al., 2014), elaborado para o Curso Formação de Facilitadores de Educação Permanente em Saúde, desenvolvido pela CDEAD/ENSP em parceria com o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB/Capes).

- ❑ Por que são realizadas;
- ❑ A quem se destinam;
- ❑ Seu resultado efetivo considerando o olhar do usuário;
- ❑ O que pode melhorar e/ou descartar;
- ❑ O tipo de relações estabelecidas entre trabalhador – usuário/cidadão; trabalhador – trabalhador; trabalhador – gestão e trabalhador – formação.

A **rede analisadora** procura explorar o sentido do trabalho em relação a sua finalidade, explicitando seu destinatário, as formas de operação e resultados obtidos.

Essa ferramenta permitirá que você identifique problemas ou desconfortos na forma de organização do processo de trabalho considerando as relações estabelecidas entre os atores envolvidos em situações concretas. Possibilita identificar forças restritivas e propulsoras ao desenvolvimento do trabalho e das ações sociais, com base na revelação de motivações e posições entre os atores envolvidos.

Com a ferramenta “rede analisadora do processo de trabalho em saúde”, você e seus companheiros podem compreender:

- ❑ o modo como as atividades no cotidiano do trabalho são operadas e as relações estabelecidas (com quem e como);
- ❑ a finalidade do processo de trabalho em saúde (por que e para quem);
- ❑ os problemas ou desconfortos na forma de organização do processo de trabalho.

À medida que colocamos em foco o modo como foram identificados os problemas, revelados por meio da análise do processo de trabalho e dos pactos estabelecidos entre atores, torna-se possível ampliar a responsabilização dos atores implicados com a ação, nesse caso, ação educativa. Desse modo, contribui-se para a aprendizagem da equipe e aponta-se para o trabalho em cogestão.

A partir da identificação de problemas, é necessário compreender sua natureza e explicação. Na Unidade de Aprendizagem Análise do Contexto da Gestão e das Práticas de Saúde, também estão disponíveis ferramentas úteis para a identificação e a explicação de um problema, bem como os critérios para identificação de **nós-críticos** no texto “Formação, planejamento e avaliação como ferramentas para a educação permanente em saúde”.

Neste caso consideramos nós-críticos como condicionantes (explicações de problemas) com alto valor para os atores envolvidos, associados à alternativas concretas para seu enfrentamento e com capacidade de produzir efeito positivo para a diminuição do desconforto em questão.

Na hipótese de você e pessoas envolvidas entenderem que o problema prioritário de sua localidade diz respeito ao processo de trabalho, vamos utilizar a rede analisadora a partir dele.

No caso de você e as pessoas com quem está envolvido na ação de educação permanente avaliarem que o debate para definição de problemas e seus nós-criticos tenha sido frágil, vamos utilizar a rede analisadora, partindo da micropolítica do trabalho vivo, como proposto no texto “O processo de trabalho em saúde” da Unidade de Aprendizagem Trabalho e Relações na Produção do Cuidado em Saúde.

Poderíamos, então, trabalhar com questionamentos que propiciem a reflexão sobre fundamentos, operações e atitudes políticas implicados na ação de modo a revelar novos sentidos e produzir novas perguntas sobre processo de trabalho ou processo social vivenciado.

A produção de conhecimento desenvolvida por meio de reflexão sobre a própria prática no trabalho, construída no coletivo, possibilita a compreensão do sentido do trabalho – fins, meios e relações sociais – em saúde e, na medida de seu progressivo desenvolvimento, indica novos movimentos necessários para a sua qualificação.

Para continuar o desenvolvimento da **rede analisadora do processo de trabalho** ou vivência social em questão, considere os seguintes assuntos destacados a seguir:

- ❑ A concepção de integralidade com que operam os diferentes participantes.
- ❑ As relações de compromisso que foram estabelecidas entre os atores diante dos problemas declarados.
- ❑ As perguntas que foram provocadoras da reflexão sobre seu processo de trabalho e para a identificação dos problemas.
- ❑ A amplitude do debate e o compartilhamento de informações, o que contribuiu para a ampliação do conhecimento acumulado sobre o mesmo processo de trabalho.
- ❑ A disposição para pactuar responsabilidades para o enfrentamento dos problemas valorizados entre os atores.

Propiciar a reflexão participativa, envolvendo os diferentes atores implicados no **processo de trabalho**, caracteriza o desencadeamento de um processo educativo. Isso porque, ao definir situações e explicar problemas, os atores presentes estão refletindo e aprendendo a partir de sua própria prática de trabalho. É importante destacar que esse

Ruídos aqui são considerados mal-entendidos e ressentimentos que interferem na comunicação e nos processos de trabalho. Este tema pode ser aprofundado em: Merhy (1997).

movimento, por si só, não é suficiente para a efetivação de uma prática educativa, mas é essencial para que ela seja significativa.

No cotidiano do trabalho, os problemas aparecem e nem sempre temos a oportunidade ou valorizamos a possibilidade de discuti-los com os demais envolvidos. Daí, cada um constrói sua própria explicação sobre as causas do problema e o papel que cada ator está jogando na situação. Provavelmente cada explicação é diferente da dos demais e, como não há diálogo organizado a respeito – só conversas de corredor – uma enorme quantidade de ruídos vão se produzindo a partir das ações e providências que cada um individualmente vai colocando em prática. Por isso, é importante que haja espaços coletivos para que os diferentes atores envolvidos no trabalho possam sentar, conversar e trabalhar conjuntamente na identificação de quais são os problemas, a explicação de seus condicionantes, os principais nós-críticos e possíveis ações e estratégias para o seu enfrentamento.

Mas o que significa explicar problema?

Inicialmente, podemos começar perguntando o que é problema. Podemos referir que é um desconforto, mas com possibilidade de atuação, em face do reconhecimento da possibilidade de tomar decisões, de interferir sobre uma situação, de ser ator social.

Nesse caso, compreende-se ator social como indivíduos, grupos ou organizações que controlam recursos, que lhes conferem capacidade para realizar movimentos e produzir efeitos combinados com desejos, necessidades e motivações.

Além disso, deve-se reconhecer que um problema é autorreferenciado ao ator que o declara, isto é, cada um percebe a realidade desde seu lugar e identifica, como problemas, situações que o incomodam. Por essa razão, um problema para um determinado ator pode ser um tema indiferente ou solução para outro. Por isso, é usual que numa diversidade de atores, haja compreensões diferentes acerca dos problemas e seus condicionantes, segundo seus valores, posições e interesses.

Desse modo, os problemas da realidade social e do trabalho e educação em saúde, para serem compreendidos, precisam ser observados a partir das relações existentes entre os atores que os declaram, já que convivemos em cenários com múltiplas interpretações e construções.

Construir ações educativas com perspectiva transformadora pressupõe a construção compartilhada entre os integrantes da equipe de trabalho

ou vivência, desde a identificação do problema, sua explicação até as operações a serem desenvolvidas para a reorganização do trabalho.

Nesse sentido, podemos perguntar sobre o modo como os atores foram mobilizados para a explicação do problema. Podemos também pensar sobre quais saberes foram mobilizados para a explicação do **problema**.

Para isso, utilizaremos a ferramenta “rede explicativa de problemas e nós-críticos”. A rede explicativa de problemas e nós-críticos ajuda na compreensão de relações entre fatos e forças que provocam problemas – considerados assim pelos atores envolvidos.

A rede explicativa de problemas e nós-críticos trabalha com base na descrição e explicação dos problemas.

Para a construção de uma **rede explicativa**, como parte de uma caixa de ferramentas, é necessário:

- ❑ Definição do ator que explica o problema na medida de sua visão de mundo, interesses e motivações.
- ❑ Descrição minuciosa do problema, utilizando informações qualitativas e/ou quantitativas que expressem sua existência.
- ❑ Explicação propriamente dita que expressa a compreensão sobre as causas do problema, quem as produz e as condições de sua produção.
- ❑ Definição dos nós-críticos.

A operacionalização da rede explicativa e nós-críticos deve ser articulada e, portanto, incorporada ao cotidiano do trabalho e das relações estabelecidas entre os atores no processo.

Quando a rede explicativa de problemas e nós-críticos é elaborada coletivamente, além de se potencializar a ação educativa no trabalho, aumentam as chances de se compreender com maior apropriação os nós-críticos do problema. Isso acontece porque a discussão coletiva propicia o compartilhamento de informações e saberes, a explicitação de conflitos. Essa é a base para o estabelecimento de pactos possíveis para a sustentação de processos de enfrentamento coletivo do problema.

É importante discutir, agora, o sentido de nó-crítico. Os nós-críticos são condicionantes, ou seja, causas e explicações de problemas com alto valor para os atores envolvidos, porque estes controlam elementos para propor alternativas para o seu enfrentamento. São também problemas

que, se enfrentados, têm o potencial de produzir efeitos positivos, significativos para a diminuição do desconforto em questão.

Na educação permanente em saúde, é importante definir os nós-críticos a partir de consensos ou acordos, construídos em espaços coletivos. A identificação de nós-críticos é muito importante para priorizar problemas que serão objeto de ações educativas, pois sempre há muitos problemas que poderiam ser abordados, segundo os diferentes interesses e posições dos atores envolvidos.

O enfrentamento dos nós-críticos delinea um possível desenho estratégico de ação. Como o problema é a percepção de uma distância entre a realidade e uma situação desejada – por isso provoca desconforto – entendemos estratégia como um caminho que se constrói para que nos aproximemos da situação desejada.

A elaboração de uma estratégia pressupõe conhecer e reconhecer-se na ação coletiva, considerando a interação entre atores aliados, oponentes e/ou indiferentes.

Os diferentes atores em questão (alguns presentes no processo, outros externos ao cenário que está sendo diretamente trabalhado) movimentam-se por meio de “jogos de poder”, em que cada um coloca suas “fichas”, procurando aumentar seus recursos de poder de modo a ampliar sua capacidade de influir na conformação dos cenários e práticas de maneira coerente com suas concepções e valores.

O poder de cada ator define-se pelo controle ou não de recursos econômicos, políticos, cognitivos, organizacionais e de comunicação, considerando possibilidades de transformação e/ou manutenção de um jogo social instituído. Ou seja, a distribuição de poder não é fixa, é dinâmica, pois os diferentes movimentos estratégicos podem levar a perdas e ganhos, que redefinem relações e possibilidades de ação.

Aqui devemos destacar a ideia de governabilidade, considerada espaço de possibilidade de realização da ação. Ou seja, em face da compreensão de que não controlamos todas as variáveis colocadas no cenário explicativo, precisamos fazer movimentos estratégicos que possibilitem mobilizar pessoas e relações.

O ator que desenvolve estrategicamente uma ação procura acumular capital político por meio de duas possibilidades. Por um lado, a condução de ações para ampliação do controle relativo de recursos. De outro, mediante a explicitação de demandas a outros atores, em face de variáveis não controladas, mas importantes para consecução da ação.

Ou seja, se não tenho governabilidade para modificar uma situação crítica, o que posso fazer para ampliar minhas possibilidades de ação? Posso, por exemplo, procurar sensibilizar outros atores significativos, de modo que também eles passem a identificar determinada situação como problema e também coloquem seus recursos de poder a favor de mudanças.

A colocação de uma ação em movimento, portanto, não depende somente de um único ator e por isso é fundamental sabermos analisar a governabilidade. Sendo feita de maneira coletiva e fundamentada, a equipe vai acumulando força para aumentar sua possibilidade de conduzir a ação educativa em situações complexas.

O fato de trabalhar-se coletivamente na identificação e explicação de problemas e na construção de estratégias aumenta o compromisso e a responsabilização dos diferentes participantes com o processo. Aumenta assim a chance de as propostas saírem do papel, ganharem **concretude**.

Definidos os problemas e os nós-críticos, vamos agora traçar nosso plano de ações, ou seja, desenhar atividades com o objetivo de enfrentar os nós-críticos. É importante considerar, no entanto, que a realização das atividades cotidianas não se processa somente pela decisão individual. Ela é também condicionada por circunstâncias que emergem na própria realização da atividade:

- ❑ cenários favoráveis ou não;
- ❑ destrezas das lideranças no momento de realização e da **cogestão** das atividades;
- ❑ qualidade da explicação dos problemas e;
- ❑ desenho e viabilização da ação.

Cogestão são formas de organização horizontal do trabalho, cujos princípios básicos são a autonomia e a alta responsabilidade pelos processos coletivos.

Quando um coletivo se dispõe a transformar e trabalhar os desconfortos existentes em suas atividades cotidianas, trabalha sobre problemas que não são **bem estruturados** e, para isso, necessita utilizar **tecnologias leves**, construídas em ato por meio das relações estabelecidas entre os atores. Desse modo, o coletivo cria condições para evitar a captura do trabalho pela lógica dos equipamentos (tecnologias duras) e saberes tecnológicos estruturados.

Os conceitos tecnologia dura, leve-dura e leve foram abordados no texto “O processo de trabalho em saúde” apresentado no decorrer do curso. Revise-o caso sinta necessidade.



Consulte também: *Em busca do tempo perdido: a micropolítica do trabalho vivo em saúde*. (MERHY, 1997, p. 71-112).

Geralmente, o trabalho em saúde é marcado pela fragmentação e prescrição a partir das especialidades, distanciando-se da integralidade. Esse é um processo histórico, definido a partir do modo como a sociedade produz e organiza o trabalho, ou seja, seu modo de produção.

A ação educativa transformadora serve para colocar em xeque as atividades cotidianas demarcadas pelo saber técnico e que excluem, não levam em conta, os conflitos existentes e também as possibilidades de invenção, criatividade e arte para o enfrentamento de situações. Nesse sentido, a **rede analisadora do processo de trabalho** novamente ganha relevância.

Assumimos agora que nossa **rede analisadora do processo de trabalho** direciona o olhar para o interior da produção das atividades cotidianas, buscando explicitar suas referências e tensões.

Por isso, continuaremos operando nossa caixa de ferramentas, procurando abordar a própria capacidade das ações de educação permanente de propiciar a transformação da prática e a produção de conhecimento.

Para tanto, é necessário que as ferramentas analisadoras tenham a capacidade de dar condições ao coletivo para ampliar a própria autocompreensão e para a construção de estratégias potentes de transformação.

A rede analisadora nos possibilita refletir sobre:

O sentido do trabalho

- Expectativas presentes no cotidiano do trabalho;
- Capacidade de mobilização de saberes e de práticas acumuladas;
- Condições de negociação de conflitos entre plurais;
- Atividades cotidianas de compartilhamento de informação e comunicação operadas para socialização de processos;
- Percepção de outros movimentos presentes, não controláveis, mas importantes para a ação educativa no trabalho.

O sentido da equipe

- Forma de operação da condução da ação educativa e de cada atividade cotidiana;
- Mecanismos de reflexão coletiva sobre os processos de trabalho;
- Formulação clara da missão da organização construída pelos atores envolvidos;
- Dispositivos de cogestão e avaliação de processos e resultados;
- O papel e responsabilidades de cada ator envolvido com a atividade cotidiana;
- Papel dos conflitos para o fortalecimento da equipe.



Para maior aprofundamento deste conceito leia *Uma sistematização e discussão de tecnologia leve de planejamento estratégico aplicado ao setor governamental* (CECÍLIO, 1997).

A educação permanente em saúde possibilita constituir coletivos, identificar problemas, processá-los e construir propostas de mudança, ou seja, possibilita propor novos arranjos entre os atores participantes do trabalho ou da ação social em questão.

Num coletivo de trabalho ou de ação social e política, a educação permanente configura-se como uma estratégia de produção de cogestão, já que oferece aos atores a oportunidade de explicitar posições, construir acordos explícitos e assim reconfigurar os cenários e as práticas cotidianas.

O **trabalho em equipe** é, potencialmente, uma ferramenta importante de aprendizagem no trabalho. Oportuniza a relação interpessoal, o compartilhamento de experiências entre atores com experiências próximas e ao mesmo tempo distintas.

O **trabalho em rede de cogestão de coletivos** é o terceiro elemento de nossa caixa de “ferramentas”. Proporciona o confronto de ideias, o diálogo cognitivo, pois possibilita o conhecimento/reconhecimento das diferentes abordagens utilizadas na atividade cotidiana, aumentando as possibilidades de compreensão solidária intelectual e de valores do trabalho, que são produto da história vivida pelos trabalhadores em ato.

Ou seja, essa é a construção de um cenário em que é possível elaborar referências coletivas e compartilhadas para iluminar e redefinir os processos de trabalho.

Como exemplo, pode-se tomar a **integralidade** como referência para renegociar os lugares, papéis e práticas dos profissionais de uma equipe de saúde. Nessa situação, erros e acertos podem ser aceitos como instâncias transitórias e necessárias para a reconstrução de práticas.

Quanto mais legítimo e negociado o pacto entre os atores envolvidos na atividade cotidiana, maior a possibilidade de acumulação de forças para a sua realização e para a transformação das práticas na organização.

A partir desse processo, é possível construir novos pactos de trabalho, mais próximos da integralidade e também identificar questões/temas/ assuntos que um profissional e equipe consideram importantes para aprofundar e qualificar seu trabalho. Ou seja, estamos colocando sobre a mesa as compreensões, valores, relações e saberes envolvidos no processo de trabalho – esse é o espírito da educação permanente em saúde.

Nesse processo, na medida da necessidade dos diferentes atores e do coletivo, podem ser propostas ações educativas formais, como uma das possibilidades de ampliação de seu capital técnico. Ou seja, a educação

permanente em saúde pode envolver ações educativas formais como cursos, mas o centro de sua ação é o trabalho com os coletivos para reconfiguração de seus acordos de convivência e trabalho.

Para avançarmos em nossa construção, propomos as seguintes perguntas:

- Como construir agenda de ação educativa transformadora no trabalho?
- Quais são as atividades cotidianas internas ao processo de trabalho e ao grupo/equipe que estão sendo trabalhadas?
- Quais atividades estão sendo realizadas referentes à articulação junto à locorregião? Quem se responsabiliza por elas?
- Quais instrumentos e em que tempo se informa e comunica seu andamento?
- Que questões devem ser consideradas para o acompanhamento da ação?

Como síntese provisória, dizemos que para promover a articulação educação-trabalho-saúde devemos provocar situações que levem à explicitação das relações políticas instituídas. Essas relações são produtos de práticas e saberes acumulados e delimitadas pela dinâmica da realidade social. Podem ser transformadas por meio da construção de novas práticas advindas do jogo estratégico, da iniciativa, da invenção e da arte.

A capacidade transformadora pode ser ampliada na medida em que cada ator analisa as forças restritivas e propulsoras e também compreende a dinâmica dos outros atores envolvidos no processo, já que ele pode analisar as possibilidades de ação de cada um e do conjunto de atores e considerar as variáveis controláveis ou não.

Também foram comentadas algumas estratégias que podem ser utilizadas para construir alianças possíveis e configurar as equipes de trabalho como coletivos produtores, instituindo mecanismos de gestão do trabalho cotidiano.

Referências

CECÍLIO, L. C. C. Uma sistematização e discussão de tecnologia leve de planejamento estratégico aplicado ao setor governamental. In: MERHY, E. E.; ONOCKO, R. (org.). *Praxis en salud: un desafío para lo publico*. São Paulo: Hucitec, 1997.

FIGUEIREDO, M. C. B. et al. *Formação de facilitadores de educação permanente em saúde*. Rio de Janeiro: EAD/ENSP, 2014.

MERHY, E. E. Em busca do tempo perdido: a micropolítica do trabalho vivo em saúde. In: MERHY, E. E.; ONOCKO, R. (org.). *Praxis en salud: un desafío para lo publico*. São Paulo: Hucitec, 1997. p. 71-112.