

MINISTÉRIO DA SAÚDE  
FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ  
ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA

# *EXPERIÊNCIAS EM SAÚDE DA FAMÍLIA: CADA CASO É UM CASO?*

**AUTOR**  
**FLAVIO A. DE ANDRADE GOULART**

**ORIENTADOR**  
**JOSÉ MENDES RIBEIRO**

**TESE DE DOUTORADO**  
(Apresentada à Escola Nacional de Saúde Pública/FIOCRUZ para a obtenção do título de Doutor em Saúde Pública – sub-área de Políticas Públicas e Saúde.)

**BANCA EXAMINADORA:**  
**Jairnilson Silva Paim** (UFBA); **Ligia Bahia** (UFRJ); **Carlos A. Graboys Gadelha** (ENSP/FIOCRUZ); **Nilson do Rosário Costa** (ENSP/FIOCRUZ); **José Mendes Ribeiro** (Presidente - ENSP/FIOCRUZ)

**RIO DE JANEIRO, DEZEMBRO DE 2002**



Ficha catalográfica elaborada pelo Centro de Documentação da Organização Pan-Americana da Saúde – Representação do Brasil

Goulart, Flávio A. de Andrade

*Experiências em Saúde da Família: cada caso é um caso ?* / Flávio A de Andrade Goulart; José Mendes Ribeiro. – Rio de Janeiro: 2002.  
387. : il.

Tese (doutorado em Saúde Pública) – Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, 2002

1. Política de saúde - Brasil 2. Atenção básica à saúde 3. Programa de saúde da família. Ribeiro, José Mendes. II. Título.

CDU: 616: 351.77(81)(043)

**Dedico este trabalho às *famílias* que a vida me deu, pela *genética* e pelo *afeto*:**

- **A meus filhos Daniela, Maurício e Fernanda e também a Eliane, mãe deles;**
- **A meus pais, João e Favita;**
- **A Eugênio e Lúcia; João Maurício e Vera; Myrinha e Marcio; Claudia e Jesus: meus irmãos, no sangue e *na lei*;**
- **A Luiza, Mariana e Pedro.**

**Este trabalho pertence, sobretudo, a Lucinéia – *Lu* – que trouxe para ele e para minha vida, um tanto de doçura, carinho e cumplicidade, formas sutis e refinadas de sabedoria.**

### **Agradecimentos:**

---

*“Uma coisa é por idéias arranjadas, outra é lidar com país de pessoas, de carne e sangue, de mil e tantas misérias... Tanta gente – dá susto de saber – e nenhum se sossega: todos nascendo, crescendo, se casando, querendo colocação de emprego; querendo chuva e negócios bons. De sorte que carece de se escolher...”* - **João Guimarães Rosa - Grande Sertão: Veredas**

A José Mendes Ribeiro, amigo-orientador e orientador-amigo, que confiou em mim mais do que o necessário: espero ter dado conta do recado.

Aos meus interlocutores nas experiências locais, sem os quais simplesmente não haveria esta tese:

- Luiz Fernando Rolim Sampaio, Maria Cristina Drummond e Maria Célia Danese, em Contagem;
- Luciano Ducci e Toni Silveira, em Curitiba;
- Hugo França, Maria Turci e Jucileuda Oliveira, em Ibiá;
- Maria Célia Vasconcellos, Luiz Carlos Moreira e Goretti Hubner, em Niterói;
- Guilherme Menezes, Jorge Solla, Suzana Ribeiro e Simone Teixeira, em Vitória da Conquista;
- Carlos Grossman, Djalmo Souza e Elson Farias em Porto Alegre.

À memória de Davi Capistrano, figura inspiradora de uma geração, a quem entrevistei poucas semanas antes de partir, sem ter conseguido progredir além da primeira das muitas questões que formulara para ele, apesar de mais de duas horas de proveitosíssima conversação.

A Ligia Bahia, que me incentivou e até me *autorizou*, como membro da banca de qualificação, a *fugir dos cânones* – mas se tiver exagerado nisso, assumo toda a culpa.

Às pessoas do Departamento de Atenção Básica da SPS/MS, a começar por Heloiza Machado de Souza e também Arindelita Arruda, Celina Kawano, Claunara Schilling, Danuza Fernandes, Luiz Fernando Rolim Sampaio, Maria Edmilsa, Maria Turci, Regina Coeli Pimenta, Serafim Santos, Sonia Rocha e Vera Figueiredo, que ajudaram e incentivaram este trabalho, seja materialmente, tecnicamente ou simplesmente pela força do *exemplo* que representam e da importância do que fazem.

Ao amigo e irmão de idéias e ilusões, Luiz Carlos Lemos Prata, Secretário de Saúde de Manhuaçu-MG, que conduz uma experiência que só não está nesta tese porque começou um pouco depois da minha seleção de casos – a ele minha gratidão pela amizade e pelo incentivo que tem me dedicado por mais de uma década.

A Maria Helena Brandão, amiga e companheira de trabalho por décadas (apesar de nossa juventude!), que mesmo quando não participa diretamente dos desafios a que me proponho ainda assim ajuda, pela força de sua competência e da consciência nunca sonogada aos amigos.

Aos meus colegas da Medicina Social da Universidade de Brasília, a começar dos mais antigos: Pedro Tauil, Eduardo Queiroz, David Lima, Lea Beviláqua e à recém ingressada Andréia Amoras - pela força que me deram ao cobrir meu afastamento na etapa final deste trabalho.

A Maurício e Nanda que juntaram ao meu trabalho amor filial e competência profissional na revisão de originais e programação visual, respectivamente.

A Cristiano Andrade Teixeira, Nina Fonseca e Alexandre Hirayama, futuros profissionais investidos de mentes e corações plantados na saúde-de-todos, que muito me ajudaram com paciência e dedicação, em cansativas viagens pela *web* e pelas bibliotecas.

À Tereza Julieta, misto de tia e irmã, mas principalmente amiga, que mais uma vez abriu para mim sua casa no Rio, morada de poesia e de sabiás e bem-te-vís!

Aos meus alunos do Curso de Especialização em Saúde da Família da UnB; ao pessoal do PSF do Lago Oeste (Sobradinho-DF), nas pessoas de Alberto Raick e Ana Paula Capinzaiki – gente que me

trouxe com generosidade e determinação o *som* e a *fúria* de suas preocupações, mas também a emoção de suas pequenas e grandes realizações. Foi através deles que consegui ter o PSF sempre próximo a mim.

Finalmente, aos inúmeros e anônimos trabalhadores de saúde com quem convivi nos municípios que foram alvo de meus estudos e também em Manhuaçu, Manaus, Alto Paraíso, Distrito Federal e outros lugares *tão longe e tão perto* – gente que tece, com a virtuosa combinação de entusiasmo e despreendimento, o futuro da saúde no Brasil..

## SUMÁRIO

O Programa de Saúde da Família no Brasil (PSF), como toda política social, situa-se em um movimentado cruzamento de princípios e estratégias operacionais, onde são freqüentes as contradições, de natureza político-ideológica ou conceitual. O objetivo geral desta tese é o de analisar a implementação do PSF no País, observando as relações entre os aspectos normativos, explicitados no processo de formulação pelo Ministério da Saúde, de um lado e, de outro, as inovações locais decorrentes de sua (re)formulação e implementação descentralizada. Ela tem como hipótese central a de que o PSF surge no âmbito de um conflito entre a normatização *dura*, realizada pelo governo federal e as iniciativas dos governos municipais, nas quais prevalecem a flexibilidade e as inovações de caráter local. À guisa de aproximação, destacam-se os componentes essenciais que unem os conceitos de *Atenção Primária à Saúde* aos de *Saúde da Família*, quais sejam: (a) práticas de saúde como objeto da intervenção do Estado; (b) processos de trabalho caracterizados pela intervenção de uma equipe de saúde dentro de um âmbito generalista; (c) atenção voltada não apenas para indivíduos-singulares, mas para coletivos; (d) desenvolvimento de vínculos administrativos, geográficos, culturais ou mesmo éticos entre a clientela e os prestadores de serviços. Foram analisados os processos de formulação e de implementação de diferentes casos de PSF, a saber: o programa nacional brasileiro e os programas desenvolvidos em Contagem, Curitiba, Ibiá, Niterói, Vitória da Conquista e mais duas experiências pioneiras do Sul do País (Grupo Conceição e Murialdo). Procurou-se detectar alguns fios condutores que perpassariam tal conjunto de casos, tais como as características geopolíticas; o modo de inserção no sistema de saúde; o contexto político; os conteúdos técnicos e ideológicos; os atores sociais influenciadores; a dinâmica dos processos de implantação; a cultura institucional, dentro de uma ótica de fatores facilitadores, obstáculos e lições. Algumas conclusões a respeito do que se denominou *boas práticas de implementação* foram inferidas, entre elas: (a) *capacidade de tomada de decisões*, dada por liderança, carisma, espírito empreendedor, embasamento ideológico, qualificação técnica e continuidade; (b) *qualificação das equipes técnicas*, traduzida por acesso a conhecimentos, tradição de discussões, base ideológica, empreendedorismo associado a militância; (c) *boas práticas sociais* que se traduzem por práticas políticas e administrativas transparentes, efetivas e socialmente aceitáveis, que se estendem bem além do campo da saúde, tendo como substrato ideológico as noções de cidadania, direitos coletivos e responsabilidade pública; (d) *articulação externa*, ou a prática de um *cosmopolitismo político e sanitário*; (e) investimento em padrões efetivamente *substitutivos dos modelos de atenção*, buscando a neutralização da competição e do antagonismo com os elementos estruturais e ideológicos dos velhos regimes de práticas; (f) *desenvolvimento de inovações gerenciais ou assistenciais*; (g) *sustentabilidade* em termos financeiros, de estrutura e de processos, mas também nos planos culturais, simbólicos e políticos; (h) *efeito espelho*: difusão entre pares e outros interlocutores externos, mediante uma *pedagogia do exemplo*.

## SUMMARY

The Brazilian Family Health Program (*Programa de Saúde da Família*– PSF), like every social policy, is situated amid a dense intersection of operational concepts and principles, where political-ideological or conceptual contradictions are frequent. The general objective of this thesis is to analyze the implementation of PSF in the country, observing the relations between the normative aspects, explicit in the design process at the Ministry of Health, on the one side, and the local innovations derived from its (re)design and decentralized implementation, on the other. Its central hypothesis is that PSF has arisen amidst a conflict between a *hard* regulation by the federal government and the initiatives of municipal governments, more flexible and locally innovative. For an approximation, the essential components that combine the concepts of *Primary Healthcare* and those of *Family Healthcare* are highlighted, that is: (a) health practices as an object of intervention by the State; (b) work processes characterized by the intervention of a healthcare team within a generalist environment; (c) healthcare directed not only at single individuals, but at collective groups; (d) development of administrative, geographical, cultural or even ethical links between clients and service providers. The design and implementation processes of different PSF cases were analyzed, as follows: the Brazilian National Program and the programs developed in the municipalities of Contagem, Curitiba, Ibiá, Niterói, Vitória da Conquista and also two pioneer experiences in the South Region of Brazil (Grupo Conceição and Murialdo). We tried to observe what conducting threads would pervade this set of cases, such as geopolitical characteristics; the mode of insertion in the health system; the political context; technical and ideological contents; influencing social actors; the dynamics of the implementation processes; institutional culture, within a perspective of facilitating factors, obstacles and lessons. Some conclusions about what was denominated *good implementation practices* were inferred, among which: (a) *capacity for decision-making*, achieved through leadership, charisma, entrepreneur spirit, ideological basis, technical qualification and continuity; (b) *qualification of the technical teams*, translated into access to knowledge, tradition of discussion, ideological basis, entrepreneurship associated to militancy; (c) *good social practices* translated into transparent, effective and socially acceptable administrative and policy practices, extending far beyond the sphere of health, having as their ideological substratum the notions of citizenship, collective rights and public responsibility; (d) *external links*, or the practice of a *sanitary and policy-related cosmopolitanism*; (e) investment in patterns which would effectively *replace the healthcare models*, seeking to neutralize the antagonism and competition with the structural and ideological elements of old practices; (f) *development of managerial or assistance innovations*; (g) *sustainability* in process-related, structural and financial terms, but also within the cultural, symbolical and political plans; (h) *mirror effect*: dissemination among peers and other external interlocutors, by means of a *pedagogy of example*.



**LISTA DE QUADROS E TABELAS**

<b>QUADRO</b>	<b>CONTEÚDO</b>	<b>P ÁGINA</b>
1	<b>Dinâmica e contradições das Políticas Públicas</b>	<b>26</b>
2	<b>Elementos constituintes das Políticas Públicas</b>	<b>39</b>
3	<b>Matriz de Análise de Políticas</b>	<b>44</b>
4	<b>Justificativas de escolhas de casos para estudo</b>	<b>46</b>
5	<b>Alcance de Metas nas atividades de campo</b>	<b>47</b>
6	<b>Ementas dos conteúdos dos instrumentos de campo</b>	<b>48</b>
7	<b>Eventos culturais, políticos e tecnológicos da Modernidade</b>	<b>56</b>
8	<b>A fundação da Saúde Pública</b>	<b>59</b>
9	<b>Eventos sanitários na Grã-Bretanha no século XIX</b>	<b>61</b>
10	<b>Avanços do PSF</b>	<b>131</b>
11	<b>Contextos, eventos e processos relativos ao PSF</b>	<b>132</b>
12	<b>Perfil da assistência à saúde em Contagem</b>	<b>147</b>
13	<b>Perfil da assistência à saúde em Curitiba</b>	<b>178</b>
14	<b>Perfil da assistência à saúde em Ibiá</b>	<b>204</b>
15	<b>Perfil da assistência à saúde em Niterói</b>	<b>233</b>
16	<b>Perfil da assistência à saúde em Vitória da Conquista</b>	<b>264</b>
17	<b>GHX x Murialdo: características distintivas comparadas</b>	<b>307</b>
18	<b>Aspectos diferenciais relevantes dos municípios estudados</b>	<b>310</b>
19	<b>Dinâmicas territoriais dos municípios estudados</b>	<b>311</b>
20	<b>Perfil comparado da assistência à saúde nos municípios estudados</b>	<b>313</b>
21	<b>Inovações em destaque</b>	<b>329</b>
22	<b>Cultura organizacional: algumas manifestações</b>	<b>335</b>
23	<b>Aspectos comparativos da cultura organizacional de cada experiência</b>	<b>337</b>
24	<b>Círculos virtuosos em Vitória da Conquista</b>	<b>339</b>
25	<b>Síntese das experiências estudadas</b>	<b>343</b>
26	<b>Contextos e desempenho das experiências</b>	<b>345</b>
<b>TABELA</b>		
1	<b>Evolução quantitativa do PSF e do PACS</b>	<b>128</b>

**SIGLAS UTILIZADAS**

<b>SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>AB</b>	Atenção Básica
<b>ABEM</b>	Associação Brasileira de ensino Médico
<b>ABRASCO</b>	Associação Brasileira de pós Graduação em Saúde Coletiva
<b>ACS</b>	Agente Comunitário de Saúde
<b>AIH</b>	Autorização de Internação Hospitalar
<b>AIS</b>	Ações Integradas de Saúde
<b>AMA</b>	<i>American Medical Association</i>
<b>ANC</b>	Assembléia Nacional Constituinte
<b>APM</b>	Associação Paulista de Medicina
<b>APS</b>	Atenção Primária à Saúde
<b>ASAS</b>	Associação de Apoio à Saúde Conquistense (de Vitória da Conquista)
<b>BA</b>	Bahia (Estado)
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>CEBES</b>	Centro Brasileiro de Estudos de Saúde
<b>CIB</b>	Comissão Intergestores Bipartite (estadual)
<b>CIT</b>	Comissão Intergestores Tripartite (nacional)
<b>CLT</b>	Consolidação das Leis do Trabalho
<b>CMS</b>	Conselho Municipal de Saúde
<b>CNRM</b>	Comissão Nacional de Residência Médica
<b>CNS</b>	Conselho Nacional de Saúde
<b>CONASEMS</b>	Conselho Nacional de Secretários Municipais de Saúde
<b>COSAC</b>	Coordenação de Atenção à Saúde da Comunidade (extinta)
<b>COSEMS</b>	Conselho Estadual de Secretários Municipais de Saúde
<b>CPMF</b>	Contribuição sobre Movimentação Financeira
<b>CSEM</b>	Centro de Saúde Escola Murialdo
<b>DAB</b>	Departamento de Atenção Básica (do Ministério da Saúde)
<b>DST</b>	Doenças Sexualmente Transmissíveis
<b>EC 29</b>	Emenda Constitucional 29
<b>ENSP</b>	Escola Nacional de Saúde Pública (da FIOCRUZ)
<b>ESF</b>	Equipe de Saúde da Família
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>FAMUC</b>	Fundação Municipal de Saúde de Contagem
<b>FAT</b>	Fundo de Amparo ao Trabalhador
<b>FHC</b>	Fernando Henrique Cardoso (Governo)
<b>FIOCRUZ</b>	Fundação Oswaldo Cruz (do Ministério da Saúde)
<b>FMI</b>	Fundo Monetário Internacional
<b>FMS</b>	Fundação Municipal de Saúde (de Niterói)
<b>FUNASA</b>	Fundação Nacional de Saúde
<b>GHC</b>	Grupo Hospitalar Conceição
<b>GIH</b>	Guia de Internação Hospitalar (substituída desde a década de 80 pela AIH)
<b>GPAB</b>	Gestão Plena da Atenção Básica
<b>GPSM</b>	Gestão Plena do Sistema Municipal
<b>IDH</b>	Índice de Desenvolvimento Humano
<b>IMS</b>	Instituto de Medicina Social (da UERJ)
<b>INAMPS</b>	Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (extinto)
<b>INPS</b>	Instituto Nacional de Previdência Social (extinto)
<b>INSS</b>	Instituto Nacional de Seguridade Social
<b>IPEA</b>	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

<b>ISC</b>	Instituto de Saúde Coletiva (da UFBA)
<b>LAPA</b>	Laboratório de Planejamento Estratégico (da UNICAMP)
<b>MEC</b>	Ministério da Educação do Brasil
<b>MG</b>	Minas Gerais (Estado)
<b>MGC</b>	Medicina Geral Comunitária
<b>MPAS</b>	Ministério da Previdência e Assistência social do Brasil
<b>MPS</b>	Medicina Preventiva e Social
<b>MS</b>	Ministério da Saúde do Brasil
<b>NESUR</b>	Núcleo de Estudos Urbanos (da UNICAMP)
<b>NHS</b>	<i>National Health System</i> (da Inglaterra)
<b>NOAS</b>	Norma Operacional da Assistência à Saúde
<b>NOB</b>	Norma Operacional Básica
<b>OMS</b>	Organização Mundial da Saúde
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>OECD</b>	<i>Organization of Economic Cooperation for Development</i>
<b>OPAS</b>	Organização Pan-Americana de Saúde
<b>PAB</b>	Piso da Atenção Básica
<b>PACS</b>	Programa de Agentes Comunitários de Saúde
<b>PAM</b>	Postos de Assistência Médica (da antiga Previdência Social)
<b>PEC</b>	Proposta de Emenda Constitucional
<b>PDS</b>	Partido Democrático Social (ex ARENA)
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PISUS</b>	Programa de Interiorização do Sistema Único de Saúde (extinto)
<b>PMDB</b>	Partido do Movimento Democrático Brasileiro (ex MDB)
<b>PMF</b>	Programa Médico de Família (de Niterói)
<b>PMVC</b>	Prefeitura Municipal de Vitória da Conquista
<b>PPA</b>	Plano de Pronta Ação do Governo Federal (1999)
<b>PR</b>	Paraná (Estado)
<b>PRO-UNI</b>	Programa União Universidade, Comunidade e Serviço (da Fundação Kellog)
<b>PSC</b>	Programa Saúde em Casa (do Distrito Federal – extinto em 1999)
<b>PSDB</b>	Partido da Social Democracia Brasileira
<b>PSF</b>	Programa de Saúde da Família
<b>PPI</b>	Programação Pactuada e Integrada
<b>PT</b>	Partido dos Trabalhadores
<b>PUC-MG</b>	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
<b>PV</b>	Partido Verde
<b>REFORSUS</b>	Programa de Reforço à Reorganização do SUS
<b>RJ</b>	Rio de Janeiro (Estado)
<b>RS</b>	Rio Grande do Sul (Estado)
<b>SAS</b>	Secretaria de Assistência à Saúde (do Ministério da Saúde)
<b>SES</b>	Secretaria Estadual de Saúde
<b>SESP (FSESP)</b>	Fundação Serviços Especiais de Saúde Pública
<b>SIAB</b>	Sistema de Informação da Atenção Básica
<b>SIA-SUS</b>	Sistema de Informações Ambulatoriais do SUS
<b>SILOS</b>	Sistemas Locais de Saúde
<b>SINAN</b>	Sistema de Informação de Agravos Notificáveis
<b>SMS</b>	Secretaria Municipal de Saúde
<b>SPS</b>	Secretaria de Políticas de Saúde (do Ministério da Saúde)
<b>SUDS</b>	Sistemas Unificados e Descentralizados de Saúde
<b>SUS</b>	Sistema Único de Saúde
<b>UAI</b>	Unidade de Atendimento Integrado (de Contagem)

<b>UCA</b>	Unidade de Cobertura Ambulatorial
<b>UERJ</b>	Universidade do Estado do Rio de Janeiro
<b>UESB</b>	Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
<b>UFBA</b>	Universidade Federal da Bahia
<b>UFF</b>	Universidade Federal Fluminense
<b>UFMG</b>	Universidade Federal de Minas Gerais
<b>UFRGS</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
<b>UFU</b>	Universidade Federal de Uberlândia
<b>ULBRA</b>	Universidade Luterana do Brasil
<b>UnB</b>	Universidade de Brasília
<b>UNICAMP</b>	Universidade de Campinas
<b>UNICEF</b>	Fundo das Nações Unidas para a Infância
<b>URV</b>	Unidade Real de Valor
<b>VIII CNS</b>	Oitava Conferência Nacional de Saúde (1986)
<b>WB</b>	<i>World Bank</i>
<b>WHO</b>	<i>World Health Organization</i>

## INDICE

<b>CAP. 1</b>	<b>NA PRIMEIRA PESSOA</b>	<b>14</b>
<b>CAP. 2</b>	<b>O OBJETO <i>SAÚDE DA FAMÍLIA</i> E SUA ABORDAGEM</b>	<b>25</b>
	1 OS PONTOS DE PARTIDA	25
	2 METODOLOGIA DO ESTUDO	27
	3 SUPORTE METODOLÓGICO: SOBRE A ANÁLISE DE POLÍTICAS	29
	4 O TRABALHO DE CAMPO	44
<b>CAP. 3</b>	<b>SAÚDE DA FAMÍLIA: CONTEÚDOS E TRAJETÓRIAS</b>	<b>49</b>
	1 SOBRE O CONCEITO DE SAÚDE DA FAMÍLIA	49
	2 UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA	52
	3 A PROTEÇÃO À SAÚDE NA MODERNIDADE CONTEMPORÂNEA	66
<b>CAP. 4</b>	<b>SAÚDE DA FAMÍLIA NO BRASIL: <i>DE MOVIMENTO IDEOLÓGICO A AÇÃO POLÍTICA</i></b>	<b>92</b>
	1 ANTECEDENTES (A FORMAÇÃO DA POLÍTICA)	92
	2 AS EXPERIÊNCIAS PIONEIRAS	99
	3 A FORMULAÇÃO DA POLÍTICA DE SAÚDE DA FAMÍLIA NOS ANOS 90	103
	4 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PSF	115
	5 SÍNTESE INTERPRETATIVA	130
<b>CAP. 5</b>	<b>CONTAGEM: <i>FORÇAS QUE ERGUEM E DESTROEM COISAS BELAS</i></b>	<b>142</b>
	1 O MUNICÍPIO	142
	2 A FORMAÇÃO POLÍTICA E O CASO DA SAÚDE	143
	3 O PERFIL DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE	146
	4 A IMPLEMENTAÇÃO DO PSF	148
	5 AVALIAÇÃO E PERSPECTIVAS	164
<b>CAP. 6</b>	<b>CURITIBA: <i>A FORÇA DA COMUNIDADE CÍVICA E DA CONTINUIDADE ADMINISTRATIVA</i></b>	<b>173</b>
	1 O MUNICÍPIO	173
	2 A FORMAÇÃO POLÍTICA E O CASO DA SAÚDE	174
	3 O PERFIL DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE	177
	4 A IMPLEMENTAÇÃO DO PSF	179
	5 AVALIAÇÃO E PERSPECTIVAS	191
<b>CAP. 7</b>	<b>IBIÁ: <i>A FORÇA DO CARISMA E DO EMPREENDEDORISMO POLÍTICO</i></b>	<b>201</b>
	1 O MUNICÍPIO	201
	2 A FORMAÇÃO POLÍTICA E O CASO DA SAÚDE	202
	3 O PERFIL DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE	203
	4 A IMPLEMENTAÇÃO DO PSF	205
	5 AVALIAÇÃO E PERSPECTIVAS	216
<b>CAP. 8</b>	<b>NITERÓI: <i>A FORÇA DE UMA TRADIÇÃO MILITANTE</i></b>	<b>228</b>
	1 O MUNICÍPIO	228
	2 A FORMAÇÃO POLÍTICA E O CASO DA SAÚDE	229
	3 O PERFIL DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE	232
	4 A IMPLEMENTAÇÃO DO PSF	234
	5 AVALIAÇÃO E PERSPECTIVAS	244
<b>CAP. 9</b>	<b>VITÓRIA DA CONQUISTA: <i>O FELIZ ENCONTRO DA IDEOLOGIA COM A PRAXIS</i></b>	<b>256</b>
	1 O MUNICÍPIO	256
	2 A FORMAÇÃO POLÍTICA E O CASO DA SAÚDE	258
	3 O PERFIL DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE	262
	4 A IMPLEMENTAÇÃO DO PSF	234
	5 AVALIAÇÃO E PERSPECTIVAS	281

<b>CAP. 10</b>	<b>MURIALDO E GRUPO CONCEIÇÃO: <i>PIONEIRISMO, RESISTÊNCIA E ARTICULAÇÃO POLÍTICA</i></b>	<b>293</b>
1	INTRODUÇÃO	293
2	ANTECEDENTES, CONTEXTOS E ATORES	295
3	MURIALDO: RESISTÊNCIA E CONTRA-CULTURA SANITÁRIA	296
4	GHC: A FORÇA DA ARTICULAÇÃO POLÍTICA	300
5	COMPARAÇÕES E CONCLUSÕES	306
<b>CAP. 11</b>	<b>AS EXPERIÊNCIAS EM PERSPECTIVA COMPARADA</b>	<b>309</b>
1	CARACTERÍSTICAS GEO-POLÍTICAS	309
2	PERFIL COMPARADO DOS SISTEMAS DE SAÚDE LOCAIS	311
3	CONTEXTO POLÍTICO	314
4	A FORMAÇÃO DOS CONTEÚDOS	316
5	OS ATORES E SUAS ARTICULAÇÕES	318
6	PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO SOCIAIS	324
7	PROCESSOS DE IMPLANTAÇÃO E ORGANIZAÇÃO	328
8	EVIDÊNCIAS DE UMA <i>CULTURA ORGANIZACIONAL</i>	335
9	FATORES FACILITADORES E OBSTÁCULOS	338
10	AS EXPERIÊNCIAS DE CONCEIÇÃO E MURIALDO	341
11	SÍNTESE FINAL	342
<b>CAP. 12</b>	<b>À GUIA DE CONCLUSÃO: CÍRCULOS VIRTUOSOS E BOAS PRÁTICAS EM SAÚDE DA FAMÍLIA</b>	<b>345</b>
1	ACERTOS E DESACERTOS	345
2	O PSF NACIONAL E OS PROGRAMAS LOCAIS: SINTONIA OU DISSENSO?	347
3	EM BUSCA DE UMA SÍNTESE	350
4	AS BOAS PRÁTICAS E OS CÍRCULOS VIRTUOSOS NO PSF	353
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>355</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>366</b>
I	LISTA DE ENTREVISTADOS	366
II	LISTA DE DOCUMENTOS COLETADOS LOCALMENTE	367
III	FICHAS-SÍNTESE DE CAMPO	370
IV	INSTRUMENTOS	374

## CAPÍTULO 1

### INTRODUÇÃO: NA PRIMEIRA PESSOA

*Tudo se finge primeiro; germina autêntico é depois.*

(J. Guimarães Rosa: "Sobre a escova e a dúvida")

Fugindo ao cânone e aos protocolos dedico este primeiro capítulo a mim mesmo... Melhor esclareço: concedo-me a oportunidade de tentar demonstrar aos meus leitores o *como* e o *porquê* desta tese, não do ponto de vista acadêmico ou científico, pois para tanto me sobrará espaço nos capítulos que se seguirão. Aqui, o que interessa à *minha pessoa*, mas sinceramente espero que, também, aos outros, é recuperar um pouco da trajetória profissional que me levou a fazer, com mais de 50 anos nas costas, um doutorado e uma tese, além de encontrar um tema, o de *saúde da família*.

Parto do pressuposto de que é preciso gostar do objeto com que se trabalha. Ou, para ser talvez menos exato mas certamente mais próximo do que realmente acontece: é preciso amar este objeto, ter com ele uma relação fundada – por que não dizê-lo? – no *desejo*, seja para compreendê-lo, seja para mudá-lo, explicá-lo, transmiti-lo aos outros, enfim. Falarei portanto, do meu *desejo*, de como ele surgiu e se transformou ao longo de minha vida profissional.

E o que vou falar, como convém, será na primeira pessoa do singular. Darei voz *primeiro*, portanto, a uma *pessoa, singular*: a minha. A *pessoa* acadêmica, científica, protocolar falará depois, talvez até demasiadamente...

Um começo para tudo? Cerca de 1980, eu deixava meu plantão bi-semanal no Pronto Socorro do Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia, com uma certa sensação de alívio. Era meu último plantão naquela unidade e, esperava sinceramente, que fosse o *último plantão* de minha vida! Eu havia solicitado meu afastamento algumas semanas antes, pois não só me sentia fatigado com tal atividade, como, além do mais, havia decidido fazer uma virada em minha vida profissional, concorrendo a uma vaga no Curso de Especialização em Planejamento de Saúde na Escola Nacional de Saúde Pública, no Rio de Janeiro.

Mas de fato, com quase 10 anos de formado, eu estava muito cansado das noites mal dormidas e da tensão das emergências, atividades que mantivera ao longo dos últimos 12 ou 13 anos, contando o tempo de estudante. O plantão de Pronto-Socorro, para mim, era algo simplesmente

massacrante, pois eu passava dois dias da semana preparando-me para o mesmo, e mais dois dias para livrar-me do desgaste que ele me provocava. E eram nada menos do que duas sessões *de corpo presente* por semana... Mas não era só isso. Meu mal estar era não apenas íntimo; eu também questionava com ardor as incongruências de um modelo de assistência que empurrava as pessoas para as emergências, setores onde pululavam os casos mais primários de atendimento, que ali aportavam por absoluta falta de opções de outra natureza. Um fato ilustrativo deste estado de coisas: na minha cidade, Uberlândia, havia uma linha de ônibus intitulada “Medicina”, que tinha como destino o Hospital de Clínicas da UFU, e que circulava 24 horas por dia, sendo a mais movimentada da cidade, ocupada que era com o tráfego de pacientes para o complexo hospitalar e ambulatorial da universidade, particularmente para o seu Pronto-Socorro.

Eu passara toda a década inicial de minha vida profissional perscrutando o horizonte para ver se vislumbrava mudanças... Um amigo, que assumira a recém criada Diretoria Regional de Saúde da SES-MG, já me havia alertado, assim meio à maneira de Dante no *Inferno*: “abandone suas esperanças, a saúde pública continua ruim como sempre foi no Brasil”. Mas será que não tinha jeito mesmo? – eu me inquiria. E olhando para trás, via que a década de 70 fora realmente desastrosa, não só na saúde, como em outros campos: regime militar, epidemia de meningite, ditadura do INPS-INAMPS, persistência da dicotomia preventivo-curativa, ministros repetidamente se sucedendo em Brasília, propostas apenas paliativas de mudança, etc. Havia, é certo, no horizonte algumas discussões iniciando-se, os primeiro movimentos, traduzidos pelos municípios que organizavam, ainda que precariamente, seus serviços de saúde. Mas eu vivia em Uberlândia, onde essas notícias mal chegavam...

É bem verdade que, um dia, entre 1976 e 1977, um amigo, José Teubner Ferreira (Zecão), eterno militante de causas progressistas e, às vezes, perdidas, pediu-me um dinheiro “emprestado” – pouca coisa na verdade. Era sua maneira de envolver os amigos em uma nova causa: a assinatura de uma publicação, que um grupo de gente de esquerda estava fundando, para discutir a questão da saúde no Brasil. Assim me aproximei do CEBES, da *Saúde em Debate*, e também de muitas pessoas que tinham preocupações semelhantes às minhas e que vinham, bem ou mal, encontrando caminhos para ampliar e debater suas idéias, mesmo face ao ambiente de *ditaduras* (dos militares, do INAMPS, da medicina corporativa, da falta de perspectivas, etc.) em que nos encontrávamos. Foi por este caminho que eu me decidi, três anos depois, a abandonar os plantões, meu consultório, minha roupa branca, minha disciplina de Doenças Infecciosas e Parasitárias na Escola de Medicina de Uberlândia, indo desembarcar no Rio de Janeiro, com família – três filhos pequenos! – e muita disposição em iniciar um novo ciclo de minha vida profissional.



Oito meses no Rio e eu já estava de volta a Uberlândia, com mil idéias na cabeça, mas nenhum instrumento para realizá-las à mão... Mas curiosamente, justo naquele ano de 1980, algumas coisas começaram a acontecer e eu me vi enfiado de ponta cabeça nelas, primeiro no Rio, depois em Uberlândia.

No Rio, eu encontrara, para minha alegria, um ambiente de discussões acalorado, muitas vezes polarizado, com a participação das academias (da ENSP, inclusive, com destaque), do Sindicato dos Médicos, de setores das secretarias de saúde (os de Niterói, por exemplo, muito ativos). E não faltavam temas: a eterna crise da saúde; a redemocratização do país e da saúde; a recém lançada campanha de vacinação maciça anti-pólio (que alguns enxergavam por um surrado viés *conspiratório*); a epidemia de dengue nos dois lados da Guanabara; a reforma do sistema de saúde; o movimento de moradores pela saúde, e tantos outros. Não raras vezes participei de discussões, quase face a face, com Gentile de Melo, Sérgio Arouca, Hésio Cordeiro, Jayme Landman, Ernani Braga, Mario Magalhães da Silveira e outros, que eu só conhecia das páginas dos jornais e da *Saúde em Debate*. Para mim, era simplesmente *a glória!*

De volta a Uberlândia, dentro do panorama agitado a que me referi acima, acabei convidado para tomar parte de um grupo reunido pelo Bispo Diocesano, Dom Estevão Avelar (um dominicano que havia enfrentado os militares no Pará, adepto da *Teologia da Libertação*), para organizar a programação da Campanha da Fraternidade de 1981, cujo tema era a Saúde. Na mesma ocasião, uma Pró-Reitora de Extensão recentemente empossada na UFU, Prof<sup>a</sup> Claudia Lucia Carneiro de Mattos, me chamava para fazer parte de um grupo cuja tarefa era organizar um serviço ambulatorial universitário na periferia da cidade, inédito naquele tempo e naquele lugar. Foi assim que me envolvi com o projeto da Unidade Didática Avançada do Jardim Brasília, voltada para a atenção primária da saúde, dentro da filosofia de Alma Ata – cujos ecos chegavam com toda força a Uberlândia. Isto abriu para mim um fértil período de militância. A ansiedade com os plantões estava agora superada, melhor dizendo, fora transferida, pois os desafios agora eram outros, não menos desgastantes, por vezes.

Militando na Campanha da Fraternidade e no projeto do Jardim Brasília, acabei ficando visível, inclusive em um ambiente que eu não freqüentava, que era o da política partidária. Fui convidado, dessa forma, para assumir a Secretaria Municipal de Saúde de Uberlândia, em 1983, pelo candidato vencedor das eleições realizadas no ano anterior, Zaire Rezende. Ele era um médico ginecologista, poucos meses antes das eleições apenas um ilustre desconhecido, mas que em campanha memorável deslocara as oligarquias que ocupavam o poder local havia décadas, seja aquelas da legenda e sublegendas oficiais (Arena-PDS), como as do MDB-PMDB, partido ao qual era filiado. A

partir daí, meus horizontes começavam, de fato, a se ampliar e através do Prefeito e de seu partido pude tomar contato com algumas experiências de municípios que começavam a remar contra a corrente na saúde, como Lajes, Londrina e Piracicaba. Fui também apresentado, por uma colega assistente social do Jardim Brasília, Lílian de Sá, ao programa de saúde desenvolvido na Unidade de São José do Murialdo, na cidade de Porto Alegre.

Fui, assim, tragado por uma confluência de movimentos, às vezes verdadeiras avalanches, que subverteram e arejaram a saúde no Brasil, na década de 80. Minha faina se dividia, então, entre: a gestão da saúde em Uberlândia (aliás, melhor dizendo, um verdadeiro *gênesis*); a mobilização municipalista pela saúde, que resultou nos Conselhos de Secretários Municipais de Saúde, estaduais e nacional (COSEMS e CONASEMS); o proselitismo pela convocação e depois pela divulgação da VIII Conferência Nacional de Saúde, na qual fui delegado; a participação, como representante da Associação Brasileira de Municípios, na Comissão Nacional de Reforma Sanitária; a militância na Plenária de Saúde; o *lobbismo* (do bem...) frente aos Constituintes de 1986 para aprovação das propostas da Plenária; a mobilização pela Lei Orgânica da Saúde, e assim por diante.

Em tudo estive um pouco, sendo às vezes mal compreendido pelo meu Prefeito, pelos meus pares secretários e mesmo pelos técnicos da SMS – e também por minha família – que gostariam de me ver mais assíduo em Uberlândia. Paguei este preço, mas acho foi menos caro para mim do que para os outros. As críticas arrefeceram um pouco quando a OPAS, através de Eugênio Vilaça Mendes, achou por bem incluir nossa experiência de saúde de Uberlândia no livro *Atalhos nos Caminhos da Saúde*, coordenado por Célia Almeida (OPAS, 1989).

Meus contatos, dentro do que veio a se chamar mais tarde *movimento municipalista de saúde*, foram extremamente proveitosos e finalmente comecei a perceber que talvez minhas indagações dos anos anteriores começavam, aqui e ali, a ter respostas, principalmente por parte dos municípios. Mas faltava, eu pressentia, uma política de saúde voltada para a atenção primária e mesmo uma discussão mais aprofundada e menos marcada pela *ideologia conspiratória* a respeito do papel da atenção primária e de sua re-colocação como questão central na discussão referente ao modelo assistencial. Era como uma construção a ser iniciada, com os materiais – tijolos, areia, cimento – espalhados em volta, mas sem pedreiros que os organizassem e alicerces onde fossem assentados.

Havia debates, é claro, e estes eram intensos, mas muito *ideologizados* e travados dentro de circuitos relativamente estanques: de um lado, os acadêmicos, olhando tudo de maneira muito crítica e repleta de suspeição; de outro, os municipalistas, que sabiam o que era realmente *o povo*

(e principalmente seu “péssimo” costume de pressionar as autoridades literalmente, batendo-lhes à porta...), e que bem ou mal encontravam seus caminhos. E eu, ao mesmo tempo acadêmico (*ma non troppo*), e gestor municipal de saúde, estando entre a espada e a cruz, creio que fiz opção pela primeira: preferi a *luta* e não a *ascese*. Nem preciso dizer que isso não foi muito bem recebido no meu ambiente universitário, que me julgou rendido a um novo e estranho Senhor. Mais uma tarifa a pagar...

No final dessa movimentada década, findado o nosso mandato em Uberlândia, resolvi voltar a uma vida mais acadêmica. De novo recorri à ENSP, onde nunca deixei de me sentir *em casa*, agora para um Mestrado. Meus grandes planos de dissertação, que incluíam identificar e qualificar, através de um vasta pesquisa de terreno, as percepções de alguns segmentos da sociedade sobre o recém criado SUS e as políticas de saúde em geral, acabaram sendo canalizados, por culpa minha, para um vasto e tedioso calhamaço sobre os fundamentos teóricos das “representações sociais”. Defendi a dissertação em 1992, até com certo mérito (assim me asseguraram os membros da Banca...), mas nunca me conformei com o fato de que eu, um médico, gestor público de saúde, pessoa altamente envolvida com o empirismo na minha própria vida, tivesse ido cair em um campo tão teórico e *sociológico* e, de qualquer forma, alheio ao que eu realmente desejava ou à minha competência. Mas devo dizer que, apesar do meu relativo desgosto com a dissertação de mestrado, este me foi um período de grande aprendizado, particularmente, pela convivência amigável com minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Maria Cecília de Souza Minayo, a quem devo minha entrada – quem sabe um tanto canhestra – no campo da investigação qualitativa em saúde.

Esta passagem pela Academia, novamente como aluno, entretanto foi breve. Logo depois do mestrado fui trabalhar em Brasília, primeiro na Fundação Nacional de Saúde, depois na Secretaria de Assistência à Saúde do Ministério da Saúde, em um tempo que entre esta e o INAMPS não havia a menor diferença. O Governo era o de Collor e as consequências para a saúde todo mundo sabe... Juro, em todo caso, que nada sei de bicicletas e de guardas-chuva! Também não ajudei a redigir a NOB 91 nem a proposta da UCA!

A partir da 1993, as coisas melhoraram um pouco em Brasília, com a queda de Collor. Havia uma nova equipe no Ministério da Saúde, tendo como titular Jamil Hadad, com Carlos Mosconi na SAS, além de Gilson Carvalho, José Hermógenes, Jorge Bermudez e outros companheiros. Passei a fazer parte dela. Nos meses seguintes, com a confluência, no Ministério, de um grupo de ex-secretários municipais e técnicos sintonizados com a idéia-mãe do SUS, elaboramos a Norma Operacional Básica (NOB 93), que substituiu as normas da era Collor e que creio ter produzido avanços importantes no sistema, ao preconizar a negociação bi e tripartite, a graduação das condições de

gestão municipais e estaduais, as transferências diretas fundo a fundo entre as esferas de governo, etc.

Mas nem tudo eram flores nessa época, pois nos víamos, permanentemente, constrangidos a dedicar boa parte de nossas energias ao enfrentamento dos adversários internos e externos da saúde. Os internos, representados pelas fortes burocracias da área financeira, de convênios e de auditoria, detestavam ouvir falar de *transferência automática de recursos, repasses fundo a fundo* e coisas assemelhadas, e faziam tudo o que podiam para boicotá-las com desfaçatez. Externamente, as autoridades das áreas da Fazenda, Planejamento, Previdência e outras, logo ali em frente, na Esplanada dos Ministérios, bombardeavam a Saúde de toda maneira. O que mais se ouvia era: “não adianta passar dinheiro para essa gente; eles não sabem gastar”, ou então “a saída é introduzir tíquete regulador”.

Era um panorama meio avesso, sem dúvida, mas havia também o sentimento de que algo se movia. Eu comecei a perceber isso quando fui representar a SAS em algumas reuniões no Gabinete do Ministro (que já era Henrique Santilo), em que se discutia mudanças na tabela do SIA-SUS que pudessem contemplar práticas diferenciadas em saúde, dentro do escopo de programas que estavam sendo criados na ocasião, o PISUS (Programa de Interiorização do SUS) e o PSF (Programa de Saúde da Família).

O enfoque era o do *combate à pobreza*, pois ainda repercutia fortemente o movimento inspirado por Betinho e Itamar Franco havia aderido ao mesmo de coração, quem sabe para atenuar, perante a sociedade, a má impressão causada pelo fato inegável de ele ter sido o vice de Collor.

Confesso que, na ocasião, tive vontade de que, Halim Girade, um técnico da UNICEF que assessorava Santilo, ou Anna Peliano, do IPEA, que lidava com a questão da pobreza no governo federal, me convidassem para trabalhar com eles, pois eu achava meio sem nexo ter que discutir tabelas de procedimentos, sem entrar, de fato, no mérito das questões da assistência. E o mérito e a raiz, para mim, estavam na discussão mais ampla do modelo assistencial, desde a sua base. Mas de qualquer forma, creio que se não ajudei nas questões da tabela SIA-SUS, também não atrapalhei o movimento que então se iniciava no Ministério da Saúde. Mas eu percebia, como Galileu, que a tabela de procedimentos não era o centro de tudo, e que algo se movia em torno; e mais: que esse movimento era poderoso, centrípeto. Os anos seguintes não me fizeram mudar de opinião.

Em 1995, voltei à Academia, desta vez para ser docente da UnB - Universidade de Brasília, ironicamente quando a proposta do PSF, pela qual eu nutria simpatias, começava a ter sua dimensão ampliada no Ministério da Saúde. Mas minha vida funcional estava um pouco complicada, afastado que estava de sua via principal desde que saíra para fazer mestrado no Rio, seis anos antes. Além disso, minha base, de fato, era a carreira acadêmica. Foi assim que retornei à universidade, sem maior entusiasmo, mas também sem traumas.

Não encontrei, na UnB, circuitos permeáveis para minhas preocupações a respeito da renovação das práticas de saúde. A área de saúde da universidade, embora tivesse uma tradição de ação comunitária estabelecida na década de 70, com um projeto desenvolvido em Sobradinho e Planaltina, havia se concentrado basicamente na assistência via Hospital Universitário, aliás localizado em uma área central de Brasília, a L2 Norte.

Havia também, na UnB, um projeto de extensão financiado pela Fundação Kellog (o chamado PRO-UNI), mas que já encontrava em declínio, vitimado pela tradicional crise de sustentabilidade que costuma acometer as propostas que, por dependerem de muitos apoiadores, acabam por não contar com nenhum. Além do mais, todos os lócus do projeto já se encontravam ocupados por gente que ali estava desde seu início, todos muito ciosos e auto-suficientes em suas tarefas. Creio que minha participação no PROUNI era realmente dispensável, naquele momento.

Um pouco depois, cerca de 1997, ainda através da UnB, me aproximei de uma experiência de Saúde da Família, o *Programa Saúde em Casa (PSC)*, que estava sendo implantada pela SES de Brasília, como parte do programa de Governo de Cristovam Buarque. Passei a levar alunos, tanto do primeiro como do sexto ano, para acompanhar equipes do programa, o que creio ter sido muito bom para a formação deles. Eu e os outros docentes envolvidos nos prontificamos a colaborar com o PSC e, para tanto, fizemos algumas interlocuções com a SES e preparamos alguns documentos, contendo análises e sugestões. Devo dizer, contudo, que uma certa auto-suficiência de nossos colegas no governo aliada, talvez, a uma certa dificuldade em receber críticas, acabaram nos afastando do programa. Tive, além disso, oportunidade de conviver com membros das equipes do PSC e depois do PSF, como alunos dos Cursos de Especialização da UnB, desde 1999. Considero esses contatos altamente proveitosos, pois através deles me tem sido possível acompanhar as idas e vindas do programa, aliás "extinto" em um primeiro momento da atual administração, em 1999, e depois retomado com novo rótulo, de PSF propriamente dito, embora sem grandes mudanças de fato.

Penso que já é chegada a hora de, finalmente, eu dizer a que vim, ou seja, de como encontrei meu objeto de estudo nesta tese. Talvez já tenho sido suficientemente explícito nas páginas anteriores, nas quais espero não ter fatigado meus leitores. Pois bem, resumindo: encontrei meu tema e minhas questões – ou eles me encontraram, não sei bem – através das preocupações e dos *insights* que me acompanhavam desde o tempo que eu era apenas um médico clínico. Aproximei-me dele, também, por sentir que o *estado da arte* referente à questão da saúde da família se tornara mais convidativo e que as questões ideológicas que o rodeavam, antes dominantes e, certamente, prejudiciais ao seu melhor entendimento tinham, finalmente, encontrado sua dosagem e sua dimensão adequadas, ou resumindo: as *teorias conspiratórias* não mais imperavam. Não deixou de influir, também, na calibragem de meu desejo, o fato de que eu me sentia ainda devedor (talvez apenas a mim mesmo) de um trabalho que fosse acadêmico, mas que, ao mesmo tempo, não perdesse de vista o empirismo e a aplicabilidade na realidade. Ou seja, minha dissertação de mestrado ainda se encontrava, de certa forma, *atravessada* em minha garganta. Eu precisava de algo de fôlego, e que me fizesse justiça!

Teve influência, também, a percepção que em mim se acumulava a respeito da trajetória do PSF em todo o país, que eu via e acompanhava em minhas visitas ao programa do DF e de muitas outras localidades. Creio que poderia resumir essas transformações, qualificando-as como autênticos *saltos de qualidade*; como passagens do *sonhado* ao *concreto*; do *normativo-duro* à *dialética do possível*; da *teorização* ao *empirismo*; do movimento *para a realidade* para o movimento *a partir da realidade*; da construção *tecnico-política* à construção *social*.

Foi com esta bagagem de suposições, mas, também, com alguma apreensão empírica e concreta da realidade, que me dispus a fazer o doutorado e, como decorrência, esta tese. Assim justifico minha legitimidade, minha afinidade e minha *familiaridade* (sem trocadilho) com o objeto da *saúde da família*. Dotado de tais pretensões vim, pela terceira vez em minha vida, desembarcar no Rio de Janeiro, cidade que, devo admitir, me causa sentimentos contraditórios, pois sempre saio e retorno a ela, o que ocorreu por três vezes nos últimos 20 anos.

Minha tese – já é hora de falarmos dela – se distribui ao longo dos onze capítulos que se seguirão, sobre cuja lógica e estrutura discorrerei brevemente, antes de encaminhar o paciente leitor à leitura dos mesmos.

O primeiro capítulo é este que logo terminarão de ler. O capítulo que se segue, o de número *dois*, trata da metodologia de que lancei mão para abordar meu tema. Apresento algumas informações sobre o processo de *análise de políticas e de instituições*, bem como sobre a metodologia de

*estudos de caso*. Devo muito dos conhecimentos aqui compilados às disciplinas que cursei na Escola Nacional de Saúde Pública, das quais aproveitei, inclusive, trechos de trabalhos formais apresentados para avaliação das mesmas. Faço referência especial ao que aprendi com Maria Eliana Labra (*Análise de Políticas*), Jenni Vaitsman (*Cultura Organizacional*) e Eduardo Stotz (*Metodologia de Pesquisa*).

O capítulo *três* trata da trajetória das idéias centrais de *saúde da família* e de *atenção primária da saúde*. Abordo também a inserção desse ideário nas reformas de saúde e nas propostas dos organismos internacionais, contemporaneamente. Procuro “amarrar” todo este conteúdo com o que se passa efetivamente no Brasil, particularmente no contexto da última década. Por pouco transformava este capítulo, ele apenas – como já havia feito em minha dissertação de mestrado – em *toda* minha tese... Felizmente me contive, à custas de amputação, não de todo indolor, de parcela semelhante em dimensão ao que lá restou. Que os leitores me reconheçam este esforço, é tudo o que espero. Da mesma forma que no item anterior, devo encarecer o aprendizado que me proporcionaram as disciplinas ministradas por José Mendes Ribeiro e Nilson do Rosário Costa (*Reforma do Estado e Políticas Públicas*), na ENSP, e também por Ivanete Boschetti Ferreira, da UnB (*Teorias de Políticas Sociais e Cidadania*). Sem a força desses mestres, e do mundo que me abriram, não me teria sido possível sequer penetrar no tema.

No capítulo *quatro* inicio, finalmente, minha jornada pelas experiências de saúde da família, falando, em primeiro lugar, daquela representada pelo PSF nacional. Aqui cabe, entretanto, um esclarecimento especial. Coloco-me, neste texto, não apenas como o pesquisador ou o observador externo. É bem verdade que tentei sê-lo, mas logo percebi que minha vinculação ao objeto era profunda demais para querer apenas observá-lo com distanciamento crítico. Com efeito, como esclareci nas páginas acima, estive presente no âmago dos acontecimentos da área da saúde no Governo Federal, no início e meados da década de 90. Eu juntaria, sem maiores problemas conceituais ou ideológicos, a NOB 93, o processo de descentralização da gestão, além do PSF, como os eventos que fazem parte da “arrancada” do SUS para seu estágio atual. Assim, devo esclarecer em relação ao capítulo quatro: meu texto não reflete apenas o que vê um observador na platéia, mas registra também a visão a até as práticas de um *ator* do processo que descrevo. E mais, que me filio a um modo de análise do SUS que faz parte, como quer meu amigo José Mendes Ribeiro, do *main-stream* e não de correntes paralelas ou alternativas de pensamento a respeito do assunto – com todo respeito por estas outras. Apesar de ter coletado mais de setenta referências bibliográficas para este capítulo, reputo como de especial relevância as entrevistas que me concederam atores importantes dos processos nele descritos e analisados, a quem gostaria de referir-me nominalmente, pelo muito que me ensinaram: Heloiza Machado de Souza, Halim Girade,

Carlos Grossman, Arindelita Arruda, Nelson Rodrigues dos Santos e Davi Capistrano, além de Fátima Sousa, que não foi entrevistada, mas emprestou a este texto as contribuições de seu livro "A Cor-agem do PSF". Neste capítulo permito-me, também, algumas notas de roda-pé, para tornar o texto mais fluido, pois, freqüentemente, me vi a braços com o problema do excesso de informações.

Nos capítulos que se seguem, do de número *cinco* até o *dez*, percorro seis experiências de saúde da família que foram consideradas bem-sucedidas (ver os critérios para tanto no capítulo *dois*). A referência teórica para este capítulo – a *análise de políticas* – como apresentada anteriormente, compõe-se das categorias *atores*, *contextos*, *processos* e *conteúdos*. Utilizei, como padrão de descrição e análise, um mesmo conjunto de tópicos, afim de facilitar a comparação das experiências, realizada no capítulo seguinte. O roteiro utilizado nesses capítulos se compõe de: (a) informações gerais sobre o município; (b) a formação política e o caso da saúde; (c) perfil da assistência no SUS; (d) a implementação do PSF: antecedentes, atores, processos; (e) avaliação e perspectivas da experiência: fatores facilitadores, fatores dificultadores, lições e aspectos distintivos e *a voz dos atores*; (f) síntese interpretativa, abrangendo atores, contextos, processos e conteúdos. Em relação às experiências do Grupo Hospitalar Conceição e do Centro de Saúde Escola de Murialdo, que correspondem ao capítulo *dez*, o roteiro utilizado é aproximadamente o mesmo, embora mais resumido, procurando dar ênfase a aspectos comparativos entre as duas. Para mais detalhes referentes à condução metodológica das visitas, existem outros esclarecimentos no capítulo *dois* e também nos anexos desta tese, por exemplo, lista dos entrevistados, roteiros utilizados nas entrevistas e grupos focais e condições das visitas e lista de documentos consultados. Estes capítulos devem seu conteúdo, naturalmente, às informações obtidas localmente, particularmente às entrevistas com os atores e, também, a alguma análise documental, mas aqui naturalmente não se deve esperar uma lista de referências bibliográficas muito extensa. Em Curitiba e no GHC, por exemplo, havia destas em quantidade, mas em outros casos não foi possível acessar mais do que dois ou três documentos para consulta.

Nos capítulos *onze* e *doze* meu trabalho converge, finalmente, para a etapa das conclusões finais. No de número *onze*, *As experiências em perspectiva comparada*, o nome já diz tudo. Procurei traçar uma série de linhas transversais comparando vários aspectos que as visitas me despertaram. Assim destaquei ao longo do mesmo: (a) as características geopolíticas de cada localidade ; (b) o perfil da assistência à saúde; (c) os contextos políticos; (d) a formação dos conteúdos; (e) os atores sociais e suas articulações (a seção mais alentada); (f) a participação social; (g) os processos de implementação e de organização (com ênfase na questão das *inovações* e da *política de recursos humanos*); (h) a cultura organizacional; (i) os fatores facilitadores e os obstáculos.



Aqui, utilizei uma referência que me foi muito importante, que me inspirou não só em termos de conteúdo, como de método: refiro-me à obra de Judith Tendler, denominada “Bom Governo nos Trópicos”, através da qual pude desenvolver algumas categorias-chave em minha análise, como *bom governo, dinâmicas entre sociedade e Estado e processos de trabalho*. Foi de enorme valor para mim, também, a apreensão da maneira “transversal” como a autora fez a síntese das diversas experiências que observou no Ceará. Devo a indicação desta leitura e também a de Robert Putnan, além de outros autores a quem me referenciei neste texto, a José Mendes Ribeiro e Nilson do Rosário Costa, dois mestres de primeira linha em toda minha jornada, com quem divido os eventuais acertos deste texto.

Finalmente *À guisa de conclusão...* Neste último capítulo introduzi o subtítulo: *círculos virtuosos e boas práticas em saúde da família*, para destacar aspectos que me pareceram bastante marcantes nas observações que fiz. É um texto que procura, acima de tudo, a concisão, considerando as centenas de páginas percorridas até chegar ao mesmo. Nele enfatizo e procuro a resposta para a questão que foi enunciada no próprio título desta tese – *cada caso é um caso?* Assim, procuro destacar os aspectos que as experiências apresentam em comum, apesar de suas muitas diferenças e, também, o que foi possível aprender com elas – o que chamei de *boas práticas*. Aqui a frase de Guimarães Rosa que inicia este capítulo – *tudo se finge primeiro; germina autêntico é depois* – abriu-se finalmente para mim em todo o seu significado. Espero que os frutos sejam apreciados também pelos meus leitores.

Uma última palavra, ainda na primeira pessoa, antes de passarmos ao *cânone*. Devo reconhecer neste capítulo a influência de um texto que me impressiona muito. Refiro-me ao livro *A Medicina e o Pobre*, de Eymard Mourão de Vasconcelos (VASCONCELOS, 1987), através do qual, independente do grau de sintonia que possa ter com os conceitos que o autor defende, fui como que capturado pela forma corajosa e espontânea com que ele apresenta suas idéias – sempre na *primeira pessoa*. Eu quisera possuir tanta ousadia e competência... De qualquer forma, credito ao generoso Eymar uma boa ajuda nesta tese, não só pela *imitação* (não oficialmente autorizada) conscientemente praticada por mim neste primeiro capítulo, como também pelas contribuições que auferi de outros textos seus, citados nas referências bibliográficas desta tese.

Agora, leitor, entrego a você esta minha tese de doutorado, que começa *de verdade* no próximo capítulo. É a sua vez de julgar se meu trabalho, de fato, tem coerência com o que justifiquei e anunciei nas linhas que acabou de ler.

## CAPÍTULO 2

### O OBJETO *SAÚDE DA FAMÍLIA* E SUA ABORDAGEM

#### 1. OS PONTOS DE PARTIDA

O Programa de Saúde da Família (PSF), como toda política social, situa-se em um movimentado cruzamento de princípios e conceitos operacionais, nos quais são freqüentes as contradições, de natureza político-ideológica ou conceitual.

Com efeito, o PSF poderia ser considerado, por exemplo, mais uma política racionalizadora, de caráter focal, nos moldes preconizados pelos organismos internacionais financiadores de programas sociais no terceiro mundo. Ao mesmo tempo, poderia ser entendido como uma intervenção coerente com os princípios de equidade, integralidade e universalidade, conforme as disposições da Constituição Federal brasileira de 1988.

Seria possível encará-lo, também, dentro de marcos ideológicos e conceituais gerados em contextos externos, em sistemas de saúde com outro feitio, e em sociedades política, econômica e culturalmente diferentes, o que não impediria que possa vir a ser compreendido como processo de construção social e intelectual, no bojo de um quadro conceitual e operacional pertinente à realidade política, institucional e cultural brasileira.

Por outro lado, o PSF poderia ainda ser percebido como política centralista de governo, formulada para um tipo modal de realidade local, *versus* uma construção social de base descentralizada, com fundamento no conceito de cidadania e potencialmente transformadora da realidade do sistema de saúde, surgindo como estratégia para o alcance da equidade e da integralidade em saúde.

O PSF poderia, ademais, ser questionado como uma adaptação paliativa e, por assim dizer, *cosmética*, do modelo de atenção à saúde vigente, incapaz, portanto, de reverter as conhecidas distorções do mesmo, mas, ao mesmo tempo, poderia ser visto como possível força geradora de mudanças estruturais do modelo assistencial, incorporando os elementos de um novo paradigma, de recorte sanitário-epidemiológico.

Dessa forma, pode-se dizer que o PSF, no Brasil, possivelmente resulta de complexas influências sociais, políticas e culturais, incorporando diversos e conflituosos elementos ideológicos e conceituais, tendo, como substrato de sua formação e formulação, contextos simultaneamente

globais e locais, societários e institucionais, além de técnicos e políticos. Pode-se dizer, portanto, que o PSF é um produto da assimilação e do embate, contraditórios e altamente dinâmicos, de propostas resultantes da emanção da política central de governo, de caráter prescritivo e fortemente normatizador, verdadeiro *projeto para a realidade*, ou bem formuladas *a partir da realidade*, no âmbito dos municípios, de natureza mais criativa e menos normativa. No segundo caso, estariam programas desenvolvidos em ambientes dinâmicos e marcados pela contingência dos *atos sociais*, nos quais as formulações centrais prescritivas são incorporadas de forma parcial, ou apenas formal, prevalecendo, nas propostas resultantes, um caráter estratégico e fortemente adaptado às condições locais.

Pode sem dúvida ser assumido que não existiria total coerência nos elementos constitutivos de tal política, dada uma dinâmica interna feita de oposições e contradições, exemplificadas no Quadro 1, abaixo, organizado pelo autor:

#### **QUADRO 1 DINÂMICA E CONTRADIÇÕES DAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

▪ Equidade	▪ Racionalização de custos
▪ Integralidade	▪ Focalização e pontualismo da ação
▪ Fundamento igualitarista e solidário	▪ Fundamento racionalizador e poupador de custos
▪ Construção de base local	▪ Intervenção centralista
▪ Construção técnica e social	▪ Construção tecnocrática
▪ Fundamento na noção de cidadania	▪ Enfoque em grupos vulneráveis (mais pobres)
▪ Modelos substitutivos	▪ Modelos alternativos (para a pobreza)

Assim, de forma sintética, tais contradições põem em destaque uma agenda de problemas para o PSF, que pode ser explicitada, em termos temáticos, como: (a) *cobertura*: focalização para populações de alto risco social e epidemiológico *versus* universalismo; (b) *tipo de sistema de saúde*: soluções de atenção familiar integradas, observadas em reformas do setor saúde em países desenvolvidos *vis a vis* com sua aplicabilidade ao caso brasileiro, sem comprometimento da integralidade e do universalismo; (c) *relações federativas*: conflito entre formulações de níveis centrais de governo e a autonomia local; (d) *tendências gerais do SUS*: solução restrita para as conhecidas lacunas de oferta do sistema *versus* o predomínio do paradigma sanitário-epidemiológico na implementação.

Assim, as *perguntas de partida* desta tese podem ser formuladas como segue:

- (a) Qual é o conjunto de fundamentos ideológicos, políticos, institucionais e técnicos da política de Saúde da Família no Brasil?
- (b) De que maneira eles explicam o desenvolvimento de tal política em realidades concretas, fazendo com diferentes práticas de implementação política e assistenciais sejam obtidos?

Desta forma, o *objetivo geral* desta tese explicita-se como: *analisar a implementação do Programa de Saúde da Família no Brasil ao longo da década de 90, observando as relações entre os aspectos normativos, explicitados no processo de formulação pelo Ministério da Saúde, de um lado e, de outro, as inovações locais decorrentes de sua (re)formulação e implementação descentralizada, de forma a apreender e sistematizar seus diversos elementos ideológicos e conceituais.*

Para tanto os *objetivos específicos* foram definidos como:

- a) Analisar os componentes técnicos e políticos da Atenção Primária à Saúde na experiência internacional e na agenda das agências internacionais relacionadas ao setor saúde;
- b) Analisar os diferentes componentes técnicos e políticos referentes à formulação e à implementação no Programa de Saúde da Família no Brasil;
- c) Efetuar estudos de casos (municipais) visando a apreensão das nuances dos processos de formulação e implementação, *vis a vis* com a formulação central do mesmo programa.
- d) Realizar uma síntese interpretativa através da qual venham a ser apreendidos os *critérios de boas práticas* na formulação e implementação destes programas.

Em síntese, a *hipótese central* é: *o PSF surge no âmbito de um conflito entre a normatização "dura" realizada pelo governo federal e as iniciativas dos governos municipais, em que prevalecem, no processo de implementação, a flexibilidade e as inovações de caráter local.*

## **2. METODOLOGIA DO ESTUDO**

Esta é um estudo de natureza qualitativa, de fundo simultaneamente teórico e empírico, utilizando-se técnicas de *entrevistas, pesquisa e análise documental, além de estudos de caso.*

Foram objeto de enfoque (a) a formulação da política pelo Ministério da Saúde a partir de 1994; (b) a (re)formulação e a implementação de experiências selecionadas de PSF em diferentes realidades político-administrativas, também a partir dessa data.

Buscou-se analisar os processos de formulação e implementação do PSF e das políticas que o fundamentam, tendo, como pressuposto, que os mesmos estavam inseridos em um complexo e diferenciado cenário político-social.

Foi realizada uma revisão da literatura pertinente, tanto nacional como internacional, buscando apreender e compreender os fundamentos teóricos que balizaram a parte analítica deste estudo. Paralelamente, procedeu-se a levantamento documental exaustivo sobre o PSF e modelos congêneres vigentes no Brasil, tanto no âmbito do Ministério da Saúde, como em municípios selecionados.

Dentro da mesma linha de ação, foram examinados documentos referentes aos programas, seja de natureza descritiva, normativa ou avaliativa, em busca de aprofundamento da análise referente aos determinantes institucionais, políticos e ideológicos, bem como de seus desdobramentos empíricos.

Foram selecionados casos para estudo, mediante critérios definidos previamente, descritos no item 4.1. do presente capítulo. O pressuposto essencial foi o de que constituíssem experiências *bem-sucedidas* de implementação do programa, conforme atestado pela participação das mesmas em publicações e premiações nacionais. Foram também selecionados dois casos pioneiros, considerados importantes no processo comparativo com os demais. O roteiro de visitas assim definido foi cumprido rigorosamente, mediante metodologia padronizada, também descrita adiante.

Balizando a pesquisa empírica do referido estudo, foram realizadas entrevistas com *atores-produtores* (gestores, membros de equipes técnicas e conselheiros), nos níveis federal e municipal, buscando compreender e dimensionar a real situação que se encontram os programas em realidades organizacionais e regionais distintas. Essas entrevistas foram feitas através de um roteiro semi-aberto, contendo as questões pertinentes e definidas na metodologia, também mosrado nos anexos.

Foram também realizadas entrevistas individualizadas, particularmente com gestores e coordenadores de programa, e também *grupos focais*, com membros de equipes técnicas e conselheiros.

### 3. SUPORTE METODOLÓGICO: SOBRE A ANÁLISE DE POLÍTICAS

#### 3.1. O estado da arte da análise de políticas

O estudo das políticas públicas desenvolve-se, segundo VIANA (1997), em torno de três eixos de preocupações: (a) o do próprio conceito de política; (b) o das diferentes teorias explicativas dos sistemas de proteção social onde se inserem tais políticas; (c) o do desenvolvimento particular de uma política – o ciclo de vida própria da mesma.

Cabe resgatar, preliminarmente, alguns dos caminhos da formação dos sistemas de proteção social. Segundo RIMLINGER (1997), tal processo vai além das relações de poder entre classes sociais, envolvendo uma rede complexa de diversos fatores, como por exemplo: ideologia das elites; compromissos do bloco dominante; conformação estatal e burocrática; ambiente cultural e institucional nacional; herança presente nas políticas públicas em geral. Trata-se, portanto, de um caminho em que predominam a complexidade e a pluralidade.

Além disso, cada sistema de saúde resulta, em sua formação, de uma infinidade de confrontos, transações e ajustes, envolvendo, por exemplo, a burocracia, os profissionais, as associações, os partidos políticos e seus agentes, enfim, os diversos grupos de interesses que circulam ao redor do complexo sanitário. Assim, pode-se dizer que os sistemas de saúde representam *construções históricas*, frutos de arranjos políticos complexos, os quais, mesmo quando solucionam problemas contingentes, contêm em si a potencialidade de desenvolver novos conflitos e novos problemas, conforme destaca LABRA (1999).

Apesar de a análise de políticas ser atualmente uma disciplina bem estabelecida nos países centrais, sua aplicação no estudo das políticas desenvolvidas países em desenvolvimento ainda é limitada. O setor saúde, particularmente, também parece ter sido negligenciado, o que é surpreendente, já que existe uma reconhecida crise dos sistemas de saúde e abundam as prescrições a respeito de como reformas devem ser conduzidas no setor, conforme acentuam WALT e GILSON (1994).

Segundo VIANA (1996), analisar as políticas públicas, ou seja, captar o “Estado em ação”, é algo que a produção científica contemporânea focaliza de dois modos: primeiro, como maneira de funcionamento da máquina estatal, tendo como ponto de partida a análise das agências de *policy making* e dos atores nelas inseridos, bem como dos mecanismos, critérios e “estilos decisórios” nelas presentes; segundo, das inter-relações entre agências e atores e, também, das variáveis

externas que possuem influência sobre o processo. Trata-se, como se vê, de um esforço para explicar a complexa interação de intenções e ações, construídas, respectivamente nas fases de formulação e implementação de políticas, ou seja, um processo de reflexão continuado, para dentro e para fora da ação, buscando a difícil e complexa relação entre sociedade, política, economia e governo, ou ainda, sobre as relações estabelecidas entre atores diversos, governamentais e não-governamentais.

Os estudos comparados de políticas se enquadram em três correntes teórico-metodológicas principais, a saber: *culturalista*, *escolha racional*, *estruturalista*. Para as finalidades presentes, será dada ênfase à segunda, dentro da qual se insere a abordagem que parece mais se prestar à análise de uma política como aquela que é o objeto desta tese – o *institucionalismo*. Sem abandonar a ênfase no modo racional de ação dos indivíduos, considerados maximizadores de seu próprio interesse, os *institucionalistas* procuram ir além, tentando compreender as instituições como produtos históricos e sociais que interagem e afetam as estratégias dos atores nelas presentes, em termos de distribuição do poder e dos resultados da ação. Assim, são oferecidas “pontes analíticas” para o entendimento das especificidades e das continuidades das políticas, iluminando-se os arranjos institucionais que estruturam as relações entre Estado e sociedade, de forma a esclarecer as fontes de variações. Esta abordagem permitiria, ainda, vislumbrar atores políticos ao mesmo tempo como objetos e agentes da história, demonstrando, teoricamente, a existência de uma ponte entre os agentes humanos, que fazem a história, e as circunstâncias sobre as quais eles são capazes de fazê-lo. Segundo esta corrente, as instituições não somente podem modelar e delimitar as estratégias políticas, como também constituem, ao mesmo tempo, o resultado (nem sempre consciente ou esperado) das estratégias, das escolhas e dos conflitos da política (LABRA, 1999)

Segundo a autora citada, outras características da corrente *institucionalista* são: o destaque que confere para variáveis como: *jogadores* (seus interesses, estratégias e distribuição de poder entre eles) e *instituições* (que constroem e refratam a política); a ênfase na explicação e na conexão entre variáveis, além da colocação de fatores estruturantes no centro da análise, de forma a captar a complexidade das situações políticas.

Um exemplo clássico de estudo dentro de tal vertente é o de IMMERGUT (1992), *Health Politics: Interests and Institutions in Western Europe*, no qual se destacam os estudos de casos de implantação de políticas sociais de saúde, no contexto entre as duas guerras mundiais, e nas décadas seguintes, na Suécia, na França e na Suíça. Segundo esse estudo, as instituições podem explicar tanto a estabilidade quanto as mudanças nas políticas públicas, sendo que uma mera análise, por correlação, entre *inputs* e *outputs* não dá conta da inteireza do processo de formulação

e implementação. O caminho metodológico percorrido é feito de forma a demonstrar as maneiras como os *inputs* e os *outputs* podem se articular de modo distinto em diferentes sistemas políticos: "nenhuma concepção da política pode se basear exclusivamente seja nas instituições, seja nos interesses e atores", pois ambos os elementos são essenciais para se elaborar a compreensão do passado e o papel a ser desempenhado como "sujeitos do futuro" (IMMERGUT, 1996).

LABRA (1999), em trabalho já citado, analisa como o *policy making* pode ser apreendido dentro de diferentes óticas, nominalmente: *sociológica, de regime e de estilos de políticas, coalizões de atores e sistema internacional*, com destaque para os *estilos de política*. São enfatizadas duas vertentes: a da interação entre o Estado e a sociedade (articulação política e agregação de interesses), sob as óticas pluralista e neo-corporativa; a da capacidade estatal em impor políticas e implementá-las adequadamente – o que se denomina *enforcement*. Constituem variáveis em jogo nesta última vertente, que aliás interessam mais de perto aos objetivos do presente trabalho: centralização, relação Executivo-Legislativo, recursos controlados pelo Estado e capacidade dos instrumentos políticos em induzir mudanças na sociedade. O entendimento do processo de formulação política dentro de tal visão revelaria, na verdade, um padrão segmentado de políticas, com uma faixa limitada de interesses contemplados e cooptações – exclusão ou subordinação, pelo Estado, de determinados grupos de interesse – além de uma ação de cunho mais "estatista". Tais teorias sugerem que problemas similares poderão gerar diferentes processos de mobilização de atores, estruturas de arenas decisórias e produtos, contingentes ao "estilo" da política local ou ao padrão de intermediação de interesses.

Aponta-se com frequência – e o próprio projeto de tese aqui referido refere-se a tal questão – que a implementação "perfeita" de uma política não tem como ser obtida. Assim, existiria sempre uma "distância entre intenção e gesto", ou seja, diferenças e ou até mesmo contradições ideológicas, conceituais e operacionais entre o que se formula e o que resulta como efeito concreto de uma dada política. Em HOGWOOD e GUNN (1984), algumas considerações procuram esclarecer este aparente dilema, sintetizadas a seguir: (a) em primeiro lugar, circunstâncias externas às agências e fora do controle das mesmas, costumam impor constrangimentos à ação de implementação; (b) o tempo e os recursos podem não ser suficientes ou estar disponíveis; (c) tais elementos podem não possuir uma combinação adequada em sua disponibilidade; (d) considera-se, ainda, a existência de uma teoria válida de *causa e efeito*, que convalide a política a ser implementada; (e) além disso, é preciso determinar se a relação entre a causa e seus efeitos é direta e comprovada; (f) é preciso ainda definir se a ação que se pretende concretizar é de fato independente de efeitos externos e marginais em relação à ação de outras agências. E questionam ainda os autores: existem compreensão e aceitação extensivas dos objetivos da ação? As tarefas estão corretamente



estabelecidas e na sequência adequada? Existem comunicação e coordenação adequadas? Aqueles que mandam obtêm obediência completa?

Tais questões despertam a discussão dos *circuitos de poder* que se estabelecem em torno do *policy-making*, levantando a questão candente do *pluralismo* e do *elitismo* de tais círculos. Um estudo interessante, realizado na Austrália por LEWIS e CONSIDINE (1999), destaca a segunda forma como a mais habitual, ao mostrar tal processo se realizando, o mais das vezes, dentro de uma verdadeira “câmara fechada”, em agências governamentais, a partir das quais se condensam as agendas políticas, com a conseqüente difusão idéias *a posteriori* para os círculos profissionais e burocráticos e as elites em geral. No caso da saúde, destaca-se a gradativa substituição do poder médico, embora não reduzido de todo, por influenciadores não-médicos, particularmente economistas (*corporate rationalists*), que acompanha algumas tendências recentes das políticas de saúde. Em seu cortejo, estão as preocupações com temas como: o custo-benefício das ações, o incremento dos controles, a necessidade de *accountability*, as práticas de ajuste fiscal, entre outros. Em tais arranjos, as possibilidades de influência e participação de usuários, mesmo organizados, bem como de agentes políticos de outra natureza, é bastante limitada. Em conclusão, poder-se-ia dizer que o processo de *agenda-setting*, ou seja, a construção de uma agenda política, é algo que ocorre em vários níveis, não só a partir de influenciadores internos ao setor, como aqueles vistos acima, mas também, como se vê contemporaneamente em relação à “grande política” de feição nacional, dentro de um ambiente onde são marcantes os apelos de globalização da economia e o impacto de organismos internacionais de financiamento e cooperação técnica.

WALT e GILSON (1994), levantam preocupações quanto ao teor de muitas das análises políticas disponíveis, que tendem a focar mais o *conteúdo* das políticas, negligenciando os *atores* envolvidos nas mesmas, os *processos* contingenciais ao desenvolvimento, a implementação destas além do *contexto* no qual as mesmas se desenvolvem. Apontam, assim, alguns caminhos alternativos de realizar a análise das políticas, que com maior abrangência do que a análise concentrada apenas nos aspectos técnicos do conteúdo, destacando também as contribuições da economia política, consideradas relevantes também para o setor saúde. Propõem, assim, um modelo analítico simples, que incorpora os conceitos de *contexto*, *processos*, *atores e conteúdo*, conforme será apresentado e discutido mais adiante. Por intermédio de tal modelo, os estudiosos podem compreender melhor os processos de reforma política e também planejar melhor sua implementação.

Os autores citados pontuam, ainda, uma mudança do *consenso* para o *conflito* nas políticas públicas, entre as décadas de 50 e 60 e no pós 80. Segundo eles, antes se valorizava mais as

políticas de reforma através de seus conteúdos técnicos, ou seja, aquilo que os *experts* internacionais negociavam diretamente com os formuladores e implementadores nacionais. Esse tipo de análise deixava de lado, porém, alguns fatores importantes, tais como, a variabilidade das culturas e das instituições políticas, a influência das ideologias e das escolas de pensamento, além das tradições históricas. Fazem, portanto, uma crítica severa ao pensamento e à abordagem tecnocrática, incapazes de perceber que a efetividade dos programas é sempre influenciada pelos valores e pela cultura (tanto nacional como estrangeira) e, também, pelos mecanismos de controle social, moral vigente, comunicações, além de outros fatores.

Em suma, como lembra VIANA (1996), analisar uma política concreta significa examinar as agências estatais que as formulam e as implementam; os atores que estão envolvidos em tal processo; as estratégias desenvolvidas em sua interação; as nuances do processo decisório das instituições responsáveis (por exemplo: critérios e estilos decisórios); as inter-relações entre atores e agências, bem como as variáveis externas que influem em tais processos. Trata-se de construir modelos explicativos que apreendam a dinâmica das fases do *ciclo de vida* de uma política, com a possível elaboração de modelos de causalidade e inter-relacionamento entre variáveis, tais como, meio social e político, atores, agências e conteúdos próprios das políticas. Dessa forma, se procura superar a visão anteriormente vigente de que os sujeitos da ação de governo são apenas os atores governamentais, com os cidadãos exercendo apenas o papel de objetos. Daí é que surge o conceito de *ação social* como uma relação entre atores governamentais e os de fora, não de forma dicotômica, mas em processos contínuos. Deve-se, contudo, escapar a uma certa camisa de força em que cada política é identificada a uma “comunidade de atores” relativamente pré-fixada. Torna-se preciso avançar na análise, procurando novos atores, que afloram por conta das mudanças verificadas nas agendas mutáveis das políticas – atores que nem sempre se confundem com as velhas burocracias. Há que se estar atento, portanto, para novas demandas, novos atores e novos discursos.

### **3.2. Da regulação de conflitos**

O conceito de regulação, segundo VIANA (1997), significa o ato de normatizar, que pode ser visto de diferentes formas, por diferentes atores, com decisões numerosas e interdependentes. Assim, a ação pública equivale mais à regulação do que à intervenção concreta e direta, na qual cabe definir *tipos*, identificar *conflitos* no exercício da mesma, estabelecer *consequências e reações* a tal atividade.

Entre as diversas maneiras de regulação de conflitos existentes na sociedade humana, tais como comunidade, mercado, Estado e associações, destacam-se, para as finalidades presentes, as duas últimas. Segundo LABRA (1999), no *modo estatal de regulação*, estão presentes os *agentes* (burocratas) controlados mediante uma relação de hierarquia, nos moldes weberianos, com produção e distribuição de bens e benefícios de forma intencionalmente coletiva. Porém, neste caso, verifica-se uma relativa assimetria da formulação das escolhas, já que os atores se contrapõem em suas relações (governantes e governados; chefias e chefiados, por exemplo). Além disso, a previsibilidade dos resultados das ações de tal burocracia é relativa, mostrando forte dependência em relação à autoridade constituída e também em relação ao poder regulador e interventor do próprio Estado, através de leis e normas, mas também por mecanismos de consenso ou coerção. Ao contrário, quando a regulação se faz no âmbito *associativo*, ocorre uma maior definição funcional dos interesses envolvidos, há uma interdependência marcante dos atores, a representação tende a ser mais monopolista (o que é crucial para o exercício do poder) e o objetivo dos participantes é o compartilhamento dos recursos oferecidos pelo Estado e das decisões políticas dele derivadas. Assim, uma boa regulação é aquela em que o uso de mecanismos de consenso é maximizado, com alocação de recursos de forma negociada – esta é considerada a fórmula da governabilidade, ou seja, de regular conflitos para a manutenção da ordem social.

O Estado está permanentemente em foco na análise das políticas públicas. Suas estruturas administrativas e sua capacidade de agir possuem as características de ora limitar ora ampliar o escopo das decisões referidas às políticas, não existindo uma relação direta entre as instituições políticas e os resultados obtidos em uma dada política. Conforme IMMERGUT (1992), as instituições estatais, por si, não permitem prever as soluções oferecidas pela disputa de interesses, mas, ao definirem as regras do jogo, elas passam a criar condições que permitem predizer o modo como os conflitos vão se desenrolar. Dessa forma, as políticas sociais podem ser consideradas expressões de um tipo específico de intervenção estatal, com a finalidade de proteger os indivíduos contra os riscos inerentes à vida individual e social.

A explicação da intervenção estatal, segundo VIANA (1996), se dá através de três vertentes analíticas, a saber: *contextualista* (ênfase no contexto externo, na estrutura socio-econômica e nos processos de modernização econômica e produtiva); *institucionalista* (ênfase em processos decisoriais e institucionais, bem como no ambiente cultural); *política* (ênfase nas relações de poder, nas relações capital-trabalho e na canalização de interesses pelos partidos políticos e outras instâncias da vida social).

### 3.3 Dos contextos

O Estado, de modo geral, faz parte do primeiro plano das análises, seja entre os pensadores marxistas, que destacam as relações de classe e poder, seja entre os partidários da *public choice*, que dão primazia à atuação *self-interested* e *rent-seeking* dos políticos e dos burocratas. Porém, boa parte dos autores concorda que é necessário ir além dos argumentos tradicionais de confronto entre Estado e mercado na análise de políticas. Assim, entram no cenário outros fatores ligados ao contexto político, dados pela relevância dos fatores da cultura local ou nacional, particularmente aqueles destacados por WALT e GILSON (1994), tais como tradições; determinantes socio-estruturais; auto-interesse dos setores dominantes; propriedades formais das instituições políticas; ideologias e escolas de pensamento econômicas; lógica particular dos ciclos econômicos “virtuosos” *versus* “viciosos”, além de diversos fatores *ad hoc* ou conjunturais.

O exercício do poder, dentro do contexto político, é um fenômeno complexo. Além de seus aspectos mais visíveis e formais, destacáveis à primeira vista, sobrepõe-se o que LEWIS e CONSIDINE (1999) denominam *segunda face do poder*, ou seja, a capacidade de *vetos*, exercida por certos “protagonistas invisíveis”, presentes nos bastidores, lutando por suas preferências e impedindo assuntos de chegarem até a cena principal. Ou até mesmo a *terceira face*, como descrita por LUKES (1974), caracterizada pela obstaculização de certos temas, o que se daria mesmo antes de sua chegada a um estágio de pré-decisão. O certo é que existem, sempre, interesses em jogo e cada ator ou grupo, com sua agenda própria, tende a defender o seu. A relação entre os interesses e sua compatibilidade com a política constitui um processo sinuoso. Assim, a implementação de uma política pode ser comparada a um processo de “*assembléia*”, com diversos aspectos a considerar, ligados todos eles a uma estrutura de interesses, como: mecanismos de administrativos e financeiros; beneficiários e clientes; fornecedores privados; normas de agências públicas; inovação de desenho e concepção; fontes de recursos; atores criadores de impasse; políticas de sustentação do processo, nos termos colocados por VIANA (1997).

### **3.4. Dos atores sociais**

São diversas as variáveis políticas que modelam o comportamento dos atores sociais, individuais ou grupais, governamentais ou não governamentais, tais como: as tendências da política em geral – o que querem os mandantes (*rulers*); a estratificação social (classe, etnia, lealdades locais); as intenções declaradas, ou não, dos investidores e financiadores externos; o tamanho e a qualidade do corpo burocrático. Percebe-se, como acentuam WALT e GILSON (1994), que os estudos mais frequentes na literatura concentram-se nas elites políticas, mais do que nos atores sociais comuns. Entretanto, não se pode separar rigidamente os atores sociais do Estado. Assim, estes autores

realizam uma crítica aos modelos de análise que buscam modelos mecanicistas de relacionamento entre a política, sua implementação e os resultados dela advindos, propondo que os estudos sobre as políticas encarem a “perspectiva do ator”, ou seja, tenham um ponto de partida periférico (as pessoas em suas casas e comunidades), mais do que as elites no governo, de forma a desconstruir o processo de implementação, captando como as intervenções das políticas penetram o mundo da vida das pessoas e dos grupos sociais afetados, para informar também a respeito dos recursos e dos obstáculos das estratégias sociais que se desenvolvem à sombra delas.

O enfoque nos *atores sociais e institucionais* tem potencialidades de elucidar as estruturas e os processos de sua ação e interação, possibilitando que o observador apreenda: (a) os modos como uma aspiração social, ou uma necessidade definida externamente, se materializa em ação política; (b) o conteúdo das ações de governo e o modo como este aparece na agenda de decisões; (c) o modo como os diferentes atores, organizações e forças sociais interagem na formulação dos problemas e na busca de soluções; (d) a instrumentalização da política e os processos de negociação nela envolvidos; (e) as avaliações do processo que podem ser feitas ou estão disponíveis (VIANA, 1997).

Destaque-se, ainda, as diversas possibilidades de interação de atores dentro do campo das políticas, com uma gama de reações, conforme destacado por VIANA (1996): cooperação; conformidade; oposição; desinteresse. Da mesma forma, os atores sociais podem estabelecer entre si interações bastante complexas e ramificadas, constituindo o que denomina de *redes organizacionais*. Podem ser estabelecidos, mediante tais conformações em rede, determinados estados de equilíbrio, que correspondem à interação e à coordenação cooperativa entre atores, fundadas em consenso normativo e respeito mútuo. Surgem assim quatro dimensões para este *equilíbrio organizacional*, a saber: *consenso dominante*, *consenso ideológico* (entre os formuladores), *avaliação mútua* (entre os implementadores) e *trabalho coordenado* (abrangendo os atores externos).

Como ressaltado anteriormente, alguns atores sociais costumam ser mais influentes do que outros, o que, no caso da saúde, aponta para as elites médicas e acadêmicas, além da burocracia de Estado, que possuem interesses mais bem estruturados, configurando assim um *modelo de elites* na formação da agenda das políticas de saúde, aspecto que já havia sido destacado desde a década de 70 por ALFORD (1975). Considera-se que os políticos e as associações profissionais podem ser menos influentes e, os consumidores e grupos comunitários, virtualmente ausentes do processo decisório na saúde, porém com papel crescente dos economistas e dos administradores em períodos mais recentes.

### 3.5. O foco nos processos

WALT E GILSON (1994), a partir de uma compilação da literatura, apresentam um esquema analítico que permite vislumbrar como a política pública é feita, e quem a influencia, derivado da análise de políticas econômicas. Sua base concentra-se na abordagem não só nos atores, como na construção *agenda setting* e nos processos de elaboração de decisão (*decision making*). O fundamento analítico é a apreensão de fatores críticos que afetam os resultados das políticas (*outcomes*), porém, sem desconectar a análise-em-si, das preocupações de intervenção sobre a realidade. É uma abordagem que procura, nas palavras dos autores, concentrar o “foco nas fronteiras entre Estado e sociedade”, com uma certa abstração dos interesses e dos grupos de interesses, porém procurando integrar explicitamente contexto, atores e processos de *policy making*.

O processo decisório, aspecto central do enfoque processual compreende, segundo Viana (1996): (a) quem está envolvido; (b) a sequência de decisões rotineiras ou não; (c) os tipos de decisão (barganha, persuasão, comando); (d) o conhecimento dos critérios estabelecidos por partidos, normas, opinião pública; (e) os modos da ação parlamentar; (f) os atos decisórios do Executivo; (g) uma perspectiva de incrementalismo.

Assim, segundo a mesma autora, o desempenho de uma política, no caso da sua implementação, depende dos seguintes fatores: (a) características das agências implementadoras (tamanho, competência, hierarquias, sistemas de controle – coercitivo, remunerativo, normativo – autonomia, vitalidade da equipe, redes de comunicação; encadeamentos); (b) condições políticas, econômicas e sociais (disponibilidade de recursos econômicos, reflexo das condições sócio-econômicas, opinião pública, posição das elites, dos partidos e dos grupos de interesse); (c) forma de execução das atividades.

Em tal contexto é que ganha importância a noção de *ação social*, conforme sublinha KIVINIEMI (1985), que deriva da intencionalidade e da geração de novas relações entre os atores públicos e privados, produzindo condições para uma *política operativa*, ao passar a contar com recursos e discursos e levar a impactos efetivos. Ou seja, envolve diversificados sujeitos (atores governamentais e não governamentais), todos dotados de intenções e de interesses, fazendo com que o processo de implementação de uma política corresponda ao encontro de intenções diferentes, de atores diferentes. Sobre tais intenções e interesses dos atores, lembra Viana (1996), a análise de conteúdos ajuda a definir as posições estruturais dos atores, com diferentes

combinações de reações, segundo o conteúdo das políticas, impondo limites estruturais à ação governamental.

O enfoque na *ação social* conduz a reconsideração da idéia de que atores governamentais correspondam sempre aos "sujeitos" das políticas, e de que os atores não-governamentais são sempre seus "objetos", em troca de um conceito abrangente de "significado da ação social na implementação das políticas" (KIVINIEMI, 1985)

### 3.6. Modelos de análise

*Análise política* é um campo mutável, complexo e muito dinâmico, através do qual se pode entender e explicar não só o que fazem os governos como também como e por que o fazem, como lembra LABRA (1999). Sendo assim, comporta variadas abordagens da implementação, conforme esquema proposto por HOGWOOD e GUNN (1984), com os seguintes componentes: (a) *estrutural*; (b) *gerencialista* (ou "procedural"); (c) *comportamentalista*; (d) *política*. Sobre esta última, mais apropriada para dar conta do presente objeto, pontuam seus autores que refere-se ao poder e sua influência entre e dentro de organizações, considerando-o como a "capacidade dos grupos oponentes em bloquear os esforços de implementação", já que o pressuposto central de tal abordagem é o de que o conflito não é uma aberração mas sim algo "endêmico" nas organizações, ou seja, um elemento não destinado propriamente a ser "coordenado" ou meramente "comunicado", pois afinal, o sucesso de uma política depende da capacidade dos grupos dominantes (ou coalizões) de impor sua vontade. Lembram, ainda, que na ausência de laços de poder consistentes, ou seja, onde não existe hegemonia (*dominance*), prevalecem processos de "incrementalismo" ou de "ajustamento mútuo", provocando, às vezes, impasses decisórios. Interdependência e barganhas, em tal contexto, constituem regras e não exceções, o que não exclui assimetrias de diversas naturezas, na posse de recursos, por exemplo. O fato de que a implementação seja multi-organizacional, e que envolva barganha e conflito, não exclui o papel da análise política, que deve estar voltada para a antecipação dos obstáculos políticos e de como torna-se possível dominá-los antes do processo de implementação, que não é independente da formulação.

Tal modo de análise, mais abrangente, tem seus pontos mais importantes definidos por VIANA (1996), que são: o realce dado ao conflito, à barganha, ao compromisso entre os atores e a coerção, mais do que ao consenso, além de uma visão sistêmica de indivíduos e grupos em interação, com diferentes interesses, demandas e ideologias. Além disso, lembra a autora, este

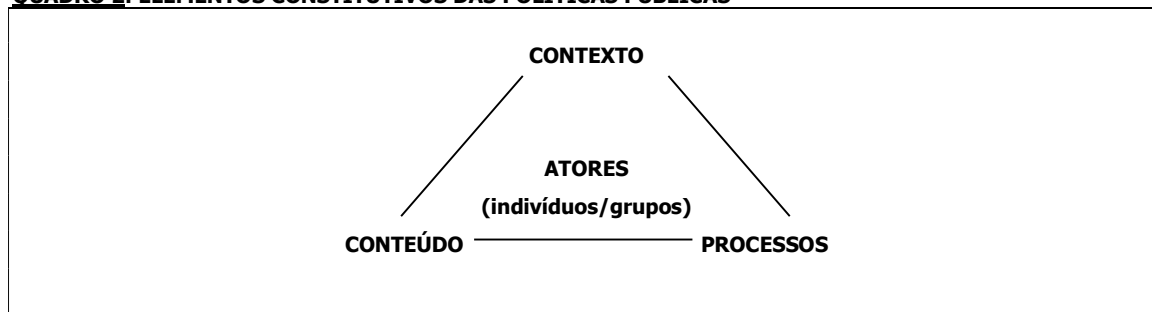
enfoque permite a valorização de eventos isolados, sem que se estabeleçam critérios rigorosos para defini-los, o que pode ser tanto uma fraqueza como um ponto forte de tal modelo.

Na verdade, existem poucos estudos sobre o tema da *agenda-setting* na literatura especializada, particularmente na política de saúde, e assim mesmo a maioria se refere aos EUA. A abordagem mais freqüente é aquela que, por vezes, ignora ou coloca em segundo plano as diferenças entre setores que contribuem para o debate, os que têm acesso a ele e sobre como a política é feita e refeita (LEWIS e CONSIDINE, 1999). Assim, segundo VIANA (1997), torna-se necessário avançar para novos tipos de abordagem, com mudanças qualitativas de peso nos enfoques tradicionais. Entre as novas características que se destacam a autora cita (a) a apreensão dos atores e dos processos de interação entre eles; (b) o reconhecimento da emergência de um novo tipo de desenvolvimento capitalista (globalização e socialização da política) com o surgimento de uma *nova questão social*, nos termos colocados por ROSANVALLON (1995), com novos atores internos e externos, novas demandas, novos paradigmas, além do encurtamento da abrangência da atuação estatal; (c) as diferenciações no próprio interior das políticas típicas setoriais, com mudanças no padrão histórico de intervenção estatal com desenvolvimentos próprios, específicos e até mesmo autônomos de cada política, abandonando-se um padrão hegemônico de atuação com ocorria há algumas décadas.

WALT e GILSON (1994), autores britânicos que trabalham tendo como pano de fundo as reformas do *welfare state* ocorridas em seu país e nas demais democracias européias, propõem um modelo analítico de políticas públicas cujas características mais interessantes, além de condizentes com o objeto presente, dentro de uma linha mais abrangente de análise, em termos políticos e culturais, são mostradas nos parágrafos abaixo.

Embora a intenção seja de certa "simplificação", os autores encarecem a necessidade de não se perder de vista o fato de que o objeto de análise é algo muito complexo em suas inter-relações e que cada elemento não pode ser considerado separadamente. Enfatizam as questões ligadas a *atores, contexto, conteúdo e processos*. Os *atores*, por exemplo, são influenciados pelo contexto em que vivem e trabalham, seja no nível macro (governos) ou micro (instituições); os *contextos* são afetados por várias situações, tais como instabilidade e incerteza de natureza política, ideologias, experiência histórica e cultura; os *processos* de *policy making* (como os assuntos chegam à agenda e como nela permanecem), por sua vez, são influenciados pelos *atores*, mediante sua posição nas estruturas de poder, seus valores e expectativas. Os *conteúdos* das políticas refletem algumas ou todas essas dimensões. O modelo de Walt e Gilson está esquematizado no Quadro 2:



**QUADRO 2: ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

Os autores destacam as qualidades do modelo proposto por eles. Em primeiro lugar, é possível enfatizar o papel crítico dos atores no processo de *policy making*, influenciando em termos de valores e escolhas e sendo influenciados pelo contexto (histórico, político, econômicos e socio-cultural). Assim, as decisões sobre políticas não são vislumbradas apenas em seu fundamento técnico, antes refletem o que é politicamente factível ao tempo da escolha respectiva. A política é vista como um processo dinâmico, dentro de um ambiente em mudança permanente, seja nas relações entre os grupos ou entre as instituições. Relembrem, aliás, o termo proposto para este objeto por WARWICK (1979): “análise transacional”, no lugar de “análise política”, reforçando o caráter de complexidade dos sistemas políticos, com seus componentes de interações sociais, políticas e econômicas que incluem referências de valores. Enfatizam, ainda, as influências teóricas da Economia Política, embora o modelo seja derivado também de outras disciplinas, de tal forma que oferece um *framework* mais amplo para a análise, já que apreende a política não apenas como prescrição ou descrição, nem como algo que se desenrola em uma espécie de “vácuo” social, mas, sim, como o resultado (*outcome*) de complexas interações sociais, políticas e econômicas.

Esta é uma visão que encontra eco na proposta de Ferrera, também destacada por VIANA (1997), que sublinha a maior riqueza na análise quando se combinam múltiplas vertentes, constituindo assim o *modelo multicausal*, dentro do qual conflitos entre “velhas demandas e novas soluções”, registrados como parte de um processo político processual emergente de um momento de crise de políticas públicas, são identificados e analisados, tendo como pano de fundo a mobilização dos atores sociais em três arenas diversas, a saber: (a) o ambiente econômico e social; (b) o ambiente da política pública e a lógica cultural-institucional; (c) a mobilização propriamente dita dos atores. Apresentam-se, assim, as seguintes categorias de análise: arenas das políticas; agendas; sistêmica e institucional; atores, ação social, processos e estruturas de interações. Segundo a mesma autora, há critérios e situações bastante expressivos para a utilização de um modelo com tais características e elas são, sumariamente: (a) o maior grau de objetividade ou subjetividade da situação; (b) o caráter distributivo da política considerada; (c) um nível de ambigüidade moderado

ou alto da situação na qual se constrói a política; (d) a existência apenas escassa de recursos; (e) níveis de conflito moderados a altos; (f) a possibilidade de ação “de baixo para cima”.

### **3.7. Sobre os “estudos de caso”**

Segundo DENIS e CHAMPAGNE (1997), os estudos de caso constituem estratégias úteis de pesquisa qualitativa quando está em foco a análise de implantação de programas ou projetos, justamente com os estudos comparativos e os estudos experimentais. Um estudo de caso se justifica na investigação empírica de um fenômeno que pode dificilmente ser isolado ou dissociado de seu contexto e, também, quando se torna difícil diferenciar efeitos da intervenção propriamente dita das características do meio. Trabalha-se, deliberadamente, com um número pequeno de unidades de análise, com observação feita no interior de cada caso e na coerência da estrutura de relações entre os componentes do caso e variações destas relações no tempo, de tal forma que a “potência explicativa” do estudo decorre mais da profundidade da análise, e não do número de unidades observadas.

Os autores citados registram algumas preocupações com relação à de tais estudos. Assim, é fundamental assegurar que exista uma real ligação de causalidade entre variáveis dependentes e independentes, com a minimização da presença de vieses. Neste sentido, um bom estudo dependerá da qualidade e da complexidade da articulação teórica com o objeto observado. Algumas estratégias podem ser usadas, por exemplo, a de pareamento, ou seja, a comparação entre uma configuração previamente definida teoricamente com a configuração realmente observada, ou ainda, o desenvolvimento de uma explicação, obtida através do encaixe de dados existentes em um caso, com explicação a partir da teoria. É possível também trabalhar com uma série temporal de observações, o que permitirá formular previsões e cenários hipotéticos, tendo em vista determinar as possíveis tendências do fenômeno observado. Como qualquer generalização de um estudo de caso é analítica, e não estatístico-amostrai, resulta fundamental realizar o confronto de uma configuração empírica de vários casos similares a um quadro teórico particular, surgindo daí o conceito de *transferability*, ou seja, a facilidade com que se pode transferir um programa em outros meios, o que sugere a importância de certas variáveis contextuais para facilitar o alcance dos resultados esperados de uma intervenção.

Quanto à construção dos estudos de caso, devem ser minimizados alguns pontos frágeis mediante uma abordagem adequada que consiste em: (a) definir os procedimentos a serem observados e sua coerência com os objetivos teóricos; (b) recorrer a múltiplas fontes de dados e observação de sua convergência; (c) buscar a apreensão de uma cadeia de evidências ou ligações lógicas entre

diferentes observações; (d) contar com a participação de informantes-chave na revisão das observações, em busca da maior veracidade dos fatos e procedimentos.

### 3.8. Síntese e conclusão

Como arremate do presente capítulo apresenta-se a seguir uma “matriz de análise” ou seja, um esquema analítico aplicável ao conjunto de atores sociais e institucionais do sistema de saúde, quais sejam os *gestores-formuladores* no nível federal de governo e os *gestores-implementadores* do lado municipal, de tal forma que permita a compreensão dos inúmeros aspectos envolvidos na formulação e na implementação desta política.

Esta matriz foi elaborada levando em consideração as contribuições levantadas entre os autores consultados, com especial destaque para Walt e Gilson, Ferrera, Labra e Viana. Sua utilização se deu nos processos de entrevista com os atores citados, bem como nos levantamentos documentais, bibliográficos e de outras naturezas, a serem realizados no âmbito da pesquisa.

Segue uma breve explicação sobre seus termos, já definidos conceitualmente e justificados nas páginas anteriores.

*Atores:* refere-se aos diversos atores individuais e institucionais presentes nas três esferas de governo, com funções formuladoras ou implementadoras sobre a política. Igualmente, foram contemplados os atores situados fora da máquina de governo, nominalmente aqueles dotados de representação profissional (sindical, técnica ou científica); os representantes organizados da sociedade, particularmente aqueles com assento nos Conselhos de Saúde; os segmentos técnicos e burocráticos dos organismos internacionais de fomento, cooperação técnica ou similares, além de outros grupos de interesse eventualmente localizados no cenário. Além dos interesses claramente colocados nas agendas individuais e institucionais, procurou-se levantar alguns ocultos ou secundários entre tais atores.

*Contextos:* foram explorados alguns dos contextos sócio-políticos, culturais, institucionais e sanitários que têm marcado os anos recentes, seja em nível local-regional, nacional ou mesmo global. Alguns exemplos: reforma sanitária, transição epidemiológica, reforma administrativo do Estado, momento da implantação do SUS, quadro normativo (NOB-NOAS), mudanças culturais nas organizações e na sociedade.

*Processos:* aqui conferiu-se destaque para as diversas possibilidades de processos interativos entre os atores sociais referidos acima, com ênfase na normatização (circunstância bastante relevante no caso do presente objeto); indução (via mecanismos financeiros, por exemplo); participação, controle social, *accountability*; controle e avaliação entre as esferas de governo; cooperação técnica nacional e internacional. Procurou-se apreender os variados desenhos institucionais presentes nas organizações de saúde brasileiras, como por exemplo, o quadro de atores influentes, o ambiente político e cultural, a natureza do processo decisório, os interesses em jogo, além de sua explicitação em agendas. Especial atenção foi dedicada aos fatores facilitadores e dificultadores (vetos) em cena.

*Conteúdos:* além dos conteúdos ideológicos e técnicos da política em si, captados pelas entrevistas com os atores e a análise documental e bibliográfica, foi levantada e analisada a produção intelectual disponível. Ênfase especial foi conferida aos *critérios de boa prática* gerencial e assistencial em saúde da família, a emergência da inovação, a democratização das relações internas e com a sociedade, as práticas de integração (entre gestores), de inter-setorialidade, de parcerias e de participação social.

Enfim, dentro de um resumo muito abrangente, a presente matriz permitirá explorar o universo dos conteúdos simbólicos, políticos e técnicos da política, bem como seu impacto concreto sobre a sociedade, dentro de um conjunto de atores, em contextos sociais, políticos e sanitários que os conformam e por eles são conformados, levando em conta os padrões de interação estabelecidos entre eles, os desenhos institucionais e oportunidades de incentivo e veto às decisões. A matriz é mostrada no Quadro 3.

**QUADRO 3: MATRIZ DE ANÁLISE DE POLÍTICAS**

ATORES	CONTEXTOS	PROCESSOS	CONTEÚDOS
<b>Governamentais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MS</li> <li>▪ SES</li> <li>▪ SMS</li> </ul> <b>Não-governamentais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profissionais</li> <li>▪ Soc. Organizada</li> <li>▪ Org. internacionais</li> <li>▪ Outros grupos</li> </ul> <b>Funções</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formuladoras</li> <li>▪ Implementadoras</li> </ul> <b>Atores individuais</b> <b>Atores institucionais</b>	<b>Natureza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticos</li> <li>▪ Sociais</li> <li>▪ Econômicos</li> <li>▪ Institucionais</li> <li>▪ Normativos</li> <li>▪ Epidemiológicos</li> <li>▪ Demográficos</li> <li>▪ Culturais</li> </ul> <b>Âmbito</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Local</li> <li>▪ Regional</li> <li>▪ Nacional</li> <li>▪ Global</li> </ul>	<b>Natureza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normativos</li> <li>▪ Indutivos</li> <li>▪ Participativos</li> <li>▪ Controlistas</li> <li>▪ Avaliativos</li> <li>▪ Assistencial</li> <li>▪ Cooperativo</li> <li>▪ Outros</li> </ul> <b>Fatores influentes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilitadores</li> <li>▪ Dificultadores</li> </ul> <b>Desenho institucional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atores</li> <li>▪ Ambiente</li> <li>▪ Processos decisórios</li> <li>▪ Interesses</li> <li>▪ Agendas</li> </ul>	<b>Análise normativa e discursiva</b> <b>Produtos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores quantitativos diversos</li> </ul> <b>Resultados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Critérios de “boa prática” em Saúde da Família</li> <li>▪ Assistenciais (acesso, referência, integralidade)</li> <li>▪ Gerenciais (efetividade e eficiência)</li> <li>▪ Inovação</li> <li>▪ Democratização</li> <li>▪ Integração (gestores, outros setores, sociedade organizada)</li> </ul>

## 4. O TRABALHO DE CAMPO

### 4.1. O processo de escolha dos casos para estudo

A escolha dos casos para estudo consumiu alguma energia e tempo até que se visse definida uma modelagem adequada. Um breve resumo, que se encontra nos próximos dois parágrafos, é mostrado, pelo seu interesse em revelar um pouco da “trajetória do pensamento” na presente tese.

Procurou-se, em um primeiro momento, selecionar experiências de Saúde da Família que pudessem ser consideradas bem sucedidas, estabelecendo como critérios aproximativos (a) a mudança efetiva do modelo assistencial; (b) uma faixa de cobertura alta; (c) a disponibilidade de avaliações positivas quanto ao impacto do programa; (d) a “maturidade” temporal da experiência. Isso seria complementado pelo critério de continuidade político-administrativa no município, já que os estudos de campo seriam realizados no decorrer do ano 2001, portanto após a posse das novas administrações municipais e, eventualmente, em localidades que tiveram seus prefeitos reeleitos no pleito de 2000. Entretanto, esta primeira tentativa de abordagem resultou pouco frutífera, tendo em vista que tais informações, de natureza muito qualitativa, não estavam e nem estão disponíveis, nem na Coordenação Nacional do PSF e nem mesmo nas Coordenações Estaduais contatadas. Nas entrevistas com os atores do Ministério da Saúde foi, então, possível apenas levantar uma lista de possíveis municípios que abrigavam experiências consideradas exitosas, contendo duas ou três dezenas de casos, formulada, no entanto, de forma “impressionista”, sem maiores evidências empíricas ou sistematização de critérios.

Considerada insubsistente a etapa acima, decidiu-se por abordagem diferente. Em primeiro lugar, definiram-se alguns poucos critérios de *bom desenvolvimento e sucesso*, facilmente acessíveis, a saber: (a) idade do programa acima de dois anos; (b) cobertura acima de 50% (a ser detalhada, em segunda etapa, em proporção inversa à população do município); (c) regularidade na prestação de informações ao MS. Estas informações puderam ser obtidas com relativa facilidade nos sistemas de informação do DAB/MS. Como possível fator limitante, registrou-se uma proporção alta de municípios que apresentavam “coberturas” acima de 100% de sua população, o que, sem dúvida, poderia ser um efeito de números incorretos, na melhor das hipóteses, quanto ao cálculo da população e, na pior, por inconsistência das informações prestadas. Desta forma, foi possível obter uma lista com cerca de 1200 casos (!). O próximo passo seria definir algumas outras variáveis, como o porte do município e a região, mediante as quais se pudesse construir uma nova lista, de menores proporções, com os casos distribuídos por região de forma proporcional ao efetivamente registrado no PSF, e submeter esta nova lista a determinados interlocutores estratégicos, no âmbito do DAB/MS. Este passo não chegou a ser concretizado, pelas dificuldades operacionais de se ter uma lista demasiadamente extensa como ponto de partida.

Procurou-se, finalmente, um caminho mais simples, que tomou como ponto de partida a existência de experiências de Saúde da Família consideradas *bem-sucedidas*, ou seja, premiadas pelo próprio DAB na I Mostra Nacional do PSF, em outubro de 1999, ou pelo CONASEMS, no *Prêmio Experiências Municipais Exitosas*, de dezembro de 2000. Levantou-se, também, a relação de experiências inseridas pelo próprio DAB em três publicações de 1996 a 2000. Obteve-se assim uma lista contendo 28 referências, a qual foi submetida a alguns interlocutores estratégicos (membros *seniors* da equipe técnica do DAB/MS e alguns outros, por exemplo assessores do CONASEMS e de outros setores da SPS/MS), para que estes indicassem aquelas experiências que acumulassem notoriamente evidências objetivas de sucesso, acrescentando outras, caso julgassem necessário. Esta lista permitiu a elaboração de uma relação menor, da qual foram finalmente escolhidos os cinco casos para estudo, estimados inicialmente entre quatro a seis, devidamente selecionados por região e porte do município por opção direta do autor, mediante consulta ao orientador. A opção por, no máximo, seis estudos de caso se deu por razões de disponibilidade de tempo e recursos.

Mediante tais critérios foram selecionadas as experiências de Contagem-MG, Curitiba-PR, Ibiá-MG; Niterói-RJ e Vitória da Conquista-BA. Além delas, decidiu-se pela inclusão de duas experiências de caráter especial, aproveitando o ensejo de uma visita técnica, por outros motivos, a uma delas. O Quadro 4 resume as razões, ou as *evidências* que justificaram a escolha final.

**QUADRO 4: JUSTIFICATIVAS DA ESCOLHA DE CASOS PARA ESTUDO**

EXPERIÊNCIA	RAZÕES DE ESCOLHA
CONTAGEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidências de sucesso presentes (publicações DAB/MS e premiações)</li> <li>Experiência "radical" de implementação em condições institucionais adversas em área de forte problemática urbana.</li> </ul>
CURITIBA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidências de sucesso presentes (publicações DAB/MS e premiações)</li> <li>Forte tradição de inovações boas práticas de governo em geral e de boa gestão em saúde</li> </ul>
IBIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidências de sucesso presentes (publicações DAB/MS e premiações)</li> <li>Radicalidade no caráter substitutivo da implementação</li> </ul>
NITERÓI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caráter diferenciado e singular da experiência (Médico de Família)</li> <li>Pioneirismo na formulação e na implementação</li> </ul>
VITORIA DA CONQUISTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidências de sucesso presentes (publicações DAB/MS e premiações)</li> <li>Evidências de bom governo e inovação em geral na administração municipal</li> </ul>
GRUPO H. CONCEIÇÃO E UNIDADE S. MURIALDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pioneirismo na formulação e na implementação</li> <li>Caráter diferenciado e singular da experiência (<i>Medicina Geral Comunitária</i>)</li> <li>Oportunidade de uma visita ao Programa de Residência do GHC</li> </ul>

## 4.2. A pesquisa documental

Este momento, na verdade, já se encontrava em andamento desde a etapa da elaboração do projeto, em 1998, quando deu-se início a uma ampla coleção de documentos técnicos, oficiais e extra oficiais, publicações, relatórios e documentos normativos referentes ao PSF no Brasil. Nesta etapa recorreu-se, basicamente, ao acesso ao Setor de Documentação do Ministério da Saúde e da OPAS, em Brasília; à página eletrônica do Ministério da Saúde; aos contatos pessoais já estabelecidos dentro do Departamento de Atenção Básica; aos contatos pessoais com as equipes técnicas de experiências desenvolvidas em várias partes do Brasil, entre outras.

Este foi um processo cumulativo, que contou com a ajuda de monitores-alunos dos cursos de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília, que catalogaram e sistematizaram gradualmente todos os documentos localizados nas fontes acima, além de outras que foram descobertas, totalizando algumas dezenas de documentos diferentes. Para esta finalidade foi criada uma ficha de catalogação, mostrada nos anexos.

Além disso, todas as visitas de campo se acompanharam de uma coleta de documentos disponíveis localmente, de forma metódica e sistemática, gerando assim as referências listadas na bibliografia desta tese e também um quadro demonstrativo por experiência, também mostrado nos anexos.

## 4.3. Os roteiros no campo

Foram estabelecidas as metas de visitar direta e pessoalmente cada experiência, mediante contato prévio com o Secretário Municipal de Saúde ou o Coordenador do PSF local. Foram realizados

agendamentos para permanência de no mínimo dois dias em cada localidade ou programa. A maioria dos programas pôde ser visitada em duas ocasiões diferentes, entre 2000 e 2002, com exceção das duas experiências de Porto Alegre.

Solicitou-se aos interlocutores o agendamento das entrevistas, bem como disponibilidade de meios para visitas a equipes de PSF, outras instalações da rede e atividades do órgão gestor municipal, bem como acesso aos documentos de interesse do estudo.

Um sequência de atividades locais foi então programada, constando de: (a) entrevista com o Secretário Municipal de Saúde; (b) entrevista com o Coordenador do Programa; (c) visita a uma ou duas equipes de Saúde da Família no horário de trabalho; (c) contato com membros das equipes locais; (d) entrevistas com conselheiros de saúde; (e) realização de grupos focais com membros de equipes e conselheiros.

Entre as atividades citadas acima, foram consideradas como obrigatórias ("programa mínimo" aquelas designadas como (b), (c) e (d). O Quadro 5 demonstra o grau de alcance de tais atividades de campo em cada uma das experiências visitadas.

**QUADRO 5: ALCANCE DE METAS NAS ATIVIDADES DE CAMPO**

ATIVIDADE REALIZADA	(a) SMS	(b) COORD. PSF	(c) EQUIPES S.F.	(d) CONSELHEIRO	(e) G. FOCALIS
CONTAGEM	X	X	X	X	X
CURITIBA	X	X	X	X	X
IBIÁ	X	X	X	X	X
NITERÓI	-	X	X	-	X
VITÓRIA DA CONQUISTA	X	X	X	X	X
GHC	(*)	X	X	(*)	X
CSE MURIALDO	(*)	X	-	(*)	-

(X) aspecto presente; (-) aspecto ausente; (\*) Não se aplica.

Cabe um esclarecimento sobre as visitas a Niterói: o Secretário não foi entrevistado, mas sim a pessoa realmente detentora das decisões referentes ao programa, a Vice Presidente de Atenção Básica da Fundação Municipal de Saúde, Maria Célia Vasconcellos. Nesta cidade não foi possível ouvir os conselheiros.

Foram estabelecidos roteiros para as entrevistas e grupos focais, conforme é mostrado nos anexos.

#### **4.4. O desenvolvimento dos trabalhos de campo**



O trabalho de campo iniciou-se em março de 2000, com uma visita a Contagem, para teste dos instrumentos que haviam sido desenhados. Ao longo dos anos de 2000, 2001 e 2002 foram realizadas as demais visitas. Incluídos nos anexos estão alguns quadros (“fichas-síntese de campo”) que resumem os principais aspectos do trabalho de campo, em termos do número de visitas, interlocutores, realização de grupo focal, contextos e outras observações pertinentes ao momento das visitas.

Após a redação preliminar do texto sobre a experiência, de acordo com o “roteiro descritivo” mostrado nos anexos, o copião foi encaminhado aos interlocutores locais, na pessoa daquele identificado como o principal (geralmente do Secretário Municipal de Saúde e, eventualmente o coordenador do PSF), solicitando que se manifestassem a respeito da fidedignidade das observações registradas. Alguns o fizeram por escrito (Vitória da Conquista e Contagem), outros verbalmente (Curitiba), enquanto os outros não se manifestaram.

#### 4.5. Instrumental utilizado

O Quadro 6 resume o conteúdo (*ementa*) dos principais instrumentos utilizados na e pesquisa de campo, que são mostrados em sua íntegra, nos anexos.

**QUADRO 6: EMENTA DOS CONTEÚDOS DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA DE CAMPO**

INSTRUMENTO	DESCRIÇÃO
1. ROTEIRO DE ENTREVISTAS	Roteiro semi-estruturado para guiar entrevistas com atores no campo, particularmente aqueles com tarefas de condução e formulação estratégica
2. ROTEIRO PARA GRUPO FOCAL	Roteiro semi-estruturado para orientar discussões em grupos focais
3. FORMULÁRIO PARA SELEÇÃO DE PROGRAMAS	Formulário para apuração de informações visando seleção de casos para estudo, utilizado em um primeiro momento e depois abandonado em função de definição de nova metodologia, ver item 4 a deste mesmo capítulo
4. FICHA DE CAMPO	Formulário padronizado para coleta de informações gerenciais, epidemiológicas, demográficas, políticas, institucionais e outras nas visitas
5. FICHA SÍNTESE	Formulário contendo uma síntese das informações acima para efeito de redação de texto comparativo entre as experiências (Capítulo 11)
6. ROTEIRO DESCRITIVO	Roteiro para sistematização de informações colhidas em campo para efeitos de elaboração dos textos descritivos e analíticos de cada experiência (Capítulos 4 a 10)
8. FICHA DE PERFIL GERENCIAL E EPIDEMIOLÓGICO	Formulário para coleta e comparação de informações quantitativas atualizadas visando a elaboração de um perfil da assistência à saúde em cada município visitado
9. FICHA DE CATALOGAÇÃO DE DOCUMENTOS	Formulário para registro de documentos de diversas naturezas (técnicos, normativos) recolhidos localmente ou referentes ao PSF nacional, bem como outros similares

## CAPÍTULO 3

### SAÚDE DA FAMÍLIA: *CONTEÚDOS E TRAJETÓRIAS*

#### 1. SOBRE O CONCEITO DE SAÚDE DA FAMÍLIA

As origens da atenção à saúde do grupo familiar remontam, como se sabe, aos primórdios da medicina. Durante muitos séculos, com efeito, na vigência do modo artesanal de prática médica, o *locus* preferencial da atenção era o consultório dos médicos que, não raro, se situava no âmbito da própria residência destes profissionais. Alternativamente, o cuidado era prestado nos domicílios dos pacientes, sob as vistas diretas das famílias e, não raramente, com sua participação direta no processo de cura.

É preciso definir, de início, os diversos elementos conceituais que distinguem o que se chama hoje de práticas em “Saúde da Família”.

Uma aproximação conceitual bastante razoável diz respeito à *Atenção Primária à Saúde (APS)*. Neste aspecto, obrigatória referência é a Conferência de Alma-Ata, realizada em 1978 sob os auspícios da OMS e da UNICEF. Em termos textuais, em livre tradução do original, a APS é conceituada como:

*Atenção à saúde baseada em métodos e tecnologias práticas, cientificamente demonstrados e socialmente aceitáveis, cujo acesso esteja garantido a todas as pessoas e famílias da comunidade, de maneira que possam sustentá-la, a um custo que tanto a comunidade como cada país possam manter, em cada estágio de desenvolvimento em que se encontrem, com espírito de auto-confiança e auto-determinação. Representa parte integrante do sistema sanitário do país, no qual desempenha uma função central, constituindo-se também o foco principal do desenvolvimento social e econômico da comunidade. É o primeiro nível de contato das pessoas, das famílias e da comunidade com o sistema de saúde do país, levando a assistência à saúde o mais perto possível do lugar onde reside e trabalha a população, representando ainda o primeiro elo de uma atenção continuada à saúde. (WHO, 1978 pp. 5-6).*

STARFIELD (2001), autora que constitui referência obrigatória em tal tema, define a APS como o “centro da política sanitária”, ou seja, um nível do sistema de saúde de amplo acesso para todo

novo problema ou necessidade, de efeito temporal duradouro, centrado mais na pessoa do que na doença, coordenado e integrado em termos de lugares e profissionais que nele atuam e além do mais capaz de oferecer atenção à maioria dos agravos à saúde, com exceção daqueles mais raros ou pouco habituais. A APS representaria, além disso, a base do sistema de saúde e um enfoque que determinaria o modo de atuar dos níveis restantes do sistema.

A mesma Organização Mundial de Saúde (WHO, 1984), em abordagem mais recente (*Carta de Liubliana*), define que a APS deve ser um dos princípios em que se baseiam os sistemas de saúde, ao lado dos conceitos e valores de dignidade humana, equidade, solidariedade, ética, promoção da saúde, participação, qualidade, e sustentabilidade. Tais aspectos estão em consonância com o que aquela entidade define contemporaneamente como *saúde*, ou seja, “o grau em que uma pessoa ou grupo é capaz de realizar suas aspirações e de satisfazer suas necessidades e de enfrentar adequadamente seu ambiente”, o que resulta que a mesma (saúde) deve ser considerada como um recurso a mais na vida cotidiana, e não um objetivo da vida; um “conceito positivo”, que engloba tanto os recursos materiais e sociais como capacidade física para alcançá-lo.

Para VUORI (1985), a APS tem como objetivo a saúde, integrando prevenção, assistência e cura; como conteúdo a promoção da saúde e a atenção continuada e integral; como base organizacional, os médicos generalistas ou de família, além de outros profissionais de saúde integrados em um equipe; como responsabilidade a colaboração inter-setorial, a participação da comunidade e a auto-responsabilização. Este autor sintetiza, com estas categorias, as necessidades de mudança no sistema de saúde tradicional, ancorado em objetivos como: a cura de doenças; o conteúdo baseado em terapias e atenção episódica referente a problemas específicos; a organização baseada em médicos e especialistas envolvidos com o trabalho individual e, finalmente, a responsabilidade centrada de forma restrita no próprio setor saúde, com predomínio técnico-profissional nos cuidados de saúde.

VASCONCELOS (1999) apresenta diferentes concepções e propostas de APS, que convivem e divergem entre si. São elas, a *assistência médica primária*; a *atenção primária seletiva* e a *atenção primária integral (comprehensive)*, conforme o original em língua inglesa). As duas primeiras representam formas mais limitadas de atenção, uma vinda por transplante direto dos consultórios médicos e, a outra, marcada pelo caráter racionalizador e poupador de custos de sua prática. A última, deriva dos enunciados difundidos a partir de Alma Ata e tem como função principal o “apoio aos indivíduos e grupos sociais para que assumam cada vez mais o controle de suas vidas e de sua saúde”. É dentro desta última categoria que o autor vê a inserção da Saúde da Família no Brasil, mas adverte que o conceito praticado no País ainda se vê fortemente limitado, não só pelas

“tradições positivistas e mecanicistas” que rodeiam a assistência à saúde, como, também, pelo “boicote político” e as “exigências de produtivismo numérico”. Assim, encarece, ainda se tornam necessários novas abordagens teóricas e metodológicas, que realizem, de fato, a almejada integralidade (ou, nas palavras do autor, “alargamento”) de tal conceito de assistência.

SOUSA (2001) define alguns dos “conceitos que sustentam” a idéia do PSF, citando, entre outros, a saúde como direito de acesso a bens e serviços, não apenas assistenciais; a promoção da saúde; a saúde para todos e a atenção primária à saúde; a ação da comunidade para a saúde; a *advocacy* em favor da saúde; os ambientes saudáveis e de apoio à saúde; o envolvimento social; a auto ajuda; o desenvolvimento sustentável, bem como a proposta de *idades saudáveis*.

Em documentos oficiais do Ministério da Saúde, referentes ao Programa de Saúde da Família, podem ser encontrados várias das categorias-chave que contribuem para a definição ora procurada, como por exemplo: (a) ser a porta de entrada de um sistema regionalizado e hierarquizado de saúde; (b) ter um território definido com uma população delimitada sob sua responsabilidade; (c) ter como centro de atenção a família, inserida em seu meio social; (d) intervir sobre os fatores de risco aos quais a comunidade está exposta; (e) prestar assistência integral, permanente e de qualidade; (f) realizar atividades de educação e de promoção da saúde; (g) estabelecer vínculos de compromisso e de co-responsabilidade entre o serviço de saúde e a população; (h) estimular a organização das comunidades para exercer o efetivo controle social das ações e serviços de saúde; (i) utilizar os sistemas de informação para o monitoramento das ações e para a tomada de decisões. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001)

Ainda como uma aproximação, tentando agora uma síntese, poder-se-ia destacar os componentes essenciais que unem os conceitos de APS e de Saúde da Família, a saber:

1. As práticas de saúde como objeto da *intervenção do Estado*, o que as caracterizaria como partes de um corpo de *políticas sociais*;
2. O processo de trabalho tendo como resultado a intervenção do médico e de outros profissionais dentro de um *âmbito generalista*, ou seja, fora do caráter especializado que recorta e separa o objeto das práticas em saúde em faixas de idade, gênero, sistemas e órgãos, ou mesmo de tipos de doenças;
3. Os modos de pensar e de praticar os cuidados à saúde baseados na *ampliação e superação dos conceitos tradicionais* antinômicos entre individual e coletivo; prevenção e cura; biológico e social; humano e ambiental; oficial e não-oficial;

4. A proteção voltada não apenas para indivíduos-singulares, mas para *coletivos* (famílias, grupos, comunidades), resultando em um novo tipo de *práticas sociais de saúde*;
5. O desenvolvimento de *vínculos* entre a clientela e os prestadores de serviços, de natureza administrativa, geográfica, cultural ou mesmo ética.

Diante de tais elementos conceituais, e com preocupações de sistematização e didatismo, percorrer-se-á, de maneira sintética, o trajeto histórico de práticas aproximadas àquelas em pauta, nos períodos de (a) *pré-modernidade*; (b) *primeira fase da modernidade*; (c) *modernidade contemporânea*.

## 2. UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA

### 2.1. A pré-modernidade

As práticas de saúde sempre tiveram, em sua origem e determinação, a influência dos modos de conceber e agir da sociedade face ao corpo humano e a respectiva valorização concedida à saúde e à doença. Os diversos modelos de *práticas* (ou, mesmo de *políticas* de saúde) daí advindos, ao variarem intensamente ao longo da história, mantiveram correlação com a estrutura da sociedade, em cada período, em face da visão de mundo dominante (SIGERIST, 1974). Por outro lado, como lembra ROSEN (1994), em toda a história das sociedades humanas, os problemas de saúde enfrentados tiveram, em sua origem, uma relação com a vida em comunidade e, embora com ênfases diferentes, com as variadas maneiras com que tais sociedades procuraram resolvê-los, por exemplo controlando as doenças e melhorando as condições ambientais.

Já na antiga Babilônia, por exemplo, como também acontecia em outras sociedades antigas, códigos como o de Hamurabi prescreviam a necessidade de se cuidar da saúde da coletividade, mediante o controle das condutas dos médicos. Há, por exemplo, relatos sobre a história de um médico mesopotâmico, chamado Arad-Nana, que serviu à corte do rei assírio Asarhaddon, cerca de 670 a. C., na qual se destacou como clínico e conselheiro, atendendo não só ao rei como a sua mulher e a seus filhos. O historiador grego Heródoto, em sua famosa viagem pelo Egito, em torno do ano 450 a. C., descreveu a prática de verdadeiras especialidades médicas na sociedade de então, mas observações posteriores, a partir de lápides de pedra encontrados em túmulos reais do Vale das Pirâmides, mostraram que, na verdade, em períodos tão remotos quanto o da IV dinastia (cerca de 2500 a. C.), era grande o prestígio dos médicos generalistas, como foi o caso de um deles, Iry, médico da corte do faraó e uma espécie de autoridade sanitária da época. No Egito

antigo havia, também, médicos contratados para prestar assistência integral aos trabalhadores mobilizados para a construção das pirâmides (THORWALD, 1985).

Na Grécia antiga, Platão justificava a presença dos médicos na *Polis*, insistindo na necessidade de que os cidadãos, como um todo, fossem pessoas saudáveis. Na sociedade grega, como destaca ROSEN (1994), os termos mais associados com a saúde eram higiene, harmonia, bem, equilíbrio, organização; os praticantes, naturalmente, deveriam ser bastante imbuídos dos mesmos. Já havia serviços públicos rudimentares de drenagem e suprimento de água nas cidades. Os médicos gregos tinham seu salário fixado por um imposto especial e possuíam uma base territorial de ação, tendendo a se concentrar, de forma permanente, apenas nas cidades maiores, onde estabeleciam o *iatréion*, uma espécie de consultório. Nos vilarejos havia, por vezes, a figura de médicos itinerantes, e era comum que os mesmos batessem à porta das famílias, oferecendo seus trabalhos. Cerca de 600 a. C., passou a ser comum a nomeação pública de médicos para atuarem nas cidades, garantindo-se-lhes proventos anuais, mesmo que não houvesse enfermos para tratar – uma forma primeva do que hoje se conhece como *capitação*. A medicina grega, por influência de Hipócrates, que viveu em torno de 450 a. C., tinha também como aspecto marcante a prática generalista dos médicos (SIGERIST, 1974).

Houve marcante migração de médicos gregos para Roma, nas décadas próximas ao nascimento de Cristo, sendo em alguns casos oferecida a eles a cidadania romana – uma notável distinção para a época. Em Roma, os médicos trabalhavam em bases territorializadas, ou seja, com populações adscritas, estabelecendo-se, por decreto, o *numerus clausus*, que limitava seu número dentro de cada cidade. Era costume, também, que as famílias estivesse ligadas a um autêntico *médico de família*, com atuação integral referente a todos os membros da mesma, recebendo um salário mediante cotização de seus assistidos. A partir do segundo século, aparece um serviço público de atenção à saúde, com a nomeação de funcionários médicos, os *archiatri*, com responsabilidades de atenção à pobreza. (ROSEN, 1994; SIGERIST, 1974).

A Idade Média mostra uma inflexão da tendência de cuidado e manutenção da saúde por parte de profissionais médicos. Em primeiro lugar, a doença passou a ser concebida como purificação e graça, um privilégio proporcionado por Deus. Como consequência, a prática médica se recolheu aos mosteiros, limitando-se a processos curativos, ainda assim mais voltados para a alma do que para o corpo. Contudo, no final deste período, os médicos leigos aumentaram de número e passaram a ter sua atuação tolerada e até mesmo estimulada pela Igreja, que havia mudado sua conduta em relação ao corpo humano, agora considerado “morada da alma”. No século XIII, em Salerno (atual Itália), verifica-se um primórdio de intervenção estatal em saúde, com a publicação de decretos

imperiais sobre a prática e a formação médica. Ainda na Idade Média, ocorre na Suíça o advento de uma espécie de *médico de família*, inspirado no modelo de profissional que prestava atendimento à nobreza e à aristocracia eclesiástica – o *médico de câmara*. É possível encontrar também neste período histórico um rudimento de sistema de saúde pública nas cidades, dirigido por um conselho seleta, dotado de um mandato temporário e geralmente formado por não-médicos. Tais organismos tiveram destaque, particularmente, na França, nos Países Baixos e na Inglaterra. O enfoque das práticas de saúde, em toda a Idade Média, foi sempre o do cuidado à pobreza, com forte influência religiosa. Apesar de todo o atraso científico e social da época, havia certa ênfase na educação e na promoção de hábitos higiênicos e de saúde, conforme se aprecia no *Regimen Sanitatis Salernitanum*<sup>1</sup> (ROSEN, 1994; SIGERIST, 1974).

Embora algumas das bases das práticas de saúde modernas calcadas na proteção social coletiva já estivessem lançadas desde a Antigüidade e a Idade Média, como se viu acima, as transformações que ocorrem a partir do século XVI é que se tornam cada vez mais expressivas. Neste período, os acontecimentos da Inglaterra passam a ter especial relevância, dada a ocorrência precoce, em relação a outras nações, da ascensão da burguesia ao poder e suas decorrências políticas econômicas e sociais. Entre tais eventos, podem ser destacados: (a) a revolução tecnológica (Primeira Revolução Industrial); (b) a urbanização acelerada; (c) a formação gradual de uma nova classe, o proletariado urbano; (d) o advento de legislação de proteção social, tendo como parâmetro a Lei dos Pobres Elizabeteana, de 1601; (e) o aparecimento de um pensamento social em saúde; (f) a transição gradual entre a responsabilização local das *freguesias* (*parishes*) pela proteção social e a do *Estado Moderno* – o *Leviatã* de Hobbes. Inaugura-se assim, segundo ROSEN (1994), a *Era do Homem Econômico*, de marcantes influências nas políticas de proteção social até os dias de hoje. Darcy RIBEIRO, (2000) destaca o período como um *novo processo civilizatório*, enfatizando a compulsoriedade dos processos de integração entre culturas e nações, tendo como mediador o mercado e, também, o aparecimento da força de trabalho assalariada, com novas funções atribuídas aos trabalhadores pelos detentores dos meios de produção, tendo como parâmetro principal a produtividade.

---

<sup>1</sup> Obra do Século XII que teve notoriedade e divulgação na Europa até o século XIX. Um trecho: «A mente mantenha livre de cuidados, e de ira o coração / Não beba muito vinho, ceie pouco, levante cedo, / Depois de comer ficar sentado causa danos; / .... / quando sentir as necessidades da natureza, / não as retenha, pois isto é muito perigoso. / e use ainda três médicos, primeiro o Doutor Descanso, / Depois o Doutor Alegria, e o doutor Dieta.

## 2.2. A proteção á saúde na modernidade

Para os efeitos deste trabalho, será considerado aqui o período que HOBBSBAWN (1995) denominou de *longo século XIX* (por oposição ao *breve século XX*), que dura de 1789 a 1914, e que tem como períodos referenciais: a *Era das Revoluções* (1789 – Revolução Francesa – até 1848); a *Era do Capital* (1848-1875) e a *Era do Império* (1875 até 1914, quando se inicia a I Grande Guerra).

Sobre tal período, BUARQUE (1991) descreve como seus aspectos fundamentais – ou *pilares* - as seguintes situações: (a) a *exploração intensiva da natureza* pelo homem, em busca de matérias primas e fontes energéticas; (b) a *substituição do trabalho humano* pelo trabalho das máquinas, inaugurando a era da manufatura e das revoluções tecnológica e industrial; (c) a *urbanização acelerada*, inicialmente na Europa e, depois, em outras partes do mundo, como decorrência da industrialização; (d) a substituição progressiva de uma *economia baseada na subsistência* por outra baseada no *consumo* (ou no *consumismo*), em que a posse de bens, por parte de alguns, supera as necessidades, gerando enormes desigualdades.

BERMAN (1987), autor de uma obra seminal sobre os sentidos da modernidade, destaca a importância da grande onda revolucionária iniciada em 1789 – um período de convulsões em todos os processos de vida pessoal, social e política. A respeito do mesmo, este autor fala de:

*uma paisagem de engenhos a vapor, fábricas automatizadas, ferrovias, amplas novas zonas industriais; prolíficas cidades que cresceram do dia para a noite, quase sempre com aterradoras consequências para o ser humano; ... Estados nacionais cada vez mais fortes e conglomerados multinacionais de capital; movimentos sociais de massa, que lutam contra essas modernizações de cima para baixo ...; um mercado mundial que a tudo abarca, em crescente expansão, capaz de um estorrecedor desperdício e devastação, capaz de tudo, exceto solidez e estabilidade.* (BERMAN, 1987 pp. 18-19)

É em relação a tal período que o autor aplica a frase de Marx, que aliás dá o título à obra em pauta – *tudo o que é sólido desmancha no ar*.

O caráter de transformação e criação característico desta fase possui, naturalmente, grande relevância para o objeto aqui considerado – a formação de uma política pública de proteção à saúde.



O Quadro 7, abaixo, inspirado em PARKEY (1993), traduz de forma concisa alguns dos eventos sociais, culturais, tecnológicos e políticos característicos do período aqui destacado.

**QUADRO 7: EVENTOS CULTURAIS, POLÍTICAS E TECNOLÓGICOS NA MODERNIDADE**

CULTURA	POLÍTICA	CIÊNCIA E TECNOLOGIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminismo Europeu: Voltaire, Diderot e Hume (cerca de 1760)</li> <li>• J. J. Rousseau publica o Contrato Social (1762)</li> <li>• Adam Smith publica "A Riqueza das Nações" (1776)</li> <li>• E. Kant publica "A Crítica da Razão Pura" (1781)</li> <li>• Malthus publica o "Ensaio sobre o Princípio da População" (1798)</li> <li>• Marx e Engels publicam o Manifesto comunista (1848)</li> <li>• Darwin publica a "Origem das espécies" (1859)</li> <li>• Karl Marx publica "O Capital" (1867)</li> <li>• Weber e Durkheim publicam suas obras principais (1900-1918)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revolução Americana (1776)</li> <li>• Revolução Francesa (1789)</li> <li>• Movimentos revolucionários agitam a Europa - "Primavera dos Povos" (1830-1848)</li> <li>• Regulamento sobre condições de trabalho nas manufaturas (Inglaterra, 1833)</li> <li>• Emenda à Lei dos Pobres (1834)</li> <li>• Proclamação do Império alemão (1871)</li> <li>• Fortalecimento dos partidos socialistas e trabalhistas na Inglaterra, Alemanha, Rússia e outros países (1875-1898)</li> <li>• Deflagração da I Guerra Mundial (1914)</li> <li>• Revolução Bolchevique (1917)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinário a vapor e energia hidráulica (cerca de 1769)</li> <li>• Invenção do tear a vapor por Cartwright (1792)</li> <li>• Jenner descobre a vacina contra a varíola (1796)</li> <li>• Invenção do motor elétrico por Faraday (1821)</li> <li>• Primeira ferrovia (Inglaterra, 1825)</li> <li>• Pasteur desenvolve a teoria microbiana (1861)</li> <li>• O primeiro metrô é inaugurado em Londres (1863)</li> <li>• Roentgen descobre o Raio X (1895)</li> <li>• Os Curie descrevem a radioatividade (1898)</li> <li>• Plank desenvolve a Teoria Quântica (1900) E Einstein a Teoria da Relatividade (1905)</li> </ul>

Os séculos XVI e XVII, geralmente considerados como um autêntico "período de gestação" da modernidade, constituíram um período de intensas mudanças em toda a civilização ocidental, com base particularmente na Europa. CARNOY (1988), enfatiza como aspectos típicos desse início da modernidade, o *declínio da lei divina*, que até então governara o pensamento e a ação da sociedade e da qual derivava toda a noção de autoridade conhecida, seja secular ou religiosa. Resulta daí o declínio do domínio feudal, ao mesmo tempo em que nas cidades adriáticas (por exemplo, Veneza), aflorava uma nova classe de comerciantes, pré-figurando o que seria, alguns séculos mais tarde, a sociedade burguesa. Assim, o surgimento de novos conceitos, de homem, de negócios, de religião, ou seja, uma *nova racionalidade*, marcaram presença neste momento crucial da história, e foi assim que a velha ordem social, fixa e imutável, construída durante quase um milênio, começou a desabar.

Na questão da formação das políticas públicas, pelo menos termos aproximados ao que se conhece hoje, POLANYI (1980) fala de uma *grande transformação*, tendo como foco as leis inglesas de proteção social, entre elas a Lei dos Pobres Elizabetana, de 1601, e o chamado acordo de juizes de Speenhamland<sup>2</sup>, de 1795, os quais, na visão do autor, constituem a origem dos sistemas de

<sup>2</sup> "Lei de Speenhamland": vigorou entre 1795 e 1834, foi uma tentativa de oposição à competição no mercado de trabalho, procurando garantir proteção e renda mínima aos mais pobres, através de um sistema de abonos regulados de acordo com o preço do pão, concedidos mesmo a desempregados.

proteção social modernos. Para este autor, o momento em que as chamadas *mercadorias fictícias*, ou seja, *trabalho*, *terra* e *dinheiro*, passam a ser organizados como *mercados*, marca o rompimento de um estado de equilíbrio social secular, tornando a sociedade em mero acessório deste mesmo *mercado*. Isso muda o *status quo* profundamente, à medida em que se instalam alguns mecanismos perniciosos, visto que a sociedade se torna despojada da cobertura e da proteção das instituições sociais e culturais que ela própria fora capaz de criar. O resultado seria um agudo transtorno social, capaz de atirar a todos no *vício*, na *perversão* e no *crime*, conforme os argumentos da época.

POLANYI (1980), no mesmo trabalho, opõe-se à visão do marxismo tradicional, ao propor uma explicação diferenciada para o papel dos interesses de classe nas transformações sociais. Segundo ele, o que importa são os interesses da sociedade como um todo, e não apenas os de determinada classe; em outras palavras, o movimento de proteção social surgiria, não como resultado direto de interesses de classe, mas, sim, em torno de “substâncias sociais ameaçadas pelo mercado”.

O *longo século XIX* é cenário, ainda, do surgimento da noção de *cidadania*. Neste domínio, é essencial o recurso à obra de MARSHALL (1967), também elaborada fora dos referenciais do marxismo. A cidadania, para este autor, estaria associada com o conceito de participação na vida comunitária e seria a decorrência de uma herança social inerente aos membros da sociedade. MARSHALL era inglês e se debruçou sobre a história da formação social de seu país, procurando, entretanto, trilhar um caminho diferente daquele percorrido pelos seus ancestrais intelectuais, Stuart Mill e Adam Smith, de fundo economicista. É na história do capitalismo inglês, a partir do século XVII, que o autor vai buscar as bases de seu conceito de cidadania, fundado nos três conhecidos elementos: cidadania *civil* (direitos necessários à liberdade individual, originada no século XVIII); *política* (direito de participar no exercício do poder político, característica marcante do século XIX) e *social* (admissão a um mínimo de bem estar econômico, cultural e de serviços sociais, configurada apenas no século XX).

O mesmo MARSHALL (1967), se detém, ainda, sobre o conceito de *status*, considerado marca distintiva da sociedade feudal, na qual não havia nenhum código de direitos e deveres do qual os homens estivessem investidos. A passagem do antigo para o moderno se traduz, exatamente, por uma transformação do *status*, medida da desigualdade e do localismo, para a *cidadania*, encontro da igualdade em escala nacional. No caso inglês, a *Poor Law* do século XVII e a própria convenção de Speenhamland, ainda representavam um autêntico divórcio entre os direitos sociais e um

---

verdadeiro estatuto de cidadania, sendo que seus assistidos, os pobres, eram estigmatizados como indigentes, e não tratados como verdadeiros cidadãos. Naquela sociedade capitalista primordial, embora a riqueza se constituísse em prova de mérito e a pobreza, seu reverso, a desigualdade social, ao se tornar excessiva, poderia ser contrabalançada pelo surgimento da noção de cidadania, que mesmo em sua fase incipiente, dita *civil*, já representaria um inquestionável princípio de igualdade. Possuir *cidadania* então, significaria bem mais do que uma concessão mas, antes, um atributo extremamente funcional para a sociedade, indispensável para a constituição de um mercado competitivo ou, ainda, “um elo de natureza diferente, um sentimento direto de participação em uma comunidade baseado na lealdade a um patrimônio comum”, nas palavras do autor em pauta. É dentro de tal contexto, que se erigem as instituições de proteção social ao longo de todo o século XIX, não só na Inglaterra, como em outros países da Europa, e mesmo nos Estados Unidos, posteriormente.

Mas, qual seria o significado da proteção à saúde que se instaura no contexto da modernidade? Mais uma vez, na história, tudo começa *antes* do que parece... ROSEN (1994) afirma a existência de uma verdadeira *façanha sanitária medieval*, em que pesem as limitações políticas e científicas inerentes a tal período histórico, e que se traduz, por exemplo, pelos esforços em lidar com os problemas sanitários urbanos, com a criação de medidas de saúde pública mais tarde consagradas, tais como a quarentena e ainda pela atuação da Igreja Católica e das organizações comunitárias, na criação dos hospitais e outras instituições voltadas para o cuidado médico e a assistência social, entre outros.

Mas os avanços de maior monta vêm a ocorrer, ainda segundo ROSEN (1994), após a instauração da maneira de pensar iluminista, e pelo desenvolvimento do mercantilismo, ao longo dos séculos XVI a XVIII, que produzem uma grande evolução da ciência, particularmente da ciência médica, nos campos da anatomia, da fisiologia e da patologia, com Vesalius, Harvey, Morgagni e tantos outros. Os novos conhecimentos permitiram avançar, não só sobre o entendimento mais profundo da estrutura e do funcionamento do corpo humano, como também em relação à sua aplicação sobre a saúde das coletividades. É uma fase de avanço de um enfoque quantitativo sobre os problemas de saúde, com o desenvolvimento da chamada *aritmética política* – disciplina mãe da bioestatística. Começa a tomar forma, também, a idéia da existência de organismos diminutos como causadores de inúmeras doenças. Para o autor citado, é também esse o período em que aparecem as idéias de que seria essencial uma população numerosa e sadia para garantir a riqueza e o poder da nação.

Foi um momento de debates empolgados dentro da sociedade, envolvendo estadistas, políticos, médicos e homens de negócio e, principalmente, foi uma era de reconhecimento e aceitação de responsabilidades públicas pela saúde da população. Nasce assim as políticas de saúde modernas, imbuídas do espírito do *welfare economics* e fundadas na concepção de um *homo economicus*. Era também uma era de moralidade e intolerância, mormente em relação aos mais pobres, sobre os quais dizia CHADWICK (citado por ROSEN, 1994): “vivem na imprevidência, na imoralidade, em comparação com os que trabalham, os quais sabem conduzir suas coisas”.

Mas, mesmo gradualmente, as mudanças políticas ocorridas na Europa na primeira metade do século XIX – a *Age of Revolution* de HOBBSBAWN (1994) – acabam por favorecer uma mudança qualitativa do caráter da ação política em saúde, transformando as noções de concessão e repressão, anteriormente vigentes, em noções de direito e justiça social. Neste particular, os anos transcorridos entre 1840 e 1854, são bastante expressivos com relação a tais mudanças, configurando o que KRIEGER e BIRN (1998) denominaram de “o surgimento de um movimento social e de uma profissão”, correspondendo às grandes mudanças políticas e culturais em todo o mundo ocidental. Assim, a saúde se transformou em assunto público, e o estado de saúde, doença e bem-estar da população passa a ser considerado um reflexo da ação política. É construída, assim, a *Saúde Pública moderna* sob a égide da *justiça social*, na visão dessas autoras. O Quadro 8, inspirado no trabalho em pauta, mostra alguns dos acontecimentos políticos, culturais e sanitários da era da *fundação da saúde pública*.

#### **QUADRO 8: A FUNDAÇÃO DA SAÚDE PÚBLICA**

<b>EVENTOS POLÍTICOS E CULTURAIS</b>	<b>EVENTOS SANITÁRIOS</b>
1840-1847	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeiras leis de limitação do trabalho infantil na Inglaterra e nos Estados Unidos</li> <li>• Revoltas populares contra a fome na Irlanda</li> <li>• Movimentos anti-escravagistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Villermé publica seu estudo sobre as condições de saúde dos trabalhadores na França</li> <li>• Chadwick (1842) e Smith (1847) publicam estudos semelhantes na Grã-Bretanha</li> <li>• Griscom, idem em Nova Iorque</li> <li>• Engels publica <i>Conditions of Working Class in England</i></li> </ul>
1848	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimentos revolucionários anti-monarquistas em vários países europeus</li> <li>• Revolução na França</li> <li>• Primeira convenção dos direitos femininos nos EUA</li> <li>• H. Thoreau publica <i>Civil disobedience</i></li> <li>• Marx e Engels publicam o Manifesto Comunista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epidemias de cólera em todo o mundo</li> <li>• Virchow publica <i>Medizinische Reform</i> na Alemanha</li> <li>• Criação de um Comitê de Saúde da Segunda República na França</li> <li>• <i>First Act of Public Health</i> na Inglaterra</li> <li>• Criação de um comitê de Higiene Pública na recém fundada <i>American Medical Association</i></li> </ul>
1849-1854	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprofundamento da luta pela libertação dos escravos nos EUA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elizabeth Blackwell cria o primeiro dispensário para mulheres e crianças pobres em NY</li> <li>• Fundação da <i>London Epidemiological Society</i></li> <li>• John Snow publica <i>On Cholera</i> e bloqueia a transmissão da doença em áreas de Londres (<i>Broad Street</i>)</li> </ul>
---	--

Por muitas razões, a *Inglterra* tem no seu caso de formação de políticas de proteção social e à saúde, uma expressão paradigmática. ROSEN (1994), por exemplo, acredita que a moderna Saúde Pública se originou justamente na Inglaterra, entre os séculos XVII e XIX, por ter sido este o primeiro país industrial moderno. Neste período os ingleses ampliaram sobremaneira seu poderio naval e o sistema de capitalismo mercantilista nele assentado, acumulando, além disso, grandes inovações tecnológicas, com base científica empirista, dando origem a uma economia industrial-urbana, que superou inteiramente as raízes agrárias anteriormente vigentes, e gerou transformações radicais na estrutura social da nação (RIBEIRO, 2000).

Foi na Inglaterra que ocorreu, ainda, de forma coerente com seu processo de desenvolvimento político, o grande marco da proteção social, a Lei dos Pobres, promulgada em 1601 e em vigência ao longo dos dois séculos seguintes, e que teve como característica principal a atribuição de responsabilidades às freguesias (*parishes*) pelo cuidado de seus pobres, antecipando, curiosamente, uma tendência contemporânea da política social que é a descentralização. A proteção, no caso, era marcada por uma forte ênfase no trabalho, refletindo a máxima protestante de que *mentes vazias são oficinas do demônio*. Com isso, criou-se uma oferta de mão de obra para as manufaturas nascentes, através das instituições de formação e adaptação ao trabalho, as *work-houses*.

As primeiras décadas do século XIX marcaram, profundamente, os rumos do capitalismo inglês e da formação das políticas de proteção social no país, pois não só se deterioraram as condições de vida da população e aumentaram as tensões e agitações nas ruas, como também a industrialização, que já datava de um século, buscava novos mercados e incorporava tecnologias e recursos cada vez mais diferenciados. Neste aspecto, o ano de 1834 representa um marco, pois corresponde ao momento em que a Lei dos Pobres, que vigorara por mais de 200 anos, é revogada, dando lugar à formação definitiva de um verdadeiro mercado de trabalho competitivo na Inglaterra. Segundo POLANYI (1980), antes disso não havia, verdadeiramente, um sistema social de capitalismo industrial no país. É a partir do *Poor Law Reform Act*, de 1834, que a história social passa a ser determinada por uma lógica de mercado, instalando-se, assim, de fato e de direito – e de forma irreversível – a era do *homo economicus* no mundo ocidental.

Antes disso, a lógica de mercado via-se tolhida pelas péssimas condições de vida da população. Neste aspecto, a literatura clássica inglesa, seja em Swift, Dickens, Blake, Austen e outros autores do período, fornece descrições de grande impacto, até os dias de hoje. ROSEN (1994) expõe tal situação em tintas quase surrealistas, mesmo para a atualidade: as cidades eram extremamente insalubres (os trabalhos de Snow a respeito do cólera em Londres bem o comprovavam); as epidemias e as doenças de massa não possuíam nenhum controle e matavam milhares de pessoas em cada surto; havia um número inacreditavelmente alto de bares por habitante; as condições de saneamento básico eram sofríveis (em certos setores de Manchester não havia mais do que duas privadas disponíveis para cada 250 pessoas!), e assim por diante. Como se isso não bastasse, começaram a surgir manifestações violentas nas ruas de inúmeras cidades fabris britânicas, nas quais mais de 70% da população era composta por trabalhadores. Estes fatos comprometiam, sem dúvida, não só a produção de bens como as possibilidades de consumo interno dos mesmos. Tal é o contexto do *Poor Law Reform Act*, resultante de um estudo conduzido por Chadwick e Senior, entre 1832 e 1834.

Ainda dentro dos marcos das transformações ocorrida na Grã-Bretanha, merece destaque a criação de um tipo de instituição alternativo ao secular hospital, ou seja, o *dispensário*. Já no século XVII, há notícias deste tipo de serviço público, mas sua oficialização começa a se dar no último quartel do século XVIII, quando um médico londrino, G. Armstrong, cria uma unidade para atendimento a crianças pobres em um bairro popular, seguidas de outras em diversas cidades do país. Os dispensários ofereciam também cuidados a domicílio, inclusive atendimento obstétrico e, de modo geral, destinavam suas atividades às parcelas mais pobres da população (ROSEN, 1994).

O Quadro 9, inspirado em ROSEN procura fazer uma síntese dos eventos do período em pauta:

**QUADRO 9: EVENTOS SANITÁRIOS NA GRÃ-BRETANHA NO SÉCULO XIX**

ANO/PERÍODO	EVENTO
1844	Relatórios da Comissão Real para Investigação da Saúde das Cidades (coordenado por Chadwick): maior centralização e unificação da política; novas leis de posturas urbanas.
1841-1844	Criação de inúmeras associações civis de defesa de direitos e promoção de saúde (Saúde Pública como movimento social), entre elas a Associação de Saúde das Cidades, liderada por Southwood Smith, sob inspiração de Chadwick
1846	Ato Sanitário de Liverpool: a primeira medida sanitária de maior abrangência votada na Inglaterra, criando vários cargos de autoridades sanitárias locais (médicos, engenheiros e fiscais)
1848	Epidemia de Cólera em Londres e outras cidades e criação do Conselho Geral de Saúde, substituindo o comissariado provisório anterior.
1854	Renovação do Ato de Saúde Pública é rejeitada pelo Parlamento; ocaso da influência de Chadwick
1871	Criação do Conselho de Governo Local para a saúde pública
1875	Aprovação de um novo Ato de Saúde Pública e consolidação jurídica e administrativa da proteção sanitária.

As reações não tardaram a marcar presença, como pode ser atestado por um editorial do jornal *The Times* (que havia apoiado as medidas de intervenção inicialmente), cerca de 1850: “preferimos nos arriscar ao cólera, e ao resto, a nos impingirem a saúde”.

Cabe aqui uma breve digressão sobre uma situação peculiar do Reino Unido, a prática médica generalista, realizada sob auspícios estatais, cujos profissionais, conhecidos como *GP – General Practitioners* – têm presença marcante no sistema de cuidados à saúde daquele País desde o século XIX, constituindo a base operacional e a porta de entrada do *National Health System*.

Segundo BROTHERSTON (1971), a emergência deste tipo de prática se dá no início do século XIX, associada às mudanças rápidas de natureza comercial e industrial ocorrida na sociedade inglesa da época. Havia, anteriormente, cerca de três categorias de praticantes de saúde, os *physicians* (médicos clínicos), os *surgeons* e os *apothecaries* (espécie de farmacêutico), frutos de um sistema que durava já cerca de 300 anos, mas cujo estatuto foi modificado, através de unificação, ao longo das primeiras décadas do século XIX, em um processo conflituoso, com marcante intervenção estatal. Assim, procederam-se mudanças que refletiram as pressões das demandas sociais, bem como do desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias. Por volta de 1879, foram estabelecidas as seguintes categorias de GPs: (a) o *surgeon-chemist*, com formação médica e habilitação no manuseio de produtos farmacêuticos, inclusive com autorização para comercialização dos mesmos; (b) o *surgeon-apothecary*, com a mesma habilitação, porém sem autorização para comercialização de produtos farmacêuticos (c) os *médicos clínicos* propriamente ditos (*consultant order*), não envolvidos com a produção e a dispensação direta de medicamentos.

A unificação da profissão médica no Reino Unido ocorreu através de um *Medical Act*, baixado pelo Conselho Geral de Saúde, com debates intensos e muita polarização dentre os próprios médicos e a sociedade, entre 1830 e 1858, período em que também se registram grandes transformações na formação médica. Faz parte do cenário da época, também, a proposta de se criar uma *lower order of practitioner*, para atendimento às populações rurais pobres, prontamente rebatida pela *British Medical Association*, sob o argumento, sem dúvida progressista, de que “*disease affected people wherever they were and of whatever class they were, and so the same degree of medical skill should be available for everyone*”. Nos últimos anos do século, ocorreram restrições à prática dos GP, correspondendo ao que o mesmo BROTHERSTON (1971) denomina de “*the rise and the fall of the GP*”, devido à tendência ao crescimento das especialidades médicas cirúrgicas e dependentes de tecnologia, efeito que persistiu mesmo pelo século XX afora, e que só foi abordado normativamente com o advento do NHS, a partir de 1948. Uma frase de Bernard Shaw, citada por BROTHERSTON (1971), reflete bem algumas das contradições a que estavam submetidos os GP ao

final do século XIX: "*to make matters worse doctors are hideously poor... Better be a railway porter than an ordinary English GP*".

É na Inglaterra, também, que surgem mudanças importantes na forma de organização dos sistemas de saúde, ainda nos primórdios do século XX, que vêm a provocar influências em todo o mundo ocidental, configuradas, por exemplo, na concepção de assistência à saúde dos *welfare states*. Assim, cerca de 1920, um *white paper*, subscrito por Lord Dawson of Penn, uma autoridade médica do sistema público da época, propunha a diferenciação dos serviços de saúde em três níveis de atenção, *primário*, *secundário* e de *hospitais docentes*, o que veio a fornecer as bases para todos os sistemas de atenção regionalizada e hierarquizada contemporâneos. Da mesma forma, foi através desta diferenciação de níveis, que ganharam substâncias as propostas de APS que se implantaram em muitos países do mundo, na segunda metade do século (STARSFIELD, 2001).

Uma breve incursão ao processo de formação das políticas de saúde em outros países será realizada nas páginas seguintes.

A *França*, berço do iluminismo, do racionalismo e do reconhecimento dos direitos do homem, coerentemente assumiu a liderança européia das ações públicas na área social e na saúde durante as primeiras décadas do século XIX. Já em 1790, a Assembléia Constituinte criou um *Comité de Salubrité*, responsável por assuntos tão variados como a educação médica, o saneamento das cidades, a medicina forense, a saúde animal e o controle das epidemias. Nesta época, já era consensual a idéia de que ao Estado competia proteger a saúde de seus cidadãos, e de que a doença tinha responsabilidade direta como causa de indigência. Desde 1791, foram nomeados médicos com funções de autoridade sanitária em cada Departamento, com atribuições de cuidar dos indigentes, proteger a saúde das crianças, promover inoculações contra a varíola, notificar as epidemias, além de fazer relatórios sobre a situação de saúde local. Ainda no final do século XVIII, a Convenção aprovou leis que estabeleciam um Sistema Nacional de Assistência Social, de forma absolutamente inédita na Europa de então, apesar de sua implementação ter sido comprometida pela situação de anarquia civil pós-revolucionária (ROSEN, 1994).

Segundo THÉVENET (1973), a par das influências ideológicas iluministas trazidas pela Revolução Francesa, o sistema de proteção social desse país também apresenta profundas influências da prática da caridade católica. Aponta essa influência como uma verdadeira *nova mentalidade*, originada ainda no século XVII, através do trabalho social desenvolvido por São Vicente de Paula, que associou a prática caritativa a um enorme talento de organizador, criando a instituição que ainda hoje tem seu nome, responsável por dispensários, asilos, creches e outras formas de abrigos



para inválidos e deserdados, erigidos sob o princípio da dignidade e do direito à vida. Ainda segundo o autor em pauta, o que o movimento revolucionário fez, de fato, foi substituir a noção cristã de *caridade* por uma noção laica de *justiça*.

A partir de 1802, foram estabelecidos nas cidades francesas os *Conseils de Salubrité*, com uma feição que os aproxima das administrações de saúde contemporâneas, pois sua atuação se pautava por uma relativa *integralidade*, abrangendo, por exemplo, a higiene do comércio de alimentos, os banheiros públicos, a educação médica, os sistemas de saneamento básico, os presídios, o atendimento a emergências, a saúde dos ambientes de trabalho, as estatísticas de morbimortalidade e muitos outros aspectos (ROSEN, 1994). Surge a *Medicina Urbana francesa*, com sua ênfase em enfrentar os problemas derivados do comprometimento das cidades assoberbadas pela migração rural-urbana pós-revolucionária e, que considera as cidades, nos marcos de pensamento racionalista da época, dentro de uma analogia com verdadeiros organismos vivos (SINGER, 1979).

A proteção social francesa sempre colocou muita ênfase na infância e na família. Segundo THÉVENET (1973), desde 1811, fora promulgada uma *Charte des Enfants Assistés*, substituída um século depois. Algumas décadas depois, surgem leis de assistência a crianças maltratadas e moralmente abandonadas. Trata-se de uma tradição que se prolonga por todo o século seguinte. Por volta de 1893, a assistência à saúde, predominantemente hospitalar até então, incorpora o princípio da *Assistance à domicile*, dentro do qual se inserem a livre escolha do médico por parte dos pacientes, o reembolso de despesas, a garantia de atendimento especializado e hospitalar, entre outros aspectos.

A *Alemanha* integra-se apenas tardiamente ao conjunto dos verdadeiros estados-nações europeus, com a unificação promovida por Bismarck, cerca de 1870. Contudo, um pensamento social em saúde, de feição intervencionista e autoritária, pode ser encontrado em autores alemães desde o século XVI, de forma coerente com determinadas características políticas e econômicas marcantes nas cidades-estado e principados alemães desta época, quais sejam, o *absolutismo* e o *mercantilismo*. É então que se origina o conceito de *polícia médica* (*Medizinalpolizei*), típico do pensamento alemão, mas que deve ser interpretado à luz de sua raiz grega *politéia* – administração do Estado – portanto, o mesmo que *política*. Ressalte-se, ainda, que a preocupação alemã com a saúde é mesmo anterior à inglesa e francesa, só não tendo se concretizado como política nacional efetiva justamente pela tardia unificação alemã (SINGER, 1979; ROSEN, 1994).

Um pouco da história do pensamento alemão em Saúde Pública é a seguinte: em 1665, Seckendorff sistematizou as finalidades da ação governamental em saúde, prevendo que as

mesmas estivessem voltadas para o bem-estar e a proteção da saúde do povo e, também, para incrementar o crescimento da população, o que incluiria, entre outros aspectos, a supervisão do trabalho das parteiras, o amparo aos órfãos, a designação de autoridades sanitárias, a inspeção de alimentos, a prevenção de hábitos nocivos, o saneamento básico e ainda, de forma coerente com a época, a assistência à pobreza. Na mesma época Leibnitz, cientista, filósofo e político, já defendia a responsabilização dos governos pela saúde da população, dando grande ênfase à investigação quantitativa dos fenômenos de saúde e de doença. Frank, no final do século XVII, realiza a mais monumental obra sobre a *Medizinalpolizei*, considerada por Rosen como *um código de saúde para déspotas esclarecidos*, no que é seguido por Mai, seu contemporâneo (ROSEN, 1994).

Frank, médico, educador e administrador e um erudito pensador, defendia a idéia de que a saúde do povo é uma responsabilidade do Estado e apresentou em uma extensa obra (*System*), marcada pelas idéias humanistas e iluministas, uma minuciosa descrição de um sistema de proteção à saúde, tanto no campo público como no privado, cujas principais características são: (a) estímulo à procriação e à vida familiar, com vistas a aumentar a população; (b) atenção à maternidade e ao puerpério; (d) proteção à criança, até a adolescência e inclusive no ambiente escolar; (e) promoção da higiene dos alimentos, das moradias, da recreação, dos dejetos e das vestes. A obra de Frank, realmente monumental e insuperada, ainda percorre inúmeros outros campos da Saúde Pública, tais como a prevenção de acidentes, as estatísticas vitais, a medicina militar, a administração hospitalar, as doenças venéreas, epidêmicas e transmissíveis, além de outros aspectos (ROSEN, 1994).

As idéias da *polícia médica*, contraditoriamente humanistas e despóticas, tiveram grande influência nas cidades alemãs e no restante da Europa, sendo incorporadas pelos governos da Alemanha unificada, a partir de Bismarck. Ao longo das décadas que se seguiram à publicação do *System* de Frank, médicos ativistas alemães, como Virchow, Neumann e Leubuscher, bateram-se pela implantação dessas idéias, que passaram a incluir novas questões, como a saúde do trabalhador industrial, o licenciamento médico, as medidas de proteção específica contra as doenças transmissíveis, recém-preconizadas pela Revolução Científica em curso na época. Suas influências se estendem ao longo do século XX, inclusive no Brasil, com a criação dos sistemas de previdência social modernos (SINGER, 1979; ROSEN, 1994).

*Estados Unidos:* a liderança na Saúde Pública passou dos franceses aos ingleses em meados do século XIX e, a partir daí, foi incorporada nos Estados Unidos de forma expressiva, segundo ROSEN (1979). As idéias sanitárias de proteção coletiva e intervenção urbana, ao feitio inglês e francês, contudo, já haviam sido empregadas em Nova Iorque desde o ano de 1795, por ocasião de uma

epidemia de febre amarela. Contudo, a não constituição, até aquele momento, de uma organização sanitária de cunho público impediu medidas eficazes.

Com o explosivo crescimento urbano do país, na primeira metade do século XIX, começou, gradualmente, a se desenvolver este tipo de organização. Neste aspecto, a cidade de Nova Iorque, sujeita a freqüentes epidemias, foi pioneira, criando a partir da primeira década do século uma administração permanente para a saúde. Curiosamente, a localização inicial dos serviços de saúde pública americanos era nas chefaturas de Polícia, mas, de qualquer forma, a figura da autoridade sanitária, com mandato estatal, já se fazia presente. As funções exercidas por tais autoridades (Inspetor Sanitário da Cidade) incluíam a administração da saúde, o saneamento ambiental, o controle das epidemias e outras doenças e a estatística vital. As condições de saúde eram então tão ou mais precárias do que as da Europa, dada a urbanização descontrolada, agravada pelas imigrações. A influência européia também se fazia sentir nas práticas de saúde pública, traduzidas por freqüentes e extensivos inquéritos, à feição daqueles desenvolvidos por Villermé e Chadwick, na França e na Inglaterra respectivamente.

A Saúde Pública americana ocupou-se intensivamente da problemática urbana, tanto que, cerca de 1845, foi iniciado um amplo movimento pela Reforma Sanitária no país, com ênfase nas responsabilidades locais, mas que evoluiu de forma incompleta e muito lentamente. Destacam-se, neste período, os nomes de Griscom, autor de um relatório à Chadwick sobre as condições sanitárias de Nova Iorque, de Shattuck, um empreendedor preocupado com as questões de saúde, sediado em Boston, bem como a constituição de inúmeras e influentes entidades civis voluntárias de luta pela saúde, também de acordo com o modelo inglês. Uma administração nacional de saúde (*National Health Department*), que incorporou os princípios do movimento sanitário americano, entretanto, só foi criada por volta de 1879 (ROSEN, 1994).

### **3. A PROTEÇÃO À SAÚDE NA MODERNIDADE CONTEMPORÂNEA**

Aqui se recorre, mais uma vez, a HOBBSAWN (1994), em busca de uma definição precisa e coerente da modernidade contemporânea, que este autor prefere chamar de o *breve século XX*, em contraposição ao *longo século XIX*. Com efeito, o autor elabora a imagem de que um "curto" século se iniciou em 1914, com a deflagração da I Grande Guerra e se encerrou com a derrocada do império do socialismo real liderado pela URSS, no final da década de 90. São definidos, então, três períodos nesse segmento de tempo: o primeiro, a *Era da Catástrofe*, entre as duas grandes

guerras mundiais; o segundo, entre 1945 e a chamada crise do petróleo de 1973 – a *Era de Ouro*; o terceiro, encerrado em 1990, marcado pela incerteza e pela decomposição – o *Desmoronamento*.

Nas linhas que se seguem, um pouco da elegância do historiador inglês, quando ele pinta um quadro lúcido do que foi este *curto século* no qual a Modernidade frustrou a todos que queriam vê-la consolidada e ampliada nas conquistas que possibilitou à humanidade durante o *prolongado século* anterior:

*Contudo, Marx e os outros profetas da desintegração dos velhos valores sociais tinham razão. O capitalismo era uma força revolucionadora permanente e contínua. Claro que ela acabaria por desintegrar mesmo as partes do passado pré-capitalista que antes achava convenientes, ou mesmo até essenciais, para seu próprio desenvolvimento: acabaria serrando pelo menos um dos galhos em que se assentava. Isso vem acontecendo desde meados do século. Sob o impacto da extraordinária explosão econômica da Era de Ouro e depois, com as conseqüentes mudanças sociais e culturais – a mais profunda revolução da humanidade na sociedade desde a Idade da Pedra – o galho começou a estalar e partir-se. No fim deste século, pela primeira vez, tornou-se possível ver um mundo em que o passado, inclusive o passado no presente, perdeu seu papel, em que os velhos mapas e cartas que guiavam os seres humanos pela vida individual e coletiva não mais representavam a paisagem na qual nos movemos, o mar em que navegamos. Em que não sabemos aonde nos leva, ou mesmo aonde deve levar-nos, nossa viagem (HOBSEBORN, 1994 pp. 25).*

Embora o próprio autor considere sua periodização provisória, até porque escreveu dentro desse tempo e, portanto, com dificuldades para melhor compreendê-lo e analisá-lo, é provocativo movimento tentar encontrar, nessa idéia de três eras, uma possível correlação com a construção dos sistemas de proteção social no mundo. E em uma aproximação, também provisória, possíveis articulações poderiam ser (a) *Era da Catástrofe* – o fim dos antigos sistemas ainda muito marcados pelo credo liberal; (b) a *Era de Ouro* – o advento dos Estados de Bem-estar Social, a partir das formulações keynesianas (na verdade, resultantes de um primeiro baque de incerteza, a crise da década de 20); (c) *Era de Desmoronamento* – as “reformas das reformas”, crise do *welfare state* tradicional, afastamento do Estado e contenções de gastos sociais.

A aplicação da imagem das três eras no caso da proteção social deve ser considerado mais um recurso esquemático e de síntese – uma tentativa de configurar uma tipologia clara e aceitável –

mais do que nela enquadrar, formalmente, *todos* os casos possíveis. Algumas exceções saltam aos olhos e mostram a incompletude do mesmo, por exemplo, o caso do Brasil e de outros países em condições semelhantes, que ainda estão realizando suas tentativas de implantar *welfare states* e que, apesar disso, já vêm fazendo “reformas de reformas” antes mesmo que tenham completado a obra primordial. Da mesma forma, o caso dos EUA, cujo *welfare* tem natureza especial e diferenciada, não acompanhando de perto as transformações vislumbradas dentro de tal esquema.

Na presente seção, o que se pretende é debruçar sobre algumas das mudanças mais recentes, correspondentes ao que denominou acima de *Era de Desmoronamento*. O foco principal será colocado sobre os cenários abertos pelas mudanças políticas e econômicas das últimas décadas, com a crise do Estado de Bem-estar, a ressurgência do liberalismo e o aprofundamento da chamada globalização, por exemplo. Buscar-se-ão os impactos sobre o panorama dos sistemas de proteção social, particularmente na saúde, seja nos países centrais, seja nos dependentes, tomando-se, o caso brasileiro como exemplo. Serão ainda levantadas algumas informações sobre o conteúdo das agendas de política social dos organismos internacionais, seja na área de regulação financeira (FMI), desenvolvimento econômico (Banco Mundial) e saúde (sistema OPAS/OMS) e seu impacto nas reformas dos sistemas de saúde em curso na presente década.

### **3.1. O sentido das políticas de proteção social**

Se o século XX teve sua trajetória marcada pelas mudanças e, ainda mais, pela sua rapidez e pela sua universalidade, as políticas sociais, sem dúvida, foram caudatárias diretas dessas características. Nos anos do otimismo, como aponta HOBSEBAWN (1994), teria havido a ocorrência de uma verdadeira “Revolução Social”, transcorrida entre o final dos conflitos mundiais, na década de 40, e os anos 90, com o fim do socialismo real e a aparente “morte das ideologias”. São características de tal período: (a) a urbanização progressiva e a rápida “extinção” ou redução numérica acentuada do campesinato na maioria dos países; (b) a necessidade cada vez maior do acesso à educação mais sofisticada e mais tecnológica em toda parte; (c) o declínio numérico e a perda de prestígio e poder política da própria classe operária industrial – o proletariado histórico – configurando o que seria não *uma crise de classe, mas de sua consciência*, muito embora em ritmo não tão acentuado como ocorreu com o campesinato; (d) o advento de um novo ator histórico – as mulheres – cada vez mais escolarizadas, cada vez mais inseridas no mercado de trabalho, inclusive quanto aos seus segmentos anteriormente excluídos de *mães e esposas*. Estes fatos, certamente, compõem um pano de fundo abrangente para as transformações da política social ocorridas ao longo do século e, particularmente, em sua segunda metade.

As políticas sociais estão articuladas de forma profunda ao desenvolvimento do capitalismo, que traz, como consequência, questões sociais de alta complexidade e dinâmica característica. Como elementos deste contexto estão: a formação do proletariado, a urbanização, a ruptura das economias de mera subsistência, fortemente dependentes da exploração direta da natureza, o enfraquecimento de determinadas formas tradicionais de solidariedade providas pelas própria sociedade. Com consequências mais visíveis, destacam-se a insegurança e a pobreza (LAURELL, 1995).

Modernidade e capitalismo acarretaram sempre políticas sociais, mas dentro de um *modus operandi* que requer determinadas mediações para sua compreensão integral. Assim, a relação de possível causa e efeito é complexa e determinada de forma múltipla, vislumbrando-se, aí, componentes de legitimação política e reprodução econômica, a par de características mobilizadoras e até mesmo libertárias, racionalidades humanistas, partidárias, religiosas, entre outras. Conforme acentua a mesma autora (LAURELL, 1995), a chamada “questão social” adquire o status de *fato político* e as propostas de solução passam a fazer parte de uma vasta gama de mecanismos representativos e, em contrapartida, das ações do aparelho de Estado e de suas relações com a Sociedade e o Mercado. Estabelecem-se, assim, dinâmicas próprias que têm sido exaustivamente examinadas na literatura, como por exemplo, as articulações entre público e privado; direito e benefício; legitimação e conquista social; mérito e universalização, entre outras.

Políticas sociais, dentro da tradição marxista (FALEIROS, 1979), representam no âmbito dos blocos de poder político e econômico, uma resposta ao *direito ao trabalho*, traduzida como *direito à assistência* de diversas naturezas, seja estabelecendo trabalhos públicos (“frentes”), seja através das cestas básicas alimentícias e outros mecanismos, voltados para uma lógica de manter a lealdade das classes de baixo e sua mobilidade e reserva para o trabalho. Para quem não trabalha, surge outra gama de medidas impostas pelo Estado com o apoio dos grupos dominantes, de caráter geralmente tutelar e que aviltam, modo geral, o ganho financeiro dos assistidos, concedendo-lhes apenas o *mínimo*.

Em um processo de síntese conceitual, a discussão das políticas sociais tem sido projetada para territórios cada vez mais amplos, deixando de lado as explicações economicistas, politicistas, culturalistas, isoladas, em busca do que LAURELL (1995) propôs como *abordagem histórico-processual*, dentro da qual as políticas são discriminadas em termos não só de seus fundamentos, conteúdos e orientações ideológicos e políticos, mas também dentro das implicações resultantes das interações e dos embates entre as forças políticas em cada momento histórico.

A construção dos sistemas clássicos de bem estar social, em sua feição européia, como é o caso da Inglaterra, dos países nórdicos, bem como de outras nações se deu no pós-guerra e em toda a década de 50 e 60. O autêntico *welfare-state*, na forma como hoje é conhecido, associado aos nomes de Keynes e Beveridge, tem esta origem, com tradução de mínima proteção governamental em termos de renda, alimentação, saúde, educação e habitação, assegurados a cada cidadão não como caridade ou concessão do Estado, mas como um direito. A origem histórica destes sistemas de proteção é, entretanto, mais antiga, coincidindo com a formação dos Estados nacionais e os processos de industrialização e urbanização. São estes Estados que começam a se distanciar do *liberalismo*, em direção a um modo mais *social*, que promovem o que VIANA (1997) denomina de um “tipo particular de arranjo entre o Estado, o mercado e a sociedade”, simbolizando dessa forma um “duplo compromisso”: entre o Estado e o mercado e entre a democracia e o capitalismo.

Como resultado de tal arranjo, típico do período histórico de diferenciação, crise e expansão do capitalismo, originam-se padrões distintos de intervenções do Estado sobre a vida social, organizadas em torno de dois eixos, o primeiro, *universal/seguridade*, típico da Escandinávia e do Reino Unido e o segundo, *ocupacional/seguro*, vigente na Europa continental – com suas variedades mistas (VIANA, 1997).

### 3.2. O caso da saúde

Em relação aos sistemas da saúde, o quadro acima referido se amplia, visto que, já no final do século XIX se detectam, na Europa principalmente, uma *primeira onda* de reformas, caracterizada por financiamento subsidiado estatal e programas específicos para os mais pobres e trabalhadores de baixa renda, tendo como paradigma o caso inglês (*sanitarismo*), com desdobramentos inclusive no século XX. Uma segunda onda seria aquela advinda da crise do pós-guerra, cujo exemplo típico é a formação do *National Health System* britânico, com extensão da atenção e inclusão do acesso aos cuidados de saúde entre os direitos de cidadania; o terceiro momento é mais complexo, iniciando ainda nos anos 60, com a expansão pura e simples da assistência, seguido, em anos mais recentes, de uma crise desse modelo e a necessidade de formulação de uma agenda pós-*welfare* (ALMEIDA, 1996).

O caso da saúde tem suas particularidades, aliás muito numerosas e variadas. Na verdade, a *primeira onda* de reformas corresponde ao período em que as opções se diversificaram, particularmente no contexto europeu, em que os avanços sociais obtiveram maior primazia quando comparados mesmo aos países avançados da América do Norte ou do Oriente. As alternativas disponíveis, naquele momento, segundo COSTA et al. (2000) seriam: (a) o modelo *beveridgeano*,

baseado no financiamento por fundos públicos fiscais, com garantia de acesso, gratuidade e integralidade, correspondendo ao *welfare state* clássico inglês e escandinavo; (b) o modelo *bismarckiano*, baseado em seguro e pagamento compartilhado entre sociedade e Estado, apoiado em estruturas corporativas e acesso condicionado pela condição de emprego e mérito. Um terceiro modelo, dito de *mercado*, também ocorre, tendo como características principais a organização a partir das capacidades de compra e consumo de seus usuários (cidadãos-consumidores) ou das empresas às quais estes estão vinculados – este é o padrão que vigora, ainda hoje, nos EUA e no Japão.

Em termos mais amplos, ou seja, do desenvolvimento do *welfare state*, há quem vislumbre, como é o caso de NAVARRO (1995), uma onda mais tardia de reformas sociais que afetou, não só os países que haviam participado dos primeiros movimentos nas décadas de 40 e 50, mas também outros da Europa, além do Canadá, Estados Unidos, Japão, Austrália e Nova Zelândia. As características deste período, típico dos anos 60 e seguintes, seriam: (a) escassez de mão de obra, como consequência de um *boom* econômico despertado pela guerra do Vietnã; (b) a provisão de serviços sociais mantidos nos *welfare states* vigentes; (c) o aumento do número e da intensidade das reivindicações trabalhistas nos países centrais; (d) uma certa perplexidade do empresariado capitalista face aos rumos do movimento operário; (e) novos conteúdos e estratégias dos programas partidários (pelo menos de representação operária) – aspectos que teriam resultado no relativo compartilhamento do controle do processo produtivo entre proprietários e trabalhadores.

### **3.3. A Era do Desmoronamento: crises do *welfare-state* e dos sistemas de saúde**

O final de década de 70 e os anos 80 marcam uma inflexão importante na história das políticas sociais no mundo, com reflexos diretos e muito importantes na América Latina e, particularmente, no Brasil: a *crise*. “Crise da realidade ou apenas crise de paradigmas?” - indaga TETELBOIM (1991). A resposta da autora é que se está diante de uma realidade mutante, antes promissora, agora ameaçadora, em vias de desfazimento, particularmente no terreno das políticas sociais. Mas há também uma enorme dificuldade em situar e clarificar os termos conceituais, para não dizer ideológicos, do processo de mudança. Cumpre, aqui, situar os termos principais do debate.

Países que já haviam implantado ou reformado seus sistemas de proteção social, nas décadas anteriores, viram-se profundamente afetados. Aqueles que experimentavam reformas nesta área foram obrigados a renunciar às grandes mudanças em suas políticas sociais, em nome de uma minimização do Estado, ou da transferência de responsabilidades ao setor privado e às instâncias não-centrais de governo, ou, ainda, da contenção de despesas e do equilíbrio das contas públicas.



HOBBSBAWN (1994) chama atenção para os fenômenos históricos mais amplos que correspondem a esse período, englobando-os como a *Era de Desmoronamento*. Entre as características dessa fase complexa, em que “o mundo perdeu suas referências e resvalou para a instabilidade e a crise”, o autor aponta: (a) o reconhecimento apenas tardio, entre os políticos e pensadores do mundo capitalista, de que dessa vez a crise não se resumia em “recessão” ou “depressão”, como em ocasiões anteriores (1930 e 1987, por exemplo); (b) o desencontro, em torno de explicações convincentes, *just in time*, para a crise e seus desdobramentos; (c) uma associação quase paradoxal entre o declínio de indicadores sociais e alguns sinais de pujança do sistema capitalista, como, por exemplo, intensificação do comércio internacional, aumento da produtividade, quedas não proporcionais ou mesmo manutenção do PIB – pelo menos no segmento mais desenvolvido do mundo; (d) marcantes diferenças entre o declínio de indicadores econômicos e comportamento dos indicadores sociais, nos países centrais e periféricos, com nítido prejuízo destes últimos; (f) o reaparecimento da miséria em todo o mundo, inclusive em países ricos, como denunciado pela emergência do *street people* e outros segmentos marginalizados em números crescentes e impensáveis nas décadas anteriores; (g) o gradual ressurgimento de inquietações sociais; (h) o corte de despesas afetando mais intensivamente a área social, entre outros.

Além disso, destaca o autor, o capitalismo parecia já não funcionar tão bem quanto na época anterior, dita *de ouro*, e suas operações começavam a se tornar praticamente incontroláveis. Dessa forma, perde potência o grande instrumento regulador dos períodos anteriores, a política de governo; com isso os estados nacionais experimentaram uma enorme perda de poder político e econômico.

A crise dos sistemas de bem-estar apresenta certa clareza em seu reconhecimento entre seus analistas, mas certamente o mesmo não acontece com as explicações a respeito de seus componentes estruturais, bastante complexos e objetos de grande divergência entre os analistas. GRANADOS-TORAÑO (1995), em uma explanação sem dúvida didática, situa o processo da *crise dos sistemas de saúde* dentro de sete dimensões, a saber: (a) *temporal*: não há como alcançar melhores indicadores de saúde pela maioria dos países, a não ser que se alterem radicalmente os modos de intervenção sobre os problemas; (b) *ideológica*: o momento é de “reacomodação das concepções políticas”, afetadas pela falência do socialismo real e pelo fracasso das políticas hegemônicas em obter resultados na luta contra a pobreza e pela melhoria da saúde; (c) *política*: falência do estado de bem estar social clássico, com dificuldades na busca de soluções alternativas, dando lugar ao “estado de mal-estar”; (d) *epidemiológica e demográfica*: as dificuldades de tomada de decisões consistentes por parte dos governos, face aos fenômenos da *transição* que afetam

particularmente os países em desenvolvimento; (e) *paradigma estatal*: afastamento e marginalização do Estado como promotor do desenvolvimento social, em detrimento do mercado, a partir dos anos 80; (f) *técnica e metodológica*: inadequação dos instrumentos de análise dos processos de saúde, com necessidade da construção de novas bases doutrinárias; (g) *econômica*: queda do paradigma normativo de planejamento, com o advento do sistema de incentivos econômicos e de externalidades da saúde como instrumentos de mudança.

Independente de se tratar de um processo geral do sistema capitalista ou, particular do setor saúde, ou de seu caráter cíclico ou permanente, ou, ainda, das conclusões da corrente interpretativa que sobre ela se debruça no momento, a *crise* trouxe para o setor saúde desafios e contratempos não experimentados no passado. Os *anos dourados* (não mais do que duas décadas) de conquistas sociais e expansão de benefícios, principalmente em direção à universalidade, foram, a partir de então, colocados em cheque e sob alto risco de incertezas. Isso para países que haviam saído na frente em seus processos de construção e reforma de sistemas de saúde, pois, para os demais, geralmente dependentes e periféricos, os agravos ao setor foram catastróficos, não sendo raros os casos de autênticos abortamentos dos processos reformistas, ameaça ainda não totalmente esconjurada no Brasil, por exemplo.

Os reflexos da crise na saúde, não seriam, entretanto, surpreendentes. Desde os anos 60 se denunciava (ver, por exemplo ILLICH, 1975), os riscos de uma *nemesis*, pela a excessiva dependência do sistema de saúde em relação ao capital e à tecnologia, além de sua inserção em um imenso e poderoso *complexo médico-industrial*, expressão cunhada *d'après* o *complexo industrial-militar* dos anos da guerra fria. Dessa forma se demonstra o que muitos autores latino-americanos têm transformado em pedra de toque de suas reflexões sobre a formação e a evolução dos sistemas de saúde na região (ver por exemplo LAURELL, 1997; GRANADOS-TORRAÑO, 1995; MENDES, 1993 ; TESTA, 1992 ; ALMEIDA, 1997 ; VIANNA, 1997, além de muitos outros), qual seja a hegemonia norte-americana na constituição das políticas sociais e de saúde, geradoras de dependência e exclusão. E também como expressão altamente influenciadora nos processos de reforma e correção racionalizadora das disfunções deste mesmo sistema.

O Estado, também, deve aqui ser visto como peça fundamental em tal jogo de forças, ao facilitar e abrir caminho, por um lado, para o aprofundamento da crise da saúde (o caso da Previdência Social nos anos do "milagre", no Brasil, é bastante significativo); por outro lado, na condução dos processos de ajustes e reformas do sistema, realizados, por vezes, sob o patrocínio e a influência política e técnica de agências internacionais e programas de cooperação técnica estrangeiros. Segundo ALMEIDA (1997), algumas dimensões do envolvimento do Estado devem ser apreendidas

para o melhor entendimento do processo de *desmoronamento* na saúde. São elas: (a) *regulatória*: referente às condições de oferta da atenção à saúde e sua inserção (ou não) no modelo keynesiano, tendo como questões centrais o grau de cidadania, o poder profissional, a natureza, a organização e os resultados dos serviços de saúde; (b) *econômica e tecnológica*: relacionada à contínua expansão da alta tecnologia nas economias de mercado, com a participação do Estado em papéis diversos – regulador, prestador, produtor direto; (c) *política*: que leva em conta a participação do Estado e dos outros atores na arena de conflitos distributivos ao encaço dos recursos, entre eles, empregos, poder e interesses de modo geral.

### 3.4. O panorama internacional e as mudanças das agendas na saúde

Sob as influências do “receituário anti-crise” das agências internacionais para a saúde, capitaneadas pelos organismos de fomento (particularmente o Banco Mundial), mas também da marcante presença norte-americana na formação ideológica e cultural das elites do terceiro mundo, consolida-se, nos anos 80, um movimento reformista dos sistemas de saúde minados pela crise, apoiado em uma ampla gama de argumentos, mas de maneira geral convergentes com a denúncia de inviabilidade e irracionalidade do *welfare state* na sua feição tradicional *beveridgeana* (ALMEIDA, 1996). De forma simplificada e, talvez, eivada de ideologia, tal movimento tem sido denominado singelamente de “neo-liberalismo na saúde”. O fato é que, a crise desencadeada pela expansão acentuada da assistência, acabou por resultar em uma nova agenda de propostas reformistas, cuja essência estava no questionamento dos fundamentos básicos que haviam estruturado os sistemas de saúde até então, e cujo eixo central se concentrou na intervenção estatal. Sobreveio, assim, a onda de reformas dos anos 80, articulada à crise fiscal do Estado, com concordância dos críticos, à direita e à esquerda, quanto ao ataque ao *welfare state*, bem como ao “profissionalismo” (corporativismo) e ao enfoque assistencial dos sistemas de saúde.

O panorama internacional revelava-se, além do mais, francamente propenso às mudanças dos sistemas de saúde. Com a liderança dos EUA, os organismos internacionais, entre eles o Banco Mundial e a OECD, procuraram realizar diagnósticos setoriais abrangentes durante a década de 80, de forma a compor a já mencionada agenda sanitária pós *welfare-state*. Reorganizou-se, assim, o panorama das agências internacionais com atuação na saúde, vislumbrando-se a perda progressiva do espaço das entidades tradicionais (sistema OMS) e predomínio dos organismos dotados de mandato econômico, como o Banco Mundial e o FMI.

Como destaca ainda ALMEIDA (1996), em um primeiro momento, nos anos 70, procurou-se racionalizar e conter custos, porém sem perder de vista a expansão do sistema, que havia

produzido e ainda produzia ganhos políticos importantes. A seguir, entretanto, já nos anos 80, as estratégias evoluem para a ênfase no controle de gastos e equilíbrio financeiro do sistema, sobrevivendo, então, políticas mais radicais de ajustes fiscais e cortes de benefícios. Nesta etapa, as idéias geradas nos EUA a respeito de competição e gerenciamento (a partir dos trabalhos originais de Einthoven) ganharam corpo e se difundiram *urbi et orbi*, até mesmo para o verdadeiro “santuário” do *welfare-state* na saúde, que era o NHS britânico. Nos comandos nacionais, Reagan e Thatcher, respectivamente.

De forma bastante sumária, pode-se dizer que a mudança de enfoque nas políticas de saúde dos anos 80 teve, por substrato, uma mudança de paradigma da intervenção estatal no campo social (ALMEIDA, 1996), centrada, além do mais, na ausculta e na qualificação das preferências dos consumidores e na contenção de custos. As linhas gerais de tal política são: (a) princípios filosóficos centrados em universalidade da satisfação (não mais da oferta); (b) busca de impacto das ações e priorização aos mais necessitados, através de mecanismos de *focalização*; (c) substituição da ação estatal monopolizadora, centralizada, unificada e controlista, pela noção de *mix* institucional, que inclui Estado, setor privado, filantropias e famílias; (d) novos processos de organização e decisão: financiamento separado da provisão de serviços, descentralização, atuação por projetos, competição, ausculta ao consumidor, criação de fundos de investimento na área social, financiamento baseado em co-participação (auto-sustentação) e recuperação de custos; (e) novas diretrizes para manuseio de recursos: subsídios à demanda, incentivos a “quase-mercados”, competição, liberdade de escolha; (ALMEIDA, 1996). Configurou-se, assim, o que TERRIS (1999) denuncia como a *tríade neo-liberal das reformas anti-saúde*, com o corte dos orçamentos públicos para a área social, desregulação e afastamento do Estado do processo decisório das políticas e privatização.

O quadro daí advindo tem sido chamado de *americanização* dos sistemas de saúde, aspecto amplamente discutido por VIANNA (1997), que difundiu o termo no Brasil, além de lhe acrescentar o epíteto de “perversa”. No artigo em pauta, esta autora comenta os possíveis processos de desmonte das estruturas de bem-estar resultantes da *americanização perversa* e constata que, nos dois lados do mundo, as coisas se sucederam de maneira diferente, ao ponto de se permitir um aposto esclarecedor no título dado ao texto: “Notas (menos pessimistas) sobre a globalização e o Estado de Bem Estar”. Segundo esta autora, há mais alarde do que evidências a respeito de tal desmonte, pelo menos nos países centrais. Analisando o caso inglês, considerado o mais “americanizado” entre os países europeus, verifica-se, na verdade, um incremento do PIB gasto em saúde entre 1974 e 1986, tida comumente como a *era do desmonte*. O mesmo, aliás, aconteceria em outros países como Alemanha e mesmo os EUA. A autora explica o fato pela existência, na

Inglaterra, de fortes fontes de apoio ao NHS no âmbito da sociedade, o que descreve como “novos cenários e novos atores”, dentro de um processo de natureza cultural, simbólica e política. Para o Brasil, entretanto, e certamente para outros países de estrutura social e política semelhante, permanece no horizonte o fenômeno da *americanização perversa* da política social, traduzido pela dupla face das mudanças do próprio sistema (privatizações, focalização, racionamentos, apelo ao mercado), bem como da forma de articulação dos grupos de interesse (*lobbying*).

### 3.5. Os casos latino-americano e brasileiro

No Brasil, como no restante da América Latina, os anos 80 representaram o período de gestação da crise das políticas sociais. Do ponto de vista da economia, assistiu-se ao baixo crescimento do PIB e queda significativa da renda *per capita*, com endividamento externo sem precedentes, desindustrialização progressiva, sucateamento e *deficit* tecnológico. A inflação tornou-se permanentemente sem controle e ocorreu a redução do investimento produtivo *pari passu* ao incremento da lucratividade empresarial. Aumentaram as transferências financeiras público-privadas, via juros da dívida interna. No Brasil e em outros países, tais como Argentina e México, a instabilidade da política econômica se mediu pelos planos econômicos sucessivos e de curta vigência durante a toda década. Além disso, tornou-se marcante a concentração da pobreza nos espaços urbanos e aumento da polarização entre os mais ricos e os mais pobres. Do ponto de vista político, no Brasil, revigorou-se o desenvolvimentismo por via estatal (era Geisel), seguido, desde o final dos anos 70, da redemocratização e incremento da participação política da sociedade, de forma progressiva, com importância cada vez maior de novos e destacados atores sociais, tais como, movimentos sindicais, corporativos, “sem-terra” e partidos políticos. Verificou-se, simultaneamente, uma redução da governabilidade, com a perda de legitimidade do Estado autoritário, a construção penosa de uma “nova ordem” e o surgimento acelerado de novas demandas.

Foi uma *era de incertezas* associadas ao *desmoronamento*, sem dúvida. A crise assim retratada, longe de se constituir como fenômeno conjuntural, expressava muito mais uma dinâmica estrutural, ou seja, uma profunda crise estrutural do modelo de crescimento e de Estado em que se sustentou. A crise brasileira foi a mais forte dentre os países do sub-continente, resultando em um padrão de ingovernabilidade política e de *estagflação* sem precedentes, porém inteiramente previsíveis e inerentes aos fatores determinantes de sua gênese (FIORI, 1993).

A crise do Estado levou ao estrangulamento completo de uma estratégia de desenvolvimento longamente tentada no Brasil, e de cuja gestão as elites nacionais, mais uma vez, se descuraram,

por possível incompetência ou mesmo falta de visão política. Um aspecto positivo, porém, deve ser destacado na crise – e que vai modular a atuação estatal em momento posterior: o Estado, deslegitimado, por um lado, passa a ser alvo de mudanças tangíveis em sua forma de condução das políticas sociais, por outro. O caso da saúde é paradigmático, quando se vai analisar tal papel, por assim dizer, *reativo*, dos Estados latino-americanos, entre os quais o caso brasileiro é digno de destaque (FIORI, 1993).

Para completar a presente seção, uma palavra sobre a *globalização*, muito particularmente sobre a *globalização da saúde*. Justificam-se tais comentários, no presente momento, devido a uma certa confusão, intencional ou não, que se faz ao atirar à mesma vala comum não só o tema das reformas contemporâneas dos sistemas de saúde, como também outros correlatos, mas não necessariamente vinculados àquele por relações singelas de causa-e-efeito, como é o caso da falência do *welfare-state*, do chamado “neo-liberalismo”, da *americanização perversa*, além da *globalização*. É preciso sair das malhas das teorias conspiratórias (no caso, *neo-conspiratórias...*) para observar e compreender os fenômenos da realidade contemporânea, como é o caso das mudanças no panorama das políticas sociais, que certamente têm em sua base uma ampla gama de fatores, que passam pela economia e pela política, mas que em muito as ultrapassa.

A referência aqui utilizada é BERLINGUER (1999), que questiona: qual globalização? Para qual propósito? Sob a condução de quais forças? No caso da saúde, adverte, o processo vem de longa data, desde a “unificação microbiana do Mundo”, que se sucedeu à chegada de Colombo a América, prosseguindo ao longo dos séculos XIX e XX através de diversos eventos, como a imunização contra a varíola; as descobertas revolucionárias da microbiologia e da parasitologia; as novas armas da terapêutica química; as políticas de proteção ao trabalho; às crianças, às gestantes e às famílias; o controle de muitas doenças endêmicas (mesmo atrelado a interesses estratégicos e comerciais, como ocorreu com a Febre Amarela no Panamá e no Caribe). Ao lado dos aspectos mais positivos, a globalização tem – e nisso o autor é incisivo – também sua face perversa dada, por exemplo, pela predominância economicista no trato das questões de saúde, traduzida pela influência do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional nas agendas do setor; pela re-emergência de epidemias e endemias, tendo como caso paradigmático a AIDS; pelas ameaças ao meio ambiente, pela expansão do tráfico de drogas; pela violência cada vez menos sob controle. Entretanto, Berlinguer, um pensador da esquerda européia mais crítica, definitivamente fora do figurino de arauto do neo-liberalismo ou de portador do pensamento conservador da variedade “Tietmeyer”, de que fala BOURDIEU (1998), se permite ser otimista com o futuro:

*Globalization is not a dirt word, a wicked invention of neoliberalism. Globalization is a positive tendency of Homo sapiens sapiens, in the species' present stage of knowledge and development. Any negative perception of globalization relates to its marked imbalance in terms of power and ultimate purpose. These are the features we must change. [...] In terms of ultimate purpose, fundamental human rights and the problem of equity should have pride of place; or at least they should come back on the scene, after a long period of neglect. Health and safety pertain to this domain, as a right of life and a precondition for all forms of freedom (BERLINGUER, 1999 pp 590).*

### **3.6. As reformas da saúde nas agendas dos organismos internacionais**

Em uma das visitas do escritor José Saramago ao Brasil, logo após haver sido indicado para o Prêmio Nobel de Literatura, ao ser instado pela imprensa brasileira em se manifestar sobre a atuação do governo brasileiro, esquivou-se da pergunta, não por achá-la impertinente, mas por ter por princípio não comentar os governos, nem mesmo o de seu país, visto os mesmos se situarem não onde os julgamos assentados, mas alhures<sup>3</sup>. Alhures? Mas exatamente onde, como e por intermédio de quem?

Que os organismos internacionais de fomento financeiro e cooperação técnica sejam influentes na formulação das políticas próprias dos países assistidos, não constitui grande novidade, por tratar-se apenas de um corolário das ações de empréstimo ou assistência que realizam. Que essas influências obedecem, ou tendem a obedecer, prescrições voltadas para os interesses hegemônicos e estratégicos dos países centrais, pode ser apenas uma consequência da lógica maximizadora que organiza o mundo capitalista contemporâneo. Independente disso, porém, é preciso qualificar e determinar qual a natureza dessa influência e sua dinâmica no que diz respeito às políticas internas dos países assistidos. Nesse aspecto, a presente discussão ater-se-á mais à atuação do Banco Mundial, considerando que outros organismos como o FMI e a OECD possuem naturezas diferentes de atuação, de caráter mais normativo ou agremiativo, e com menor grau de interação direta com o *policy making* da área social. Considerar-se-á, também, a atuação do sistema OPAS/OMS, deixando claro, entretanto, que o mesmo, pelo menos no contexto da última década vem perdendo substancialmente sua importância e influência na formulação das políticas dos países membros, em

---

<sup>3</sup> Atenção: a citação de Saramago procura captar o «espírito» de sua manifestação na ocasião. É aqui apresentada como uma citação de memória, não necessariamente textual.

favor do Banco Mundial e de outros organismos de fomento financeiro, mais recentemente auto-transformados também em “bancos de idéias”, como se verá adiante.

Antes de prosseguir, cabem algumas palavras sobre o processo de difusão das propostas externas aos países dependentes. Segundo TESTA (1992), ao analisar o conceito de *Atenção Primária à Saúde*, nos moldes preconizados pelos organismos internacionais, propostas como estas costumam ser geradas em contextos radicalmente diferentes daqueles aos quais se destina sua aplicação. Com efeito, nas realidades de origem dos programas, o que se tem é uma relativa abundância de recursos, com organização definida dos sistemas de saúde, além de uma certa “disciplina social”. No lado oposto, o dos receptores, o que prevalece é um tripé caracterizado pela escassez de recursos, “indisciplina social” e uma “incoerência entre as formas organizativas e os propósitos que se pretende alcançar”, além de um quadro de ineficiência e ineficácia, articulado com a multiplicidade institucional. Destarte, tal situação de desigualdade entre os países acaba por resultar na acentuação da dependência mediante uma “cópia ineficaz” daquilo que é funcional em outras realidades, dado um quadro de determinações bastante diferenciado. A verdadeira significação das propostas geradas externamente somente seria alcançada – o que geralmente não se verifica, segundo o autor – a partir de uma “conceitualização totalizante”, através da qual surgiriam elementos como contexto político, participação e ideologia dos grupos sociais, tecnologia disponível no setor, além das relações que tais elementos possuem com a sociedade global e seus conflitos.

Sobre o *Banco Mundial* (BM): este organismo foi criado em 1944 para dar suporte financeiro à reconstrução da Europa no pós-guerra. Transformou-se, ao longo das décadas seguintes, no principal financiador externo da saúde para os países em desenvolvimento. Além dos empréstimos (que sem sempre realizam-se “a fundo perdido”) o Banco vem se transformando também em fonte de produção de idéias e conhecimentos sobre políticas sociais. Na visão de alguns especialistas em política internacional, o BM passa por ser “apolítico, técnico e neutro”, quando comparado, por exemplo aos organismos do sistema ONU, particularmente OMS e UNICEF, com os quais já manteve polêmicas históricas. As ideologias prevalentes no BM, desde a década de 70, quando se iniciaram as atividades voltadas para os sistemas de atenção à saúde dos países, têm variado de “atenuação da pobreza”, “redistribuição e crescimento”, “necessidades humanas básicas” até o “ajuste estrutural” em anos mais recentes (BUSE, 1994).

A atuação do Banco não tem sido isenta de críticas, seja por parte dos especialistas engajados dos países-alvo de suas políticas, seja da própria comunidade internacional. Para dizer o mínimo, os técnicos do Banco já se viram acusados de “burocracias que perverteram nosso sentido de



generosidade” e “mestres da ilusão” (DANTÉS, 1999 ). Na década de 80, por exemplo, a UNICEF envolveu-se em polêmica pública com o BM, ao postular um “ajuste com face humana” na atuação do organismo (BUSE, 1994). HOBBSAWN (1994), coloca o BM como um dos instrumentos criados pela “oligarquia dos países ricos” para forçar a abdicação do poder nacional em favor de autoridades supra-nacionais, bem como criar dependência através de *políticas agradáveis* aos seus mantenedores. O Banco tem sido também apontado como uma agência mista, não apenas de empréstimos, mas de imposição de um ideário gerado tecnocraticamente, constituindo-se como um *knowledge bank* (BUSE, 1994). Mais contemporaneamente, KIELY (1998 ), escrevendo no prestigioso *International Journal Health of Services*, denunciou com veemência o que chamou de *neoliberalism revisited* por parte do BM, apontando seus equívocos de diagnóstico e ação em países da Ásia e na África Sub-Sahariana.

Da mesma forma são contestados, pelo seu viés ideológico, os conceitos aplicados pelo BM de *good governance* e *market friendly intervention*. Esta é a linha das intervenções de TERRIS (1999), que, de forma veemente, denuncia a contribuição do Banco, juntamente com o FMI, em forçar uma *reforma anti-sanitária*, calcada na tríade neo-liberal de cortes orçamentários, desregulação e privatização. Ainda com respeito à crítica originada em países centrais, ABASSI (1999) publicou, no *British Medical Journal*, uma série de artigos em que o papel do BM é analisado. Em síntese, este autor destaca o caráter não monolítico do Banco, o que o faz também permeável a pressões públicas; enfatiza a necessidade de vigilância externa permanente sobre as atividades por ele desenvolvidas, nos moldes já existentes, como praticados por uma organização denominada *Women's Eyes on the World Bank*. Insiste na mudança de postura dos países que tomam empréstimos, para que interfiram mais diretamente no processo e definam com clareza as prioridades e objetivos da alocação de recursos, no que é referendado também por CASSELS (1996).

Do “outro lado da linha”, ou seja, nos países-alvo das políticas do Banco o tom das críticas é, naturalmente, mais exacerbado ainda. No Brasil, para tomar um exemplo que não é de forma alguma isolado, COSTA (1996), apoiando-se em textos de Hirschman, denuncia a “retórica neo-conservadora” da instituição, ao fazer uso abusivo de determinados “imperativos de argumentação” frente aos dissidentes e opositores em geral de suas propostas, com a intenção velada ou clara de “excluir os desejos, o caráter e as convicções dos participantes do processo democrático”. No México, também tomando como exemplo dois autores envolvidos com a análise marxista das políticas de saúde, a crítica se dirige ao caráter “definitivamente neo-liberal” das propostas do Banco e à sua concepção de saúde como bem privado, bem como à natureza anti-ética das propostas que veicula, ao rejeitar a concepção mais abrangente da saúde, como necessidade

humana e direito social, e ainda de violar alguns valores essenciais da humanidade, ao transformar as decisões sobre a vida e a morte em meras equações de custo-efetividade (LAURELL e ARELLANO, 1996; LAURELL, 1994).

Como chama atenção COSTA (1996), confirmando o dito de Saramago, os estudos de políticas públicas apontam que, cada vez mais, os governos nacionais se vêem afetados por decisões externas a eles, tomadas e implementadas em instâncias supra-nacionais, das quais o Banco Mundial constitui um bom exemplo. Configura-se, dessa forma, uma autêntica *agenda externa*, na qual são definidos temas substantivos a serem apreciados e implementados como políticas pelos governos. Algumas características desse processo de *imposição* (ou, weberianamente falando, de *socialização*) de políticas podem ser apontados sumariamente: (a) as nações não se colocam simetricamente no processo – ao contrário existe um pólo hegemônico e um outro secundário); (b) coerção e consenso se alternam, seja através de incentivos materiais (alocados ou retirados) ou, através de forma mais sutil, promovendo “crenças substantivas” entre as elites nativas; (c) relações de causa e efeito podem não ser muito evidentes, ausentes ou até reversas, através de mecanismos de processamento e recombinação no âmbito dos destinatários, o que pode resultar até mesmo em orientações antagônicas às deliberações do pólo hegemônico; (d) da mesma forma, nem tudo é linearidade no processo de imposição; como exemplo, a situação paradoxal criada pelas agendas muito ortodoxas, que prescrevem ao mesmo tempo valorização do mercado e abstinência reguladora por parte do Estado, o que pode significar o descontrole de variáveis que afetariam negativamente a primeira orientação; (e) detecta-se a formação de uma *comunidade epistêmica transnacional*, fortemente apoiada em conhecimento científico e ancorada na formação de consenso, aspecto acidamente criticado por BOURDIEU (1998), falando de tais especialistas e seus métodos de imposição e persuasão, com o apoio da mídia, para os quais o autor toma como paradigma a figura de Tietmeyer, membro da alta burocracia financeira alemã.

Na área da saúde, as propostas defendidas pelo Banco Mundial remontam aos anos 70, sob a forma de financiamentos a países em desenvolvimento e elaboração de documentos técnicos. Vale a pena recordar aqui apenas alguns tópicos principais, quase sempre marcados pela ortodoxia econômica, como a orientação para o mercado, a contenção de gastos, a redução do papel do estado e a desregulamentação, a atuação mediante ações focais sobre grupos sociais ou sobre doenças, a busca da eficiência e, simultaneamente, a crítica ferrenha à ineficiência, ao à alocação equivocada vigentes nos países dependentes (*mistargeting*), entre outras. Surgem daí pautas para a alocação em saúde inspiradas nos diagnósticos citados, mas tendo sempre como elementos orientadores a lógica de custo-efetividade, através da racionalização da oferta (COSTA, 1996).

Com relação ao Brasil, o Banco Mundial de certa forma se antecipou ao debate local e já na primeira fase de implantação do SUS, produziu um documento diagnóstico e analítico (WORLD BANK, 1988) cujos tópicos principais são: (a) focalização do gasto público em saúde; (b) colocação de fatores restritivos à clientela e de estímulo a oferta privada; (c) descentralização para esferas sub-nacionais de governo; (d) medidas fiscais de desvinculação de fontes e eliminação de regressividade; (e) fortalecimento do papel do governo central em alguns programas, como por exemplo, qualidade em saúde e informação.

Contudo, em 1993, o Banco reviu algumas das posições mais ortodoxas dos relatórios anteriores, vindo ao encontro da idéia-matriz do SUS, mas insistindo em propor a consolidação do processo de reforma institucional em curso no país, de forma flexibilizada, regular e descentralizada. Manifestou também a preocupação com a formulação da política, incentivando a formação de *expertise* e o apoio à pesquisa em políticas públicas para o desenvolvimento dos temas pertinentes à política de saúde. A antiga preocupação com custos e eficiência do sistema se manifestou através da proposta de pacotes padronizados de benefícios, priorização de procedimentos para compra, principalmente no caso da alta complexidade, bem como o estabelecimento de incentivos à eficiência na oferta de serviços. A regulação do mercado foi bastante enfatizada, seja para o exercício profissional, seja para o mercado de seguros, a ser realizada de forma também descentralizada (WORLD BANK, 1993; COSTA, 1996).

Quanto à atuação dos organismos internacionais do sistema das Nações Unidas, esta tem como elementos conceituais: (a) a "compreensão do contexto", incluindo aspectos econômicos, força dos grupos de pressão, estilo de vida e fatores do "entorno"; (b) uma nova maneira de pensar a saúde, não como medição de resultados, mas como processo e recurso, de forma dinâmica e envolvendo a sociedade e os indivíduos; (c) a recolocação de problemas e prioridades, mediante o reconhecimento da complexidade das circunstâncias que envolvem a saúde e a doença e o aprofundamento da visão social; (d) a integração de novos atores sociais, de forma a incluir a população no processo decisório; (e) integração do pensamento político, os "laços com a ação política" (KICKBUSH, 1996).

Algumas das tônicas das propostas dos organismos do sistema OPAS/OMS têm sido, nas últimas duas décadas, a *Extensão de Cobertura*, a *Atenção Primária à Saúde*, a *Saúde para Todos*, as quais têm contribuído para o aparecimento de propostas políticas de reformas dos sistemas de saúde, capitaneadas por estes organismos. Entre tais propostas, merecem ser consideradas: (a) os *Sistemas Locais de Saúde (SILOS)*; (b) a estratégia de *Promoção da Saúde* e, (c) o *enfoque na pobreza*, comentados de forma sintética nas linhas seguintes.

Os *SILOS, Sistemas Locais de Saúde*, surgiram como proposta decorrente de demandas oriundas dos países membros da Organização Pan-americana de Saúde, formuladas durante a década de 80, a partir de um consenso em torno de se promover mudanças nos sistemas e serviços de saúde da região, para torná-los mais capacitados ao atendimento das necessidades da população, especialmente dos grupos sociais considerados mais vulneráveis e desprotegidos. Tratava-se de uma proposta articulada com as palavras de ordem gerais da organização na ocasião, especificamente, o fomento da APS e o alcance da meta de "saúde para todos no ano 2000". Os SILOS têm sido vistos como respostas às necessidades e às demandas dos diferentes grupos sociais, em função dos riscos a que estejam submetidos. São consideradas como bases fundamentais para o desenvolvimento dos SILOS a participação social e o desenvolvimento das "comunidades saudáveis". O desenvolvimento dos SILOS constitui, na visão da organização, "uma estratégia social adotada pelos países para prosseguir nos esforços de alcançar a equidade social necessária aos processos de democratização e desenvolvimento". Procura-se, ainda, a coerência de tais sistemas com as características políticas, administrativas, socio-econômicas e culturais da realidade onde se inserem, além da integração e articulação com os diversos níveis políticos e organizativos (PAGANINI, 1993. OPAS, 1993).

*Promoção da Saúde*, no sentido que lhe é emprestado nas propostas da OPAS/OMS, deriva das formulações de Lalonde, Ministro da Saúde do Canadá no início dos anos 70 e condutor político da reforma do sistema de saúde daquele país. Segundo este autor, os fatores responsáveis pela saúde das pessoas e das populações obedecem um campo conceitual que inclui: (a) a biologia humana; (b) o meio externo; (c) o estilo de vida e, (d) a organização da atenção à saúde. A partir deste conceito são estabelecidos os objetivos da promoção da saúde, igualmente distantes do preventivismo e do enfoque curativo também restrito. LALONDE (1996), revendo seu modelo após uma década, defendeu sua atualidade e coerência, situando-o como um verdadeiro "mapa do território da saúde", um potente instrumento de análise da saúde e das condições de vida, capaz de abarcar a totalidade dos fatores determinantes, em uma visão unificadora do processo saúde-doença, através da facilitação da mediatização entre os problemas e suas causas, além do esmiuçamento de cada componente do que chamou de *campo da saúde*. Em tal análise *a posteriori*, o autor insistia, ainda, no papel menos relevante exercido pelo fator *organização da atenção* em relação aos demais componentes. O documento básico para a compreensão da proposta da Promoção da Saúde é a Carta de Ottawa<sup>4</sup>, resultado de uma reunião internacional

---

<sup>4</sup> I Conferência Internacional sobre Promoção da Saúde, realizada sob os auspícios da OMS, Ministério da Saúde e Bem Estar do Canadá e Associação Canadense de Saúde Pública. Em 1992 ocorreu um segundo evento do gênero, em Santa Fé de Bogotá, Colômbia e em 1993 um outro em Trinidad-Tobago, que geraram documentos semelhantes.

sobre o tema, realizada naquela cidade no ano de 1986 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 199-a). O referido documento, redigido no estilo de “carta de princípios”, tem como enfoques centrais os aspectos conceituais e operacionais da promoção da saúde, bem como a ênfase na participação ativa no processo de promoção da saúde, propondo as estratégias das “políticas públicas saudáveis” e dos “ambientes favoráveis à saúde”.

O *enfoque na pobreza*: não se trata de uma política explicitamente preconizada pelo sistema OPAS/OMS, mas uma preocupação que permeia seus documentos e que parece acentuar-se em anos mais recentes. Ganha especial destaque no momento presente, quando alguns outros organismos internacionais, como o Banco Mundial, o qual, como já foi mencionado, parece estar assumindo progressiva e alternativamente o papel de formulador de propostas de saúde para os países periféricos (ALMEIDA, 1996). Nesta concepção, “pobreza” é caracterizada, nos documentos oficiais dos referidos organismos, por alguns aspectos comuns, a saber: habitação em área geográficas mais ou menos definidas, existência peculiar de segmentos vulneráveis, geralmente nos grupos maternos e infantis, necessidade de ênfase preventiva na abordagem de seus problemas e, finalmente, atuação do sistema de saúde através de focalização de cuidados (MESA-LARGO, 1992). Tal estudo menciona, por diversas vezes, à recomendação do Banco Mundial de que o combate à pobreza pressupõe não só a implementação de medidas de natureza econômica (geração de renda e emprego, por exemplo), como também provisão adequada de serviços assistenciais sociais básicos à população mais pobre, entre estes, os de saúde. Esta parece ser a matriz fundamental das recomendações que o documento oferece ao final, sob o título genérico de “políticas contra a pobreza”, mediante provisão de serviços sociais concentrados nos segmentos mais pobres, aí incluindo a atenção primária à saúde, o saneamento básico, o planejamento familiar, os programas nutricionais, a educação para a saúde e a melhoria das condições de habitação.

O momento atual: coincidindo com a última Assembléia Geral da OMS do século XX, foi lançado em Genebra o documento *The World Health Report 1999: Making a difference* (WHO, 1999), que pode ser interpretado como a posição da entidade face aos desafios internos e externos enfrentados, seja do ponto de vista político e administrativo, seja como decorrência das várias transições (paradigmática, epidemiológica, demográfica) que afetam a saúde mundial. Ao lado das palavras de ordem tradicionais e da conclamação de esforços para a luta contra a malária e o tabagismo, as tônicas deste documento são: (a) o aprimoramento das informações em saúde visando o *empowerment* do público; (b) a prática de uma vigilância epidemiológica global; (c) a elaboração de normas e padrões internacionais; (d) o redobramento da atenção a doenças ainda prevalentes ou fora de controle; (e) o exercício de *advocacy*, principalmente em situações de êxodo, diáspora e

catástrofes; (f) o financiamento de atividades de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias em saúde de interesse das populações mais pobres.

### 3.7. Perspectivas e cenários das reformas em saúde

Em linhas muito gerais e sem dúvida simplificando didaticamente o cenário, as evidências que a literatura apresenta sobre o tema das *perspectivas das reformas* mostra uma marcante polarização. De um lado, os críticos situados no Terceiro Mundo (dos quais, afinal, não é fácil exigir *neutralidade* no trato da questão...), de filiação marxista, tendendo à ortodoxia, particularmente na América Latina, que vêem o futuro através de uma visão sombria e suspicaz. As posições de Laurell, Arellana, Vianna, Faleiros, Luz, Eibenschutz, Tetelboin, Granados-Toraño e muitos outros aqui compilados são paradigmáticas. Mas não só nos países dependentes subsiste a posição referida: Navarro, Terris, Bourdieu, Hobsbawn, autores de filiação política e ideológica menos uniforme do que a dos latino-americanos, engrossam o coro dos críticos ao *neo-liberalismo revisitado* embutido nas reformas.

Mas há também um outro lado, que advoga a pertinência e, mais do que isso, o caráter imperativo das reformas, sem as quais o esfacelamento de qualquer ilusão de bem estar social se instalará, como um Armageddon, a não ser que a Humanidade seja salva pelo compromisso com o ajuste estrutural. Esta é a posição defendida nos documentos oficiais do Banco Mundial, por exemplo, mas também pelos autores filiados às escolas macro-econômicas, sob a liderança intelectual de Friedman e outros, supostamente baseados em Chicago.

Haverá outras possibilidades de interpretação quanto às perspectivas e cenários da reforma dos sistemas de proteção social? Certamente que sim. Contudo, a dimensão e os objetivos presentes não permitem maior aprofundamento desta questão. Em todo caso, serão apresentadas as posições de dois autores de diferentes nacionalidades, filiação institucional e (provável) inserção ideológica, que abrem caminhos para novos padrões de análise da questão em pauta: Berlinguer e Saltman.

BERLINGUER (1999) seria o legítimo representante de uma esquerda européia *aggiornata*. Para ele, o impulso humanitário ainda é uma força poderosa, o que não impede que se considere a presença no cenário de outras forças, igualmente poderosas, mas não necessariamente antagônicas à primeira, representando a convergência entre o *self-interest* e o altruísmo. Da mesma forma, visões mais *utilitaristas*, ou mais *contratualistas*, podem mostrar-se capazes de inclinar-se diante de tal

convergência. Na verdade, aponta o autor, a saúde não se constitui apenas num bem individual, mas sim em algo indivisível, o que é corroborado pelo fato de que as pessoas mais saudáveis são aquelas que vivem em ambientes mais eqüitativos e plenos de coesão social. A saúde não seria, apenas, o resultado de um jogo de soma zero, ou um bem que apenas necessitaria de ser melhor distribuído – a equidade na saúde, lembra o autor, equivaleria a um importante fator multiplicador.

Ainda segundo este autor, a questão da saúde não se reduziria a seus termos científicos de mensuração, pois ela não pode ser alcançada plenamente a não ser através de progresso cultural e moral. Nesse aspecto, as décadas recentes mostraram um forte progresso do pensamento bioético, em termos universais, com consequências palpáveis na vida das pessoas, seja em termos individuais ou coletivos, como por exemplo na promoção de discussões sobre a comercialização de órgãos humanos e também na “racionalização” do cuidado à saúde.

O outro autor aqui considerado, SALTMAN (1997), representaria um pensamento *liberal* (no sentido que se dá a este termo no Estado Unidos), de feição anglo-saxônica. Para ele, a questão das reformas em saúde é um tema a ser conduzido diante de determinados balizamentos, por exemplo, buscando um equilíbrio entre *damage to existing levels of equity*, de um lado, e as mudanças na organização do provimento de cuidados e do próprio papel do Estado, de outro. Almeja-se, assim, o que o autor chama de *effectively redressed all or most of the current inequities*. O autor defende ainda que questões inter-setoriais, como por exemplo o financiamento, e não exatamente as questões internas do setor saúde, é que definem de fato a iniquidade que se verifica nos sistemas atuais de prestação de cuidados. Sendo assim, adverte, *the central effort must be placed elsewhere*. Isso não autorizaria, por certo, uma troca de prioridades na ação, com o abandono da luta intra-setorial de melhoria do sistema de cuidados e nem mesmo a abstenção da responsabilidade pública na questão. Da mesma forma, a busca da equidade não pode estar separada da eficiência e da efetividade dos sistemas de saúde. Aliás, adverte SALTMAN, os cidadãos em geral e, particularmente os pacientes, sabem que programas inter-setoriais, isoladamente, não substituem os serviços de saúde em sua ação típica. Em termos práticos, reformas inter-setoriais têm seu processo de condução demasiadamente *hard*, ao requererem mudanças substantivas nos comportamentos lucrativos e ao afetar interesses poderosos, resultando freqüentemente em fracassos retumbantes.

Conclui o autor que uma política de saúde apropriada deve levar em conta tanto os aspectos externos ao setor saúde como os internos ao mesmo e, de forma simultânea e não menos vigorosa, transformando-se em instrumentos mutuamente complementares, mais do que meras estratégias de aprimorar a equidade, *tout court*.

Assim vê-se que ambos os autores convidam a pensar para além dos paradigmas de mercado, deixando de lado alguns preconceitos, inclusive ideológicos, ao levantar questões tais como o fundamento ético e moral das reformas, a multiplicidade das questões que acarretam a saúde e a doença na sociedade humana, a responsabilidade dos dirigentes, do cientistas e dos técnicos, a questão da equidade, as escolhas sempre imperativas, e assim por diante. Berlinguer coloca ingredientes filosóficos, bem como fundamentos éticos e morais na discussão. Saltman lembra que as reformas são realmente necessárias, e até indispensáveis, para a sobrevivência do que se construiu ao século XX como *bem-estar social*. Ambos, porém, alertam que é preciso estar atentos não estritamente ao equilíbrio econômico dos sistemas, mas a questões igualmente tangíveis, e de repercussão não menos deletéria, como é o caso da ética e da equidade.

Enfim, o que poderia ser dito, como conclusão, a respeito daquelas polaridades das políticas de saúde, bem expressas no caso do Programa de Saúde da Família, objeto de aprofundamento neste trabalho? Como, afinal se resolveria o embate entre o caráter racionalizador e focal, nos moldes preconizados pelos organismos internacionais financiadores de programas sociais no terceiro mundo e uma política social pautada pelos princípios de equidade, integralidade e universalidade? E ainda: tal política se veria sustentada por marcos ideológicos e conceituais gerados em contextos estranhos à realidade brasileira, ou representaria um processo legítimo de construção social de forma adequada ao momento político da sociedade brasileira?

Sem maior pretensão de fornecer respostas cabais e definitivas para os referidos questionamentos, talvez, abrindo apenas novas perspectivas para aprofundamento, seguem algumas observações à guisa de conclusão deste capítulo.

1. O estudo das políticas sociais constitui um terreno movediço, que muda de configuração rapidamente, autêntico marco de uma *Era de Incertezas e de Desmoronamento*, marcada por transições de diversa natureza: cultural, epidemiológica, demográfica, política, paradigmática. *Certezas* neste campo podem ser confortáveis, mas possuem poder explicativo limitado face à própria natureza do objeto que pretendem abarcar.
2. Além disso, nem tudo é linearidade e relação direta de causa e efeito quando o tema é a relação entre formulação e implementação das políticas sociais, a *distância entre intenção e gesto* que fatalmente permeia tal processo. Os julgamentos de valor que apontam sempre para *o melhor dos mundos*, ou por outra, para *o remédio amargo ou a morte....*, ou ainda, as *teorias conspiratórias* de diversas naturezas e matizes ideológicos – nenhum desses



caminhos leva ao desvelamento do que se esconde por trás do que é apenas *aparência* e *fragmento*, ao invés de ser o fato *real* e *total*. Assim, afirmativas do tipo: *as reformas do welfare state mostram a face perversa do capitalismo* ou de que se está diante de mais um *consenso internacional para marketizar e americanizar os sistemas de saúde dos países pobres*, correm o risco de não possuírem substância e se transformarem em mero jogo de palavras pautado pelas ideologias.

3. A política social é sempre complexa e determinada de forma múltipla, com seus componentes de legitimação, reprodução econômica, mobilização social, racionalidades humanistas, ideológicas, libertárias, partidárias, religiosas. A *questão social* é, acima de tudo, um *fato político* entranhado em uma vasta gama de mecanismos representativos, de ações estatais, do produto das relações entre Estado, sociedade e mercado, gerando dinâmicas próprias como as articulações entre público e privado; direito e benefício; legitimação e conquista social; mérito e universalização, entre outras. Simplificação, linearidade e enquadramento em fórmulas pré-fixadas e atemporais representam caminhos para o fracasso na explicação do processo político, dentro do qual se inserem as questões referidas no preâmbulo. A superação destes escolhos pode se dar mediante uma abordagem dentro da qual as políticas sejam discriminadas em termos, não só de seus fundamentos, conteúdos e orientações ideológicos e políticos, mas também dentro das implicações resultantes das interações e dos embates entre as forças políticas em cada momento histórico.
  
4. Parafraseando Marx, é certo que exista o espectro de uma *vaga neo-liberal* rondando o Mundo, travestido de *ajuste estrutural*, de *paradigma de mercado*, de *americanização perversa*, de *desmonte do sistema de bem estar*, de *aliança tecnocrática transnacional*, de *era do desmoronamento*, de *globalização*, enfim de tudo que é contrário aos interesses da maioria... É preciso estar atento, contudo, para o fato de que não é este o único movimento *planetarizado* neste final do século, pois existem também demandas legítimas, não só de técnicos e intelectuais, mas também da população, por sistemas de saúde mais eficientes, menos onerosos, mais ágeis, mais equitativos e participativos, com mais qualidade e direito de opção para o usuário, com privilégio da atenção (primária) resolutive, que contemplem prioritariamente os mais pobres. Está em jogo, enfim, também uma questão de direitos, não apenas formais, mas palpáveis para o cidadão comum, concretizados na ponta-da-linha e no dia-a-dia... Neste aspecto, é preciso separar o joio do trigo, não atirando à vala comum das acusações à *perversidade neo-liberal* o que na realidade constitui valor legítimo, adequado à modernidade e às aspirações humanas mais

justas – uma *globalização* em sentido positivo (de *direitos*, de *qualidade*, de *eficiência*, de *ética*), como fala Berlinguer. Da mesma forma, se estamos em uma *Era de Desmoronamento*, há quem vislumbre também uma *Era dos Direitos*, como Bobbio (1992) na qual novas questões têm sido incorporadas ao panorama das lutas e da reivindicações sociais, como por exemplo, direitos sociais, ética, qualidade de vida, respeito à natureza, desenvolvimento sustentável, respeito às minorias, valorização das identidades divergentes. Algumas delas têm sido incorporadas no imaginário comum e até mesmo nos discursos oficiais.

5. Estados *hegemônicos* e *dependentes*, ditames macro-econômicos, *ajuste estrutural*, organismos transnacionais que tendem a substituir os governos nacionais, *comunidades epistêmicas*, são realidades inquestionáveis. Mas o cenário é mais largo e mais profundo... Para apreendê-lo é preciso sair um pouco da visão macro e estrutural que assombra parte da intelectualidade ocidental, ainda portadora da herança althusseriana. A ação política, o peso das tradições cívicas, a capacidade de resistir de todos e de cada um, a criatividade e as possibilidades instituintes dos atores sociais, as transformações da consciência coletiva – tudo isso faz pensar que, por baixo do que é parece ser irreversível e estático, há movimentos que aqui e ali mostram sua irrupção e sua capacidade de produzir mudança.
6. No caso da política de saúde no Brasil, o cenário presente seria o mais *pessimista* de que fala Granados-Toraño? As evidências indicam que não. Sem perder o realismo, pode-se vislumbrar no momento atual de implantação do SUS, com o grau de descentralização alcançado, a institucionalização do controle social e a incorporação de novos atores no cenário da saúde, que nem tudo é *perversidade*, *cooptação*, *americanização*, *compaixão pós-fordista* para usar algumas *palavras-de-ordem* de autores ligados a correntes de pensamento afins. No caso do PSF, para se ater ao objeto central deste trabalho, pode-se até suspeitar de que existem embrionados certos “ovos de serpente”; mas com certeza essa política apresenta, também, outras facetas que permitam categorizá-la como pautada pelos princípios de equidade, integralidade e universalidade, também sustentada conceitualmente e ideologicamente por marcos construídos *a partir* da realidade local (ou pelo menos *do país*), afigurando-se como um processo legítimo formulado e implementado adequado ao momento político atual da sociedade brasileira.
7. Ainda com relação ao PSF: o conceito de *Saúde da Família*, no Brasil, ainda está em formação. Mesmo na realidade brasileira encontram-se praticadas diversas acepções do Programa. Quando a comparação é com as propostas internacionais (por exemplo o

*General Practitioner* britânico, o *Gate-keeper* ou o *Family Doctor* dos EUA ou, ainda, o *Medico de Família* cubano) o risco de equívoco é muito grande. Aliás, os casos americano e cubano, embora radicalmente diferentes, são freqüentemente tomados como os paradigmas sobre os quais se construiu programa brasileiro. Uma parte do engano em interpretar os PSF como modelo gerado em situações externas, que se pretenderia transplantar para a realidade brasileira, está, justamente, em tentar aproximar propostas muito diferentes entre si e também bastante divergentes daquela que oficialmente vigora no País. Além disso, o processo de avaliação da produção de impacto do programa no Brasil ainda é muito incipiente, pelas próprias condições de implementação do mesmo e pelo pequeno lapso de tempo decorrido desde que o PSF formou massa crítica de experiências necessária para tanto. Outro equívoco, é supor que as metodologias de avaliação utilizadas em outras partes do mundo (por exemplo, na *managed competition*) dos EUA possam oferecer grandes subsídios para avaliar os programas brasileiros de atenção primária, entre eles o PSF.

8. Há *novos cenários* e *novos atores* em jogo, no Brasil e no resto do mundo. As análises de formulação e implementação e, particularmente, de reformas de políticas realizadas no início e mesmo na primeira metade da década correm o risco de já estarem desatualizadas, por não incorporarem novos aspectos da realidade. O sistema de saúde, que até há poucos anos voltava-se apenas para as populações urbanas vinculadas ao mercado de trabalho, atinge hoje novos contingentes de usuários: rurais, indígenas, minorias, portadores de necessidades especiais, populações marginalizadas e tantos outros. O PSF com sua expansão marcante, com seus componentes de equidade, integralidade e participação – mesmo chocando-se contra tradições políticas, profissionais e culturais desestabilizadoras – pode estar abrindo mais um desses *novos cenários* desconhecidos até há poucos anos atrás e, da mesma forma, revelando novos atores neles instalados.
9. É preciso evitar o risco de tratamento excessivamente dicotômico das questões ora em pauta. O PSF não poderia englobar, *ao mesmo tempo*, componentes emancipadores e conservadores; integralizadores e restritivos; resolutivos e apenas preventivos; transformadores e cosméticos; ser um produto genuíno da criatividade brasileira e também objeto de importação? O que pode transformá-lo *nisso ou naquilo* é o modo como está sendo implementado; a capacidade formuladora e crítica de seus atores; as circunstâncias que o rodeiam; as tradições políticas e institucionais; a *história*; a força da ação política e das tradições comunitárias e, até mesmo, o concurso de fatores “imponderáveis”, pelo menos para o grau de conhecimento do momento.

**PREZADO LEITOR:**

**POR ENGANO, ESTA PÁGINA FOI FORMATADA EM BRANCO. PARA NÃO DESORGANIZAR O ÍNDICE ESTÁ SENDO DEIXADA ASSIM. POR FAVOR, SIGA EM FRENTE, OK?**

## CAPÍTULO 4

### SAÚDE DA FAMÍLIA NO BRASIL: *DE MOVIMENTO IDEOLÓGICO A AÇÃO POLÍTICA*

#### 1. ANTECEDENTES (A FORMAÇÃO DA POLÍTICA)

É na década de 60 que se situam alguns dos eventos-chave para o entendimento da formação das idéias que acabaram desembocando no caudal que deu origem ao Programa de Saúde da Família no Brasil.

PAIM (1997) resgata um pouco da história de tais idéias, a partir dos movimentos do "preventivismo e da "saúde comunitária" e também de uma produção teórica e crítica da saúde coletiva no Brasil, chamando a atenção para uma "luta contra-hegemônica" que envolveu a construção de novos modelos de atenção à saúde. Assim, mediante seus componentes de *saber, ideologia e ação política*, teria ocorrido o deslocamento de uma ênfase centrada meramente nos serviços para as condições de saúde e seus determinantes, com práticas de saúde imbuídas de caráter social e dimensões simultaneamente técnicas, políticas e ideológicas.

Este mesmo autor percorre a trajetória de alguns dos paradigmas de saúde-doença, entre eles o PSF, destacando que alguns dos mesmos foram elaborados em contextos externos ao país, sendo apenas atualizados no Brasil. Tais seriam os casos das teorias do *campo da saúde* de origem canadense, da *promoção da saúde* (OPAS/OMS) e da *vigilância à saúde*, capazes de conferir novos sentidos para as questões formuladas pelo movimento sanitário em décadas passadas. É assim que um certo *movimento ideológico* passaria a possuir um caráter de *ação política*, conduzida por atores dos serviços de saúde, da academia e da sociedade como um todo.

Tal "importação" de idéias e projetos não está, naturalmente, isenta de críticas e contradições. TESTA (1992), por exemplo, detém-se sobre as propostas de saúde que têm origem estrangeira, como os casos citados acima. Segundo este autor, as diferenças econômicas e culturais entre os países acabam por resultar em imposição de cópias ineficazes daquilo que é funcional apenas em outras realidades. O problema, segundo este autor argentino, é que os receptores de tais propostas raramente detêm condições de realizar uma "conceituação totalizante", incorporando elementos diversos, tais como: contexto político, participação e ideologia dos grupos sociais, tecnologia disponível no setor, além das relações que tais elementos possuem com a sociedade global e seus conflitos. Assim, pode-se dizer que o fracasso de muitas tentativas de transplante de propostas entre realidades diferentes seria o resultado da não-observância dos aspectos acima considerados,

ou, textualmente: “por isso é que existem tantos tipos de sistemas ... quase todos consideravelmente ineficazes”.

Um dos paradigmas que fazem parte do percurso ora comentado é o da *Medicina Comunitária*. Sua trajetória no Brasil foi analisada por diversos autores, como DONNANGELO e PEREIRA (1979), AROUCA (1975), além de outros. Na origem da importação de tal conceito, ocorrida nos anos 60, estariam algumas experiências e programas desenvolvidos e mantidos por universidades, entre elas a Unicamp. Suas raízes, entretanto, estão vinculadas tanto à crise do capitalismo como ao impacto dos resultados da implementação dos *welfare states* na Europa ou ainda à formação do *National Health System* no Reino Unido, entre outras. Esta vertente estaria também associada à política externa norte-americana dos anos 60, voltada para os países pobres da América Latina, também conhecida como *Aliança para o Progresso*, que difundiu nos países-alvo sua proposta de saúde, com o apoio das agências internacionais. É dessa forma que surgem programas experimentais em diversos países, inclusive no Brasil, que propõem modelos de assistência nos quais a extensão de cuidados à saúde às populações pobres estaria garantida.

A *medicina comunitária* viria a ter seu substrato teórico, político e ideológico consagrado e expandido na Conferência Internacional de Alma Ata, em 1978, a partir da qual ela praticamente se confunde com as palavras de ordem geradas no evento, particularmente *atenção primária à saúde (APS)*. O relatório final da Conferência (OMS-UNICEF, 1979) transformar-se-á, a partir de então, em peça fundamental do proselitismo dos organismos internacionais, não só sanitários como de fomento econômico, junto aos países periféricos.

As propostas aqui referidas, seja de *medicina comunitária*, na vertente norte-americana, ou da *APS*, na proposta da OMS e UNICEF se constituem em torno de alguns elementos estruturais, os quais, segundo SILVA Jr (1998) são: (a) coletivismo (embora criticado como “restrito”); (b) integração da promoção, prevenção e cura; (c) desconcentração de recursos; (d) adequação das tecnologias; (e) aceitação e inclusão de práticas não oficiais; (f) novas práticas interdisciplinares e multiprofissionais e, finalmente, (g) participação da comunidade. Tais propostas sempre estiveram no foco de intensas polêmicas, mobilizando energias intelectuais para sua crítica, não só no Brasil como em toda a América Latina. Tal é o caso dos inúmeros trabalhos publicados na década de 70 por Donnangelo, Paim, Tambelini, Loureiro, além de outros, citados por SILVA Jr (1998). As denúncias se dirigiam contra as possibilidades de controle sobre a sociedade, imposição de mecanismos de participação social, favorecimento da acumulação de capital aos produtores, manutenção e aprofundamento das desigualdades de acesso, entre outras.

Curioso constatar, entretanto, que em anos seguintes, particularmente na década de 90, esta crítica se atenua bastante, ou por outra, as citadas energias intelectuais vão se concentrar em encontrar soluções, não mais apenas em demolir as propostas colocadas em campo, vistas como eram sob uma ótica fortemente ideológica e até certo ponto “conspiratória”.

Mais uma vez recorrendo a PAIM (1997), autor cuja produção acompanhou de perto a evolução dos conceitos aqui discutidos, revela-se uma síntese das concepções de saúde do chamado movimento sanitário brasileiro, mostrando que, para além dos conflitos das propostas acima citadas, teria ocorrido um certo “renascimento” da Medicina Social nas décadas de 70 e 80, como um paradigma alternativo ancorado nas concepções fundamentais relativas à *determinação social do processo saúde-doença*, bem como na dinâmica do *processo de trabalho em saúde* e, dessa forma, passaria a orientar as propostas democratizadoras e de reforma do sistema vigentes na década de 80, resultando daí o conceito ampliado de saúde e de seus determinantes, incorporado na Constituição de 1988.

Observa-se, também, que a história das discussões e da formação de modelos alternativos de atenção à saúde no Brasil sempre foi tensa e contraditória. É o que se verifica, por exemplo, partir das vertentes originais e conflituosas de *sanitarismo* e de *previdência*, bem como, mais tarde, em relação ao aparecimento da *medicina comunitária* e de correntes sucedâneas a esta. Todas essas tendências foram alvo, a seu tempo, de críticas ferrenhas, sendo vistas como propostas conservadoras ou componentes de pacotes externos ou de ajuste estrutural, com a denúncia aos aspectos controlistas e reprodutores de ideologia. O próprio objeto da presente discussão, a *saúde da família*, já foi taxada de manipuladora, eleitoreira e contrária aos princípios do SUS (MISOCZKY, 1994) e, em outro momento, redimida como uma proposta inovadora, de caráter antagônico ao de uma “antiga medicina de família” (TRAD e BASTOS, 1998).

Especificando agora o caso da atenção à saúde das famílias, ocorre na década de 60, nos Estados Unidos, resgate histórico de programas voltados para a saúde do grupo familiar, como um “movimento político” de mudanças no modelo assistencial (PAIM, 1986). Neste momento, também, adquire especial importância uma publicação da Organização Mundial da Saúde, resultante de uma reunião de um “comitê de experts”, intitulada *Training of the physician for family practice* (WHO, 1963). Em tal documento aparecem o escopo e os objetivos da *medicina de família*, referidos como acesso direto da clientela; continuidade da atenção; cuidado ao grupo familiar; ênfase na prevenção e promoção da saúde; responsabilização profissional, além de provimento de capacitação e atividades de pesquisa.

A partir de 1966 o movimento da *family medicine* se dissemina nos Estados Unidos, com interveniência da poderosa *American Medical Association (AMA)*, com a produção de numerosos documentos versando sobre as bases de tal prática e até mesmo sua incorporação oficial, como uma política federal para a formação profissional em tal campo. A partir da experiência americana o movimento se dissemina para outros países, particularmente Canadá e México, já na década de 70 (PAIM, 1986).

O movimento internacional que gerou as propostas de saúde da família é caracterizado por PAIM (1986) como de fundo ideológico, dado sua constituição a partir de um conjunto de práticas que busca substituir a formação especializada e técnica dos médicos por uma outra alternativa, que propõe a atenção integrada e completa. Registram-se, no caso, vertentes de interpretação mais “saudosistas”, de resgate histórico de antigas práticas sepultadas pela tecnificação e pela mercantilização da medicina, de um lado, em contraposição a outras concepções mais “racionalizadoras” e preocupadas, por exemplo, com a redução de custos, com o impacto das tecnologias, bem como com a pressão da população pela reorganização dos serviços de saúde.

No caso brasileiro, tal fundamento ideológico e seus desdobramentos conflituosos parecem se acentuar e mesmo se aprofundar na década de 70 e nas seguintes. É o que se verifica nos conflitos políticos existentes entre as propostas de *medicina geral comunitária (MGC)* e *medicina social* (e congêneres), conflitos esses que teriam como desdobramento contemporâneo o embate entre o que seria um “novo paradigma”, o PSF dos anos 90, e uma antiga *medicina da família* (TRAD e BASTOS, 1998).

O chamado movimento de medicina da família tem sua entrada nos países da América Latina e no Brasil na década de 70, em um momento que PAIM conceituou como *fase acadêmica* do mesmo, com a realização de inúmeras reuniões e seminários sediados em universidades, entre elas a Unicamp, sobre o tema, o primeiro dos quais em Campinas-SP, em 1973 (CEITLIN, 1982).

PAIM (1986) destaca os conflitos que marcaram o advento e a implantação das várias propostas de medicina de família ou similares no Brasil, sem que nenhuma delas tenha chegado à hegemonia no sistema de saúde. Aponta, por exemplo, já no início das discussões encabeçadas pela ABEM (Associação Brasileira de Educação Médica), em 1973, um conflito de posições entre o “saudosismo” e o “racionalismo”. O autor destaca uma sugestiva frase de um famoso clínico e professor de medicina, registrada em uma entrevista à Revista da ABEM, na mesma ocasião: “... para que não vivamos novas e futuras angústias – a de formar sociólogos incompetentes e médicos



despreparados”, como uma insurgência da clínica contra aquilo que parecia lhe tomar de assalto as prerrogativas.

SANTOS (1978), um protagonista da saúde no Brasil desde a década de 70, em trabalho da época analisou alguns aspectos desse período inicial da discussão sobre a medicina de família, destacando os conflitos existentes entre os discursos das entidades nacionais e internacionais ligadas ao ensino, bem como de fóruns oficiais, de um lado e, de outro, o “currículo real” das faculdades de medicina e a realidade do mercado de trabalho. Considerando, ainda, que tanto o aparelho formador como o utilizador são determinados por interesses externos à saúde, o autor almeja e propõe o desenvolvimento de políticas de saúde que, através de estratégias adequadas, venham a promover a redistribuição do poder nos centros que determinam o setor saúde, buscando uma necessária coerência com as demandas de saúde da população. Só assim, constatava, ter-se-ia a adequação do binômio formação-utilização, para que fossem minimizados os entraves vigentes à formação e utilização dos médicos de família.

Realizam-se, assim, os primeiros enfrentamentos das várias tendências presentes no cenário da saúde nacional, apresentando-se, no caso, a saúde pública (e por extensão tudo que parecia afim a ela), como um “inimigo a ser neutralizado” pelos setores mais conservadores, ligados à clínica. A própria expressão *médico de família* experimentou percalços significativos em sua trajetória, sendo freqüentemente rejeitada ou substituída por outras como “clínico geral”, “médico geral” ou simplesmente “médico”, nos fóruns constituídos para tratar da questão. O grande conflito ideológico viria, sem dúvida, com os embates travados nos processos de credenciamento perante o MEC, na Comissão Nacional de Residência Médica, das modalidades de residência de *medicina preventiva e social* (MPS) e de *medicina geral e comunitária* (MGC). A primeira modalidade possuía pressupostos metodológicos inspirados na utilização das ciências sociais em saúde e voltados para uma ação racionalizadora na organização dos cuidados de saúde. Já a segunda, inspirava-se no modelo americano de medicina de família, com valorização dos conteúdos clínicos na formação.

A batalha entre a medicina preventiva e a MGC foi resolvida, entretanto, de forma um tanto casuística com a edição de uma portaria da Comissão Nacional de Residência Médica do MEC ao arrepio do consenso obtido entre o corpo funcional dos programas de residência, sendo dado como vencedora, no âmbito oficial, a segunda vertente, dando lugar a manifestações triunfalistas de seus mentores, que chegaram a considerar o médico egresso das residências de MGC como o “agente catalisador de importantes mudanças na área da graduação” (PAIM, 1986). Com certa veemência, este autor denuncia, no calor dos acontecimentos de então, “a falta de opções mais realistas e criativas” nesta área da formação de recursos humanos e se refere à derrota do projeto

*preventivista-social* como um escape à “lógica capitalista que orienta o complexo médico-industrial”, escamoteando as estruturas de poder na saúde, dissimulando, além do mais, a ideologia dominante no saber médico e obscurecendo os determinantes da produção das doenças. Assim registra o autor “as mudanças prometidas são substituídas por apelos à pertinácia dos seus profetas e pela esperança na lucidez e firmeza decisória do Príncipe”. Era uma época na qual o debate se firmava, mas também se esgotava na ideologia, sem dúvida.

O futuro, contudo, não se apresentou tão risonho para o movimento da MGC. Alguns anos depois, a maioria das residências com tais características não sobreviveram ou simplesmente mudaram seu objeto de prática. Mas também suas opositoras ideológicas viriam a experimentar substanciais transformações nos ao longo dos anos.

Aqui cabe a pergunta: que fatores influenciaram tais transformações, permitindo, entre outras coisas, a passagem de um *movimento ideológico* à *ação política*, conforme a expressão de Paim?

A resposta não parece muito obscura. Com a redemocratização do país, abriram-se possibilidades para a *ação política*, à luz do dia, exercida mediante parcerias institucionais ampliadas, envolvendo novos e diferentes atores sociais. De maneira diferente das décadas anteriores, quem agora estava com a palavra e a *vez* não eram apenas as academias, nem os organismos internacionais, nem mesmo os órgãos centrais dos governos federal e estaduais. Havia simplesmente novos atores no jogo, os quais passaram também a formular e colocar em prática novas propostas no cenário – *os municípios* – como de resto o fizeram em relação a todo um conjunto de políticas públicas a partir dos anos 90 (MENDES, 1991; ESCOREL, 1987; GOULART, 1996).

As transformações citadas tiveram o condão de retirar as propostas de mudança na saúde de um limbo de forte polarização ideológica e fraca operacionalização concreta, para um estatuto diferenciado, de programas oficiais, respaldados não só normativamente, mas também tecnicamente, pelos próprios serviços de saúde, pelas universidades e centros de pesquisa e ainda, socialmente, por parte de segmentos organizados de usuários do SUS. A implantação das reformas do sistema de saúde no Brasil, na década de 80, preliminarmente com as AIS e os SUDS e depois com o SUS, com a conseqüente municipalização das responsabilidades, por certo representou um estímulo fundamental para que os fenômenos de oficialização e ampliação de tais programas acontecesse. Nesse quadro, certamente se inserem outros determinantes, como: o incremento de intercâmbio de modelos com outros países; o desenvolvimento da capacidade formuladora dos organismos gestores; a qualificação da participação social; a ruptura com o caráter meramente demonstrativo e experimental das experiências realizadas nas décadas anteriores, além de outros.

Independente das causas, o certo é que, na década de 90, políticas de governo como a de Saúde da Família reingressam com novo ímpeto e vigor no cenário da saúde, com aparente capacidade de permanência e enraizamento.

CARVALHO (1994) discute a “introdução da família” nas políticas sociais brasileiras, situando-a dentro de três modalidades de ação, a saber: programas de geração de *renda e emprego*; programas de *complementação da renda familiar* e *rede de serviços de apoio*. Nesta última categoria é que se inserem os programas do tipo PSF, que podem variar quanto a seu foco de ação, desde abordagem aos problemas de cada indivíduo até o apoio intensivo a famílias em situações críticas. A autora entretanto esclarece que nem toda a problemática social é passível de uma abordagem via famílias, constituindo a família apenas uma das instâncias de resolução dos problemas individuais e sociais. Embora reconheça que a família vem recebendo por parte das políticas públicas no Brasil uma atenção especial ao longo da década de 90, a autora adverte que há muito o que caminhar na superação de uma tradição normatizadora e autoritária de tais ações do Estado.

VASCONCELOS (1999) descreve esta “valorização da família nas políticas sociais” como algo instituído, na verdade, ao longo de toda a história da construção do sistema de saúde brasileiro, relatando os diversos componentes desta natureza encontrados na legislação previdenciária, desde seus primórdios na década de 20, embora a vigência das contradições dadas pelo médico-centrismo e pela dependência tecnológica e de capital de tal sistema. A criação da Fundação SESP na década de 40, em que pese seu caráter normatizador e autoritário, também representou um marco importante, com suas tradições de visitas domiciliares, territorialização, etc. Entretanto, foi na sociedade civil que este aspecto obteve maior visibilidade, citando os casos da Sociedade São Vicente de Paulo e Pastoral da Criança, entre outros

A escolha do ano de 1994, pela ONU, como o Ano Internacional da Família teria tido impacto indutor sobre a política brasileira e de outros países do mundo, ao valorizar os conceitos de família e de comunidade, ainda segundo VASCONCELOS (1999). Dentro do quadro de valorização do tema da família nas políticas sociais, este autor adianta alguns fatores que influíram em tal ação, identificando o problema da criminalidade praticada por crianças e adolescentes, as reações violentas de alguns setores da sociedade a eles, as epidemias de cólera e dengue bem como o próprio acúmulo de experiências locais que rompem com os modelos tradicionais de assistência. Criaram-se assim as condições, segundo este autor, para o advento de um “clima cultural” propício para determinadas inovações das políticas sociais, com elas os próprios programas PACS e PSF.

Houve, portanto, muitas mudanças na saúde, desde meados da década de 80, dadas pela intensa movimentação política e social pela reforma da saúde no país (ESCOREL, 1987; GOULART, 1996) e pela “construção local” do sistema de saúde que resultou da ampliação da atuação municipal na saúde. Concorreu também para tal quadro de transformações a consolidação de um novo e efetivo arcabouço legal para o sistema, com as Normas Operacionais Básicas de 1993 e 1996, que sem dúvida forneceram um inédito substrato para que experiências como as Saúde da Família pudessem florescer. E floresceram, sem dúvida, libertos das amarras de um debate profundamente ideológico e marcado pelo (legítimo) sentimento de resistência ao arbítrio, que se viu superado após a passagem dos *anos de chumbo*.

A proposta de Saúde da Família, entretanto, somente alcançaria sua maturidade nos anos 90, galgando então o estatuto de política pública no Brasil. Isto equivaleria a “uma mudança no paradigma assistencial, passando de um eixo curativo para o preventivo, da ação mono-setorial para a intersetorial, da exclusão para a universalidade”, conforme a expressão de TRAD e BASTOS (1998). Mesmo alguns críticos das opções de implementação do SUS em curso no país, como é o caso de MENDES (2000), tendem a admitir avanços possibilitados por tal política. Este autor, aliás, ao se referir ao atual PSF no contexto do SUS, admitiu que o advento do PSF demonstra que “nem tudo são espinhos” no cenário geral.

## **2. AS EXPERIÊNCIAS PIONEIRAS**

A história dos programas de atenção à família no Brasil ainda não se encontra totalmente resgatada.

Na década de 80, começaram a aparecer experiências que vieram a ter repercussão importante nos programas atualmente desenvolvidos, enfeixadas como Programas de Agentes Comunitários de Saúde (PACS) particularmente na Região Nordeste (CARVALHO e RIBEIRO, 1998). Tais programas podem ser considerados herdeiros, de forma pioneira, das propostas de atenção primária à saúde, adscrição de clientela e extensão de cobertura, dentro do figurino definido na reunião de Alma Ata, realizada na década anterior. Esses programas desenvolveram, como característica principal, o enfoque nas clientelas de alto risco para doenças infecciosas e desnutrição, tanto nas regiões rurais como nas periferias das grandes cidades e primaram pela baixa densidade tecnológica de suas ações.

Do ponto de vista da atenção médica, destacam-se as experiências pioneiras realizadas em Porto Alegre (Vila de São José do Murialdo), ainda na década de 70, e no Estado de São Paulo. Não se

pode esquecer que em inúmeros municípios brasileiros vigoraram programas assemelhados, como em Niterói, Campinas, Londrina e outros (GOULART, 1996), surgidos dentro de propostas mais amplas de reorientação do modelo assistencial, com extensão de cobertura, participação social, integração docente assistencial, etc.

### **2.1. As experiências do Grupo Hospitalar Conceição (GHC) e da Unidade de São José do Murialdo, em Porto Alegre.**

As experiências pioneiras, desenvolvidas nas décadas de 70 e 80, na cidade de Porto Alegre, dentro do enfoque da Medicina Geral Comunitária serão objeto de todo um segmento deste trabalho (Capítulo 10). Tratam-se de casos que possuem uma história comum em muitos aspectos essenciais, por exemplo: os mesmos atores fundadores e apoiadores; os vínculos institucionais públicos; as preocupações com formação e capacitação; o caráter de efeito demonstrativo (pelo menos em seu início); a sucessão de *sístoles e diástoles*, ou seja, movimentos de expansão e retração em sua trajetória, entre outros. Além disso vieram a se caracterizar por um forte grau de articulação externa, com a formação gradual de uma rede importante de contatos e apoios externos técnicos e políticos, além de busca crescente de institucionalização.

GHC e Murialdo tiveram, ainda, uma tendência de gradual inserção nos sistemas de saúde locais, mediante ajustamento e sintonia política com seus gestores e mediante incorporação de sua *gramática*, o que inclui as diretrizes de responsabilização, territorialização, hierarquização, regionalização, participação, etc. Nesta condição, primaram também por buscar a superação da condição de serem meros exercícios de efeito demonstrativo ou de visibilidade acadêmica, sendo notório que, em sua evolução obtiveram amplo reconhecimento externo e de transformação em centros de referência regionais e nacionais na capacitação para Saúde da Família e Atenção Básica em geral.

Da mesma forma que outros programas, enfrentaram e vêm enfrentando marcantes dificuldades derivadas das inconsistências quantitativas e qualitativas das políticas de financiamento vigentes para a atenção básica no País.

De forma sintética, as duas experiências mostraram ao longo de sua existência uma marcante diferenciação da natureza das práticas desenvolvidas em cada instituição: *hospitalar, clínica, de resolução individualizada* no GHC, enquanto em Murialdo o caráter sempre foi *comunitário, social*, com ênfase na *vigilância à saúde*.

### 2.1. A experiência do *Médico de Família* da SES de São Paulo

Esta foi uma experiência de curta duração, que aparentemente deixou poucas marcas locais, mas que teve a importância, segundo um interlocutor (SANTOS, 2002), de ter aberto as portas para a ampliação da discussão sobre a medicina de família e a atenção primária à saúde no Brasil.

Seu início se dá na segunda metade dos anos 80, quando Orestes Quércia assume o governo de São Paulo e nomeia Secretário de Saúde do estado José Aristodemo Pinotti, que foi o grande mentor da experiência. Pinotti era um médico ginecologista de Campinas e professor titular da UNICAMP de renome nacional na área de saúde da mulher e, naquele momento, parecia inclinado em dar uma “virada” em uma carreira docente e científica bem sucedida, incursionando também pela política partidária. Pinotti era o que se poderia chamar de “déspota esclarecido”: um médico da elite, voltado para a política e para as ações de impacto social, mas como uma prática política que tendia a valorizar pouco os movimentos sociais e profissionais atuantes no campo da saúde.

Pinotti aparentemente estava em busca de incrementar sua visibilidade através de projetos inovadores na área de saúde e foi assim que entrou em contato com consultores cubanos, dadas as ligações que intelectuais paulistas ligados ao PMDB, na ocasião, capitaneados pelo escritor Fernando de Moraes, tinham desenvolvido com o governo de Cuba. Foi assim que a experiência de “médico de família”, então incipiente na ilha, foi trazida ao Brasil.

Não há maiores registros escritos sobre o projeto, ou não foi possível resgatá-los, baseando-se o presente relato apenas em entrevista (SANTOS, 2002). A condução do projeto *Médico de Família* foi entregue à médica Eliane Dourado, que tinha experiência em projetos inovadores de natureza semelhante em município da Região Metropolitana da capital paulista. A concepção era eminentemente *cubana*, ou seja, centrada em médicos generalistas residindo na própria comunidade, em prédios especialmente projetados, englobando moradia e consultório. Pouco mais de uma dezena destas unidades foi construída então, cerca de 1988, todas na periferia do município de São Paulo.

O projeto teve vida curta. Pinotti foi envolvido em acusações sobre desvio de recursos e afastou-se do cargo, supostamente para candidatar-se ao Governo de São Paulo, mas a ele retornou depois de alguns meses, quando Quércia preferiu apoiar para sua sucessão Luiz Antônio Fleury, que foi eleito. Neste interregno, o programa teve solução de continuidade, não se tendo notícia de como foram aproveitados seus quadros (se é que o foram) e do destino dado às unidades construídas.

O Programa foi na época bastante criticado, seja à direita, seja à esquerda (SANTOS, 2002). De um lado, a poderosa Associação Paulista de Medicina, suspeitando da *esquerdização* que poderia ser propiciada por uma idéia gerada em Cuba; de outro, o Sindicato dos Médicos, denunciando o caráter paliativo ou de *cesta básica* do mesmo. No próprio movimento sanitário da época, ou seja, nas entidades nacionais como o CEBES e a ABRASCO, ou entre os secretários municipais de saúde, o projeto não obteve aprovação ou maior penetração, ficando como uma ação até certo ponto marginal.

O Programa do Médico de Família de São Paulo teria passado em brancas nuvens não fossem alguns de seus desdobramentos, de natureza ideológica e intelectual, conforme a visão de SANTOS (2002), um ator estratégico na ocasião, já que assumiu a SES-SP no lugar de Pinotti durante seu afastamento no final do governo Quéricia. Segundo tal interlocutor o programa, em primeiro lugar, permitiu introduzir no país uma discussão que deu frutos positivos em anos posteriores – a da *atenção primária à saúde*. Fez parte da re-aproximação diplomática de Cuba com o Brasil, mas também foi decorrência de uma nova forma de *internacionalismo* desenvolvida pelos cubanos, em busca de recursos para sua economia devastada pelo bloqueio americano. Outra repercussão do programa, segundo esse interlocutor, teria sido a de contribuir para a dissolução de algumas resistências que setores de esquerda ou progressistas em geral tinham em relação ao tema da *medicina de família* ou mesmo da *atenção primária à saúde*, o que ficou muito nítido na década seguinte.

Outro desdobramento deste programa pioneiro, teria sido de gerar um mote captado por muitos secretários municipais de saúde, que passaram a incluir o tema da APS em suas agendas, desenvolvendo diversas experiências bem sucedidas de atenção à saúde, que até mesmo influenciaram o programa nacional surgido em meados da década de 90, das quais um exemplo paradigmático é o de Niterói. Assim se deu o que SANTOS (2002) denominou de “uma ação política construtiva e realista, que elaborou e construiu um novo projeto, superando uma etapa anterior profundamente ideologizada, porém sem que houvesse uma ‘satanização’ a ideologia”.

### 3. A FORMULAÇÃO DA POLÍTICA DE SAÚDE DA FAMÍLIA NOS ANOS 90<sup>5</sup>

#### 3.1. Os contextos

O quadro da saúde no momento da formulação do PSF não era, de forma alguma, favorável ao desenvolvimento de propostas novas ou inovadoras no setor. Com efeito, o Governo Fernando Collor havia retrocedido nos avanços obtidos durante a *Nova República*, particularmente na questão do financiamento. Neste aspecto, aliás, o período de Collor levou a uma redução do gasto médio em saúde até um patamar mínimo de US\$ 40 *per capita* em 1992, *versus* US\$ 80 em 1987. Em 1993, já no governo de Itamar Franco, Antônio Britto, Ministro da Previdência Social determinou unilateralmente as transferências do MPAS para a saúde resultando em perdas da ordem de US\$ 2 bilhões. Inicia-se nessa época, também, o controverso uso de algumas fontes alternativas de recursos para a saúde, por exemplo o FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador. Em 1994, dando a tônica dos discursos de seus antecessores, o Ministro da Saúde Henrique Santilo divulgava publicamente que, pelo menos, US\$ 5 bilhões adicionais a um orçamento de 9 bilhões seria o mínimo necessário para “bem gerir a saúde no país” (SINGER, 2002).

É bem verdade que os indicadores de saúde vinham em melhora progressiva já no início da década, como, por exemplo, na mortalidade materna e infantil, porém nesse período observou-se uma certa mudança de ritmo de queda e, no caso da mortalidade materna, chegou a haver mesmo um ligeiro aumento da taxa entre 1993 e 1995, embora tal mudança não possa ser imputada diretamente a alguma piora, mesmo momentânea, das condições de vida e saúde da população. A crise do financiamento atingiu em cheio a rede hospitalar, tanto pública como privada, estimando-se que, em 1993, teriam sido paralisados cerca 4.500 leitos no país, reduzindo em 80% o atendimento hospitalar contratado pelo SUS (SINGER, 2002).

Os anos 90, particularmente seu início, albergariam uma autêntica *crise da saúde*, ou, para ser mais preciso, a continuidade e o agravamento de uma crise precedente. Vários fatores encontravam-se presentes, entre eles, queda do financiamento, irracionalidade, exclusão social, problemas de *imagem* do sistema perante seus usuários, etc. Para sintetizar tal tema, sem preocupações de abrangência, citam-se algumas contribuições a respeito do fenômeno. FAVERET e

---

<sup>5</sup> Aqui o autor deve declinar, novamente, sua dupla condição de observador e de militante no processo que será contemplado nas páginas seguintes, na condição de detentor de um cargo de DAS (Direção e Assessoramento Superior) no Ministério da Saúde entre 1992 e 1995, ao tempo em que ocorreram muitas das transformações aqui analisadas. Sua «isenção» em relação a tal processo deve ser, portanto, relativizada. Acresça-se a isto a vinculação do autor a uma corrente de pensamento representativa de uma *main stream* no que diz respeito à Reforma Sanitária e à implementação do SUS no Brasil, conforme mencionado no capítulo primeiro deste trabalho. Quando não houver citações e referências específicas, as afirmativas correm à conta de uma interpretação própria do autor.



OLIVEIRA (1989) cunharam a expressão “universalização excludente”<sup>6</sup> para qualificar a associação entre uma “expansão por baixo”, pela inclusão de milhões de indigentes e uma “exclusão por cima”, mediante a qual segmentos de trabalhadores mais qualificados e a classe média em geral renunciam à assistência pública pelo SUS, em busca de atendimento mais qualificado nos planos de saúde. VIANNA (1997) deplora que, apesar da concepção “européia” cogitada pelos legisladores constituintes de 1988, a proteção social e à saúde no Brasil vem acumulando evidências de uma verdadeira “americanização”, especializando-se em parques benefícios para os mais pobres, enquanto ao mercado fica reservada a atenção aos mais aquinhoados e capazes de remunerar serviços diretamente ou mediante seguro. MENDES (2000) compara o sistema de saúde nacional a uma “pia entupida”, pela combinação de dois fatores nocivos: as dificuldades inerentes à gestão do setor e, principalmente, a formulação equivocada, já que inspirada em modelos segmentados de sistemas de saúde, já superados em todo o mundo.

Estes são alguns elementos do contexto em que o PSF foi formulado no país. O programa, além disso, nasceu em um momento em que a *questão da pobreza* estava bastante em evidência no País, traduzida, por exemplo, pela utilização do “Mapa da Fome” na alocação dos recursos previstos (VIANA, 2000). Havia, de um lado, um movimento civil coordenado pelo sociólogo Herbert de Souza, o *Betinho*, e de outro, a atuação do governo Itamar Franco, buscando sintonia com as propostas oriundas da sociedade. Era bastante acalorada a discussão sobre o real número dos muito pobres no País, variando intensamente o acordo sobre sua cifra, em alguns milhões de pessoas, de acordo com o estudo ou o pesquisador.

O contexto social e econômico do início dos anos 90 era, em resumo, o seguinte: (a) o número de *pobres* era estimado em cerca de 59,4 milhões em 1993 e o de *miseráveis* no mesmo período em 27,8 milhões e a desigualdade na distribuição da renda nacional era – como continua sendo – marcante, com o chamado Índice de Gini de 0,605, em 1993 (LAHÓZ, 2002); (b) a taxa de desemprego aberto era de 5,32, em 1994, considerada emblemática da mais grave crise de emprego na história do Brasil e aprofundada nos anos seguintes (OLIVEIRA, 2002); (c) embora aquém de metas desejáveis, a partir de 1995 as aplicações em saneamento e infra-estrutura urbana, da ordem de US\$ 5,29 bilhões, foram cerca de 35% superiores à média anual registrada entre 1980-1993 (PAULA, 2002); (d) o processo de urbanização do País prosseguia de forma acelerada e, no início da década, apenas cerca de 20% da população vivia nas chamadas cidades

---

<sup>6</sup> O fenômeno da *universalização excludente* poderia ser interpretado por alguns com uma «vantagem» para o sistema e como um reforço do princípio da equidade, considerando que retiram-se do mesmo pessoas contribuintes, deixando ao mesmo tempo de receber benefícios. Isto não leva em conta, todavia, o fato de que muitos desses «excluídos» de que falam FAVERET e OLIVEIRA na verdade voltam a se «incluir» no sistema quando demandam procedimentos de mais alta complexidade – também os mais dispendiosos.

pequenas, com menos de 20 mil habitantes e o déficit habitacional brasileiro, em 1995, era quatro milhões de unidades nas zonas urbanas e 1,6 milhão nas rurais, além de 10,6 milhões de unidades sem infra-estrutura adequada; (e) além disso, entre 1991 e 2000, o número de favelas cresceu cerca de 22,5% (PAULA, 2002).

A formulação e início da implementação do PSF praticamente coincidiu com o advento do *Plano Real*, um conjunto de políticas que, nos anos seguintes, produziu marcantes transformações sociais e econômicas na vida dos brasileiros, podendo ser destacadas entre elas: (a) o *Plano Real* pode ser considerado como a principal ação social de governo em toda a década, pois, na vigência do mesmo mais de 9 milhões de pessoas deixaram de ser tecnicamente *pobres* e cerca de 80% das famílias tiveram aumento efetivo de renda – a renda real dos 10% mais pobres simplesmente dobrou entre 1993 e 1995; (b) o crescimento econômico proporcionado pelo Plano foi mais acentuado entre 1994 e 1995, depois deteriorando-se<sup>7</sup> (LAHÓZ, 2002).

Outra característica da era que se sucede à formulação do PSF, e que corresponde ao período inicial de implementação do mesmo, refere-se ao padrão de relacionamento político entre o Executivo e o Legislativo, caracterizado, segundo CHAGAS (2002), pela existência de um autêntico “rolo compressor”, formado por uma poderosa base parlamentar – politicamente, de alto custo – que, entre outras mudanças institucionais, viabilizou alterações no capítulo da Ordem Econômica da Constituição; promoveu a quebra do monopólio estatal do petróleo e das telecomunicações; incrementou as privatizações das empresas estatais; aprovou reformas – embora parciais – da Previdência e da Administração, garantindo, de quebra, a reeleição do Presidente da República. Na saúde, através do uso do *rolo compressor* governamental, foi possível não só manter por períodos sucessivos a CPMF como até mesmo alterar a Constituição no ano de 2000, em busca de novas fontes e vinculação do financiamento setorial, com a promulgação da Emenda Constitucional 29, formulada por deputados da oposição quase 10 anos antes.

Retomando o curso histórico da narrativa, o *impeachment* de Fernando Collor, em 1992, e sua sucessão por Itamar Franco levou à nomeação para o Ministério da Saúde de um Ministro – Jamil Haddad – e de uma equipe de assessores não só vinculados a um ideário dito progressista em saúde, como muitos deles de incontestável militância na Reforma Sanitária e, inclusive, alguns ex-

---

<sup>7</sup> Embora os efeitos das políticas sociais do período do Plano Real, entre elas o PSF, possa ter sido potencializado pelos benefícios gerados pelo melhor desempenho da economia, é preciso ter cautela quando a uma interpretação estreita de tal correlação, do tipo *causa-efeito*, considerando que as políticas sociais também podem gerar, de *per se*, efeitos positivos nas condições de vida e saúde da população. Este tema, naturalmente, é objeto de um debate acalorado entre os especialistas em economia e políticas públicas.

secretários municipais de saúde<sup>8</sup>. Formou-se, assim, um clima de mudança, pois a nova gestão havia encontrado uma marcante paralisa decisória no Ministério da Saúde, como de resto em outros setores da administração federal, agravada nos estertores do Governo Collor. Um pouco antes realizara-se a IX Conferência Nacional de Saúde, a qual, embora defendida e conduzida de forma destemida pelo Ministro anterior, Adib Jatene, foi mais um evento político a demonstrar a insatisfação no País. Não havia, na ocasião, grandes propostas de avanço e, mesmo que as houvesse, a conjuntura era francamente desfavorável a qualquer implementação de inovações.

Contavam os novos gestores com um respeitável arco de forças políticas favoráveis à mudança na saúde no esquema de alianças do governo Itamar Franco, tendo também como fator positivo o fato de se ter um presidente mais preocupado com a economia (e talvez com o resgate de sua imagem perante a sociedade) do que com os detalhes da gestão em saúde. Assim, mesmo em conjuntura econômica e institucional desfavorável, os ventos corriam a favor das propostas de transformação, traduzidas pelas palavras de ordem daqueles tempos: *a ousadia de cumprir e fazer cumprir a lei* (GOULART, 2001b).

O período de gestão da saúde iniciado nesse momento, que correspondeu à formulação e implementação da Norma Operacional Básica de 1993, foi marcado por fortes conflitos e antagonismos, autênticas *disputas intra-burocráticas*, fora e dentro do Ministério da Saúde. Setores ligados à estrutura tradicional do mesmo, tais como procuradoria jurídica, auditoria, finanças, convênios e outros, geralmente ocupados por funcionários de carreira egressos das antigas *Secretarias Nacionais*, bem como do INAMPS e da FUNASA, tinham sua atuação marcada pelo que posteriormente se denominaria de *criação de factóides*, seja levantando obstáculos normativos (dentro do espírito de que só se pode fazer o que está explicitado na lei, vedando qualquer incursão por terrenos em que ela se omite), seja ressuscitando tecnicidades, sempre de forma a obstaculizar o processo de descentralização, principalmente nos repasses entre fundos de saúde e nos pagamentos dos fatores de incentivo, propugnando, ademais, uma visão controlista restrita sobre os recursos, baseada no pressuposto que os mesmos eram “federais”.

---

<sup>8</sup> Alguns nomes que fizeram parte da equipe de Jamil Hadad no Ministério da Saúde, entre 1993 e 1994, portadores do perfil citado: Carlos Mosconi (Deputado Federal e Presidente da Comissão de Seguridade Social na Assembléia Constituinte); Gilson de Cássia Marques de Carvalho (ex-Secretário Municipal de Saúde de São José dos Campos-SP; Jorge Bermudez (Pesquisador da ENSP/FIOCRZ); José Alberto Hermógenes (ex- Secretário de Saúde da Bahia); Adnei de Moraes (ex Prefeito de Poços de Caldas-MG), além do autor deste trabalho (ex-Secretário Municipal de Saúde de Uberlândia-MG e ex-Vice Presidente do CONASEMS).

Também em outros setores do governo (Planejamento, Previdência Social e Secretaria de Orçamento e Finanças), o jogo não era menos pesado<sup>9</sup>. Em reuniões interministeriais para discutir a questão orçamentária da saúde, freqüentemente, a argumentação por parte dos técnicos destes setores, devidamente apoiados pelos titulares, era de que a solução para os problemas da saúde estaria na criação de barreiras financeiras para o usuário, distribuição de *vauchers*, etc. Um golpe fatal veio, ainda em 1993, quando Antonio Britto cancelou sumariamente a transferência de recursos da contribuição sobre a folha de salários para a saúde. Como se não bastasse, em 1994, novo golpe: Beni Veras, o Secretário de Planejamento do Governo Federal, declara o Ministério da Saúde suspeito na gestão dos recursos que lhe eram alocados, e abre uma comissão de avaliação interministerial para a saúde. Foi esse também, é bom lembrar, o tempo da reforma monetária, quando foi criada a *URV* e depois o *Real*, processos que acabaram por agravar os problemas financeiros da saúde, através de fórmulas de conversão muito questionadas na época (CARVALHO, 2002). O resultado concreto dessa seqüência de conflitos foi, na prática, a quase inviabilização da implementação da NOB 93 e de outras ações do Ministério da Saúde. Além de tudo, tratava-se de um ano eleitoral, também marcado pela polarização entre o candidato do governo (Fernando Henrique Cardoso) e da oposição (Luiz Inácio Lula da Silva).

Nesse período, ocorreria ainda a substituição intempestiva de Jamil Haddad por Henrique Santilo, portador de um perfil mais conservador, além de mais disposto a realizações de efeito político, ou de ações localistas para seu Estado (Goiás) ou de repercussão mais imediata. Não foi fora desse espírito que ocorreram algumas das grandes realizações de Santilo à frente do Ministério da Saúde, quais sejam a criação do Programa de Saúde da Família e a constituição do PISUS – Programa de Interiorização do SUS, deixando quase intocadas as questões mais estruturais, como descentralização e financiamento. Em certos aspectos, porém, Haddad e Santilo se equivaliam: eram ambos muito frágeis nos seus embates com a área econômica do governo.

### 3.2 Os primeiros movimentos da construção do PSF

O ministro Henrique Santilo havia sido governador de Goiás e nesse estado. Na sua época, já se havia trabalhado com uma proposta semelhante à dos Agentes Comunitários de Saúde, sendo esta considerada, junto com a do Ceará, experiência pioneira no Brasil, além de institucionalizada e oficial. Santilo tinha como assessor especial um técnico brasileiro do UNICEF, Halim Girade, que acumulara marcante experiência em trabalhos comunitários em Goiás e outros Estados do Brasil.

---

<sup>9</sup> Para o devido registro histórico, alguns dos poderosos membros de uma espécie de «tropa de choque» anti-saúde espalhados pela administração pública federal foram: Murilo Portugal, da Secretaria de Orçamento e Finanças do Ministério da Fazenda; (Ministro: Fernando Henrique Cardoso); Francisco Oliveira – o *Chico Previdência* – técnico de carreira do IPEA, lotado no MPAS na ocasião (já falecido) e Raul Jungmann, Secretário Executivo do Planejamento).

Girade, em entrevista, narra que o ministro pedira sua atenção para algumas idéias que vinha desenvolvendo, em busca de um novo modelo de atenção para comunidades pobres e sem médico, tendo como ponto de partida sua experiência em Goiás. O interlocutor destacou ainda um fato que considerava importante: na ocasião já havia demanda dos prefeitos por apoio do Ministério da Saúde para um programa naqueles moldes (GIRADE, 2000). Era, além do mais, a “única possibilidade de avanço possível”, na visão de um dos entrevistados, também protagonista dos acontecimentos daquele momento (SOUZA, 2000).

SOUZA (2001), dando também testemunho desta época de transformações, registra que um fato notável do período foi a realização de um encontro nacional de enfermeiros coordenadores do PACS, do qual surgiu um documento final de avaliação, com destaque para uma agenda de prioridades a serem assumidas nacionalmente. Este documento foi entregue ao Ministro Santilo e sua equipe, na ocasião, e seus organizadores imaginavam que o mesmo traria consequências importantes para o PACS, porém sem ter, aparentemente, expectativas de que o mesmo mostraria também influências na criação de um novo programa, o PSF.

As idéias de Santilo, segundo Girade, tinham correspondência em algumas experiências em andamento no país, como, por exemplo, as de Niterói, do Grupo Hospitalar Conceição, ligado ao Ministério da Saúde, da SES de São Paulo e de Quixadá, no Ceará. Assim, por determinação do ministro, o entrevistado visitou várias delas e deu início a articulações para a elaboração de um programa nacional. Como decorrência imediata, no dia 27 de dezembro de 1993, reuniram-se no Ministério da Saúde representantes<sup>10</sup> das experiências acima, mais alguns consultores e, então, se foram definidas as bases do que viria a ser o Programa de Saúde da Família, mediante uma proposta que “não era nenhuma das presentes, mas que procurava ser uma síntese de todas – o melhor para as condições do país”, segundo Girade. Um documento foi produzido na ocasião e algumas semanas mais tarde, a bordo de um avião entre Nova Iorque e o Rio de Janeiro, o Ministro Santilo tomou a decisão final de implantar oficialmente o programa, mais exatamente em janeiro de 1994.

Não pode deixar de ser destacado o papel do UNICEF nesta etapa, com as presenças de Girade e Castillo, que produziram os primeiros documentos que serviram de base para as discussões subseqüentes, além de apoio político à iniciativa e inclusive apoio financeiro, através de

---

<sup>10</sup> Os participantes dessa histórica reunião de 1993 foram, além de Henrique Santilo e Halim Girade, Gilson Cantarino, então Secretário Municipal de Saúde de Niterói; as enfermeiras Heloiza Machado de Souza, do Paraná e Fátima Souza, da Paraíba; Carlos Grossman e Ailton Stein, médicos do GHC de Porto Alegre; Luiz Odorico Andrade, Secretário Municipal de Saúde de Quixadá-CE; Oscar Castillo, técnico do UNICEF; Álvaro Machado, da Fundação Nacional de Saúde; Eugênio Villaza Mendes, da OPAS, além de representantes da SES-Ceará e SES-Goiás.

contratações de técnicos, realização de eventos, publicações, etc. Foi uma parceria mantida durante todo o período de decolagem da proposta, sendo mais intensa até o ano de 1997; depois disso, por mudança de enfoque no trabalho desse organismo – não por ruptura política, ainda segundo Girade – foi atenuada. O UNICEF já vinha apoiando também o PACS, particularmente no período 1992-1993 quando o programa esteve “em baixa” no Ministério da Saúde. Além disso, a avaliação que projetou o PACS nacionalmente, coordenada por Cecília Minayo, cerca de 1990, foi financiada e apoiada em sua difusão pelo mesmo UNICEF.

Naquele momento, começam a tomar parte não só nas discussões para a formulação, como também nas primeiras gestões para a implementação do PSF, alguns técnicos que viriam a conferir ao mesmo uma *marca* nos anos seguintes. Tal grupo técnico, formado mais por enfermeiras do que por médicos, tinha como componentes pessoas com passagem por serviços de saúde, geralmente no interior do País, e além do mais envolvidos com programas de atenção primária. Além disso, não eram pertencentes a uma burocracia pública de carreira federal; antes, vieram para o Ministério da Saúde como autênticos “executivos da saúde” de extração técnica, com atribuição específica de trabalhar no programa recém criado<sup>11</sup>.

### 3.3. Conteúdos

Caberia, neste momento, algum detalhamento dos conteúdos e das concepções que subsidiaram a formulação do Programa de Saúde da Família no Brasil.

CORDEIRO (1996), na condição de observador e militante privilegiado da política de saúde no Brasil no decorrer das décadas de 80 e 90, afirma, por exemplo, que tal proposta de organização das práticas de saúde implica o reconhecimento da saúde como um direito universal, vinculado à qualidade de vida. Da mesma forma, a escolha da família e de seu espaço social como alvo de abordagem, a democratização do conhecimento a respeito da saúde, da doença e da organização dos serviços, a intervenção sobre os fatores de risco, a prestação de um atendimento integral, resolutivo, contínuo e de qualidade, a humanização, o estímulo à organização social e o estabelecimento de parcerias, são avanços inquestionáveis que o programa vem oferecendo.

O PSF tem sido definido, ainda, como uma estratégia de consolidação do Sistema Único de Saúde, fazendo parte de um processo de planejamento estratégico com implicações na ampliação da oferta

---

<sup>11</sup> Entre as pessoas do *grupo técnico* primordial estavam Heloiza Machado de Souza, Fátima de Sousa, Eliane Dourado, Marilena Gentile, Danuza Fernandes, Arindelita Arruda e também Halim Girade, além de outros, que permaneceram na condução do PSF por vários anos (alguns ainda permanecem).

de trabalho nos cuidados básicos, bem como uma ação potencialmente hegemônica na organização e na prática sanitária (CORDEIRO, 1996). É visto ainda como “o SUS que está dando certo”, na expressão utilizada por LEVCOVITZ e GARRIDO (1996), autores (e também *atores* das primeiras etapas da implementação do programa) que valorizam ainda alguns aspectos inerentes ao programa, tais como: o caráter de reorganização de serviços; a potencialidade de substituição do modelo assistencial vigente; o fato se constituir fonte de inspiração para novas práticas de gestão, seja no plano estadual ou local; a geração de vínculos e responsabilidades entre serviços e sua população, etc.

Além disso, em outra análise, o PSF é qualificado como “um programa inserido no escopo das políticas públicas de saúde, no contexto do SUS”, dotado de uma concepção que abrange não só aspectos relativos ao modelo de práticas assistenciais, mas também aos processos de trabalho e formação de recursos humanos e cuja implantação se dá de forma participativa, conforme afirmativa de TRAD e BASTOS (1998).

VIANA (2000) atribui ao PSF o caráter de propagador de práticas não convencionais de assistência, com grande peso dado à prevenção e promoção, como forma de reorganização dos serviços e antecipação das demandas dos mesmos e que, além do mais, trata-se de programa que não entra em conflito “nenhum de seus princípios básicos ou formas de operacionalização com as diretrizes do sistema nacional de saúde”.

MENDES (2000) credita ao PSF o *status* de ter se constituído como a contribuição mais importante do governo de Fernando Henrique Cardoso no campo da saúde, possibilitando a consolidação de uma política de atenção primária à saúde, com o mérito adicional de ter envolvido as universidades do país na capacitação de suas equipes. Em outro trabalho este autor identifica no programa matizes que permitem sua inclusão nas novas tendências da “gestão da atenção à saúde”, dados seus elementos de gestão de riscos populacionais e gestão da oferta através da atenção primária resolutive (MENDES, 1998).

SOUSA (2001), que milita no PACS e no PSF desde seus primórdios, acredita que tais programas vieram fortalecer o movimento de descentralização do SUS, apoiando-se na concepção de oferta de atenção básica no seio das próprias comunidades, de forma próxima aos usuários e abrangendo as localidades onde os serviços não se encontravam disponíveis, inovando ainda com a oferta de cuidados a domicílio. Para esta autora, o PSF representa também um avanço nas propostas de saúde ao superar uma etapa de “serviços realizados na comunidade” para outra de “serviços que envolvem a comunidade”. Aponta esta estratégia como uma possível saída para a crise

contemporânea do Estado, desde que sua execução seja provida por serviços públicos qualificados e fortalecidos, em parceria com entidades não governamentais (Igrejas, associações diversas, clubes, redes, voluntariado, etc.).

PAIM (1994), autor que constitui referência obrigatória quando o assunto é a organização dos modelos assistenciais de saúde no Brasil, insere o PSF na categoria das políticas democratizadoras da saúde na década de 90, em contraposição ao caráter meramente racionalizador das políticas de momentos anteriores. Além do mais, credita ao programa em pauta, ressalvadas as contradições que o mesmo apresenta, o caráter de “modelo tecno-assistencial de base epidemiológica”, configurando-se como legitimamente ancorado em dois dos conceitos fundamentais da medicina social contemporânea, quais sejam a determinação social do processo saúde-doença e o enfoque nos processos de trabalho em saúde (PAIM, 1997).

VASCONCELLOS(1998) atribui ao programa a potencialidade de promover uma “retomada” na humanização da atenção clínica, além da melhor qualificação de seus profissionais, sem embargo de seus componentes de resposta a “uma tendência mundial de redução de custos em seus procedimentos com pessoal, hospitalizações e tecnologias”.

SOUZA(1999; 2000), na condição de ter sido a principal executiva do PSF desde seus momentos iniciais, fornece indicativos importantes a respeito das concepções que orientaram a sua criação e vêm orientando sua implementação, ressaltando a característica de “não ser uma proposta nova”, mas, sim, o resultado de uma acumulação de saberes e práticas de diversas pessoas e instituições. O PSF estaria na origem de importantes transformações qualitativas do SUS, como, por exemplo, a rediscussão da NOB 93, que acabou por desencadear uma nova lógica de financiamento das ações de saúde. Defende ser, ainda, o programa uma “estratégia estruturante” do modelo de assistência no país e uma garantia de vínculo entre os serviços e a população. Na visão da autora, o PSF é uma “escolha técnica, ética e política”, constituindo-se uma autêntica marca do “futuro tecido no presente”.

Alguns aspectos do conteúdo do PSF encontram-se bastante detalhados nos documentos oficiais do Ministério da Saúde, que mostram uma certa evolução em seu enfoque. De uma abordagem mais “carregada” ideologicamente em um primeiro momento, correspondente aos anos de 1994 e 1995, com denúncia das mazelas do sistema vigente e propondo a urgente superação do paradigma clínico, os textos assumem um caráter gradualmente mais técnico, com conteúdos mais objetivos e prescritivos, enfatizando a articulação dos programas à rede. Tais diferenças tornam-se nítidas quando se compara, por exemplo, um dos documentos oficiais do programa, emitido em 1994



(MINISTÉRIO DA SAÚDE, 199- b) e aquele intitulado *Saúde da Família: uma estratégia para a reorientação do modelo assistencial*, divulgado em 1997 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 1997b). Registre-se, ainda, que, nos dois documentos, o que era “estratégia para organização dos serviços de saúde”, converte-se em “estratégia de reorientação do modelo assistencial”.

O documento de 1997 do Ministério da Saúde anuncia, com detalhes, a que veio o PSF, declinando seus objetivos e diretrizes operacionais, dedicando especial atenção à reorganização das práticas de trabalho, às competências dos níveis de governo, bem como às etapas de implantação do PSF. O mesmo é, aliás, bastante ambicioso e abrangente em suas análises e propostas, ao anunciar, já em sua apresentação: (a) a vinculação de uma “crise estrutural” do setor público com a fragilidade da eficiência e da eficácia da gestão das políticas sociais; (b) a denúncia da incapacidade de algumas propostas “inspiradas na Reforma Sanitária e pelos princípios do SUS”, tais como os SILOS e os Distritos Sanitários de promover mudanças significativas no modelo assistencial; (c) a priorização do “estabelecimento de vínculos e a criação de laços de compromisso e de coresponsabilidade entre os profissionais de saúde e a população” como ponto central de atuação do PSF; (d) a proposta de mudanças “no objeto de atenção, forma de atuação e organização geral dos serviços”, através da “reorganização da prática assistencial em novas bases e critérios”; (e) a busca de uma “compreensão ampliada do processo saúde/doença” com ênfase em intervenções “de maior impacto e significação social”.

O texto de 1997 procura enfatizar algumas características inovadoras pretendidas pelo PSF, como, por exemplo,: (a) fugir ao caráter “vertical e paralelo” dos demais programas do Ministério da Saúde; (b) constituir-se em proposta substitutiva com inovação técnica, política e administrativa; (c) incorporar os princípios da vigilância à saúde e, finalmente, (d) negar o equívoco da identificação do PSF como “um sistema de saúde para os pobres”. Assim, o programa deve ser entendido como um “modelo substitutivo” da atenção básica de feição tradicional, porém encarando de frente a questão da equidade, além de ser necessariamente reconhecido como prática de alta complexidade tecnológica em termos de conhecimento e do desenvolvimento de habilidades e mudanças de atitudes.

Já a vinculação do PSF com o SUS é afirmada no referido documento, ressaltando sua contribuição para a reorientação do modelo assistencial a partir da atenção básica “em conformidade com os princípios do Sistema Único de Saúde” e buscando uma outra dinâmica de atuação nas unidades de saúde, com maiores responsabilidades e vínculos entre os serviços de saúde e a população. São também definidas diretrizes operacionais de caráter conceitual e prescritivo quanto aos seguintes aspectos: (a) caráter substitutivo, complementaridade e hierarquização; (b) adscrição de clientela;

(c) cadastramento; (d) instalação das unidades do PSF; (e) composição e atribuições das equipes; (f) atribuições dos membros da equipe (médico, enfermeiro, auxiliar de enfermagem e agente comunitário). O documento se detém ainda sobre a reorganização das práticas de trabalho, enumerando, entre outros aspectos, o processo de diagnóstico da saúde da comunidade; a abordagem multiprofissional; o desenvolvimento de mecanismos de referência; a educação continuada, além do estímulo à ação intersetorial e ao controle social.

A seguinte declaração de princípios finaliza o documento:

*a operacionalização do PSF deve ser adequada às diferentes realidade locais, desde que mantidos os seus princípios e diretrizes fundamentais. Para tanto, o impacto favorável nas condições de saúde da população adscrita deve ser a preocupação básica dessa estratégia. A humanização da assistência e o vínculo de compromisso e de co-responsabilidade estabelecido entre os serviços de saúde e a população tornam o Programa de Saúde da Família um projeto de grande potencialidade transformadora do atual modelo assistencial* (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 1997b, pp. 11-12).

Um postulado central do SUS, a *universalidade*, poderia ser questionado em relação às ações desenvolvidas no âmbito do PSF. Até certo ponto, este seria um aspecto constante, empiricamente verificado nos programas existentes. Entretanto, como os programas geralmente se destinam a segmentos mais pobres dentre os usuários, derivam daí questionamentos sobre um possível caráter de *focalização*, configurando um dilema entre uma opção *universalista* e uma opção *focalista*, a ser resolvido mediante uma análise mais global da política de saúde, em termos de compromisso político, saúde como bem público, focalização com instrumento técnico, além de financiamento e condução públicos, nos termos colocados por GRANADOS TORAÑO (1995) A questão se remeteria, portanto, ao próprio potencial evolutivo do SUS no momento atual.

Em que pesem certos questionamentos, como o acima apresentado, o PSF configura-se como uma possível “mudança de paradigma” nas práticas assistenciais tendo como aspectos centrais, entre outros, a superação do *curativo* para o *preventivo*; do eixo de ação *mono-setorial* para o *intersectorial*; da *exclusão* para a *universalização*. Seu caráter inovador e potencialmente transformador de um modelo de práticas de saúde parece também evidenciado, não só nas análises dos documentos oficiais, como na visão dos autores citados.

Há, por certo, uma coerência conceitual na inclusão do PSF no quadro das políticas sociais universalistas, equitativas e integrais, ressalvando-se que suas potencialidades ainda não se cumpriram de todo, facultando uma certa tensão entre o *possível* e o *desejável*. A resolução dos dilemas do PSF não está confinada, certamente, aos limites formais e legalistas de uma reforma administrativa setorial, o que implica, na visão de Paim, em que é preciso se desenvolver esforços, tantos no campo cultural como no político, advindo daí uma “reconceitualização das necessidades de saúde e a crítica das práticas sanitárias”, com deslocamento da ênfase nos serviços para as condições de saúde e seus determinantes, configurando o que este autor denomina de uma “repolitização da saúde” PAIM (1997).

Tal discussão sobre os modelos de atenção, entre eles o PSF, tem recebido a atenção de diversos autores no Brasil. Algumas contribuições importantes são aquelas aportadas por autores ligados ao Departamento de Medicina Preventiva da Faculdade de Medicina da USP, que cunharam a expressão “ação programática”, uma referência importante com relação ao plano organizacional e de estratégias de intervenção na atenção básica (SCHRAIBER, 1990). Nesta proposta, as ações de prevenção, proteção e assistência à saúde, constituem elementos transformadores dos modelos de atenção e além de alavancas de integração entre diferentes níveis de atenção.

Destaque-se também a contribuição, embora fora da *main-stream* da discussão, de MYSOCZKY (1994), elaborada no momento do lançamento do programa nacional e, assim, um tanto “datada” e presa a circunstâncias peculiares da política de saúde em Porto Alegre. Esta autora considera o PSF como divergente dos objetivos e princípios do SUS, afirmando que seus defensores locais se contentariam em apenas “sussurrar aos ouvidos do Príncipe” e não em lutar por mudanças substantivas no modelo assistencial.

Na mesma linha, MERHY e FRANCO (2000), consideram que o PSF carece de instrumentos de atuação clínica, o que faz suas ações se desenvolverem como mera “linha auxiliar do modelo médico hegemônico”, balizando de forma limitada e limitante as possibilidades de competição entre as suas práticas e aquelas desejadas pela corporação médica. FRANCO (1999), além do mais, afirma que o PSF falha em fazer com que os processos de trabalho nele verificados operem mediante “tecnologias leves” e que, devido a isso, sua implantação, por si só, não garantiria mudanças substantivas do modelo assistencial vigente. Em outras palavras, a forma como o PSF está sendo implementado, pelo Ministério da Saúde, não lhe conferiria a possibilidade de se tornar de fato uma alavanca de transformações, e que tudo indica que o mesmo careceria de se reciclar para incorporar “potência transformadora”.

A linha mais crítica ao PSF vem sendo desenvolvida por autores ligados ao Laboratório de Planejamento (LAPA), da Faculdade de Medicina da Unicamp, entre os quais se incluem os citados no parágrafo anterior. A proposta de tais autores tem sido designada de “defesa da vida” e suas principais características, como anunciadas em documento oficial de um projeto municipal de saúde que a incorpora são: (a) a ancoragem e reconhecimento de uma dada visão de mundo – o “recorte interessado”; (b) a composição de conceitos e aspirações em que transita o técnico e o político; (c) o *político* como um reflexo dos interesses, necessidades e direitos da sociedade; (d) o *técnico* como intermediação entre uma concepção de saúde (o *foco*), um recorte dos problemas e condições de saúde (*objeto*) – “carregado de intenções” e, ainda, um conjunto de estratégias (*meios*) para enfrentar os problemas de saúde (CAXIAS DO SUL, 2000).

Estas críticas mostram-se, entretanto, fora da corrente principal – a referida *main-stream* – de análise do PSF e têm oferecido, sem dúvida, um efeito demonstrativo interessante, com o desenvolvimento de programas alternativos ao PSF em cidades assessoradas pelo LAPA, geralmente governadas pelo Partido dos Trabalhadores, como é o caso de Betim (até 2000), Caxias do Sul, Campinas e outras.

#### **4. O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PSF**

##### **4.1. Os contextos e os atores**

Embora tenha sido formulado no governo Itamar Franco, sob a gestão de Henrique Santilo no Ministério da Saúde, o PSF, na verdade, encontrou condições de crescimento qualitativo e quantitativo nos anos seguintes, já no governo de Fernando Henrique Cardoso, mais precisamente a partir de 1998, quando o economista José Serra assumiu o Ministério da Saúde. Os dois ministros que sucederam a Santilo, Jatene e Albuquerque, embora não tivessem explicitado em nenhum momento oposição do PSF, não demonstraram vontade ou não obtiveram acumulações políticas para fazer acelerar sua implementação. Jatene, particularmente, fazia uma defesa competente do PSF e tinha uma história profissional compatível com isso, mas, ocupou-se em sua breve segunda passagem pelo MS, entre 1995 e 1996, mais com os aspectos estruturais e de financiamento, voltando-se para o ato de “arrumar a casa”, conforme expressão que frequentemente utilizava (JATENE, 1992).

De qualquer forma, o PSF enquadra-se como uma proposta forte dentro do quadro do segundo governo Fernando Henrique Cardoso, constituindo-se mesmo um aspecto típico do mesmo. Segundo SINGER (2002), ao analisar este período da vida nacional, o compromisso do Presidente

eleito em 1994, que era de garantir recursos suficientes e estáveis para a saúde, só foi cumprida parcialmente, com expedientes transitórios. Embora o primeiro mandato tivesse apresentado um crescimento do gasto em saúde, com elevação de 29% entre 1994 e 1995, e tendo seu melhor momento 1997, com cerca de R\$ 121,00 *per capita* – a evolução posterior chegou a ser negativa. A CPMF, aprovada no final de 1996, representou, entretanto, uma *vitória de Pirro* para a saúde, dada a alocação de recursos em outras áreas, motivando a saída do ministro Jatene a seguir. Já a aprovação da Emenda Constitucional 29, em setembro de 2000, foi capaz de melhorar o prognóstico do financiamento à saúde para os próximos anos, mas não ao ponto de dar a questão por resolvida.

Do ponto de vista dos indicadores de saúde durante os dois governos Fernando Henrique Cardoso, uma melhoria dos mesmos continuou a acontecer, mas foi pouco expressiva em alguns casos, por exemplo, na mortalidade materna, no controle da tuberculose e da dengue. Houve também enormes dificuldades em cumprir diversas metas sociais, por exemplo, no saneamento básico.

A questão do financiamento da saúde pode ser considerada como verdadeiramente crucial no período aqui analisado. Com a autoridade de quem exerceu papéis importantes na saúde ao longo da década de 90, inclusive no Governo Federal, CARVALHO (2002) analisa o tema com profundidade e abrangência. Este autor parte do pressuposto que no âmbito do Governo Federal, no período pós constitucional, gastou-se pouco – ou indevidamente – com saúde, sendo descumpridos os dispositivos constitucionais referentes ao financiamento da saúde e, ainda, que os órgãos fiscalizadores descumpriram a lei por se omitirem diante das ilegalidades praticadas pelo Executivo, detentor que este é do “rolo compressor” já comentado antes. Assim, aponta diversas pendências acumuladas nos anos 90, particularmente nos dois governos de Fernando Henrique, por exemplo, a definição pouco precisa do que sejam os recursos da Seguridade Social, a serem melhor classificados como “nacionais” e não simplesmente “federais”; a necessidade da ampliação da composição dos recursos do Fundo Nacional de Saúde e, ainda, os constrangimentos que os recursos vinculados à saúde, como no caso da Emenda Constitucional 29, continuassem a sofrer contingenciamento por parte do Executivo, como mostram as tendências atuais. Aponta, ainda, que várias são as conseqüências dos desvios inconstitucionais que se praticaram nestes anos, particularmente no panorama presente, traduzidas por danos sociais “inquantificáveis e irreversíveis, como perdas de vida, seqüelas físicas, sofrimento humano, etc.”.

Entretanto, há também consenso a respeito de importantes avanços obtidos na área da saúde, como, por exemplo, no controle da epidemia de HIV, no enfrentamento de interesses de produtores de medicamentos, na popularização da política de genéricos e, até certo ponto, na

regulação do seguro-saúde. Outros problemas, contudo, permaneciam, em torno do ano 2000, mal (ou não) resolvidos, como era o caso do controle da malária, da hanseníase, do sarampo e da dengue (SINGER, 2002).

#### **4.2. Os processos de implementação**

VIANA e DAL POZ (199-) situam a implementação do PSF como um “reforma da reforma” ou “reforma incremental” em saúde. Estes termos aplicam-se a um conjunto de transformações, tanto no desenho como na operação das políticas, que ocorrem de forma separada ou simultânea em relação aos sistemas e aos serviços de saúde, nas modalidades de alocação de recursos, nas formas de remuneração a prestadores e, fundamentalmente, na configuração da prestação de serviços, resultando em mudanças do modelo assistencial em saúde. Os autores referem-se, ainda, a determinados fatores que interferem em uma agenda de mudanças dessa natureza, a saber: exigências econômicas, interesses e dimensão política. O maior ou menor grau de mudança vai depender dessas três variáveis e o caso do PSF parece bem ilustrativo disso, como se verá adiante.

##### **(a) Plano político e institucional**

Do ponto de vista institucional, o PSF passou por várias situações dentro do Ministério da Saúde. Em um primeiro momento esteve na Fundação Nacional de Saúde, onde, junto com o PACS e o PISUS – Programa de Interiorização do SUS, fazia parte de uma das coordenações (COSAC) do antigo Departamento de Operações. O PISUS, entretanto, teve vida curta, sendo extinto na mudança de governo que ocorreu em 1994-95. Segundo um dos entrevistados (ARRUDA, 2000) foi uma experiência que fracassou por ter sido articulada junto aos Estados e não diretamente com os municípios, ao contrário do PACS e do próprio PSF, que tiveram tal componente bem definido e, por isso mesmo, outra trajetória.

Um segundo momento, iniciado a partir de 1995-1996 foi marcado pela transferência da antiga COSAC da FUNASA para a SAS – Secretaria de Assistência à Saúde, do Ministério da Saúde. Esta transferência teve dois impactos de monta na estrutura do programa, a saber: primeiro, permitiu a junção de fato entre as duas estratégias, pois na FUNASA embora estivessem na mesma coordenação tinham titulares, equipes e até mesmo áreas físicas diferentes; em segundo lugar, com a mudança o programa aproximou-se da área realmente incumbida das questões relativas à assistência à saúde na esfera do Ministério da Saúde, sabidamente poderosa, obtendo, assim um notável incremento em seu *status* institucional. Como decorrência, foi constituída uma nova Coordenação de Saúde da Comunidade, que depois se transformou em Departamento de Atenção

Primária à Saúde. Desta forma, o PSF e o PACS deixam de ser mais um “programa vertical” tradicional e passam a ser estratégias de mudança de modelo assistencial em saúde (VIANA e DAL POZ – 199-).

Posteriormente, em 1999, o setor foi transferido Departamento de Atenção Básica, da Secretaria de Políticas de Saúde (SPS), dentro de um quadro de mudança institucional, no qual este órgão passava a assumir o papel de instância formuladora de políticas e estratégias do Ministério da Saúde, chamando a si a responsabilidade pela política de atenção básica, bem como pelos antigos “programas”. Tal medida não deixou de ser também uma maneira de esvaziar ou de “equilibrar”, de certa forma, o papel da SAS, que concentrava poderes muito fortes na área de assistência nas várias complexidades e também na articulação de estados e municípios, relativa à descentralização do sistema.

Ainda do ponto de vista institucional alguns marcos podem ser destacados na trajetória do PSF, como, por exemplo, a articulação entre as universidades e as secretarias de saúde para a criação dos Pólos de Capacitação em Saúde da Família (1997); a parceria com a Comunidade Solidária (1998); a abertura de linhas de financiamento junto ao REFORSUS (1998); a realização de dois Seminários Internacionais em Saúde da Família, em 1998 e 2001; a realização da I Mostra Nacional de Experiências em Saúde da Família (1999); o estabelecimento do Pacto da Atenção Básica, entre Ministério da Saúde, gestores estaduais e municipais (2000), entre outros.

Em termos políticos, pode-se dizer que o PSF teve também uma trajetória movimentada. Entre 1994, ano de sua fundação, e 1996, galgou espaços importantes na estrutura institucional do Ministério da Saúde, como visto acima. No final do primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso e, particularmente, no primeiro ano do segundo mandato, foi erigido com autêntica *política nacional*, passando a fazer parte do chamado “Avança Brasil”, o plano de governo para o segundo mandato e, posteriormente, do PPA – Plano de Pronta Ação (BRASIL, 1999) o programa de metas do governo brasileiro para o quadriênio iniciado em 1999.

Talvez o fator mais notável para a ascensão política, tanto do PSF como do PACS, estivesse ligado à chegada de José Serra ao cargo de ministro, substituindo Carlos Albuquerque em março de 1998. Serra foi um dos raros não-médicos a ser ministro da Saúde no Brasil e tinha uma carreira mais ligada às áreas de planejamento e finanças públicas, compatível com sua formação de economista. Ao que se diz, Serra já tinha pretensões próprias e incentivo do presidente para ser o candidato à sucessão de 2002 e procurou pautar sua ação de modo a conferir visibilidade ao Ministério e à sua pessoa. Sem impedimento de outros projetos desenvolvidos, pode-se dizer que o PSF “caiu como

uma luva” para os desejos de Serra. Como disse um dos interlocutores ao ser entrevistado: “que outra proposta havia no cenário para avançar? Não havia outra...” (SOUZA, 2000).

Serra traçou metas para a expansão acelerada do programa, ainda em 1998, dando início à divulgação da meta de 20 mil equipes ainda no segundo mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso. Como afirmou textualmente o então ministro e atual candidato, em dezembro de 2000: “é para mudar a cara da saúde no Brasil” (SERRA, 2000).

### **(b) Aspectos normativos**

Do ponto de vista normativo, embora tenha havido uma seqüência de portarias e outros instrumentos do Ministério da Saúde que tiveram influência direta e indireta sobre o desenvolvimento do programa, particularmente no que diz respeito a seu financiamento, como será comentado adiante, o verdadeiro salto qualitativo em relação as disposições que regeram a implementação do PSF foi dado pela Norma Operacional Básica do SUS de 1996 (BRASIL, 1996b).

Entretanto, alguns meses antes da promulgação da NOB 96, algumas portarias do Ministério da Saúde já davam início ao um processo de mudança na estrutura de financiamento e nos requisitos para habilitação ao programa, buscando um caráter de indução em relação ao modelo de atenção que se desejava implantar. Tal é o caso da Portaria SAS número 8, de janeiro de 1996 (BRASIL, 1996a), que obrigava, para fins de cadastramento e faturamento, que o PSF estivesse implantado em municípios que cumprissem os requisitos da NOB 93, em termos de modalidade de gestão. Na prática, isto forçava os pleiteantes a organizar seus conselhos, planos e fundos de saúde, bem como outros instrumentos de gestão preconizados na norma.

A NOB 96 apresentou, com relação às NOB anteriores, a perspectiva de mudança do modelo assistencial, mediante alguns incentivos à organização dos programas PACS e PSF. Para tanto, através de portarias e instruções normativas complementares, tais incentivos foram implantados atribuindo um determinado valor financeiro por equipe de ACS ou PSF, diretamente proporcional à cobertura populacional alcançada. O resultado parece ter sido apreciável, pois correspondendo ao período imediatamente seguinte à implantação efetiva da NOB 96 foi observada uma expansão marcante da implantação de equipes de PACS e de PSF em todo o país.

Tudo indica que, nos termos da NOB 96, tanto o PSF como o PACS aparecem justificados e mais do que isso, incentivados, em inúmeras passagens do documento. Nos campos de atenção à saúde (item 3-a da NOB) observa-se, por exemplo, uma definição de atenção à saúde que compreenderia



todo um conjunto de ações realizadas no SUS, em todos os níveis de governo, seja para o atendimento das demandas pessoais ou ambientais, abrangendo também ações assistenciais voltadas às pessoas, de forma individual ou coletiva, nos âmbitos ambulatorial e hospitalar, e ainda no *espaço domiciliar* – grifo do autor (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 1996b).

A NOB 96 ainda enfatiza, em seu item 9, alguns aspectos relacionados à mudança do modelo assistencial em saúde, bastante coerentes com as diretrizes dos PSF, como, por exemplo: (a) a busca da integralidade; (b) a incorporação ao modelo dominante do modelo epidemiológico; (c) a associação dos processos individualizados e de intervenção terapêutica vigentes com “um modelo de atenção centrado na qualidade de vida das pessoas e em seu meio ambiente, bem como na relação da equipe de saúde com a comunidade, especialmente com seus núcleos sociais primários – as famílias”; (d) a incorporação, como objeto das ações, das pessoas, do meio ambiente e dos comportamentos interpessoais.

Ainda no terreno normativo, merecem referência especial três instrumentos, considerados marcantes, do ponto de vista estratégico, para o programa. São eles: (a) a Portaria 1.886/97 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 1997a), que reconhece no PACS e no PSF estratégias para o aprimoramento e consolidação do SUS e aprova normas e diretrizes para tais programas, incorporando ainda a figura normativa do “programa similar”; (b) a Portaria 3.925/98 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 1998), que implanta o *Manual da Atenção Básica*; (c) a Portaria 1.329/99 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 1999b) que estabelece financiamento diferenciado por cobertura populacional.

Por último, algumas breves considerações sobre o PSF na NOAS – Norma Operacional da Assistência à Saúde (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2002c), instrumento que passa a regulamentar a implementação do SUS, nos aspectos relacionados à assistência, a partir de 2001-2002<sup>12</sup>. Embora o PSF não seja citado diretamente nesta norma, o mesmo não acontece com a atenção básica, que constitui um dos pilares de tal instrumento normativo. Assim são definidas como áreas de atuação estratégicas mínimas da condição de Gestão Plena da Atenção Básica Ampliada, o controle da tuberculose, a eliminação da hanseníase, o controle da hipertensão arterial, o controle da diabetes, a saúde da criança, a saúde da mulher e a saúde bucal, atividades tipicamente vinculadas à atuação das equipes do PSF. A NOAS ainda enfatiza que tais ações devem ser assumidas por todos

---

<sup>12</sup> Na verdade a Norma Operacional da Assistência à Saúde foi implementada por Portaria do Ministério da Saúde em 2001. Entretanto a abertura de novas negociações, decorrentes de questionamentos a aspectos estabelecidos na Norma, seja no âmbito do Conselho Nacional de Saúde ou da Comissão Intergestores Tripartite – CIT, fez com que a mesma fosse alterada e republicada em 2002, através de nova Portaria

os municípios, levando em consideração o seu perfil epidemiológico, definido como componente essencial para o efetivo cumprimento das metas do Pacto da Atenção Básica.

### **(c) Processo de financiamento**

Também na questão do financiamento, foram várias as transformações que experimentou o PSF, podendo-se mesmo dizer que a análise deste programa fornece, por si só, uma ilustração bastante completa a respeito das diferentes formas de transferência de recursos que já vigoraram ou ainda estão em vigor na saúde<sup>13</sup>.

Nos primórdios, ou seja, entre 1994 e 1995, o financiamento se dava através de convênio firmado entre MS, estados e municípios, com critérios de escolha de municípios e cumprimento das exigências formais de praxe, tais como a prestação de contas (SOUZA, 2002). Através desse instrumento, era garantido um aporte ao gestor uma determinada quantia por mês, nos três primeiros meses de funcionamento do programa. Contudo, já a partir de janeiro de 1996, ocorre mudança na sistemática, passando o PSF a ser remunerado pela tabela de procedimentos do SIA SUS, com valor agora diferenciado para a consulta médica, equivalente ao valor de duas consultas “normais” (VIANA, 2000).

Esta ainda a era de vigência da NOB SUS 93. Em período seguinte, ou seja após fevereiro de 1998, passaram a valer as novas regras de financiamento ditadas pela NOB seguinte. Iniciou-se assim a era do PAB – Piso da Atenção Básica, medida responsável por forte indução de mudanças no modelo assistencial, conforme explicitado por LEVCOVITZ, LIMA e MACHADO (2000). Na NOB 96, a transferência, de acordo com a nova sistemática, partia da exigência de que as equipes de PSF e PACS estivessem atuando integradas à rede municipal, ou que se desenvolvessem estratégias similares de garantia de integralidade da assistência. A Norma estabeleceu, ainda, a salvaguarda de que a omissão de informações referentes à produção de serviços do PSF e do PACS por determinados períodos de tempo, consecutivos ou alternados, em um ano, resultaria na suspensão dos créditos respectivos.

No que se refere aos mecanismos de transferência de recursos, foram de forte impacto as mudanças estabelecidas com a implantação do PAB, como era o caso da vigência do PAB fixo e

---

<sup>13</sup> Entre as diversas modalidades de transferência de recursos entre esferas de governo, no Brasil, podem ser citadas, (a) a transferência por *convênio*, ou seja ligada a um objetivo específico e submetida a uma prestação de contas especial; (b) a transferência mediante *serviços prestados*, efetivada mediante apresentação de uma fatura destes serviços (por exemplo, as AIH – Autorizações para Internação Hospitalar); (c) a transferência *direta e automática*, realizada entre fundos de saúde de forma independente de convênio ou de prestação de algum serviço específico – no caso presente, tal modalidade é realizada *per capita*, mediante um valor previamente ajustado.

variável e também de outros incentivos financeiros, o que acarretou ampliação marcante da transferência de recursos federais. Assim, no final do ano 2000, quase a totalidade dos municípios brasileiros já recebiam, dentro da modalidade automática (fundo-a-fundo) pelo menos os montantes destinados à atenção básica e cerca de dois terços dos recursos assistenciais federais (LEVCOVITZ, LIMA e MACHADO, 2000).

Outra mudança que a NOB 96 facultou foi a estipulação de um valor *per capita* mínimo, definido com base na média da produção dos procedimentos básicos no ano anterior e que resultou também na ampliação do valor transferido para a assistência básica, mesmo nos municípios que tinham problemas em apresentar produção suficiente de procedimentos. Um valor de R\$ 10,00 por habitante/ano foi estabelecido, possibilitando homogeneização das transferências para o conjunto de municípios. Houve também algum “achatamento” dos valores transferidos a alguns municípios, mas isso não chegou a ser significativo em relação ao conjunto.

As vantagens do recurso PAB derivavam de que o mesmo, apesar de calculado com base em séries históricas de produção, não se encontrava sujeito à revisões periódicas baseadas meramente na produção, o que não acontecia, por exemplo, com o recurso destinado à média e alta complexidade e da assistência hospitalar. Assim o PAB superou a modalidade tradicional de “pós-pagamento” e vínculo à produção, em favor de um “pré-pagamento” para a remuneração dos serviços, representando, sem dúvida, um fator de inovação no modelo de financiamento da saúde (LEVCOVITZ, LIMA e MACHADO, 2000; NEGRI, 1999).

A introdução do PAB e a normatização referente à sua parte variável provocou, segundo VIANA (2000), outras mudanças de impacto no financiamento, não só diretamente sobre o PSF mas sobre o conjunto de programas do Ministério da Saúde, resultando em maior integração das ações que compõem os programas assim custeados.

Em 1999, nova medida normativa, de forte impacto sobre o processo de financiamento é implantada – a Portaria 1.329 de novembro de 1999 (BRASIL, 1999) – através da qual as coberturas populacionais oferecidas pelas equipes de saúde da família passam a ser critério para a definição do incentivo a ser pago por equipe. Ocorre, desta forma, um aumento significativo do valor de tal incentivo, obedecendo a uma razão incrementalista, incidindo sobre os percentuais de cobertura, dentro de alíquotas progressivamente maiores (de 3% a 7%) em relação ao montante da população coberta (NEGRI, 1999).

A partir do final da década de 90, o PACS e o PSF puderam contar com uma nova fonte de financiamento, particularmente para investimentos, através do REFORSUS, um empréstimo internacional para o setor saúde, operacionalizado pelo Banco do Brasil. Assim, além da expansão da rede física e dos equipamentos, houve disponibilidade de recursos também para a qualificação das equipes e desenvolvimento institucional, facultando às SES assumirem novos papéis de coordenação, capacitação e gestão das ações (VIANA, 2000).

A Emenda Constitucional 29, aprovada em setembro de 2000 pelo Congresso Nacional, veio trazer novas luzes para o financiamento da saúde, conferindo ao SUS o que um de seus autores denominou de “hora da maioridade” (JORGE, 2000). A emenda proporcionaria, ao cabo de quatro ou cinco anos, maior aporte de recursos e mais previsibilidade e controle, além de contribuir para a organização do sistema. Seus efeitos sobre o PSF e a atenção básica em geral, contudo, ainda não se faziam notar nos primeiros meses de sua implementação.

#### **(d) Processos de avaliação de resultados**

Os processos de avaliação do PSF passaram a ocorrer com mais frequência a partir do final da década, considerando, como seria natural, a ausência de uma massa crítica de experiências a produzir resultados, a insuficiência dos sistemas de informação ou sua implantação muito recente, bem como a carência de metodologias e técnicas adequadas, de amplo domínio e comparabilidade até tal momento. É bem verdade que alguns processos pontuais já vinham sendo conduzidos, por influência de instituições externas ou por iniciativas próprias locais, como ocorrido em Camaragibe (Pernambuco) e também em outras localidades, na linha aberta por pesquisadores do IMS/UERJ (VIANA e DAL POZ, 1998), em 1998, financiados por recursos internacionais. Entretanto, em torno de 1999 a 2000 é que começaram aparecer com mais intensidade e frequência trabalhos dessa natureza, seja na literatura especializada em saúde coletiva, seja em teses acadêmicas ou, ainda, como resultados diretos de processos desencadeados e apoiados pelo próprio Ministério da Saúde.

O Ministério da Saúde anuncia oficialmente sua intenção de dar partida e aprofundar o processo de avaliação apenas no ano de 2000, ocasião em que publica um conjunto de manuais contendo as linhas estratégicas para o PSF no quadriênio 1999-2002 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2000c), aliás período correspondente ao PPA do Governo Federal. Dessas linhas estratégicas, a de número quatro é a “avaliação permanente da atenção básica”, que por sua vez se desdobra em três áreas de atuação: avaliação do processo de implementação; implementação de pesquisas avaliativas; acreditação e validação do processo de avaliação.

Seguramente associada à primeira das áreas de atuação da estratégia acima referida é a pesquisa denominada "Avaliação da implantação e funcionamento do PSF", cujos resultados foram divulgados formalmente no ano 2000 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2000c). Este estudo foi realizado mediante consulta por correio a um conjunto de 1.219 municípios e 3.119 equipes de saúde da família, em 24 Estados, durante o período de abril a julho de 1999. Os índices de resposta estiveram entre 56,9% e 78,6%. A condução do processo foi realizada por técnicos do DAB, pesquisadores acadêmicos e representantes dos gestores municipais. Suas conclusões foram bastantes abrangentes e, para as finalidades presentes, um pequena síntese é apresentada a seguir.

Do ponto de vista da gestão do programa, a participação dos gestores estaduais era marcada pela indefinição dos critérios de priorização de áreas de cobertura. Algumas das principais atividades desenvolvidas pelos mesmos eram, além da capacitação de equipes, a assessoria ao sistema de informação e ao desenvolvimento do projeto inicial. Incentivos financeiros, materiais e técnicos por parte das SES constituíam exceções. As principais causas do baixo desempenho dos gestores estaduais vinculavam-se à estrutura material e de recursos humanos deficiente e defasada. Entre as justificativas que levaram os municípios a implantar o PSF destacavam-se a substituição do modelo de atenção à saúde e a necessidade de ampliação do acesso aos serviços.

Na política de recursos humanos, menos da metade dos médicos e enfermeiros vinculados ao PSF eram recrutados no próprio município e em torno de 20% o eram até mesmo fora do Estado ou do País. Os processos seletivos de pessoal de modo geral haviam transcorrido com alto grau de informalidade; da mesma forma estabeleciam-se os contratos de trabalho, com enorme predomínio de contratos temporários e de prestação de serviços (em torno de 79%, tanto para médicos, como para enfermeiros).

Do ponto de vista dos processos de trabalho, a noção de território, com a utilização de instrumentos correspondentes, estava presente em cerca de 80% dos casos. Os prontuários de família estavam implantados em cerca de 70% dos casos. Foi também bastante expressivo o incremento da oferta da maioria dos procedimentos característicos da atenção básica com a implantação do programa, persistindo, porém, alguns casos notáveis de baixa oferta, como, por exemplo, o exame de Papanicolau, as ações voltadas para adolescentes, as pequenas cirurgias, e a inserção de DIU.

Na seqüência das linhas estratégicas referidas antes, o Ministério da Saúde fez realizar, durante o ano de 1999, um amplo estudo nacional sobre o perfil da força de trabalho do PSF, abrangendo,

nesse momento, os médicos e os enfermeiros (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2000b). O estudo foi conduzido com base no cadastro do DAB/MS, com data de referência de dezembro de 1998, sendo enviados questionários pelos correios a 3.147 equipes, 6.294 profissionais, distribuídos em 117 municípios de 25 Estados, um universo com a mesma dimensão do estudo referido acima, portanto. Os índices de resposta foram considerados satisfatórios, variando de 50% a 84,5%, de acordo com a região; para os enfermeiros, os índices de resposta foram maiores do que para os médicos. Algumas das conclusões do estudo estão relacionadas a seguir, sem caráter exaustivo.

Os dados confirmavam uma tendência de *feminilização* da força de trabalho em saúde, já verificada universalmente, além de uma tendência a que a maior parte dos médicos e enfermeiros estivessem abaixo dos 50 anos, uma *juvenilização* que se mostrava mais marcante entre os enfermeiros do que entre os médicos. Do ponto de vista da origem profissional, na Região Norte, cerca de 18% dos médicos eram estrangeiros, enquanto no resto do país esta cifra não passava de 4%. Em termos de formação, apenas um terço dos médicos havia concluído um programa de residência médica, de qualquer natureza; entre os enfermeiros a incidência de habilitação profissional era igualmente baixa; nos dois casos as demandas por qualificação e aprimoramento profissional eram altas.

Foi observado ainda que cerca de 43% dos profissionais atuavam nos programas há menos de um ano, o que era explicado pelo momento de expansão rápida que então ocorria. Entretanto a mobilidade entre municípios era da ordem de 20% entre os médicos e apenas um pouco menor nos enfermeiros, configurando um quadro de alta rotatividade no emprego. As formas de seleção e os vínculos trabalhistas primavam, na ocasião, pela precariedade e falta de garantias legais. Do ponto de vista das percepções do público-alvo da pesquisa, o desgaste com a atividade no PSF foi uma manifestação muito freqüente, sendo atribuída, principalmente, aos vínculos precários de trabalho, ao excesso de trabalho, à carência de suporte material para a atividade, à dificuldade de acesso às áreas de trabalho, entre outros fatores. Entretanto, a quase a totalidade dos profissionais das duas categorias, admitiam estar contribuindo para a melhoria das condições de saúde da população e tinham uma visão positiva de seu trabalho o que é diferente de conclusões de outros estudos realizados entre o conjunto dos médicos brasileiros (MACHADO, 1999).

Em relação aos anos imediatamente anteriores, VIANA e DAL POZ (1998) haviam trazido à luz uma avaliação bastante positiva dos efeitos "sistêmicos" do PSF, ao associar sua implementação (que começava a se acelerar a partir de 1998) com um grande impulso do processo de municipalização induzido pela extensiva normatização do Ministério da Saúde, além de maior organização dos sistemas de saúde no país. Entre outros aspectos, estes autores apontaram o estímulo ao

cumprimento da legislação do SUS, como possível efeito da Portaria 1886/97, com a implementação de novos Fundos e Conselhos Municipais de Saúde em municípios de todo o país com o conseqüente aumento da racionalidade do gasto e do controle social sobre os recursos e o próprio sistema.

Ainda no trabalho em foco, registrou-se a adesão acelerada a uma das modalidades de gestão da NOB 93 e, posteriormente, da NOB 96, acarretando a reorganização da atenção básica como decorrência dos novos mecanismos de financiamento, particularmente após o advento do PAB, previsto na NOB 96. Uma nova definição das atribuições das SES parece ter ocorrido, segundo os autores, particularmente em relação à capacitação de recursos humanos para o sistema de saúde. Da mesma forma, registrou-se a abertura de novos tipos de parceria entre o público e o privado, como aconteceu em São Paulo, com o Projeto Qualis. Em relação à política de recursos humanos, predominava a diversificação e, por vezes, a precarização das modalidades de vínculos de trabalho no setor público.

VIANA (2000), no relatório de pesquisa já citado, acrescenta ainda a importância adquirida pelo PSF na prestação de ações e serviços de atenção básica e para sua penetração nos estados e municípios, dadas as expressivas e crescentes cifras verificadas nos anos em torno de 1998. Esta autora destaca, ainda, a integração entre os vários programas operados pelo governo federal possibilitada pelo financiamento através do PAB variável e, também, pelas parcerias estabelecidas, por exemplo, com o Programa Comunidade Solidária.

O referido relatório destaca alguns outros aspectos dignos de nota, a saber: (a) tendência à concentração do programa em pequenos municípios (quase a metade até 17 mil habitantes, na ocasião), com níveis de cobertura decrescentes conforme aumenta o tamanho dos municípios, ou seja, com baixa penetração nos grandes municípios; (b) tendência de incremento da cobertura financeira federal para os procedimentos da atenção básica em geral, de forma global e *per capita*; (c) descompasso entre a produção de procedimentos realizados por médicos frente àqueles realizados por enfermeiros; (d) "centralidade" dos procedimentos de atenção básica e baixa complexidade em geral, com tendência de dobrarem a cada ano (entre 1997 e 1999, pelo menos); (e) impacto confirmado sobre alguns indicadores de morbi-mortalidade no período 1995-1998, como por exemplo: número de internações hospitalares em crianças com menos de cinco anos; redução de internações para praticamente todos os grupos de causas; coberturas vacinais; taxa de mortalidade infantil, entre outros.

Configurando mais uma abordagem avaliativa, destaca-se o trabalho realizado por AGUIAR (1998), que declina sua cautela face a algumas perspectivas de análise que fazem referência ao impacto positivo da normatização do Ministério da Saúde sobre o PSF. A autora aceita o fato de que a implantação do PSF no Brasil tem vínculos fortes com o processo normativo, particularmente das NOB e demais instrumentos pós-93, e que vêm influenciando e até reestruturando não só a alocação de recursos mas também a próprio processo decisório em saúde. A capacidade indutora da política, principalmente com o advento do PAB, foi notável, mas a cautela se justificaria tendo em vista que alguns dos indicadores que têm sido utilizados na avaliação do desempenho da gestão municipal, como é o caso da existência do Conselho ou do Fundo de Saúde, nada mais seriam do que obrigações legais e que, além do mais, careceriam de estudos que demonstrassem de fato seu impacto sobre o sistema local. A autora argumenta ainda que um estudo do início da década, voltado para o impacto dos programas da Comunidade Solidária, no qual atuou como pesquisadora, evidenciou que a existência formal de tais instrumentos, nos municípios, refletiria essencialmente o cumprimento de exigências legais, não acarretando incremento da participação e do controle social, nem de efetivas inovações de gestão.

Em 2001, dando sequência à agenda aberta em 1999, o DAB/MS realiza um segundo esforço de avaliação do PSF no nível nacional, o chamado *monitoramento*, iniciado em 2001. Trata-se de um processo que ainda estava em andamento quando do fechamento desta tese (segundo semestre de 2002) mas as conclusões que o mesmo permitiu até então pareciam ter provocado um certo impacto na visão das autoridades do Ministério. Alguns resultados do referido processo, que chegou a aferir o desempenho de quase cinco mil equipes em nove Estados, são apresentados nas linhas seguintes (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2002b).

Embora as reuniões de equipe pudessem ser consideradas como prática consolidada, elas ainda eram pouco praticadas nas equipes mais “jovens”, ou seja, com menos de um ano de atuação. Já em relação às atividades educativas em grupo, elas não faziam parte das práticas médicas rotineiras em 32% dos casos e mesmo das de enfermagem, em 18%. Atividades educativas continuadas não eram realizadas rotineiramente em percentuais apreciáveis, sendo as principais omissões em relação aos idosos, adolescentes, escolares e crianças lactentes.

No campo assistencial, verificou-se que imunizações de rotina ainda não estavam implantadas em 31% das unidades, sendo a incidência ainda maior em equipes mais novas; atendimento básico de adultos em geral, crianças e mulheres em idade reprodutiva ainda não era realizado rotineiramente por 13% dos médicos e 31% dos enfermeiros, sendo tais cifras também maiores nas equipes “novas”; 15 a 40% das ações básicas de saúde da mulher não eram realizadas rotineiramente,



correspondendo cifra maior às ações de planejamento familiar; 18 a 46% das ações básicas de saúde da criança não eram realizadas rotineiramente, correspondendo a última cifra à consulta de enfermagem para doenças prevalentes. Outras ações básicas gerais também não chegavam a ser realizadas rotineiramente em percentuais apreciáveis, sendo as principais omissões registradas em relação a saúde mental, realização de glicemia, além de diagnóstico e tratamento de DST. Da mesma forma, as ações de controle da hanseníase e da tuberculose não eram realizadas rotineiramente, sendo as principais omissões a falta de dispensação de medicamentos e o tratamento supervisionado. Na vigilância epidemiológica, as ações específicas eram freqüentemente omitidas, sendo as principais a investigação de óbitos, a investigação hospitalar, o controle de surtos e a investigação das doenças de notificação obrigatória.

Além disso, as dificuldades nas referências especializadas ainda eram marcantes, tendo como principais áreas-problema a oftalmologia, a neurologia, a saúde mental e a fisioterapia. E contrapartida, foram detectadas facilidades razoáveis para pronto atendimento, emergência e internação geral, o que demonstraria, sem dúvida, a forma de “concorrência” do novo modelo com o tradicional.

A partir deste estudo, mesmo diante de suas conclusões preliminares, que não deixaram de evidenciar certas modalidades “maquiadas” de programas nos municípios, parece ter ocorrido uma relativização ou mesmo o abandono de um discurso mais “triumfalista” por parte das autoridades e técnicos do Ministério da Saúde, sendo que alguns dos pronunciamentos desses atores passaram a assumir um tom mais realista e cauteloso – até crítico – pelo menos por parte dos escalões técnicos. O ministro da saúde, naturalmente, já enfronhado desde o início de 2002 na campanha para a Presidência da República, preferiu manter o enfoque costumeiro (SERRA, 2001)<sup>14</sup>. Entretanto, a diretora nacional do PSF admitiu na entrevista concedida a este estudo que o programa deveria contemplar as novas realidades abertas pelas transformações do sistema de saúde, porém “sem perder a inflexibilidade dos princípios” e, fundamentalmente, evitando os “programas para botar placa” que ainda se viam em alguns estados (SOUZA, 2000).

Para finalizar a presente seção, serão apresentadas algumas informações sobre o crescimento do PSF e do PACS, em termos quantitativos, em busca de uma correlação com a análise qualitativa até aqui levada a efeito (Tabela 1).

---

<sup>14</sup> Esta é uma observação empírica e amplamente confirmada – pelo menos assim acredita o autor – a respeito do teor das entrevistas e declarações das autoridades, bem como das peças publicitárias oficiais do Ministério da Saúde, além, é claro, da divulgação dos «feitos da saúde» que foi parte apreciável da campanha eleitoral de José Serra em 2002.



**TABELA 1: EVOLUÇÃO QUANTITATIVA DO PSF E DO PACS (1994-2001)**

ANO	Nº MUNIC. C/ ESF	Nº ESF	POPULAÇÃO COBERTA (x 1.000)
1994	55	328	1.132
1995	150	724	2.498
1996	228	847	2.922
1997	567	1.623	5.599
1998	1.134	3.083	10.636
1999	1.647	7.254	14.676
2000	2.766	8.604	29.684
2001	3.233	11.285	38.933

Fonte NEGRI, 2001 – demais informações, fonte MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001

Algumas outras informações disponíveis no *site* do Ministério da Saúde ([www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br), 2002) devem ser destacadas, correspondentes ao período transcorrido entre dezembro de 1999 e dezembro de 2000, mostrando uma significativa evolução qualitativa do programa. São elas: (a) o crescimento mais expressivo, tanto da incorporação de municípios como de equipes ao PSF ocorreu na faixa de cobertura “9”, ou seja, acima de 70%, o que mostraria uma possível abertura de nova tendência de crescimento; (b) o crescimento expressivo do número de equipes em todos os portes de municípios, da ordem de 200% em média, sobressaindo-se, entretanto a faixa entre 250 e 500 mil habitantes, que teve crescimento de equipes da ordem de 323%; (c) a incorporação de municípios ao programa em todos os portes populacionais, sendo mais expressivo nas faixas até 100 mil habitantes; (d) a cobertura populacional com maior incremento na faixa de municípios entre 20 e 50 mil habitantes, embora se registrem aumentos superiores ou próximos a 100% em todas as demais faixas.

A partir das informações geradas pelo monitoramento de 2001-2002, bem como pelas informações quantitativas disponíveis na página do Ministério da Saúde, o que se pode inferir é a existência de alguns percalços recentes antepostos à evolução do PSF. Verifica-se, com efeito, um certo “achatamento” da curva de crescimento, tanto do número de equipes, da incorporação de novos municípios e também dos recursos disponíveis, os quais, diga-se de passagem, para o último período referido sofreram contingenciamento e tiveram sua execução limitada a pouco mais de 60% (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001). Diante de tais evidências, parece ter sido atenuado o discurso da implementação acelerada, que vinha marcando as manifestações das autoridades do Ministério da Saúde, a começar do próprio ministro, que sempre insistira no alcance da meta de 20 mil equipes em 2002. O novo ministro, que assumiu em março de 2002, Barjas Negri, aparentemente optou por um discurso mais cauteloso (NEGRI, 2002).

## 5. SÍNTESE INTERPRETATIVA

A questão de o PSF, mesmo diante de avanços incontestáveis, ainda carecer de experimentar apreciáveis “saltos de qualidade” foi bastante enfatizada nas entrevistas com as autoridades e quadros técnicos da área. Em um momento mais recente, particularmente após os relativos reveses apresentados pelo processo de monitoramento conduzido em 2001, tais manifestações tornaram-se mais freqüentes.

Alguns desses *saltos de qualidade* ainda por realizar foram descritos como: “necessidade de flexibilizar”; valorizar e abrir-se para a “riqueza das experiências”; intensificar a assessoria e orientação aos gestores; buscar nas experiências de outros países “aquilo que interessa”, como por exemplo na acreditação e na qualificação dos processos de treinamento; ampliar o conhecimento da sociedade sobre o programa, entre outros.

Em um momento mais recente (julho de 2002), a equipe técnica do DAB passou a divulgar, em suas apresentações em eventos de saúde (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2002b), uma lista formal dos desafios que se colocavam ante a completa realização dos objetivos do PSF. São eles: (a) a maior responsabilização dos gestores e trabalhadores da saúde; (b) a otimização da utilização dos recursos disponíveis com inserção do PSF nas redes de serviços; (c) o desenvolvimento de uma política de priorização dos investimentos de acordo com variáveis epidemiológicas e gerenciais; (d) a implantação efetiva de instrumentos de gestão, inclusive dos disponíveis (SIAB, PPI, Pacto da Atenção básica, por exemplo); (e) a capacitação, formação e contratação de recursos humanos; (e) a avaliação e o acompanhamento permanente do programa.

Como se vê, trata-se de objetivos sintonizados não só com os achados dos estudos avaliativos conduzidos pelo DAB, como respondem também às críticas que observadores externos têm colocado frente à concepção e operacionalização do programa.

Os “saltos de qualidade” face aos desafios que se apresentam não impedem que seja computados, também, alguns avanços substanciais ao longo da implementação do PSF. Alguns deles tornaram-se “clássicos”, sendo constantemente reiterados nas falas das autoridades e mesmo nas análises externas. Alguns exemplos constam do Quadro 10 abaixo, organizado pelo autor:

### **QUADRO 10 : AVANÇOS DO PSF**

- (a) Transferência do programa da FUNASA para a SAS/MS, conferindo maior poder a seus dirigentes e mais articulação de suas práticas com a superação de um caráter de “programa vertical”;
- (b) Normatização que facultou ao programa maior qualificação de sua atuação, como por exemplo, as portarias anteriores à NOB 96 que estabeleceram exigências de que o PSF se articulasse às condições de gestão do SUS, nos municípios, de acordo com a NOB 93;
- (c) O conjunto normativo inaugurado pela NOB 96 que criou o Piso da Atenção Básica e os mecanismos de financiamento mais estáveis e intensivos para as atividades ligadas à atenção básica;
- (d) O estabelecimento, através da Portaria 1.329/99 de financiamento diferenciado por cobertura populacional, que incentivou a expansão qualificada do programa, de forma substitutiva e não mais como um processo pontual e paralelo, além da complementação da mesma norma em 2000, com o estabelecimento de índice de cadastramento de famílias como critério;
- (e) A criação dos Pólos de Capacitação em quase todos os estados brasileiros, com repercussões notáveis na oferta de vagas em cursos e outras atividades de capacitação para as equipes;
- (f) O desenvolvimento de uma estratégia de avaliação e mensuração de impacto do programa, que tem permitido rever as metas e as estratégias anteriormente estabelecidas;
- (g) A busca de financiamento alternativo, por exemplo junto ao REFORSUS, procurando desenvolver projetos de investimentos não só em termos físicos como de qualificação de equipes e de unidades gestoras e também a abertura de crédito junto ao Banco Mundial e outros organismos para ampliar a incorporação do PSF nos grandes centros urbanos (PROESF);
- (h) A articulação internacional do programa, obtida graças à realização de dois Seminários Internacionais, em 1998 e 2001;
- (i) O incremento da visibilidade e da auto-estima das equipes possibilitada por um conjunto numeroso de ações, entre as quais podem ser citadas as oportunidades de capacitação oferecidas pelos pólos; a realização de atividades de avaliação participativa; a realização da I Mostra de Experiências em Saúde da Família; a premiação realizada em 2002 com a presença do Presidente da República.

Em último lugar, mas não como aspecto menos relevante, há que se destacar a importância e a “centralidade” assumida pela questão da atenção básica dentro do SUS, com tendência a perder seu caráter historicamente marginal. Contribuíram para tanto eventos diversos, de natureza política ou simplesmente normativa, como o estabelecimento do Pacto da Atenção Básica entre os gestores dos três níveis de governo; o desenvolvimento de um sistema de informações específico, o SIAB; a edição do Manual da Atenção Básica e, por último, a importância conferida ao tema dentro da NOAS.

O Programa de Saúde da Família foi ainda alvo – ou terá sido provocador? – de um verdadeiro *amálgama* das ações de saúde coletiva no país, de caráter inédito historicamente. Trata-se de uma nova situação, de fato, dada pela ruptura de velhas barreiras técnicas, ideológicas e institucionais, cedendo lugar a práticas potencialmente unificadas de saúde.

Cumpramos analisar, pelo menos de forma tentativa, os marcos do que teria sido, até o momento, a trajetória histórica do PSF no Brasil. Neste intuito, foi preparado o quadro 11, no qual são correlacionados, ano a ano, os diversos elementos do contexto político, dos eventos sanitários, dos processos normativos e políticos e dos resultados alcançados pelo programa. Evidentemente que se tratam de muitas e complexas informações para serem contidas em um simples quadro, mas o efeito que se procura aqui é simplesmente de criar uma sinopse, já que algum aprofundamento se obteve na análise que ora se encerra.

<b>QUADRO 11: CONTEXTOS, EVENTOS E PROCESSOS RELATIVOS AO PSF</b>			
CONTEXTOS	EVENTOS DA SAÚDE	PROCESSOS	RESULTADOS
<b>Pré-1993</b> Dicotomia INAMPS-MS Impeachment de Collor Etapa de transição Atores: isolados, autônomos	Reforma Sanitária SUDS SUS – primeiros movimentos Escândalos na saúde IX Conferência Nacional	Programas pioneiros (RS, SP) Criação do PACS (1991) Formulação do PSF (1993)	Restritos, pontuais Difusão da idéia do PACS
<b>1993</b> Governo Itamar Jamil Haddad no MS	Forças progressistas na saúde Crise financeira da Saúde	Reestruturação do MS "A ousadia de cumprir a lei": NOB 93; transferências fundo a fundo Financiamento convencional do PACS	Restritos, pontuais (iniciativas locais apenas)
<b>1994</b> Governo Itamar Plano Real "Mapa da Fome" como indicativo de ação do governo Henrique Santilo no MS	Agravamento da crise financeira da saúde	Lançamento oficial do PSF (94); "A Saúde dentro de casa" (1º doc. técnico) Transferência de recursos ao PSF e PACS por convênio ou tabelas diferenciadas	Ainda pouco palpáveis
<b>1995</b> 1º ano de governo Fernando Henrique Cardoso	Adib Jatene no MS	PSF e PACS: da FNS para a Departamento de Assistência e Promoção da Saúde da SAS Implantação do SIAB	724 equipes e 2, 5 milhões de pessoas cobertas
<b>1996</b> Governo FHC	X Conferência Nacional de Saúde Luta política pela CPMF Adib Jatene no MS	NOB 96 Documento Técnico: "Saúde da Família – uma estratégia de organização dos serviços de saúde" (março de 1996) Primeiras medidas normativas qualificadoras do PSF	847 equipes e 2,9 milhões de pessoas cobertas
<b>1997</b> Governo Fernando Henrique Cardoso Preparação do Governo Fernando Henrique Cardoso II	Troca de Ministros da Saúde (2) Carlos Albuquerque no MS	Prossegue regulamentação e detalhamento da NOB 96 Fusão PACS-PSF Portaria SAS vincula criação do PSF a instrumentos de gestão Criação dos Pólos de Capacitação	Início da expansão nacional do PSF e do PACS: 1.623 equipes e 5,6 milhões pessoas cobertas
<b>1998</b> Governo FHC – ano final	José Serra no MS Ativação de estratégias no MS: genéricos, planos de saúde, atenção básica, tabagismo, AIDS, etc.	Início efetivo vigência do financiamento pelo PAB Portaria 1886: qualificação do PSF Manual da Atenção Básica I Seminário Internacional de Saúde da Família Pesquisa Nacional de Avaliação da Implantação do PSF no Brasil Pesquisa Nacional Perfil dos Médicos e Enfermeiros do PSF	3.083 equipes e 10 milhões de pessoas cobertas
<b>1999</b> Governo Fernando Henrique Cardoso II (1º ano) PPA Continuidade no MS (J. Serra)	Fortalecimento internacional: luta contra AIDS e genéricos Enfrentamentos com a indústria farmacêutica e planos de saúde José Serra no MS	Primeiros projetos de financiamento pelo REFORSUS Primeiro esforço de avaliação nacional do PSF Cartão SUS Portaria 1329: financiamento por níveis de cobertura DAB: da SAS para a SPS/MS Incorporação "programas" (tbc. hansen., diabetes, hipert. etc.); associação com assistência farmacêutica e vig. alimentar e II I Mostra de Experiências em SF Pacto da Atenção Básica	7.254 equipes e cobertura de 14, 7 milhões

<b>2000</b> Aprovação da EC 29	Relatório da WHO coloca o Brasil em má situação em ranking entre nações XI Conferência Nacional José Serra no MS	1ª Reunião Nacional dos Pólos de Capacitação	8.604 equipes e 29, 6 milhões de pessoas cobertas
<b>2001 – 2002</b> Final de Governo Fernando Henrique Cardoso II Serra candidato a Presidente Crise político-financeira do país Brasil vai ao FMI	Instabilidade, dossiês, etc. motivados pela candidatura de Serra Contingenciamento de recursos Substituição no MS: sai Serra Barjas Negri no MS	Início da vigência da NOAS Estudos para implantação do PSF em grandes centros (PROESF) II Seminário Internacional de Saúde da Família II Encontro Nacional de Pólos de Capacitação	15.000 equipes; 50 milhões de pessoas cobertas pelo PSF

À guisa de conclusão desta síntese interpretativa, os dados mostrados no quadro 11 permitiriam uma categorização do PSF por períodos ou momentos, a serem justificados a seguir, que são os seguintes: (a) *Era de formulação e ensaios*; (b) *Era da expansão*; (c) *Era de enfrentamento de desafios*.

### 5.1. Era de formulação e ensaios

Para fazer justiça, poderia ser denominada de forma mais completa como a *era da formulação, consolidação doutrinário-normativa e de desenvolvimento de ensaios operativos*. Iniciou-se com os primeiros passos do PSF em 1994 e durou até o início da implementação da NOB 96, ou seja, na prática, até o início de 1998. Correspondeu ao desenho da política por parte do Ministério da Saúde e definição do quadro de articulações que deram seguimento à sua implementação.

Este momento teve correspondência com a incorporação não só no discurso como na prática oficial, dos conceitos e das estratégias formuladas e divulgadas nas décadas anteriores pela Academia e pelos organismos internacionais, como, por exemplo, *Atenção Primária à Saúde, Medicina Comunitária, Promoção da Saúde, Vigilância à Saúde*, entre outras. O movimento geral que se percebe seria, portanto, da transformação de um *discurso ideológico* em *ação política*.

Do ponto de vista do processo político, o período foi de fortes mudanças: procurava-se sepultar heranças e resgatar prejuízos da relativa paralisia imposta ao sistema de saúde, não só na Era Collor como na chamada *Nova República*. É nessa esteira que surgiram os documentos do Ministério da Saúde propondo *ousadia* no cumprimento da Constituição e das leis orgânicas, que vêm desembocar na edição da NOB 93 e na decolagem de um processo mais efetivo e coerente de implementação do SUS.

A crise política que se procurava superar tinha no componente financeiro seu elemento mais visível e de difícil remoção. Boa parte das energias institucionais dos primeiros anos da Era da formulação e ensaios, ou seja entre 1994 e 1996, foram assim consumidas. Mesmo o avivamento econômico geral proporcionado pelo *Plano Real* não mostrou, pelo menos de forma direta, grande impacto na saúde nesse momento.

Se o período foi de mudanças profundas e rápidas, pautou-se também pela relativa estabilidade política. No início, houve o grande arco de alianças originadas do movimento *Fora Collor*. Em seguida, veio a atuação poderosa do Governo Fernando Henrique Cardoso em seu primeiro mandato, apoiado por uma base política forte e além do mais com o uso freqüente do recurso a medidas provisórias e outros instrumentos alternativos como estratégia decisória e legislativa. Mesmo com as trocas de ministro (quatro entre 1993 e 1997), demonstrando que o governo tinha dificuldades em “encontrar o rumo” na saúde, foi possível formar um corpo estável de gerentes técnicos à frente do PSF – verdadeiros *executivos da saúde* – que vem respondendo pela linha técnica do programa durante oito anos consecutivos. Esta tem sido, aliás, uma característica marcante do PSF e talvez seja mesmo inédita em termos de políticas públicas no Brasil.

A formulação doutrinária foi outra marca do período. Ela se torna mais exuberante e mais profunda a partir de 1996, seja nos *papers* de origem acadêmica, oficial ou semi-oficial (considerando que havia e ainda há alguma mescla entre estes dois segmentos). Nessa produção predominava, sem dúvida, um caráter de justificativa do que já estava criado, e também – não se pode deixar de admitir – introduzia-se uma certa sofisticação de análise, como parte de um discurso renovado, ligado à *nova saúde pública* ou às *novas pautas* de saúde, com ênfase em questões como as condições de saúde e seus determinantes, vislumbrando, além do mais, as práticas de saúde como imbuídas de caráter social e dimensões simultaneamente técnicas, políticas e ideológicas.

O esforço normativo no período é também digno de nota. Embora a vigência da NOB 93 tenha se prolongado, na prática, até 1997, ou mesmo além disso, em todo o período foi intensa a preocupação com a edição de nova NOB, o que acabou acontecendo em 1996, com vigência plena a partir de 1998. Da mesma forma, foram sendo emitidos instrumentos normativos (portarias) que gradualmente voltavam-se para a definição mais acurada de critérios de financiamento e de qualificação do PSF.

## 5.2 Era de expansão



A expansão do PSF de que aqui se fala refere-se não só à adesão numérica progressiva de municípios ao programa, que na verdade já ocorria desde o período anterior. Ela diz respeito também ao aprofundamento de aspectos mais qualitativos, dados, por exemplo, pelo fato de que o arcabouço normativo e doutrinário disponível havia se adensado bastante e também pela inquestionável adesão ao SUS, revelada por uma verdadeira “explosão” de habilitações de municípios às condições de gestão da NOB 96. Teve início com a vigência de fato da NOB 96, o que na prática ocorreu somente em 1998, prolongando-se até o ano de 2001.

Em termos de poder e articulação, o PSF teve, nesse período, uma trajetória ascendente dentro do Ministério da Saúde, ao passar da FUNASA para o MS e, dentro deste, assumir o *status* de uma diretoria, primeiro na SAS e, depois, dentro da Secretaria de Políticas de Saúde. Dessa forma, o programa torna-se, gradualmente, mais visível e notório dentro e fora do setor saúde, haja vista suas “pontes” com a Programa Comunidade Solidária, com o REFORSUS, com Centros Formadores, dada também a realização de dois seminários internacionais voltados para o tema da saúde da família.

O contexto inicial da *Era de Expansão* caracterizou-se pela preparação e posterior condução do segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso, quando foi elaborado o documento *Avança Brasil*, cujo conteúdo deu origem ao PPA – Plano de Pronta Ação para o período 1999 – 2002. A figura emblemática do período foi a do senador José Serra, com o cortejo de pretensões políticas que bem ou mal o acompanhava em 1998, quando assumiu o Ministério da Saúde, após a gestão pouco expressiva de Carlos Albuquerque.

A disputa por recursos, uma das marcas do período anterior não se arrefeceu. O incremento verificado entre 1995 e 1997 foi frustrado por uma redução no ritmo do crescimento dos recursos logo após. Essa foi também a era da CPMF, da PEC 169 e também da promulgação, em 2000, da Emenda Constitucional número 29, saudada por muitos como histórica mudança de rumo para o financiamento da saúde no país.

O grande marco normativo institucional foi a NOB 96. Seus impactos foram de diversas naturezas, principalmente financeiras, que se fizeram sentir com o PAB, trazendo a transferência *per capita* como novo padrão referencial para o financiamento da saúde. Surgiram também mais estabilidade nos mecanismos de alocação e repasse, a adesão acelerada de municípios às condições de gestão então definidas pela NOB, bem como a integração programática possibilitada pelo PAB variável, configurando um verdadeiro “salto qualitativo” para o sistema.

Nesse momento, a atenção básica ganhou destaque e centralidade na política de saúde. Foram realizadas importantes ações neste sentido, como a assinatura do Pacto da Atenção Básica, a edição do respectivo Manual, a incorporação do DAB à SPS, e a própria formulação da NOAS. Ocorreu também a elaboração e a divulgação das linhas estratégicas para o quadriênio 1999-2002, mostrando o delineamento cada vez maior de um “rumo” estratégico para o PSF. Desencadearam-se, na sequência, processos extensivos de monitoramento e avaliação, com a revelação de algumas *faces sombrias* no programa, cujo enfrentamento, foi iniciado, embora com certa cautela, dada a vigência de um período complexo, em contexto eleitoral.

O padrão de adesão de municípios revelou-se em tanto desigual, com os grandes centros não aderindo ou fazendo-o com coberturas muito baixas. Contudo, confirmaram-se os impactos produzidos pelo PSF, que, no entanto, tenderam a tornar-se mais sistêmicos e não tanto pontuais e localizados, como no período anterior.

Os indicadores de saúde não responderam igualmente, principalmente no caso da mortalidade materna e no controle da dengue, atividades sensíveis à estratégia da atenção básica que justamente se procurava ampliar. Um relatório da OMS divulgado em 2000 (OMS, 2000) colocou o Brasil em má situação perante outras nações até mais pobres, mas houve pronta contestação do governo brasileiro, com apoio acadêmico inclusive. Ainda no plano internacional, verificou-se a afirmação da ação do Brasil em matéria de saúde, com as medidas tomadas pelo governo nas áreas de genéricos, anti-tabagismo e, principalmente, AIDS.

Foi um período de metas otimistas e arrojadas: Serra queria 20 mil equipes e cobertura da metade da população brasileira durante seu mandato. Não se chegou lá, até porque, entre outras razões, fatores externos diversos, ligados ao mau desempenho da economia, impuseram injunções que comprometeram o desempenho de vários programas na área social.

É bem verdade que, cada vez mais, o programa deixou de ser *para a realidade* para ser *a partir da realidade*, como o prova reconhecimento oficial de padrões diferenciados de organização de equipes e de práticas, ou “programas similares”.

No final do período, o relativo estacionamento do padrão de incremento dos recursos produziu uma certa defasagem entre o discurso expansionista e a realidade dos fatos, inclusive com o contingenciamento deliberado de recursos, mostrando que as velhas pendências e disputas entre a área social e a área econômica do governo não estariam de todo superadas. Uma mudança no tom do discurso das autoridades termina por ocorrer após a saída de Serra, em março de 2002,

passando de um triunfalismo com dificuldades em encontrar sustentação nos fatos para manifestações mais pragmáticas de uma *real politik*.

### 5.3. Era de desafios

Imitando Galbraith, esta poderia ser também chamada de uma *Era de Incerteza*... E também de realismo, de enfrentamento de *faces sombrias*, de priorizações, de necessidade de definir rumos e corrigir desacertos.

Aqui, a questão fundamental não seria mais a de formular ou testar o programa, nem mesmo de fazer expandir sua cobertura a todo custo. De uma forma ou de outra, estas ações já tinham sido desenvolvidas e a própria expansão estaria condicionada ao equacionamento de algumas das pendências não resolvidas ou esclarecidas de todo. Tal momento de desafios, que se inicia em torno da virada do ano de 2001 para 2002, coincidindo com a substituição de José Serra no Ministério da Saúde, estava marcado pela necessidade de reconsiderar as metas do programa e promover um reajuste de seus rumos.

O contexto mostrava-se mais uma vez complexo e diverso. O governo Fernando Henrique Cardoso rumava para seu final; a crise da economia mais uma vez ameaçava, tanto de dentro como de fora do País; Serra, agora afastado de Executivo, recebia toda uma carga de insinuações a respeito de sua gestão, envolvendo o uso da máquina no processo eleitoral, gasto pouco justificado ou indevido de recursos, etc. Como pano de fundo, as revelações não de todo meritórias ao programa originadas do processo de monitoramento desencadeado em 2001.

No horizonte, pairavam problemas sombrios, acumulados ao longo dos anos recentes e cuja solução fora, até então, postergada ou não encontrada pelos tomadores de decisão na saúde: financiamento, recursos humanos, referências, papéis dos gestores, "maquiagem de programas", enraizamento social precário, etc.

Assim, na *era de desafios*, ou de *incertezas*, os órgãos gestores terão que enfrentar, mais cedo ou mais tarde, tais *áreas de sombra* e suas conseqüências. Alguns dilemas a ser encarados: o programa continuaria se expandindo sem equacionar seus problemas de gestão interna e sem se articular de fato ao restante do sistema de saúde ou teria de assumir o caráter integrado e substitutivo imaginado nos documentos oficiais? A política de recursos humanos continuaria seguindo seu curso, com os atuais problemas de formação, qualificação, seleção, contratação, rotatividade? Os programas "maquiados" continuariam a proliferar e receber "placas" das

autoridades? Estados e municípios manteriam seus papéis desencontrados na implementação da estratégia do PSF?

As eleições presidenciais e a futura troca de autoridades no Palácio do Planalto e Esplanada dos Ministérios aconselharia cautela na construção de cenários para o PSF em futuro próximo. Neste aspecto, seria interessante uma breve compilação dos programas de saúde dos Presidenciáveis, acessados na *web*, o que se fará a seguir.

De longe – e por razões compreensíveis – era o candidato José Serra quem apresentava propostas mais explícitas em relação ao Programa de Saúde da Família. Taxativamente seu programa de governo anunciava a disposição de ampliar a cobertura do PSF até atingir praticamente toda a população brasileira, o que implicaria passar de 15 mil para 45 mil o número de equipes, ou seja, o equivalente a triplicar, ao longo de quatro anos, a cobertura obtida em meados de 2002. Isso representaria, praticamente, a universalização do atendimento oferecido pelo PSF. Os recursos, garantia o documento, seriam disponibilizados pela aplicação da Emenda Constitucional 29, oriundos basicamente da alocação mínima obrigatória de parcelas das receitas de impostos. Estimava-se que os R\$ 40 bilhões provenientes da arrecadação da União, dos estados e dos municípios no ano de 2002, cresceriam até chegar a R\$ 61 bilhões, em 2006, incluindo a contrapartida de estados e municípios. Além disso, contava-se com a expansão do PIB, da ordem de 4,5% ao ano o que, junto com a adição de recursos federais até 2006 – R\$ 9 bilhões a mais do que os atuais – adicionados aos estimados R\$ 12 bilhões das outras esferas de governo, assegurariam, segundo o programa de governo do candidato, os meios para que se chegasse a ter 160 milhões de pessoas cobertas pelo PSF ([www.joseserra.org.br](http://www.joseserra.org.br)).

Já o programa de governo de Luiz Inácio Lula da Silva, na versão disponível na última semana de agosto de 2002<sup>15</sup>, era bem menos explícito em relação à questão – e bem mais modesto também. Anunciava, em seu preâmbulo, que a “defesa da vida” é um direito fundamental da pessoa humana e que o Governo Lula trabalharia para garantir o acesso universal, equânime e integral às ações e serviços de saúde, assim como a políticas sociais e econômicas que reduzam o risco de adoecimento e que promovam a qualidade de vida. Mais adiante, manifestava-se quanto ao compromisso de desenvolver políticas de promoção da saúde e do bem-estar, estimulando, ainda, a participação dos diversos segmentos nos Conselhos de Saúde. Não havia, portanto, referências explícitas ao PSF; o único indicativo a respeito da questão, salvo um discurso genericamente

---

<sup>15</sup> Uma nova versão do Programa de Governo de Lula, talvez aprofundando a aqui comentada, foi lançada em meados de setembro, mas não houve oportunidade de compilá-la para a finalidade presente.

sintonizado com os princípios do SUS, seria a menção à *defesa da vida*, um *slogan* utilizado por algumas correntes do pensamento em saúde do PT, que rejeitam alguns aspectos da formulação do PSF, nos termos em que fora estabelecido como política nos dois governos de Fernando Henrique Cardoso. Também na questão do financiamento, as afirmativas poderiam ser chamadas de consensuais, apoiando-se fortemente, sem detalhar números, como no programa de Serra, nos desdobramentos da Emenda Constitucional 29 ([www.lula.org.br](http://www.lula.org.br)).

Ciro Gomes trazia algumas afirmativas mais explícitas em seu programa, definindo preliminarmente cinco diretrizes para a política de saúde a ser praticada, quais sejam: (a) atuação no saneamento básico, complementação alimentar, higiene e vacinação – pelo seu efeito de produzir o “máximo de resultado com o mínimo de custo”; (b) revisão da política de financiamento da saúde de modo a elevar o investimento *per capita*, com a justificativa de que “gasta-se mal, mas também se gasta relativamente pouco”; (c) redução das transferências financeiras aos provedores privados, considerando tal fato um “desvio que multiplica oportunidades para a corrupção”; (d) textualmente: “organizar práticas que vinculem cada família, inclusive cada família de classe média, ao sistema público”; e finalmente (e) a defesa do interesse geral face aos privados, seja de empresários, da indústria farmacêutica, dos planos de saúde, com o incentivo à produção pública e privada de genéricos. Sobre o PSF, o programa de Giro trazia alguns indicativos mais explícitos do que no programa de Lula, tais como, o de generalizar o mesmo no país, pelas experiências já realizadas com êxito em vários estados ou municípios, prevendo ainda “ligar, aos poucos, cada família à rede pública”. Prevvia-se, ainda, que cada família deve ter acesso a uma “equipe médica (*sic*), chefiada por um clínico geral, designado como seu ponto de contato”. Prometia-se uma espécie de *rito sumário* em cada ponto de atendimento público, para substituir o médico faltoso ou quando o atendimento se mostrasse incompatível com as necessidades do usuário. Continuando, definiu-se que a adesão das famílias ao sistema se faria por meio de “correntes de famílias e associações que sirvam também como elos entre o sistema público e a população local”. A classe média não deixou de ser lembrada, propondo-se também sua adesão ao sistema, para libertá-la do ônus dos planos privados de saúde. Para as famílias mais pobres o plano de Giro Gomes recomendava serem estas “ativamente recrutadas” por intermédio dos agentes comunitários de saúde, que teriam também o papel de difundir práticas preventivas ([www.ciro23.com.br](http://www.ciro23.com.br)).

O Plano de Anthony Garotinho era, de longe, o mais extenso dos quatro principais candidatos, embora em certos aspectos se ativesse apenas a generalidades. Era também o único que fazia uso de referências bibliográficas, assemelhando-se, em muitos aspectos, a um trabalho acadêmico. O “cuidado integral da saúde” foi enfatizado com uma das tônicas da política de saúde a ser

praticada. Dentro deste tópico se enumeraram ações diversas, tais como, diminuir as desigualdades em saúde, aumentar o acesso com qualidade, adotar estratégias de territorialização, criar redes que articulassem interesses a partir da própria comunidade, colocar ênfase nas ações que garantissem a qualidade do consumo alimentar, água potável, tratamento de esgoto, destinação do lixo e preservação ambiental, etc. Além disso, propunha-se a implementar ações governamentais que articulassem a saúde com outros setores, tais como educação, habitação, ação social, saneamento, meio ambiente, cultura, segurança pública, entre outros. A priorização do modelo de saúde da família e similares, como porta de entrada do sistema, mereceu destaque especial. Além disso, havia explícitas menções à atenção ao pré-natal, ao parto e ao puerpério, à prevenção de HIV em adolescentes, ao atendimento digno aos recém nascidos e gestantes, ao desenvolvimento de programas especiais para atenção à saúde dos trabalhadores e dos idosos. Sobre o financiamento de tais ações, fizeram-se apenas algumas afirmativas genéricas, como por exemplo, sobre o papel do Governo Federal em “compensar a desigualdade mediante a transferência de recursos *per capita* diferenciada”, com a promoção de equidade, da auto-suficiência das regiões e da capacidade resolutiva do sistema ([www.garotinho40.com.br](http://www.garotinho40.com.br)).

Como se pode perceber, o discurso dos candidatos tendia a ser muito genérico, atendo-se às diretrizes constitucionais, não raramente apenas reafirmando medidas que já vinham sendo executadas no governo em curso. Em relação ao PSF, salvo no programa de Serra, as referências são escassas. No programa de Ciro parecia haver a intenção de criar um modelo diferente do atual, mais centrado na figura do médico e nas populações pobres, ignorando ou dando ênfase diferente da atual, ao papel dos ACS. No programa de Lula, embora isso não estivesse inteiramente explícito, os redatores pareciam estar imbuídos do espírito da chamada proposta *em defesa da vida*, construída por intelectuais da saúde da UNICAMP e testadas em alguns municípios administrados pelo PT, tais como Campinas, Betim e Caxias do Sul, mas que entretanto não chegava a ser consensual dentro do próprio PT.

Do ponto de vista de uma suposta *tradição partidária* na saúde, não só em termos de programas de agremiações, mas também de práticas concretas em administrações estaduais e municipais, as propostas de Serra e de Lula teriam, aparentemente, mais “enraizamento” quanto a este tipo de fator do que as dos demais candidatos. Da mesma forma, a figura de “intelectuais orgânicos” da saúde com provável envolvimento na elaboração dos programas de governo é mais notória entre as forças que fazem parte das coligações de Lula e de Serra, com algumas exceções no campo de Garotinho e Ciro.

Em termos de perspectivas para o PSF, dentro de cada um dos programas, poder-se-iam arriscar “cenários” que variariam desde a manutenção do atual programa, com seu incremento quantitativo, como anunciado por Serra; sua manutenção incorporando em maior ou menor escala alguns diferenciais ideológicos, conceituais e operativos, no caso de um governo Lula; ou ainda a criação de um modelo próprio de PSF, como poderia ser depreendido das propostas de Ciro Gomes.

## CAPÍTULO 5

### CONTAGEM: *FORÇAS QUE ERGUEM E DESTROEM COISAS BELAS...*

#### 1. O MUNICÍPIO

A antiga *Contagem das Abóboras* é uma cidade cuja existência esteve ligada ao ciclo do gado em Minas, por fazer parte da rota por onde passavam as boiadas de demandavam os centros consumidores de carne, particularmente o Rio de Janeiro e Ouro Preto, vindas das regiões criadoras do oeste da Província. Seu nome deriva da “contagem” de cabeças de gado, para efeitos fiscais. Na segunda metade do século XX, a cidade adquiriu importante *status* econômico e demográfico – depois político – pela implantação de uma *Cidade Industrial* em seu território, como parte da estratégia governamental desenvolvimentista de então (BARBOSA, 1995).

O município de Contagem localiza-se na zona metalúrgica mineira, fazendo parte da região metropolitana de Belo Horizonte, distando não mais do que 20 Km do centro da capital, com a qual é conurbada. Sua população de 537.806 habitantes, da qual cerca de 99% reside em zona urbana, conforme estimado pelo IBGE para o ano 2000. Tem como limites geográficos os municípios de Betim, Esmeraldas, Ribeirão das Neves, Belo Horizonte e Ibirité. Representa o segundo maior contingente populacional de Minas Gerais, sendo também seu maior pólo industrial, com um PIB que é considerado o segundo do Estado em valor. A área total do município é de 194,6 Km<sup>2</sup> e sua densidade demográfica, expressivamente alta, é de 2762,84 hab/Km<sup>2</sup>. O município conta com 107.572 domicílios e o número médio de pessoas por domicílio é da ordem de 4,54 indivíduos. Em algumas áreas mais carentes esse índice chega a 5,4. Caracteriza-se por ter uma população jovem, na qual 56,35% pertencem ao grupo de 15 a 49 anos.

A industrialização da região, que prosseguiu na década de 70 em diante, inclusive nos municípios vizinhos, tais como Betim, onde foi implantada a montadora Fiat de automóveis, levou à formação de uma extensa região conurbada, com alta densidade populacional e problemas infra-estruturais de toda ordem, tais como deficiências de saneamento básico, de equipamentos escolares, sanitários, sociais, de lazer, precária segurança pública, etc. Tais problemas se agravam pela contínua migração que recebe de outras regiões do Estado, levando a um padrão anárquico de crescimento urbano. É digna de nota, também, a situação de alto risco para os moradores colocada pela existência de grandes rodovias de tráfego pesado dentro do município, tais como as BR 365 e 040, além de outras vias.



## 2. A FORMAÇÃO POLÍTICA E O CASO DA SAÚDE

A formação política de Contagem se assemelha, à primeira vista, a de outras cidades brasileiras, com grupos políticos rivais se alternando no poder e exercendo práticas populistas e clientelistas permanentes.

Há alguns aspectos distintivos, porém. Contagem foi, também, um importante foco de luta política e de resistência ao regime militar, sendo considerados históricos alguns movimentos grevistas e de protestos levados a efeito por operários da *Cidade Industrial*, durante as décadas de 70 e 80 e que foram fortemente reprimidos. Transformou-se, ao longo do tempo, em reduto eleitoral do antigo MDB, sendo um dos municípios brasileiros que elegeu um prefeito de oposição em 1974, fato que fez parte da grande “virada” política contra a ditadura na época.

A tradição de luta da cidade, porém, veio a se identificar com sua principal liderança emedebista da década de 70, Newton Cardoso, prefeito do município por três vezes e também governador, sendo o atual vice-governador do Estado. O modo de fazer política a ele associado – aqui denominado *cardosismo*<sup>16</sup> – tem características que certamente importam para um melhor conhecimento da formação política de Contagem. As práticas populistas e clientelistas aliadas a um ímpeto exacerbado de ocupação de espaço e poder conferiram a Cardoso a alcunha de *Trator* e sua atuação também se caracteriza pelo domínio de meios de comunicação. Como pano de fundo para tal personagem, pairam controvérsias sobre a origem de uma fortuna pessoal (VEJA, 2001). Pode-se dizer que, nos últimos anos, Contagem viveu sob as influências diretas do *cardosismo*, mesmo que seu líder não esteja no poder local no presente momento.

Em 1998, na terceira administração de Cardoso e tendo o mesmo se afastado para se candidatar à vice governadoria do Estado, assumiu o mandato de Prefeito, Paulo Mattos, um político jovem, membro de uma tradicional família de políticos locais – seu pai e um tio haviam sido prefeitos em gestões anteriores. Paulo Mattos tentou a reeleição mas não teve sucesso, disputando um pleito muito acirrado e polarizado, inclusive em termos de política de saúde. O vencedor foi Ademir Lucas, antigo aliado de Cardoso, agora filiado ao PSDB e que também já fora prefeito anteriormente em Contagem. Mattos retirou-se para os negócios privados depois da campanha.

---

*Cardosismo*: expressão aparentemente cunhada neste texto para designar um padrão de práticas políticas clientelistas características do personagem Newton Cardoso, conforme amplamente reconhecido pela imprensa e analistas políticos, não só em Minas Gerais como no restante do país. Reportagem da Revista Veja, de 19 de dezembro de 2001 (“O vice de 150 milhões de reais”) é significativa a este respeito.

A aparente derrota do *cardosismo* em Contagem foi de certa relativizada pelos interlocutores locais, que afirmam ter Newton Cardoso apenas evitado se envolver de fato com as eleições municipais, por oportunismo, persistindo entretanto com liderança política forte em Minas Gerais, sustentado pela forte estrutura partidária do PMDB<sup>17</sup>.

Uma política de saúde de responsabilidade municipal constitui uma antiga história em Contagem. Desde a década de 70 já havia sido criado um ente municipal para a área de saúde, a FAMUC (Fundação Municipal de Saúde de Contagem) que, de certa forma, representou um marco importante, por ter sido instituída em momento histórico no qual era pouco visível e menos ainda incentivada a atuação municipal em saúde. Como fatores determinantes das origens da FAMUC estavam as pressões de um movimento sindical organizado na cidade e também as históricas práticas sociais clientelistas das administrações locais, além da disponibilidade de recursos tributários gerados pela industrialização da cidade. A FAMUC é ainda nos dias de hoje grande empregadora de médicos e outros profissionais de saúde em toda a região, se não a maior delas, excetuando apenas o órgão gestor da capital.

O sistema de saúde que se estabeleceu em Contagem mostrou forte permeabilidade à iniciativa privada, cujas lideranças não raramente ocuparam postos de direção na área pública, com um verdadeiro caráter “invasivo e fraudulento” de práticas, conforme a expressão de um dos entrevistados.

De qualquer forma, tratava-se de uma sólida estrutura de saúde sob gestão municipal, com quantitativos expressivos de oferta de serviços. No ano de 2000, havia 85 Unidades Básicas de Saúde, 70 Unidades de Saúde da Família, 15 Postos de Saúde tradicionais, 4 Unidades de Referência e 4 Unidades 24 horas, além de Hospital, Maternidade, Centro Especializado e serviços de apoio diagnóstico (SAMPAIO, 2000). O território estava dividido em seis *Distritos Sanitários*: Nova Contagem, Ressaca, Petrolândia, Sede, Centro e Industrial.

Por características de uma sensibilidade pessoal, por um lado e, seguramente, também na busca de um mote que viabilizasse sua candidatura a prefeito no pleito seguinte, Paulo Mattos, o vice-prefeito que sucedeu ao titular Newton Cardoso, passou a investir com bastante intensidade na área de saúde, tanto do ponto de vista simbólico como material, renovando intensamente as práticas e até mesmo substituindo a própria equipe legada por seu antecessor.

---

<sup>17</sup> Isto entretanto não pareceu se confirmar nas eleições de 2002,. Pois na reta final da campanha Cardoso estava em terceiro lugar nas pesquisas para Governador de Minas, atrás de Aécio Cunha, do PSDB e de Nilmário Miranda, do PT, terminado derrotado no pleito.

Nesse momento (1998-1999) foi realizada uma diagnóstica da situação de saúde do município, o qual apontou, entre outros aspectos (CONTAGEM, 1999):

- (a) Inexistência de uma política de saúde pública formalizada para o município;
- (b) Uma rede de serviços públicos de saúde desarticulada e fragmentada;
- (c) Fragmentação de responsabilidades entre Secretaria Municipal de Saúde e a FAMUC, dificultando a integração necessária à implantação de um projeto de saúde no município;
- (d) Indefinição das atribuições e responsabilidades das áreas-fim com desarticulação das áreas-meio;
- (e) Falta de informações epidemiológicas básicas, dificultando o conhecimento das realidades locais/municipal;
- (f) Distritos Sanitários pouco estruturados, com isolamento, fragilização e duplicidade, face à inexistência de um Projeto de Saúde articulado;
- (g) Baixa resolutividade do conjunto de Unidades de Saúde, motivada por descrédito, desmotivação, sucateamento, desabastecimento e demanda crescente;
- (h) Insatisfação dos usuários, evidenciando-se a dificuldade de acesso a consultas básicas e especializadas, a exames de apoio e diagnóstico e internações hospitalares, detectando-se fluxo crescente para outros municípios, notadamente para Belo Horizonte;

Além disso, o Hospital Municipal, um dos orgulhos da administração de Newton Cardoso, foi considerado “ineficiente e oneroso” e, além disso, destituído de uma vinculação de fato com a rede pública de serviços. Da mesma forma se analisou o desempenho de outros serviços municipais disponíveis, por exemplo a Maternidade Municipal e o Laboratório Central. O Conselho Municipal de Saúde mostrava-se pouco atuante e pouco participativo. A própria atuação política do município era pouco qualificada, como “ausência da gestão municipal nos processos de discussão e articulação com os demais municípios” além de “descrédito município frente à Diretoria Metropolitana de Saúde, à Secretaria de Estado da Saúde e ao Colegiado de Secretários Municipais”. Os setores administrativos mostravam-se dependentes da prestação de serviços de terceiros, com custos elevados, superiores aos de mercado; era grande a desconfiança dos fornecedores para com a instituição, gerando custos adicionais; os contratos de prestação de serviços encontravam-se em desacordo com a legislação vigente; não havia manutenção preventiva nos vários equipamentos da

rede; as normas e procedimentos administrativos eram inexistentes ou simplesmente desobedecidos; os bens patrimoniais estavam fora de controle, etc.

Diante de tais desafios, tratou-se de rearticular e reorientar as ações de saúde no município, contexto em que surge o PSF.

### **3. O PERFIL DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE EM CONTAGEM**

O quadro 12, mostrado adiante, traz algumas informações sobre o perfil da assistência à saúde em Contagem, tendo como base o ano 2001, a partir de informações obtidas na página da SAS/MS ([www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br), 2002) e também em recente estudo nacional sobre a Gestão Plena, realizado com apoio da SAS (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2002a), além de estudo realizado pelo Núcleo de Estudos Urbanos da UNICAMP (NESUR, 2000).

Comentários mais abrangentes e de natureza analítica sobre os dados abaixo, de forma comparativa, serão realizados no capítulo que tratará das experiências em perspectiva comparada. No momento, bastaria destacar alguns aspectos que chamam mais a atenção.

O município encontra-se na modalidade mais avançada de gestão da NOB 96, a GPSM, desde maio de 1999, configurando, entretanto o que foi denominado no estudo da SAS de *aprendizado médio*, considerando o caráter comparativo com os demais municípios que aderiram a esta forma de gestão, bem como suas passagens pela modalidade de *gestão semi-plena* da NOB anterior.

Contagem detém um sistema de saúde basicamente público e municipal, mas restrito à área de atenção ambulatorial, como traduzido pelos expressivos percentuais de unidades cadastradas próprias e de ações de atenção básica.

Quanto à área de atenção hospitalar há um certo conflito entre as informações. De acordo com a pesquisa da SAS, nenhum dos leitos hospitalares se encontrava sob gestão direta do município, provavelmente por desativação da oferta municipal quando o levantamento foi realizado. Já a informação mais recente, referente a 2001, tal como registrada pela mesma SAS no documento "Informação sobre rede e produção de serviços", encontrado na página eletrônica do órgão, são dados como "municipais" 590 dos 721 leitos disponíveis para o SUS, ou seja, 82%.

Outros dados referentes ao perfil hospitalar mostram oferta de leitos e coberturas baixas, quando comparados ao Estado de MG e ao país. Existe um percentual muito expressivo, da ordem de 70%

de “evasões”, ou seja, internações de pessoas residentes no município que na prática ocorrem em outros municípios, com uma contrapartida igualmente alta de “invasões” (cerca de 55%), aspectos compatíveis com um sistema municipal ainda pouco organizado.

O valor médio da AIH em Contagem chega a pouco mais de R\$ 400 – aproximadamente o mesmo da média nacional – o que traduz uma oferta de serviços de complexidade pequena prestados localmente. Tal fato teria contrapartida no índice de procedimentos especializados *per capita*, que é menor do que as médias do Estado e do País. Chama a atenção, neste aspecto, o fato de que a produção efetiva de procedimentos de média e alta complexidade no município, tanto em termos ambulatoriais como hospitalares, é de cerca de 80% do montante programado no teto financeiro local, valor verificado ao final do ano de 2001, e que é o resultado de um incremento mês a mês, ao longo do ano.

Em termos de financiamento da saúde, as bases de dados consultadas omitem, sem maiores esclarecimentos, as informações referentes a Contagem.

#### **QUADRO 12 – PERFIL DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE EM CONTAGEM**

ITEM	CONTAGEM	MG(*)	BRASIL(*)
<b>1. GERAL</b>			
População 2001	548.637		
Grupo NESUR	Periferia de RM		
Condição de gestão	GPSM		
Data habilitação	10/05/99		
Aprendizado institucional	Médio		
<b>2. ATENÇÃO AMBULATORIAL</b>			
Unidades cadastradas municipais	138		
Unidades cadastradas outras + universitárias	0		
Unidades cadastradas privadas	31		
Unidades públicas (%)	81,7		
AB / 1000 hab. Ano	8.943,5		
AB sob gestão municipal (%)	100		
Procedimentos especializados per capita	0,74	0,96	1,01
MC e AC: produção / teto – ref dez 2001 (%)	80,8		
<b>3. ATENÇÃO HOSPITALAR</b>			
Cobertura de internação 2001	6,02	7,01	7,09
Leitos municipais / total leitos (%)	0,0		
Leitos sob gestão mun / total (%)	0,0		
Evasão de internações (%)	67,03		
Invasão de internações (%)	55,50		
Valor médio AIH (R\$)	402,46	421,27	416,89
Total de leitos	721		
Leitos / 1000 hab	1,35	2,83	2,82
<b>4. FINANCIAMENTO</b>			
Receita orçamentária / hab (R\$)	301,83		
Índice capacidade de arrecadação	0,60		
Gastos com pessoal / receita	0,42		
Transferências SUS / despesa total com saúde (%)	- (**)		
Despesas investimentos / despesa total com saúde (%)	- (**)		
Despesas pessoal e encargos / gasto total com saúde (%)	- (**)		
Recurso próprios aplicados em saúde (R\$)	- (**)		

Gasto saúde por habitante / ano (R\$)	- (**)		
<b>5. MODELO DE ATENÇÃO</b>			
Equipes SF (jul 2002)	86		
Cobertura PSF (jul 2002)	54,1%		
Número de ACS (jul 2002)	414		
Cobertura do PACS (jul 2002)	43,4		
Equipes de Saúde bucal implementadas (jul 2002)	0		
Consultas AB / total consultas (%)	13,93		

FONTES: [www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br) (2002); MINISTÉRIO DA SAÚDE (2002a); NESUR/UNICAMP (2000)

(\*): quando se aplicar ou se o dado estiver disponível

(\*\*): dados não disponíveis para Contagem

## 4. A IMPLEMENTAÇÃO DO PSF

### 4.1 Antecedentes e marcos históricos do PSF

No final de 1998, ao assumir a Prefeitura e sentir a necessidade de imprimir novos rumos à saúde, o prefeito Paulo Mattos recorreu formal e informalmente a consultores externos para articular idéias em relação às mudanças necessárias e à indicação de nomes para uma nova equipe de saúde em Contagem, diante da gravidade da situação de saúde encontrada. Mattos já tinha em vista a sua reeleição e, na campanha que se seguiu, o tema *PSF* freqüentemente esteve em pauta, com os dois lados se acusando mutuamente de não querer implantá-lo ou fazerem-no na forma incorreta. Como Ademir Lucas, o opositor de Mattos, era aliado do governo federal, evidentemente não rejeitou ou se opôs ao PSF em nenhum momento, antes, propôs defendê-lo do que chamou de uma implantação equivocada.

Naquele momento, correspondente aos primeiros meses da gestão de José Serra no Ministério da Saúde bem como à reeleição de Fernando Henrique Cardoso, o Programa de Saúde da Família, por assim dizer, estava na ordem do dia, por fazer parte formal da estratégia de governo, estabelecida no *Programa de Pronta Ação – PPA*. O governo municipal de Contagem, mesmo sendo do PMDB, não se encontrava em linha de oposição direta ao governo federal. A decisão de implantá-lo em Contagem, fez parte, sem dúvida, de um cálculo político, tanto de demonstrar (ou procurar) afinidade com a atuação do governo federal, como tentar uma estratégia de retomada da ordem e da credibilidade dentro do sistema municipal de saúde, com vistas à campanha eleitoral que se instalaria um ano depois.

Parece ter pesado, também, na opção pela implantação do PSF em Contagem o prestígio auferido pela administração do PT no município vizinho de Betim, que investiu muito na área de saúde, mesmo sem ter, formalmente, implantado o PSF no feito preconizado pelo Ministério da Saúde. Maria do Carmo Lara, ex-prefeita de Betim, havia conseguido expressiva votação para deputada

federal em Contagem, aspecto que parece ter motivado a decisão pelo PSF como parte de uma estratégia de deter o crescimento do PT em Contagem, já que este partido fazia forte oposição ao *cardosismo* e a Paulo Mattos, na Câmara de Vereadores local. Ao que tudo indica, portanto, o PSF foi implantado em Contagem com marcante motivação política, independentemente de um discurso de *resgate de credibilidade e da baixa auto-estima* verificadas na área de saúde em Contagem e apesar de Mattos dispor apenas da metade de um mandato de Prefeito.

Certamente não foi por acaso que o nome escolhido para Secretário Municipal de Saúde fosse o de alguém que tinha grande experiência na implantação de PSF em outros municípios, qual seja o de Luiz Fernando Rolim Sampaio, a quem foi dada relativa liberdade de escolher sua equipe, tendo ele lançado mão de antigos assessores seus em Brumadinho, de técnicos já ligados à FAMUC, bem como de um contingente apreciável de novos colaboradores, recrutados no mercado.

#### **4.2. Os atores relevantes**

Luiz Fernando Rolim Sampaio, o Secretário Municipal de Saúde à época do estudo, era médico com formação em Clínica e Homeopatia, na faixa etária de 30 anos, com formação específica em Gestão Hospitalar pela ENSP/FIOCRUZ. Foi, como já se viu, *trazido de fora* para assumir a SMS em Contagem, por ter adquirido experiência considerada relevante na implantação de sistemas locais de saúde, particularmente, de PSF em dois outros municípios mineiros, Brumadinho, na própria região metropolitana da capital e Ibiá, no oeste do Estado. Sampaio foi apresentado ao prefeito por interferência de um outro ator externo, Maria Helena Brandão, uma técnica licenciada da Secretaria de Saúde de MG e consultora da Prefeitura, ela própria a convidada por Mattos para assumir a SMS. Sampaio não tinha, claramente, um perfil *partisan*, com atuação política e partidária local, embora participasse decididamente da campanha para a reeleição de Mattos, afinal frustrada. Sampaio foi convidado a trabalhar no Departamento de Atenção Básica da SPS/MS a partir de 2001, após encerrada sua participação como gestor em Contagem.

Paulo Mattos, o prefeito candidato a reeleição derrotado em 2000 era também um ator de peso no projeto. Já se fez referência ao seu *feeling* político e à maneira como ele captou o potencial do PSF em render dividendos eleitorais. Jovem, com pouco mais de trinta anos, e muito carismático, além do mais dotado de grande poder de comunicação direta com as pessoas, a implantação do PSF em Contagem deve a ele, sem dúvida, o caráter de uma *explosão mudancista*, capaz de arrostar forças políticas consideráveis dentro e fora da administração municipal.

A Coordenadora do PSF era a enfermeira Maria Célia Danese, na faixa dos 50 anos de idade e que havia chegado recentemente a Contagem, onde trabalhava em uma equipe de Saúde da Família, sendo daí guindada à coordenação. Danese tinha experiência anterior em programas comunitários, inclusive no PSF, mas não fazia parte do quadro funcional da Prefeitura de Contagem, sendo contratada especificamente para o PSF. Da mesma forma que o Secretário Luiz Fernando, detinha um perfil não-*partisan*, ou seja, sem envolvimento direto com a política partidária local, particularmente com o partido de situação.

Outro nome sem dúvida importante na equipe que assumiu a SMS de Contagem em 1998 era o de Maria Cristina Drummond, médica endocrinologista, com experiência em clínica e em pesquisa e que assumiu formalmente a *Superintendência dos Distritos*. Exerceu na equipe um papel analítico sobre as atividades realizadas, inclusive na questão da avaliação do impacto e resultados do programa. O setor dirigido por ela assumiu as características de uma verdadeira *inteligência* epidemiológica e planejadora do sistema local. Maria Cristina também era uma técnica *adventícia*, sem atuação anterior no sistema local e dona de um perfil também não-partidário.

Marcelo Diniz, um médico ligado ao PMDB e Secretário de Meio ambiente nas Gestões de Cardoso e Paulo Mattos foi outro ator considerado relevante, não só por ter servido de “ponte” entre Mattos e os consultores trazidos de fora, inclusive do próprio Luiz Fernando Rolim Sampaio, como também pela articulação política da nova política de saúde no âmbito da administração municipal.

Na ação de outros atores envolvidos na implantação do PSF, é digno de nota o caráter “pouco relevante” ou mesmo “indiferente” e até obstaculizante, em alguns momentos, da Secretaria de Estado da Saúde de MG, supostamente parte de um governo aliado. A política municipalista estadual, estabelecida desde o governo anterior (Eduardo Azeredo) com a chamada *Lei Robin Hood*, de intenções redistributivistas, teria beneficiado o programa, ao criar incentivos para o mesmo, muito embora no âmbito global tenha prejudicado o município, como os demais de porte médio e grande do Estado, particularmente no caso de um forte arrecadador de ICMS, como Contagem.

No legislativo municipal, no qual o domínio do prefeito era da ordem de 90% (21 entre 23 vereadores), a quebra de vínculos clientelísticos históricos decorrentes do processo de seleção de Agentes Comunitários de Saúde provocou alguma tensão, traduzida como “ciúmes”, porém considerada já superada no momento da visita.



A ajuda institucional externa, nacional ou internacional, material ou simbólica, no caso de Contagem foi pouco relevante. No momento da visita (primeiro semestre de 2000) estava aberta alguma perspectiva neste sentido, com a participação em eventos locais de Yves Talbot, da Universidade de Toronto, que também assessorara a SMS de Curitiba. Acreditava-se que a presença de Talbot poderia viabilizar intercâmbios no futuro para incentivar a profissionalização dos especialistas em PSF, mas este processo acabou sendo abortado pela falta de continuidade na administração.

Entre os servidores antigos da FAMUC e da SMS, a postura, de modo geral, foi de resistência ao PSF. Muitos foram convidados a participar da formação das novas equipes, mas poucos aceitaram, por problemas funcionais, carga horária ou mesmo por insegurança. Houve então um processo de remanejamento extenso, dado o caráter substitutivo do que se implantava, gerando também muitas resistências, que persistiram ao longo da gestão do programa.

O apoio político do Departamento de Atenção Básica – DAB/SPS/MS -- foi também valorizado, primeiro com a indicação de técnicos para coordenações do PSF na cidade, egressos do *Programa Saúde em Casa*, sucedâneo do PSF no DF, então recém extinto pela Administração Joaquim Roriz e também com publicação de matéria sobre Contagem na *Revista Brasileira de Saúde da Família* (CUNHA, 1999).

A participação da academia, concretamente da Universidade Federal de Minas Gerais, foi lembrada, embora sem muita ênfase, no desenvolvimento de processos de seleção e de treinamento. O peso da cooperação foi considerado pelos entrevistados como “mais simbólico do que efetivo”. No caso de uma seleção realizada em parceria, o “excesso de formalismo” da universidade acabou dificultando o processo, admitindo-se que as seleções feitas posteriormente de forma direta “pela casa” obtiveram melhores resultados. Entretanto, a articulação, recentemente iniciada na época, de diversas instituições dentro do projeto de um Pólo de Capacitação em Saúde da Família foi considerada mais proveitosa e eficaz para os objetivos desenvolvidos na SMS.

Quanto aos atores ligados ao controle social, as Associações de Moradores tinham algumas peculiaridades em Contagem, pelo fato de serem marcadas por um caráter político partidário forte, sendo geralmente ligadas a vereadores e aparelhadas pelo *cardosismo*. Ao participarem da seleção dos ACS, por exemplo, não foi permitido que indicassem nomes, conforme algumas reivindicaram, ou mesmo que participassem diretamente da seleção, sendo reservado a elas o papel de apenas subsidiar as discussões de critérios e da divulgação do processo seletivo e dos resultados. Não foi um processo isento de conflitos, naturalmente.

Quanto ao Conselho Municipal de Saúde, já se apontou seu caráter omissivo e praticamente desativado no início da administração Paulo Mattos. Houve mudanças positivas posteriores sem implicar, no entanto, em que tal órgão viesse a assumir um papel de destaque nas mudanças que ocorreram na saúde.

#### **4.3. Processos e contextos de implementação do PSF em Contagem**

Uma análise do processo de implementação do PSF em Contagem deve, obrigatoriamente, se iniciar pela compreensão das especificidades da situação local. Com efeito, o porte do município, seus problemas de urbanização descontrolada, as desigualdades sociais, o nível de agressão e desequilíbrio ambiental, a história peculiar de seu sistema de saúde, a tradição política populista e clientelista, o fato de que o estudo foi realizado justamente durante o transcurso de um processo eleitoral – todos são fatores que devem ser ponderados na análise.

Deve ser levado em conta, inicialmente, o caráter central da decisão política, que acarretou, como se verá, acentuadas velocidade e intensidade na implantação de novas propostas em saúde, com efetiva transformação do modelo de atenção. Tal quadro deve ser, evidentemente, conhecido, compreendido e valorizado, para que se possa destacar que, se por um lado os sonhos e as propostas se esboroaram, por outro houve (não certamente poucos) acertos e inovações, dentro de um contexto tumultuado mas que sem dúvida abriu espaço para mudanças profundas, conduzidas por uma intensa e orientada vontade coletiva. Não se pode esquecer que o período iniciado no último trimestre de 1998, com a mudança da equipe municipal, representou para Contagem “um processo de crescimento, não só da saúde mas da administração municipal como um todo”, na voz de um dos entrevistados.

O processo de mudança ocorreu de acordo com diretrizes estabelecidas no Plano Municipal de Saúde e aprovadas pelo Conselho Municipal de Saúde, contexto em que se inseriu a implantação do PSF e do PACS, como “estratégias de reordenação do sistema de saúde municipal e de reversão do modelo de assistência” (CONTAGEM, 1999). O discurso vigente era de resgate do compromisso público com a saúde no município bem como de reorientação e a integração das atribuições e das competências das diversas instâncias institucionais.

A implantação do PSF representou, primordialmente, um esforço de levantar a baixa credibilidade do setor saúde no município. A primeira opção foi a de implantar o programa em um bairro, aliás

uma verdadeira cidade, Nova Contagem, com perto de 60 mil habitantes e situado a cerca de 25 km do centro administrativo do município, o que ocorreu nos últimos meses de 1998, com 15 equipes iniciais. Tratava-se de uma área com indicadores sociais e sanitários muito desfavoráveis, além de isolada do restante do município, cuja criação -- duas décadas antes -- teve como objetivo remover populações pobres que haviam invadido áreas mais nobres do município. A implantação em Nova Contagem foi uma opção baseada em indicadores sociais, não ocorrendo qualquer intervenção política do prefeito ou de outra autoridade nesta escolha inicial. Somente em outra etapa do processo, no caso do distrito Ressaca-Nacional, que era reduto de oposição ao governo municipal -- embora também fosse um setor desassistido -- é que uma decisão de cunho mais político-eleitoral prevaleceu.

O primeiro momento foi considerado de teste da proposta, para se avaliar melhor a necessidade de ampliação mais tarde. Em Nova Contagem a rede era formada por alguns Postos de Saúde já existentes, instalados em condições físicas bastante precárias. Após quatro meses de implantação do programa na área, uma espécie de "crise de identidade" em relação ao PSF se espalhou na administração, na qual o tópico de custo *versus* benefício foi levantado insistentemente. Foi encomendada, então, uma pesquisa de opinião (uma prática comum nas administrações de Contagem), a qual revelou "mudanças radicais" na percepção que a população local tinha sobre a atuação da saúde, quando comparada a outra área sem PSF. Assim, viu-se superada a referida crise e foi reforçada a linha assumida, com intensa ampliação do programa nos meses subseqüentes.

A segunda etapa de implantação, já em 1999, ocorreu no Distrito da Ressaca - Nacional com uma população estimada de 110 mil habitantes e que, a exemplo de Nova Contagem, contava com atendimento muito precário em saúde. No restante do município a expansão do PSF foi iniciada em maio de 2000, tendo como critério de implantação a busca de cobertura mais elevada em algumas áreas de risco.

No final de 2000, mais precisamente ao se encerrar o período eleitoral, a cobertura oferecida pelo PSF chegava a 59% da população do município. Foi, como se viu, um processo do explosivo, em que se saltou de quatro para 84 equipes em menos de dois anos, com o ritmo profundamente marcado pelo momento eleitoral e, ao que tudo indica, com enormes dificuldades de que certos investimentos se concretizassem, por exemplo na infra-estrutura, na capacitação, na gestão e na manutenção de rede.

Apesar das dificuldades encontradas e, principalmente a despeito do ritmo *alucinante* de implantação do programa, procurou-se dar atenção a alguns aspectos de suporte, tais como infraestrutura auxiliar de laboratório, farmácia, etc. Paralelamente, buscou-se reorientar as práticas de gestão da FAMUC, consideradas um tanto anacrônicas, trabalhando-se no sentido de maior "horizontalização" de processos decisórios, busca de "pactos de qualidade" com os servidores, de forma a se fazer contraponto à "mediocridade e omissão" vigentes, não-abandono dos critérios de produtividade na assistência, dentro de uma visão pragmática, conforme os depoimentos colhidos. Exemplo concreto de avanço em tal processo de reorientação da gestão e da assistência no sistema municipal de saúde foi a implantação de práticas do acolhimento em toda rede, as listas de pacientes e de agendamento, o compromisso das equipes com pronta resposta às demandas de usuários, aspectos considerados favoráveis, por envolver toda a equipe.

Por outro lado, determinadas condições de funcionamento percebidas em visita a uma UAI (Pronto-Atendimento) no Bairro da Ressaca e cenas um tanto dramáticas de devolução de guias de referência que não obtiveram atendidas em um Centro de Atendimento Especializado deste mesmo distrito, demonstravam, na ocasião da visita (março de 2000) aspectos perturbadores da presença de relíquias do *velho regime*, que ainda se insinuava de forma marcante no novo modelo.

Do ponto de vista da estrutura operacional e de coordenação do PSF, havia uma coordenação geral, e ainda duas sub-coordenações específicas, uma de organização, outra de treinamento. Além disso, havia a figura de três supervisores (ou "referências") de área, com responsabilidades definidas por Distrito Sanitário. É digna de menção a existência de um setor formalmente denominado *Superintendência de Distritos*, mas que, na verdade, assumira importante atribuição de constituir-se na inteligência epidemiológica e analítico-padronizadora do sistema, com atuação direta sobre a rede e o próprio programa, características dadas talvez pela experiência e características de liderança de sua titular, mais do que pelas prerrogativas conferidas por organograma ou outro documento oficial.

Não há dúvida que tal estrutura de gestão poder-se-ia revelar propícia para gerar certos conflitos de competência entre o coordenador ou "referência" da área (técnico ligado ao nível central) e o coordenador de Distrito Sanitário (uma autoridade local típica), particularmente considerando que a estratégia de implantação do PSF era de fato *substitutiva*. Além disso, ao momento das visitas, ainda havia marcantes dificuldades logísticas decorrentes seguramente do modo explosivo de implantação, traduzidas, por exemplo, pelo fato de que os coordenadores de um e outro tipo não terem até mesmo local físico fixo para trabalhar, bem como equipe administrativa de apoio e

recursos gerenciais à sua disposição. Essa situação talvez não tenha sido equacionada de todo nos poucos meses de faltavam para o final da administração

Nos documentos elaborados pela nova equipe de saúde de Contagem era muito enfatizada a necessidade de integração entre a SMS (administração direta) e a FAMUC, não só quanto ao comando único, que já ocorria de fato, mas também em termos de filosofia operacional. Além disso, recorreu-se à constituição de um espaço de discussão das propostas, sob supervisão de consultoria externa, objetivando a sensibilização do corpo técnico e administrativo, estabelecendo-se o processo de formação das equipes necessárias para a construção e consolidação do sistema.

Havia, além do mais, a expectativa de que houvesse a uma retomada da participação do Gestor Municipal nas instâncias decisórias do SUS no Estado, e nos espaços técnicos de discussão e propostas para a Região Metropolitana, em articulação com os demais municípios, aspecto sobre o qual as avaliações dos entrevistados se revelaram bastante otimistas.

As medidas mais imediatas que deram início ao processo de reorientação do modelo gerencial e assistencial estavam apoiadas em um amplo diagnóstico da rede, que permitiu a identificação das necessidades mais urgentes de aquisição de equipamentos e o estabelecimento de um cronograma para a reforma de Unidades de Saúde, em sintonia com a implantação do PSF e também das necessidades da rede previamente existente.

As práticas de gestão assim “reorientadas” esbarraram em inúmeros entraves culturais e dificuldades de comunicação interna, associados ao pouco tempo para desenvolver todo o necessário em termos de estruturas e processos de gestão. Deve-se admitir, contudo, que mudanças ocorreram, configurando até mesmo algumas situações de vanguarda, tendo como pano de fundo, a opção radicalmente *substitutiva* de PSF, a formação de equipe multiprofissional de coordenação, a divisão de trabalho entre os membros da equipe de coordenação, a regionalização por Distritos, entre outros aspectos destacados.

Entre os nós que não chegaram a ser desfeitos, em relação ao antigo sistema, estava a questão do acolhimento. O próprio conceito ainda restava ser aclarado, pois continuava a ser confundido com simples recepção aos pacientes, ou uma imposição da coordenação ou, ainda, o esvaziamento da idéia através de uma mera triagem de pacientes para o atendimento médico. Alguns aspectos do conceito ainda careciam, no momento da visita, de maior aprofundamento, tais como: (a) a responsabilização coletiva da equipe, inclusive de seus membros mais qualificados e não algo a ser delegado simplesmente aos ACS e aos auxiliares de enfermagem; (b) a diferenciação de uma

*triagem* ou *recepção*, mesmo humanizadas; (c) o salto de qualidade de transformar o acolhimento em um processo resolutivo; (d) a viabilização de se organizar (e não apenas reprimir) a demanda de pacientes; (e) a elaboração participativa de protocolos clínicos de atendimento, entre outros. A resistência que algumas equipes mostravam ao desenvolvimento do acolhimento teria possível origem em uma visão calcada no velho modo de atenção, no qual cada contato com o paciente teria uma conotação de *é agora ou nunca que o cuidado poderá ser prestado*, sem levar em conta a nova realidade do PSF, na qual o paciente passava a ter nome, endereço, família, equipe responsável, um ACS que o pode visitá-lo a qualquer momento, agendamento, etc.

Da mesma forma, o dilema entre atendimento à demanda e atividades programadas ainda representava certo conflito dentro das unidades. Em contrapartida, já haviam sido iniciados alguns processos de organização e racionalização da gestão da atenção básica, como, por exemplo, o desenvolvimento de protocolos assistenciais (especialmente nas especialidades médicas), de prontuários de família, de um *Guia de Serviços*, de um sistema de capacitação e assessoria técnica por especialistas consultantes (à maneira inglesa), entre outros.

A questão das referências era considerada uma das maiores dificuldades a serem enfrentadas por parte da nova equipe. Neste aspecto, havia uma problemática extremamente complexa na Região Metropolitana de BH, com soluções muito difíceis e controversas, dado o enorme desequilíbrio entre oferta e demanda que ali se verificava, com sobrecarga muito grande para os serviços da capital. Embora existissem, desde há algum tempo, centrais de marcação de consultas e de leitos, na prática, viabilizar as referências através dessas instâncias continuava sendo uma operação de resultados insuficientes para as necessidades locais. Procurou-se incrementar as referências na própria rede, liberando as unidades tradicionais do peso da demanda (via PSF), reestruturando-as ou mesmo capacitando suas equipes através dos especialistas consultantes, já referidos. Os problemas envolvendo os Centros de Especialidade e as Unidades de Pronto-atendimento remanescentes continuavam sendo muito impactantes e podiam ser traduzidos por baixa produtividade, resistências corporativas, ambientes pouco humanizados, etc. Algumas inovações e alternativas assistenciais, tais como internação domiciliar, ainda estavam no horizonte remoto ou simplesmente ainda não tinham sido exploradas de fato. A gestão das referências chegou a mostrar alguns resultados interessantes, com destaque para: descentralização e até mesmo uma “cotização” na marcação de consultas e exames laboratoriais, mutirões de atendimento, desenvolvimento de protocolos, divulgação transparente de serviços oferecidos, etc., estimando-se que os primeiros frutos já começavam a ser colhidos neste processo.

Em Contagem havia muitos problemas relativos ao domínio dos sistemas de informação em saúde, originados da descoordenação e da duplicidade dos sistemas existentes, da precariedade de uma cultura de informação, do formalismo ritualista, etc. Alguns aspectos foram destacados no ato da visita, por exemplo, os prontuários que já eram *da família*, mas ainda não *da equipe*, pela negativa, em algumas equipes, de que os ACS tivessem acesso ao mesmo. No reverso da medalha, a pouca valorização das fichas processadas pelos ACS, como o modelo "A" do SIAB. Notou-se ainda uma tendência à duplicação de registros e à existência de múltiplos documentos de anotação com objetivos pouco claros, tais como fichas e cadernos de anotações de finalidades diversas, de cunho avulso e precário, às vezes representando apenas resultado da criação isolada e solitária -- embora sem dúvida bem intencionada -- de determinadas equipes. A impressão, por vezes, era de que o SIAB representasse apenas um dos sistemas de informação em uso nas unidades. Curiosamente, ainda existiam documentos do SIA-SUS e outros, já superados, em uso nas unidades.

A Superintendência dos Distritos, conforme mencionado antes, representou dentro dos processos de gestão um papel importante como setor de convergência de informações e produção de análises e padronizações de procedimentos, ou seja, uma verdadeira *inteligência institucional*. Provavelmente esta atribuição foi o resultado de uma construção relativamente autônoma de seus atores, fugindo de certa forma às prescrições formais do organograma, conforme já comentado antes.

Um caso que exemplifica o processo de avaliação desenvolvido em Contagem foi o da pesquisa realizada em 1999 nos quatro centros de referência para as equipes do PSF (as chamadas *UAI*), visando avaliar e acompanhar o impacto da implantação do PSF, no perfil de atendimento unidades de urgência. O foco da pesquisa voltou-se para a demanda por consulta médica e por alguns procedimentos como injeções, curativos, micro-nebulização e suturas simples. Os dados obtidos foram analisados de forma geral e separadamente por unidade e por distrito considerando o tempo de implantação do PSF. A expectativa dos investigadores era de que a redução da demanda atendida nas UAI já fosse notada no primeiro ano de implantação do PSF, o que, de fato, não aconteceu. A explicação oferecida foi de que prevaleceria um aspecto cultural de forte vinculação dos usuários aos profissionais e equipes das unidades tradicionais. Foi observado, ainda, um incremento do número de pacientes atendidos de outros municípios em algumas unidades, tendo como origem dessa demanda externa os municípios vizinhos de Esmeraldas e Betim, que fazem parte da mesma conurbação de Contagem. Concluiu-se, apropriadamente, que a possível expectativa de um impacto rápido na redução da demanda, como verificada na implantação do PSF em municípios de pequeno porte, não se aplicaria a municípios maiores, como Contagem.

A disposição dos avaliadores era de que tais avaliações continuariam a ser realizadas de forma periódica, uma vez que os dados obtidos tinham grande importância como subsídio à implementação do PSF e de ações que resultariam em maior integração dos diversos níveis de atenção, bem como na melhoria contínua da qualidade dos serviços. Da mesma forma, era nítida a preocupação com o “levantamento de marcadores”, para acompanhamento posterior da situação de saúde. Havia ainda clareza a respeito dos limites e possibilidades dos processos avaliativos, de cunho metodológico, cultural, comunicativo ou mesmo ligado à questão do tempo necessário para as mudanças. Naturalmente, o final do mandato da administração interrompeu tal processo, não se tendo notícia se ele prosseguiu na nova administração iniciada em 2001.

Na política de recursos humanos, especialmente no processo de capacitação, o ritmo extremo e as energias consumidas na implantação do PSF em Contagem não deixaram oportunidade para atividades muito intensivas. Como observado antes, os parceiros que poderiam produzir uma ação mais intensa, como a UFMG e a SES, não a desempenharam com a intensidade que se esperava, de forma que a opção de Contagem foi pela condução própria do processo, inclusive de seleção. Para tanto, foi contratada uma assessoria de um médico e professor universitário, com formação em Medicina de Família no Canadá e também ligado a Yves Talbot. Tanto a conclusão do trabalho do consultor referido, como uma eventual cooperação canadense acabaram não se concretizando, por falta de tempo hábil.

Mesmo com as dificuldades encontradas, chegaram a ser estabelecidos treinamentos introdutórios para as equipes de PSF, com alta cobertura, além de processos mais específicos, por exemplo, capacitação para clínicos em determinadas especialidades, mediante os já referidos especialistas consultantes, com impactos tidos como positivos na redução e qualificação das referências. Entretanto, ficou claro nas observações realizadas que a alta velocidade de implantação do PSF, bem como a rotatividade de pessoal verificada nas equipes, haviam provocado falhas no treinamento de algumas categorias, médicos, principalmente. De modo geral, os processos de capacitação deixaram a descoberto alguns aspectos de conteúdo ligados aos componentes ideológicos e políticos do novo modelo.

A política de recursos humanos passou, naturalmente por fortes mudanças a partir da decisão política de reorientar o modelo e fazer do PSF uma estratégia substitutiva para a rede de serviços tradicional. Uma medida inicial foi a criação de cargos específicos para o PSF, com nível salarial mais atrativo, o que produziu efeitos imediatos, com a mobilização para Contagem de muitos médicos e enfermeiros que trabalhavam nas Prefeituras da Região Metropolitana. As resistências à nova ordem eram tratadas, ou pelo menos assumidas, dentro do lema “não demitir e sim



remanejar”, junto com a preocupação constante de levantar a credibilidade dos serviços não só perante os usuários mas também perante as próprias equipes, no que consideraram ter obtido sucesso. De forma inédita nas condições locais, tomou-se a decisão para a realização de concurso público, sendo o edital respectivo publicado em agosto de 1999, de forma a contemplar um processo de “reorientação” também na composição dos quadros técnicos das áreas programáticas e diretivas, e dos responsáveis pelo atendimento direto à população usuária dos serviços de saúde.

Como medidas deste contexto, destinadas a angariar simpatia e respeito por parte do funcionalismo, foi garantida, também de forma considerada inédita, a efetivação do pagamento do pessoal da FAMUC rigorosamente em dia, na mesma data dos demais servidores da administração direta.

Do ponto de vista da gestão do trabalho, foi definido como parte essencial da política de mudanças a realização de concursos públicos, inclusive para o PSF, o que terminou acontecendo somente no final do mandato, mas ainda a tempo de se proceder formalmente as nomeações avindas dos mesmos. Durante os mais de dois anos anteriores ao concurso público, o programa teve parte de seus recursos humanos contratados de forma provisória, pelo própria FAMUC. Para os ACS o contrato era realizado através de terceirização, com uma empresa fornecedora de mão de obra, não se alterando tal situação com o concurso, que atendeu basicamente médicos, enfermeiros e auxiliares de enfermagem.

Algumas observações de campo, realizadas por ocasião da visita a Contagem, em março de 2000, podem ser reveladoras em relação ao processo de trabalho das equipes de saúde. Com relação aos ACS, parecia haver ainda um longo caminho a percorrer não só em termos de capacitação como na aquisição de uma identidade profissional. Sua presença era freqüentemente restrita ao âmbito das unidades, com forte envolvimento no apoio administrativo – ou como alguém referiu, como “*office-boys*” – com a correspondente justificativa da “falta de recursos humanos”. Parecia ainda haver entendimento restrito (auto-entendimento inclusive) de seu verdadeiro papel e de sua identidade, aspecto confirmado pela timidez da participação dos mesmos nas discussões das equipes, salvo honrosas exceções, ou até mesmo a exclusão ou o questionamento da validade de sua participação em determinadas atividades (por exemplo, anotações nos prontuários ou na mensuração de PA de pacientes), além de um certo temor de que extrapolassem suas funções. Naquele momento, não havia clareza suficiente de um menu ou roteiro de atividades pelas quais são responsáveis os ACS, em seu trabalho no domicílio das pessoas.

Algumas considerações judiciosas sobre o processo de trabalho das equipes puderam ser obtidas na visita, principalmente nas entrevistas com os técnicos chamados “referências”, cuja aproximação com a linha de frente demonstrava ser muito intensa, aliada ao fato de que eram eles próprios oriundos das equipes de saúde da família. Algumas observações interessantes, possibilitadas por tal fonte: (a) o relacionamento entre o médico e a enfermeira da equipe, por assim dizer, “modulava” o comportamento do restante da equipe em relação à proposta de trabalho e mesmo quanto ao relacionamento inter-pessoal; (b) a delimitação de competências profissionais, particularmente entre médicos e enfermeiras, ainda era algo em que se devia avançar, pois as dificuldades ainda se mostravam marcantes na ocasião; (c) fatores subjetivos e ligados a um certo voluntarismo de cunho individual eram muito importantes na definição das adesões ao programa e valia a pena conhecer seu substrato para incrementar tal processo; (d) equipes que se entrosam mal, pelos fatores relacionados acima, também tendem a ter dificuldades em se relacionar com a comunidade de usuários; (e) o convívio próximo com as equipes permitiu apreender o que chamaram de “perfil do problemático”, caracterizado por tendências defensivas, insegurança, não-afirmação profissional, além de frouxa adesão ideológica à proposta.

Quanto aos médicos, demonstravam e reivindicavam serem membros especialmente distintos dentro da equipe de saúde, uma questão de fundo cultural, reconhecidamente difícil de mudar. Como exemplo, eram os únicos membros da equipe que gozavam de liberação para se ausentar das reuniões coletivas, inclusive com a coordenação de referência, sob a alegação de terem consultas e outros afazeres a realizar. Em outras palavras, suas atividades assistenciais eram auto-referidas, com respaldo da equipe, como mais importantes do que as atividades de outras naturezas. Era objeto de consenso entre os interlocutores de Contagem a marcante diferença entre a adesão dos médicos, sempre mais morosa ou ausente, e a do pessoal de enfermagem, de características opostas, particularmente quando do início da nova proposta.

Um aspecto a destacar na organização do PSF local era um enfoque até certo ponto focal do trabalho de equipe, fazendo com que mesmo aquelas que ocupavam a mesma área física (situação freqüente) mostrassem lógicas e procedimentos diferentes de abordagem da clientela. Assim, por exemplo, as vacinações eram separadas também “por equipe” e, desta forma, quando vinham mães e crianças de uma área em que no momento a auxiliar de enfermagem ou a enfermeira não estivessem presentes, o procedimento era simplesmente adiado, já que a referência de área e de equipe deveria *falar mais alto*. Prática saudável, por um lado, pelo menos em alguns aspectos, como o reforço da vinculação e da responsabilização, bem como por gerar um fator de emulação; por outro lado, restringia e segmentava o atendimento, levando a prejuízos para a clientela.

Em síntese, a política de recursos humanos praticada em Contagem teve, sem dúvida, aspectos peculiares, certamente não restritos ou exclusivos da realidade local, refletindo, talvez, um estágio de amadurecimento do programa, a ser superado em seu devido tempo.

Os mecanismos de controle social estavam muito fragilizados em Contagem, quando a nova equipe assumiu em 1998, conforme o relatório inicial. Algo se moveu neste campo, todavia, com a realização da II Conferência Municipal de Saúde de Contagem, em setembro de 1999, na qual houve participação bastante expressiva de segmentos do setor saúde e da sociedade. Além disso, o Conselho Municipal de Saúde foi reativado e reestruturado, sendo levados ao mesmo os principais tópicos da política de saúde local, tais como o Plano Municipal de Saúde, o Relatório de Atividades de 1999, o Projeto de Ampliação do PSF (CONTAGEM, 1999), entre outros.

A comunicação com o usuário representava uma política expressiva da administração municipal e foi valorizada na saúde, contando a SMS diretamente com uma assessora para tal área. Neste aspecto, houve intensiva produção de materiais informativos, divulgação de notícias através da mídia, produção de *folders*, etc. O clima político em 1999 e 2000 obrigou o setor a intensificar suas atividades e, de certa forma, colocar-se *em guarda* para rebater as repetidas investidas dos candidatos de oposição e mesmo de setores corporativos a eles aliados contra os programas que vinham sendo implementados, entre eles o PSF.

Além do trabalho mais institucional ou formal de comunicação com o usuário, foi notável nas unidades o desenvolvimento de propostas relativamente isoladas e autônomas neste sentido, o que, aliás parece ser mais uma marca da experiência de Contagem. A vontade de *fazer o PSF acontecer* demonstrada pelas equipes, associada a um certo espontaneísmo por parte das coordenações e das próprias equipes, produziu um acervo apreciável de material de divulgação de origem local, de que havia exemplos abundantes em toda parte. Faltava, naturalmente, além de uma desejável padronização formal e estética, uma uniformização política e técnica, a ser conduzida sob a direção do setor competente da SMS. Autonomia, espontaneísmo, atividade local isolada, mesmo desconectadas de uma diretriz política de comunicação com o usuário, não podem ser considerados aspectos totalmente negativos. Antes, seriam marcas de um processo extraordinariamente dinâmico e veloz, que exigia de todos soluções rápidas, ajustadas no calor da luta e necessariamente condizentes com um panorama também dinâmico e “nervoso” de mudanças.

Aspecto particularmente interessante e inédito da experiência de Contagem foi a realização do *I Mostra de Saúde da Família*, realizada em setembro de 2000, nos moldes de evento nacional

semelhante ocorrido no ano anterior, sob os auspícios do DAB/MS. Na conclamação da mostra o tom era de certa euforia, aliás razoável para a época:

*Em Contagem, a implantação de equipes de Saúde da Família está gerando uma verdadeira revolução na saúde e vida dos habitantes e profissionais de saúde. É um processo de riqueza incalculável que não podemos deixar de registrar ...*  
(CONTAGEM, 2000 pp. 3)

Os objetivos da I Mostra eram de fomentar e registrar um acervo tecnologias desenvolvidas no município pelas equipes do PSF, promovendo, ao mesmo tempo, um intercâmbio técnico e científico entre todos os profissionais envolvidos no processo de saúde. Além disso, buscou-se identificar e incentivar as práticas criativas de soluções de problemas de saúde, além dos obstáculos que dificultavam o desenvolvimento do PSF, com a busca de alternativas de soluções. Foram convidados a participar da I Mostra não só as equipes locais, como representantes dos gestores federal e estadual, as instituições de ensino envolvidas com a experiência, representantes de organizações internacionais, *experts* nacionais e internacionais, além de autoridades locais. Ocorreram palestras de convidados nacionais, entre eles a própria coordenadora do PSF nacional, Heloiza Machado de Souza, e internacionais, como Yves Talbot, de Toronto, bem como expositores de municípios considerados bem sucedidos na implantação do PSF, como Vitória da Conquista e Curitiba.

Uma comissão formada por representantes do Ministério da Saúde, da SES-MG e da própria SMS de Contagem realizou a seleção e a análise dos trabalhos, que somaram cerca de 70. Os primeiros classificados tiveram direito a uma apresentação oral e os demais sob forma de *posters*. Foi proposto um roteiro para elaboração dos trabalhos, com destaque para a caracterização da área, a proposta de intervenção, as facilidades e dificuldades encontradas, os recursos utilizados, os produtos e resultados alcançados e também as lições aprendidas com a experiência. Uma publicação contendo todos os resumos aprovados foi divulgada amplamente (CONTAGEM, 2000). Os três primeiros trabalhos foram contemplados com viagens para toda a equipe a municípios que estivesse desenvolvendo a estratégia de Saúde da Família.

Em linhas gerais a I Mostra revelou-se um sucesso de público e de impacto simbólico sobre as equipes, com enorme mobilização em torno da produção e da apresentação dos trabalhos, além de forte emulação em relação aos resultados da premiação. A comissão de seleção, da qual o autor desta tese foi membro, teve grande dificuldade em classificar os trabalhos julgados, pela alta qualidade de muitos. Não só as equipes de saúde da família como também técnicos das diversas

coordenações da SMS apresentaram trabalhos. O envolvimento de toda a equipe, inclusive dos ACS, foi a regra. Quanto à temática, foi extremamente abrangente, tendo os trabalhos se dividido entre levantamentos epidemiológicos, diagnósticos de situação de saúde, propostas de métodos e técnicas de abordagem de problemas de saúde, avaliação de impacto e qualidade das ações e até mesmo algumas contribuições de caráter ensaístico. O impacto concreto, em termos de mudanças de práticas, decorrente do intercâmbio técnico possibilitado pelo evento, teve sua avaliação dificultada pelo pouco tempo transcorrido entre a mostra (início de setembro) e as eleições em outubro, que marcaram, pelo menos simbolicamente, o fim da administração Paulo Mattos em Contagem.

Um aspecto particularmente marcante da implementação do PSF e do novo modelo de atenção em Contagem foi o projeto denominado *Reformulação da Assistência Farmacêutica na Atenção Primária de Saúde* (PEREIRA, 2001), desenvolvido localmente e premiado em evento nacional. A proposta partiu do diagnóstico realizado por ocasião da entrada da nova equipe na SMS, que apontou uma desorganização geral em todas as etapas do processo de trabalho da Assistência Farmacêutica. Foram observadas as condições de armazenamento, dispensação dos medicamentos e os recursos humanos envolvidos na atividade, cuja reformulação era preconizada, com a implantação de Farmácias Distritais. O objetivo geral foi promover o uso racional de medicamentos, garantindo um atendimento de qualidade, eficiente e humanizado. As farmácias distritais foram implantadas desde julho de 1999. Estabeleceram-se parcerias com áreas acadêmicas de cursos de farmácia da UFMG e de uma instituição privada de Belo Horizonte, o Unicentro Newton Paiva. Como resultados do projeto buscavam-se, entre outros: o aperfeiçoamento das etapas de programação, otimização do sistema de aquisição e distribuição; a reestruturação da Central de Abastecimento Farmacêutico (CAF); o aumento dos recursos disponíveis, além de mudanças nos processos de trabalho, ampliação e capacitação de recursos humanos. A assistência farmacêutica foi considerada elemento estratégico da proposta de implantação do PSF em Contagem, tendo as farmácias distritais se constituído como parte integrante do projeto de reestruturação do atendimento à saúde do município.

Em julho de 2000 a cobertura da assistência farmacêutica já era de 57,9%, com meta de estendê-la para 80% nos quatro anos seguintes. Estavam, então, em funcionamento oito farmácias, com farmacêuticos e funcionários capacitados, com atendimento de 60 mil prescrições/mês. Entre os resultados alcançados foram citados: o melhor controle de estoque e maior disponibilidade de medicamentos; a diminuição da perda de medicamentos (redução de 68%, de 1999 para 2000); a garantia da oferta também para grupos de controle e maior integração entre os profissionais de saúde. Uma pesquisa realizada em 2000 mostrou que 99,1% dos usuários estavam satisfeitos com

os serviços prestados e consideravam que o atendimento melhorou quando comparado ao antigo sistema.

## **5. AVALIAÇÃO E PERSPECTIVAS**

Em Contagem, dentre uma vasta gama de fatores considerados positivos ou facilitadores, de uma lado, ou dificultadores, de outro, no que diz respeito à implantação da política de saúde, em geral, ou do PSF em particular, conforme depoimentos dos interlocutores, merecem destaque os seguintes:

### **5.1. Fatores facilitadores**

- (a) Forte decisão política da administração municipal, dentro de um contexto de mudanças, tendo como pano de fundo o cenário eleitoral, também traduzida pela alocação de recursos no programa de saúde;
- (b) Criação de cargos específicos para o PSF, com nível salarial mais elevado e atrativo, inclusive mobilizando o interesse de muitos médicos e enfermeiros de toda a região;
- (c) Incentivo financeiro e político do Ministério da Saúde foi importante para desencadear a ação, cobrindo parte do acréscimo de despesas originadas da nova proposta, embora em momento posterior tenha sido pouco satisfatório;
- (d) Fatores de natureza "imponderável" (segundo um interlocutor) verificados no fato de se juntar profissionais com o perfil empreendedor e sintonizado ideologicamente com o programa, embora suas diferentes origens e ausência de um perfil partidário típico;
- (e) A inserção no projeto de Luiz Fernando Rolim Sampaio, um quadro especialmente preparado e muito respeitado na área;
- (f) Entrosamento das equipes, sob a liderança de médicos e enfermeiros sintonizados com a proposta;
- (g) Potenciação entre equipes e comunidade, ocorrida em muitos locais, dentro da lógica de associação entre uma *boa* comunidade e uma *boa* equipe.

### **5.2. Fatores dificultadores**

- (a) Tradição clientelista e populista do município, especialmente na área de saúde;

- (b) Baixa adesão de servidores, particularmente nas etapas de transição de governos;
- (c) Resistência e tentativas de desestabilização em vários momentos, particularmente no início (vereadores e corporações), traduzidas por “apostas no fracasso” por parte de alguns setores e mobilizações para impedir a implantação do PSF em algumas áreas;
- (d) Incentivos financeiros externos (MS) insuficientes, particularmente diante do alto custo da etapa de implantação;
- (e) Fatores culturais da gestão, com especial dificuldade diante de um quadro de mudança acelerada: insegurança, resistência, descrédito, apostas no fracasso, etc.;
- (f) Carência de teoria e prática de planejamento na realidade institucional local;
- (g) Estrutura precária da rede de serviços;
- (h) Baixa auto-estima de muitos servidores, além de outros fatores culturais, afetando não só os servidores como a população, com resistência a mudanças particularmente do modelo médico assistencialista vigente;
- (i) Dificuldades de comunicação entre dirigentes e as equipes, entre as equipes e da administração com a população;
- (j) Carência de tempo para formação de vínculos da população com o programa e para a produção concreta de resultados do novo modelo;
- (k) Permanência de elementos ideológicos do *velho regime* nas unidades de emergência, centros de especialidades e outros setores, servindo como pano de fundo para boicotes.

A partir da identificação dos fatores que foram fortalecedores ou, ao contrário, que criaram obstáculos ao pleno desenvolvimento da atuação do gestor municipal, em termos dos processos de implementação de sua política de saúde, algumas supostas *lições* puderam ser enumeradas, ressaltando também os aspectos distintivos apresentados pela experiência de Contagem. São elas:

- (a) Um processo de implementação realmente substitutivo, fugindo do pontualismo, de natureza explosiva e acelerada;
- (b) Um processo que interferiu com a estrutura de toda a rede e não apenas com a atenção básica, produzindo mudanças profundas, sem perder de vista a integração e a necessária horizontalização os programas verticais;
- (c) Uma situação política peculiar (sucessão e campanha para reeleição do prefeito) obrigando a práticas de mudança rápida e concreta no panorama;
- (d) Presença de lideranças empreendedoras no Executivo Municipal, tendo como casos típicos o Prefeito Paulo Mattos, além do próprio Luiz Fernando;

- (e) Um ponto de partida quase caótico, com a implantação do PSF como esforço de levantar a credibilidade da saúde no município;
- (f) Quebra de vínculos clientelísticos históricos no Legislativo, por exemplo, como durante o processo de seleção de ACS;
- (g) A captação intensiva da ajuda de atores externos;
- (h) Processos intensivos de discussão e reprogramação de ações, pelo menos no nível das coordenações da SMS e do PSF;
- (i) Pragmatismo na tomada das decisões, por exemplo, em relação à manutenção de critérios de produtividade nas ações do PSF.

### 5.3. A voz dos atores

Registram-se, a seguir, alguns trechos de depoimentos significativos, que de alguma forma, sublinham e reforçam a discussão levada a efeito nas páginas anteriores:

- (a) “É mudança mesmo!” – Secretário Municipal de Saúde
- (b) “Áreas organizadas em meio a áreas desorganizadas não formam sistemas” – *Idem*
- (c) “Um pouco as coisas aconteceram assim por causa de sorte, do destino, do imponderável” – *Idem*.
- (d) “Para muitos era uma aposta no fracasso” – O Secretário, descrevendo a atuação de alguns atores, por exemplo médicos antigos e políticos tradicionais.
- (e) “O PSF tem de ser um programa preventivo e educativo, senão a nossa Unidade acaba virando um *Postão*” – Membro de Equipe de Saúde da Família.
- (f) “PSF é só para resolver os problemas mais simples” – *Idem*.
- (g) “Não é difícil identificar um *problemático*. É só olhar... Ele se defende sempre, é inseguro como profissional e quer manter distância ideológica da proposta” – Um coordenador.
- (h) “Não deixar formar pactos de mediocridade e de inadimplência, e sim de qualidade” – *Idem*.
- (i) “O que vimos aqui foi um processo de crescimento da administração municipal como um todo, não apenas da saúde” – *Idem*, sobre as mudanças introduzidas após 1998.
- (j) “Acho que deve ser substitutivo mesmo. Pra valer. Aliás o Ministério deveria ser mais impositivo nessa questão” – O Secretário, sobre o caráter da implantação do PSF em Contagem.
- (k) “Chegaram a confundir o PSF, às vezes propositalmente, como alguma coisa apenas das esfera federal” – *Idem*.



## 5.4. Uma síntese interpretativa

### (a) Atores

O que salta aos olhos em relação à atuação dos atores sociais em Contagem é algo que se poderia chamar de *empreendedorismo público*, modulado por decidida vontade política e associada à decisão conseqüente. Uma possível contradição seria dada pelo fato de que entre os atores envolvidos encontrarem-se, de um lado, agentes políticos bastante típicos, fortemente imbuídos de um *fazer* e de um *pensar* de cunho político-partidário, como era o caso do prefeito e da maior parte de sua equipe e, de outro lado, técnicos também típicos, não portadores de nenhuma forma de militância partidária, pelo menos em termo locais.

Mas a contradição tende a se resolver quando se declara o perfil desses técnicos, pessoas experientes, capacitadas, reivindicadoras de autonomia para agir. Eram também forasteiros, sem maiores laços afetivos, políticos e familiares com a cidade, tendo, mesmo assim, abraçado uma proposta que não era deles. Esta ainda é a aparência, contudo. Abraçaram e incorporaram a proposta de construção de um novo modelo em saúde em Contagem não porque estivessem ligados às estruturas e super-estruturas locais; tinham histórias de vida e trajetórias de pensamento e prática condizentes com o desafio que aceitaram enfrentar. Isto, os mais calejados. Os outros, mais jovens, aderiram por razões semelhantes. O modelo de Contagem pode ser considerado, assim, uma construção voluntarista, porém fundamentada em princípios filosóficos e ideológicos de saúde.

A experiência produzida em Contagem teve enorme influência desse pessoal *adventício*. Ela ilustra uma situação destacada, que é a da busca intensiva da participação de agentes externos, quando a situação interna apresenta-se pouco confortável e, ao mesmo tempo, se requerem mudanças substantivas. Estas pessoas, parecem formar parte do que seria um novo estrato de gerência, com papéis de formulação e acompanhamento de políticas dos órgãos gestores públicos do SUS, principalmente nos municípios, muitos deles autenticamente profissionalizados em suas funções, principalmente no âmbito dos próprios serviços, ao ponto de se transformarem em autênticos *executivos da saúde*, disputados em um mercado de trabalho competitivo, embora eminentemente público estatal. Os casos de secretários municipais de saúde que assumem o cargo novamente em municípios diferentes após o término de seu mandato, ou mesmo de equipes inteiras que fazem o mesmo percurso são bastante conhecidos no panorama atual.

Quanto aos atores internos resistentes à proposta, a estratégia de remanejamento utilizada pode ter significado apenas mudança de lócus dos mesmos, pois as evidências mostraram que continuaram a agir, embora fora do PSF, mas sempre em posição antagônica. O desenrolar dos acontecimentos na cidade, após 2000, mostra a força que estes atores haviam mantido e passaram a exercer.

Alguns atores institucionais mostraram-se pouco relevantes ou, pelo menos, dotados de menos visibilidade do que seria esperado. Dois casos específicos são: a Secretaria de Estado da Saúde e a Universidade Federal de Minas Gerais. Não se trata de um fenômeno isolado, conforme outras experiências estudadas demonstram de sobra. As raízes de tal fenômeno não são obscuras: de um lado, o modo de construção do SUS, que só tardiamente vem incorporando de maneira efetiva e integrada as três esferas de governo; de outro, a tradicional dificuldade da academia em fazer parte dos dinâmicos movimentos que caracterizam a gestão e a assistência no âmbito do sistema de saúde da "vida real". Uma nova dinâmica estabelecida pela constituição do Pólo de Capacitação, de natureza multi-institucional pareceu entretanto ter contribuída para produzir avanços em tal situação.

Dos organismos de controle social, seja o Conselho Municipal de Saúde ou as próprias entidades dele participantes, pode-se dizer que também não tiveram a atuação desejável, embora fossem prestigiados e demandados ao longo do processo estudado. A situação prévia de Contagem, com a presença de uma administração fortemente clientelista e, provavelmente, pouco propensa a valorizar e respeitar as deliberações da representação social no Conselho, explica tal dificuldade.

A atuação do Departamento de Atenção Básica do Ministério da Saúde foi muito destacada, até mesmo com alguma reverência, por parte dos entrevistados. Foram bastante enfáticos a respeito da participação na I Mostra Nacional do PSF e da publicação de um relato da experiência local na *Revista de Saúde da Família*, editada pelo DAB. Estas ações sem dúvida trouxeram impacto positivo para o processo de implantação em Contagem, inclusive ajudando a convencer alguns aliados e mesmo adversários renitentes. Não se pode descartar, todavia, o papel exercido pela própria equipe, que teve sucesso em elaborar e por em prática propostas de trabalho que alcançaram reconhecimento externo.

## **(b) Contextos**

Pobreza, marginalidade, carências urbanas, insegurança, violências: o panorama urbano de Contagem é bastante eloqüente e constituiu, sem dúvida, o grande definidor das ações de saúde ali empreendidas. O fato é que o processo histórico de industrialização e de urbanização não foi capaz de gerar as soluções almejadas pela sociedade local. É provável que em muitos aspectos tenha agravado os problemas referidos acima.

Do ponto de vista político, a vigência por mais de duas décadas do modo *cardosista* de fazer política, cooptando aliados, alijando adversários, manejando recursos dentro de um escopo clientelista e eleitoreiro.

A chegada ao poder de uma *nova* administração, embora nascida diretamente da outra, da qual, entretanto, buscava (discretamente) se afastar, não deixa de representar uma certa contradição. Assim contrapuseram-se no cenário, uma desejada virada radical no modo de atuação da municipalidade, com o continuísmo de fato, denunciado largamente pelos opositores à esquerda.

O cenário eleitoral praticamente se impôs durante todo o processo, pois ao momento do afastamento de Newton Cardoso e da conseqüente transferência do cargo para Paulo Mattos muitas das cartas do jogo de poder já estavam postas na mesa, em função de uma disputa muito maior do que o âmbito municipal, mesmo com o expressivo colégio eleitoral representando por Contagem – a futura disputa de Cardoso visando o governo de Minas, em 2002.

Mas havia também a tradição de Contagem na área de saúde, embora com permeabilidade ao interesse privado, dada pela criação de uma Fundação Municipal autônoma na área de saúde, ainda na década de 70 e uma sólida estrutura física de serviços, inclusive distritalizada. É bem verdade que toda esta engrenagem enfrentava uma forte crise de fundo institucional e financeiro e também motivacional.

A saúde passa a ser incorporada com intensidade à agenda eleitoral de 1999-2000, tornando-se impossível, seja para a situação, seja para a oposição, escapar de sua discussão e de ter formulações adequadas para a solução de seus problemas.

Deve ser registrada, também, a vigência de um momento político favorável no plano do governo federal, especialmente na saúde, com o início do segundo governo de Fernando Henrique (1999), a manutenção de José Serra no Ministério da Saúde e a inclusão do PSF entre as principais estratégias de governo.

É neste contexto de complexos fatores, nem sempre desfavoráveis, que se move e se constrói a experiência de implantação do novo modelo assistencial em Contagem, da qual emerge o PSF aqui analisado.

### **(c) Processos**

Tudo o que aconteceu em Contagem teve como marca e limite o fator *tempo*. Foram processos que correram contra o calendário, ou como um entrevistado se referiu, “contra o relógio”. As coisas tinham de ser feitas, bem feitas, mas sempre com pressa. Isto pode ter ajudado a desencadear muitos processos, que em situações normais teriam sido postergados, embora possa também ter causado dificuldades em outros. A capacitação de pessoal, por certo, foi uma atividade que se ressentiu do pouco tempo disponível, da mesma forma que outras ações que dependiam de uma mudança de fundo cultural para se concretizarem, como foi o caso da adesão afetiva e ideológica dos servidores e da população ao novo modelo que se queria implantar no sistema de saúde da cidade.

Outra característica do esforço de Contagem em busca de mudança no modelo assistencial foi ter tido, como ponto de partida, uma situação de crise na saúde, em muitos aspectos beirando o caos e o sucateamento. A baixa de credibilidade e a carência de auto-estima dos servidores só faziam piorar as coisas. “O fundo do poço” se mostrava e o caminho mais visível era o de tentar seguir em frente, sem recuos. As mudanças encetadas foram muitas, com a ação concentrada em várias frentes, tanto nas áreas de fins como nas de meios, tendo como ritmo aquele marcado pelo metrônomo do processo eleitoral. Mesmo assim, a radicalidade se fez presente, como no caso da opção substitutiva, levada às últimas conseqüências possíveis. O clima era realmente de transformações, de explosão. “Mudança mesmo!” como se expressou um entrevistado.

As inovações gerenciais e assistenciais conseguidas foram sem dúvida expressivas, apesar dos contextos muitas vezes inóspitos. O desenvolvimento de uma autêntica *inteligência institucional*, sintonizada com um pensamento atualizado em teoria administrativa, embora possivelmente desenvolvido de forma intuitiva, foi bem uma marca do andamento dessas inovações. É verdade que a governabilidade dos processos que se enfrentavam nem sempre estava em alta, como no caso das referências. Mas em outros aspectos, como nas práticas bastante positivas de avaliação e, particularmente, no desenvolvimento de uma cultura específica nesta área, os avanços foram palpáveis. Da mesma forma, o programa de assistência farmacêutica, outra grande inovação desenvolvida localmente, foi reconhecido nacionalmente como um instrumento eficaz de promoção de acesso a um item costumeiramente relegado a segundo plano nas políticas públicas.

A emulação e competição com Betim, até por motivos ligados puramente a uma lógica partidária e eleitoral, parece ter sido um dos impulsionadores da experiência que, aparentemente, superou a atuação do município vizinho no aspecto específico da implantação do PSF.

A experiência de Contagem foi ainda marcada por uma forte decisão política na origem, do que se viram exemplos significativos, mas sempre associada à *expertise* e competência técnica, valorizadas no processo. O peso das decisões técnicas no processo de implantação foi, de certa forma, impactante – até um limite razoável. Aliás, destaque especial deve ser conferido às assessorias técnicas externas recebidas pela SMS, muito valorizadas e dotadas de caráter de continuidade e compromisso com objetivos e que sem dúvida contribuíram para o sucesso alcançado em muitos aspectos.

Não foram poucos os conflitos enfrentados na caminhada da saúde em Contagem. O estudo revela exemplos significativos, como os confrontos da administração com as oposições, com o funcionalismo mais tradicional, com a iniciativa privada, com os médicos, com os próprios tomadores de decisão dentro da municipalidade dotados de uma visão mais economicista, etc. Uma certa dinâmica de *deixar as coisas se acomodarem na caminhada* parece não ter sido de todo inócua, até pela carência de governabilidade em relação a muitas dessas questões. O que se viu foi a emergência e a manutenção de questões antigas, ao lado de novas, um permanente embate entre o *velho* e o *novo*. A tradicional *questão médica*, presente com intensidade no panorama de Contagem, é bem uma marca desse conflito entre o presente e o passado.

A autonomia e o espontaneísmo parecem também ter sido marcas da experiência de Contagem, como se viu, por exemplo, na comunicação com os usuários e em outras ações, facilitadas que foram pelo ritmo acelerado das mudanças. A I Mostra do PSF mostrou, contudo, que esses traços trouxeram resultados muito positivos.

#### **(d) Conteúdos**

Mesmo dentro de um quadro de processos acelerados de mudança, como se viu em Contagem, em relação aos quais nem sempre seria possível o exercício aprofundado da reflexão e da busca de marcos teóricos e conceituais para presidir a ação gerencial, destacam-se algumas referências que sintonizam as práticas desenvolvidas com discussões contemporâneas no panorama da saúde coletiva.

Assim, é bem visível o apoio, explícito muitas vezes, outras vezes nem tanto, nos conceitos do Planejamento Estratégico Situacional, de resto tão proeminente na área de saúde do País ao longo da década de 90, o que certamente traduz a proximidade de alguns dos atores locais com as instituições acadêmicas, particularmente o NESCON/UFMG, um dos centro difusores de tal metodologia.

A construção, embora não necessariamente consciente, e a atuação de uma *inteligência* institucional são marcas demonstrativas de uma aproximação com conceitos que marcam, na atualidade, as preocupações com a eficiência organizacional. Trata-se, sem dúvida, de um viés que foge ao padrão tradicional da organização pública, particularmente no contexto de pouca “modernidade” dado pela história da FAMUC e das demais instituições do poder público na cidade.

Encontrar-se-ão, ademais, em pontos diferentes da máquina administrativa e também na assistência, a vigência de processos analíticos qualitativamente diferenciados, com fortes implicações na tomada de decisões, como se viu em algumas análises referentes aos processos de trabalho, na avaliação da assistência e outros casos, processos esses levados a efeito pela *inteligência* já referida.

## **CAPÍTULO 6**

### ***CURITIBA: A FORÇA DA COMUNIDADE CÍVICA E DA CONTINUIDADE ADMINISTRATIVA***

#### **1. O MUNICÍPIO**

Curitiba, capital do Paraná, é uma cidade três vezes centenária, com uma história ligada aos vários ciclos (mineração, gado, café e industrialização) que fazem parte da herança cultural e econômica típica da Região Sul do Brasil.

Curitiba é uma cidade-pólo típica, agregadora de conhecimentos e de tecnologia, não só na área da saúde como em outras. Exerce grande atração sobre uma vasta região, pelos seus serviços de saúde de alta complexidade, sendo mesmo uma referência nacional para alguns deles, como é o caso do transplante de medula. A cidade é também um grande centro de cultura e de ensino, com grande número de cursos universitários situados em universidades ou faculdades isoladas, representando uma área de atração para todo o Estado do Paraná, demais estados das regiões Sul e Sudeste do Brasil e mesmo para países da bacia platina.

De acordo com análises constantes no seu Plano Municipal de Saúde (CURITIBA, 2001), seu quadro nosológico assemelha-se ao de outras cidades de grande porte no Brasil, com incidência expressiva e crescimento nos indicadores de mortalidade por causas externas (violências, suicídios, acidentes de trânsito e homicídios) e doenças degenerativas (cardiovasculares e câncer, por exemplo).

A estimativa de população para o ano 2000 é de pouco mais de um milhão e meio de pessoas, com uma taxa de urbanização de praticamente 100%, e densidade demográfica de 3690 habitantes por km<sup>2</sup> e cerca de 420 mil domicílios particulares permanentes. A cidade polariza uma região metropolitana extensa, com 22 municípios e população estimada em 2,5 milhões de habitantes. Ainda de acordo com a estimativa para o ano 2000, o número de mulheres sobrepõe-se ao de homens em cerca de 60 mil; 68% da população está na faixa de 15 a 64 anos de idade e entre as pessoas residentes de 4 anos ou mais freqüentam escola 29,8%. Em média, os anos de estudo situam-se na faixa de 6,87. Em torno de 75% das famílias tem os homens como chefe e 25% as mulheres. Quase 10% da população com 4 anos ou mais de idade passou por processo migratório em demanda da capital. O pessoal ocupado em unidades empresariais locais está em torno de 673 mil, ou seja, pouco mais de 40% da população.

Característica marcante da capital paranaense é a migração, principalmente européia, tendo como etnias predominantes a polonesa e a italiana, além da japonesa. O próprio prefeito municipal atual, Cássio Taniguchi, é *nissei*.

## **2. A FORMAÇÃO POLÍTICA E O CASO DA SAÚDE**

Curitiba, nos últimos 30 anos, teve administrações que mostraram um tônica de continuidade. Só Jaime Lerner teve três mandatos nesse período e em dois deles, pelo menos, foi sucedido por aliados políticos, Rafael Grecca e Cassio Taniguchi, sendo que este último cumpre no momento da visita de campo seu segundo mandato. Mesmo quando houve alternância de poder por mudança partidária no comando da cidade, como ocorreu nas gestões de Roberto Requião e Maurício Fruet, a análise feita pelos entrevistados é de que ocorreu uma certa tendência de manter as conquistas e políticas inovadoras das gestões anteriores, além das próprias equipes técnicas da administração municipal. Um entrevistado classificou as administrações curitibanas dos últimos anos como “organizadas e responsáveis”. Trata-se de um padrão *civilizado* de fazer política, sem os efeitos destrutivos da alternância de poder, o que ficará mais destacado quando se comparar Curitiba com as demais cidades estudadas.

Além da continuidade política, a cidade se notabiliza, há décadas, por representar um padrão de referência nacional em matéria de inovações urbanísticas e projetos de alcance social, que têm seus pontos fortes nos sistemas de transporte, lazer e cultura, além da saúde. Isto também é um aspecto diferencial em relação às outras experiências estudadas neste trabalho.

O prefeito atual, um engenheiro, foi eleito pela primeira vez em 1996, sucedendo a Jaime Lerner, de cuja administração participou como secretário de Planejamento e reeleito em 1999, tendo a questão “saúde” como forte argumento de campanha, particularmente a ampliação da implementação do PSF. Aliás, um aspecto digno de nota nesse período é que o PSF foi defendido por todos os candidatos na campanha eleitoral de então, mesmo pelos de oposição ao Governo Federal.

A saúde em Curitiba tem, pode-se dizer, uma história bem documentada e detalhada. Em seus primórdios, que remontam aos anos 60, já havia o que se chamou, com reverência aliás, de “ações isoladas” da municipalidade, ainda dentro de uma estrutura precária de gestão, pois a própria Secretaria Municipal de Saúde só foi criada em 1985, durante a gestão de Roberto Requião. Nesse momento inicial, foi a área de odontologia quem teve primazia na formulação de propostas, dado o



conhecimento acumulado nos aspectos preventivos, característicos da mesma, aliado à presença de lideranças influentes no cenário dos serviços públicos, inclusive municipais.

Destacou-se, em tal período primordial, a administração de Ivo Arzua, prefeito nomeado pelo Governo Federal em 1964, dentro do quadro de perda de autonomia das capitais, vigente durante o regime militar, mas cuja equipe já realizara avanços surpreendentes para a época, como a elaboração de um Plano Municipal de Saúde, a orientação da política sanitária para aspectos não comumente vinculados à saúde, tais como saneamento e meio ambiente, bem como uma primeira expansão da rede e da responsabilização municipal em saúde, com foco no trabalho multidisciplinar e inter-setorial. Seu sucessor, Omar Sabag, também imprimiu à saúde municipal um rumo inovador, com ações programáticas voltadas para grupos de risco, incorporação do trabalho do enfermeiro na equipe de saúde e a criação de um Departamento Municipal de Saúde (PEDOTTI e MOYSÉS, 2000).

No primeiro governo de Lerner, entre 1971 e 1975, surgia e se aprofundava no cenário local a discussão da Atenção Primária à Saúde e da extensão de cobertura, certamente influenciada pelo ideário difundido por organismos internacionais de saúde. Os reflexos de tal discussão se deram com a marcante expansão de rede pública ambulatorial municipal vista nos anos seguintes, dentro de uma filosofia de cuidados primários. Nasceram, nessa época, as idéias de desenvolvimento de uma filosofia de planejamento urbano na cidade, com a criação do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba, bem como o lançamento de um Plano de Desenvolvimento Comunitário. O sucessor de Lerner, Saul Raiz, manteve e consolidou tais iniciativas (PEDOTTI e MOYSÉS, 2.000).

Na segunda administração de Lerner, já na década de 80, a rede municipal passa por vigorosa ampliação, com a criação das "Unidades 24h" e do esboço dos primeiros "Distritos Sanitários", uma outra marca registrada de Curitiba. Ao longo da década, a cidade se antecipou em realizar sua I Conferência Municipal de Saúde, bem como a própria criação do Conselho Municipal de Saúde. Como Lerner foi sucedido por Rafael Grecca, seu aliado político, os rumos da política de saúde no município não se alteraram substantivamente, sendo mantida boa parte da mesma equipe da administração anterior, inclusive o mesmo secretário, Armando Raggio, em parte do período.

A década de 90 é considerada crucial para a evolução do atual modelo assistencial em saúde de Curitiba. Nesse período, são identificadas algumas etapas, a primeira delas de *municipalização* das unidades estaduais e federais (1991), seguida da *descentralização* (1992-1993) com o desenvolvimento do processo de territorialização e regionalização. Em seguida vem a fase de

*gestão* do sistema municipal (1996-1998), com o recebimento dos recursos transferidos fundo a fundo e a responsabilização plena da municipalidade. A fase atual, iniciada em 1999, seria a da mudança do processo de trabalho nas unidades, com a introdução do *sistema integrado de saúde* (MENDES, 2000).

A atual administração de Taniguchi (1996-2003) tem como projeto de governo a visão do município como “sede demográfico-espacial da vida social”, na qual aos problemas de saúde se entrelaçam em uma “rede de situações heterogêneas que determinam as condições e qualidade de vida”, defendendo a “apropriação do território pelas equipes de saúde em aliança com a população”, de forma a estabelecer um “eixo organizativo por onde transitam os problemas”. O Plano de Governo para o segundo mandato estabelece, como objetivos estratégicos na saúde, a melhoria da qualidade do atendimento e da resolutividade dos serviços; a viabilização das ações de prevenção, de promoção e de atenção à saúde; a busca da excelência nas ações de vigilância à saúde, além da manutenção da qualidade dos serviços prestados. Para tanto, define uma série de metas a serem alcançadas, citando entre elas a constituição de mais 60 equipes de Saúde da Família e a potencialização de diversos programas já existentes, tais como: *Mãe Curitibana, Pacto pela Vida, Nascer em Curitiba, Viva Mulher, Saúde Mental, Saúde Bucal, Saúde da Família e Agentes Comunitários de Saúde*, entre outros (ROMANÓ et al., 1999; TANIGUCHI, 2000).

O Plano Municipal de Saúde 2002-2005, referendado pela VI Conferência Municipal de Saúde de Curitiba, realizada em outubro de 2001, estabelece, entre outras metas, a reorientação do modelo de atenção através da operacionalização de um “sistema integrado de saúde” e, também, a melhoria da gestão do acesso e da qualidade das ações e serviços de saúde. Entre seus objetivos específicos estão a efetivação da Unidade Básica como porta de entrada do sistema, a estruturação de uma rede de “pontos de atenção” a partir da atenção básica, a ampliação de acesso e de resolutividade das unidades, a manutenção dos princípios da territorialização e da adscrição de clientela e a ampliação das equipes do PSF (CURITIBA, 2001).

Na análise de alguns dos entrevistados, os acertos do caminho da saúde em Curitiba devem-se, antes de mais nada, ao vigor de propostas de trabalho defendidas por equipes ligadas historicamente ao setor público, tendo ainda como fator favorável a continuidade administrativa característica da cidade. Um outro aspecto posto em destaque foi a vigência de uma carreira bem estruturada na SMS, o que de certa forma se confirma pela inserção na mesma do atual secretário municipal de saúde (que tem 20 anos de carreira na SMS) e de seus principais assessores.

### 3. O PERFIL DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE EM CURITIBA

O quadro 13, mostrado adiante, traz algumas informações sobre o perfil da assistência à saúde em Curitiba, tendo como base o ano 2001, a partir de informações obtidas na página da SAS/MS ([www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br), 2002) e também em recente estudo nacional sobre a Gestão Plena, realizado com apoio da SAS/MS (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2002a), além de estudo realizado pelo Núcleo de Estudos Urbanos da UNICAMP (NESUR, 2000).

Comentários mais abrangentes e de natureza analítica sobre os dados abaixo, de forma comparativa, serão realizados no capítulo que tratará das experiências em perspectiva comparada. No momento, bastaria destacar alguns aspectos que chamam mais a atenção.

O município, sede de uma extensa Região Metropolitana, encontra-se na modalidade mais avançada de gestão da NOB 96, a GPSM, desde maio de 1998, configurando o que foi denominado no estudo da SAS de *aprendizado médio*, tendo em vista o caráter comparativo com os demais municípios que aderiram a esta forma de gestão, bem como suas passagens pela modalidade de *gestão semi-plena* da NOB anterior.

Curitiba detém um sistema de saúde complexo e misto. A atenção ambulatorial é basicamente pública e municipal, como traduzido pelo percentual de 100% das ações de atenção básica estarem sob gestão do município. Contudo, apenas 37% das unidades ambulatoriais cadastradas são de propriedade pública e, dentre essas, cerca de 75% são municipais. O setor privado é expressivo mesmo nesta faixa de atenção, com mais da metade das unidades cadastradas.

Quanto à área de atenção hospitalar os indicadores são relativamente altos, quando comparados com o Estado do Paraná ou com o Brasil, tanto em termos de oferta de internações como de capacidade instalada de leitos. Praticamente 100% dos leitos estão sob gestão do próprio município.

Existe um percentual relativamente baixo, da ordem de 11 %, de “evasões”, ou seja, internações de pessoas residentes no município que, na prática, ocorrem em outros municípios, com uma contrapartida alta de “invasões” (cerca de 34%), o que está de acordo com a natureza de cidade pólo.

O valor médio da AIH em Curitiba passa dos R\$ 600,00 e é significativamente superior ao da média nacional, o que traduz seguramente a complexidade nas ações prestadas localmente. Tal fato teria

contrapartida no índice de procedimentos especializados *per capita*, que é o dobro da média do Estado, porém da mesma ordem de grandeza daquela do País. Chama a atenção, neste aspecto, o fato de que a produção efetiva de procedimentos de média e alta complexidade no município, tanto em termos ambulatoriais como hospitalares, é de cerca de 92% do montante programado no teto financeiro local, valor verificado ao final do ano de 2001, e que se manteve, mês a mês, ao longo de todo o ano.

Curitiba é um centro notório de prestação de serviços de alta complexidade e estratégicos. Em 2001, por exemplo, foram realizados na cidade quase 900 transplantes, mais de 5 mil procedimentos de cardiologia, mais de 2 mil cirurgias oncológicas, entre outros, conforme dados disponíveis na página do Ministério da Saúde.

Em termos do financiamento da saúde, as bases de dados mostram, embora de maneira surpreendente – o que levantaria até mesmo desconfiância de que não sejam fidedignas – que a dependência de recursos transferidos (federais) é alta, da ordem de 76%, com reduzida contrapartida de recursos locais (cerca de 9%).

#### **QUADRO 13: PERFIL DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE EM CURITIBA**

ITEM	CURITIBA	PR(*)	BRASIL(*)
<b>1. GERAL</b>			
(a) População 2001	1.620.219		
(b) Grupo NESUR	Sede de RM		
(c) Condição de gestão	GPSM		
(d) Data habilitação	Maio de 1998		
(e) Aprendizado institucional	Médio		
<b>2. ATENÇÃO AMBULATORIAL</b>			
(a) Unidades cadastradas municipais	127		
(b) Unidades cadastradas outras + universitárias	21		
(c) Unidades cadastradas privadas	250		
(d) Unidades públicas (%)	37,2		
(e) AB / 1000 hab. Ano	4.369,65		
(f) AB sob gestão municipal (%)	100,0		
(g) Procedimentos especializados per capita	1,02	0,52	1,01
(h) MC e AC: produção / teto – ref dez 2001 (%)	92,07		
<b>3. ATENÇÃO HOSPITALAR</b>			
(a) Cobertura de internação 2001	7,45	8,42	7,09
(b) Leitos municipais / total leitos (%)	97,66		
(c) Leitos sob gestão mun / total mun (%)	100,0		
(d) Evasão de internações (%)	11,17		
(e) Invasão de internações (%)	34,14		
(f) Valor médio AIH (R\$)	611,96	449,88	416,89
(g) Total de leitos	6054		
(h) Leitos / 1000 hab	3,74	3,17	2,82
<b>4. FINANCIAMENTO</b>			
(a) Receita orçamentária / hab (R\$)	435,39		
(b) Índice capacidade de arrecadação	0,45		
(c) Transferência federal AB / 1000 hab ano (R\$)	15.921,27		
(d) Transferências SUS / despesa total com saúde (%)	76,59		
(e) Despesas investimentos / despesa total com saúde (%)	0,50		
(f) Despesas pessoal e encargos / gasto total com saúde (%)	16,08		

(g) Recurso próprios aplicados em saúde (R\$)	8,69		
(h) Gasto saúde por habitante / ano (R\$)	152,24		
5. MODELO DE ATENÇÃO			
(a) Equipes SF (julho 2002)	114		
(b) Cobertura PSF (julho 2002)	24,3		
(c) Número de ACS (julho 2002)	1128		
(d) Cobertura PACS (jul 2002)	40		
(e) Equipes de Saúde Bucal implantadas (julho 2002)	57		
(f) Consultas AB / total consultas (%)	11,91		

FONTES: [www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br) (2002); MINISTÉRIO DA SAÚDE (2002a); NESUR/UNICAMP (2000)  
(\*): quando se aplicar ou se o dado estiver disponível

## 4. A IMPLEMENTAÇÃO DO PSF

### 4.1 Antecedentes e marcos históricos do PSF

Sem dúvida, os antecedentes históricos do Programa de Saúde da Família de Curitiba estão dados pela própria trajetória das propostas de saúde implementadas nas décadas anteriores, tendo como pano de fundo as discussões referentes à APS. Além disso, as idéias da regionalização e da territorialização do sistema de saúde não só estiveram na pauta das discussões técnicas e políticas como foram efetivamente praticadas em Curitiba, com a criação dos Distritos Sanitários na segunda gestão Lerner – “estas coisas que vingaram em Curitiba” – como se manifestou um dos entrevistados. É claro que a continuidade administrativa, aspecto marcante na vida política da cidade, também teve influência positiva neste aspecto.

Em 1991, também na Gestão de Lerner e tendo Armando Raggio como Secretário Municipal de Saúde, foram registradas as primeiras discussões que podem ser consideradas os antecedentes mais diretos do PSF, compondo uma pauta na qual o questionamento do modelo assistencial e o aprofundamento das noções de território e de atenção primária foram os tópicos principais. Registravam-se, desde o final de década anterior, reivindicações comunitárias de mudança de modelo assistencial, partindo da região da Pompéia, que foi sede, posteriormente, de uma primeira experiência-piloto neste sentido.

Esse primeiro movimento parece ter sido uma resposta local à proposição do “médico de família”, que havia penetrado em Curitiba sob influência do Grupo Hospitalar Conceição, de Porto Alegre, bem como de contatos e troca de informações com consultores canadenses e com técnicos do Programa de Niterói. Estruturou-se assim, a partir de 1992, uma proposta de intervenção inspirada na *vigilância à saúde* e na prática da *medicina geral comunitária*, tendo como diretrizes-chave *qualidade de vida, direito à saúde, abordagem integral, família como núcleo básico da atenção*,

*condições de risco*, entre outros. Nesta etapa, a equipe da Universidade de Toronto colaborou com o oferecimento e adaptação de algumas ferramentas assistenciais originadas do *Canadian College of Physicians* para o projeto, bem como com a capacitação das primeiras equipes. Já em 1991-1992 é criado o atendimento piloto por médico geral comunitário no bairro da Pompéia e, em 1992, a primeira unidade efetiva é implantada, na região de Santa Felicidade, com apoio externo direto do Grupo Hospitalar Conceição, de Porto Alegre, em trabalho coordenado pelo médico Carlos Grossman, um ator importante, inclusive em termos nacionais, no desenvolvimento da proposta de Saúde da Família e congêneres. A partir de 1993, inicia-se um primeiro processo sistemático de capacitação de equipes para a nova proposta de trabalho, dentro de um enfoque interdisciplinar considerado muito inovador, associado com metodologias de planejamento estratégico-situacional e enfoque de risco, dentro de uma perspectiva de mudança do modelo assistencial (ROMANÓ et al., 1999; SILVEIRA Fº et al., 2001).

Somente em 1996, todavia, ocorre a adesão ao PSF dentro dos padrões estabelecidos pelo Ministério da Saúde, com a implementação de 16 equipes, ocorrendo simultaneamente um processo seletivo público e a capacitação de 400 profissionais, mantendo-se um ritmo constante de crescimento a partir de então. No ano 2000, é instalado o primeiro Distrito Sanitário inteiramente coberto por equipes de Saúde da Família, na região do Bairro Novo. Em outubro de 2001, o PSF contava com 75 equipes, instaladas em 37 Unidades de Saúde da Família, com cobertura estimada de pouco mais de 20% da população curitibana (SILVEIRA F. et al., 2001)

Alguns marcos do desenvolvimento da proposta do PSF em Curitiba são: (a) a articulação entre docência e serviço, presente desde os primórdios, com participações do Grupo Hospitalar Conceição, da Universidade de Toronto, da Universidade Federal do Paraná, da PUC-PR, da Faculdade Evangélica, entre outros; (b) a criação do Pólo de Capacitação, em 1997, com múltiplas instituições atuantes; (c) a articulação com sociedades profissionais, como as Sociedades Paranaenses de Saúde da Família e de Médicos Gerais Comunitários e a Associação Médica do Paraná; (d) o desenvolvimento de protocolos assistenciais, a partir de 1998; (e) a criação do Núcleo de Estudos em Saúde da Família na UFPR, também em 1998; (f) a realização do I Encontro Paranaense em Saúde da Família, com mais de 200 profissionais participantes, em 1999; (g) o desenvolvimento de estudos voltados para detecção de resultados e impacto do programa; (h) a aceleração da implementação do PSF após 1998, como parte do projeto político da administração Taniguchi (SILVEIRA FILHO et al., 2001).

#### **4.2. Os atores relevantes**

Procurando traçar um breve perfil dos dois principais agentes do PSF em Curitiba, ou seja, do Secretário Municipal de Saúde e do Coordenador do Programa ao momento da visita local, pode-se dizer que ambos são quadros jovens, de extração técnica, passagem por diversas instâncias dos serviços locais de saúde, militância em movimentos de saúde locais, formação acadêmica consolidada ou em vias de consolidação, além de serem membros da carreira pública municipal. Pode-se estender também tais atributos aos ocupantes anteriores destes cargos.

Luciano Ducci, o Secretário Municipal de Saúde desde 1997, um médico de 45 anos de idade, com formação em pediatria e pneumologia infantil, era funcionário de carreira da SMS há vários anos, com exercício de funções em instâncias diversas, tais como unidades de saúde, assessoria, Diretoria de Assistência, Superintendência, além de uma Diretoria na SES-PR. Tinha curso de especialização em Administração Pública. Além disso, tinha militância política partidária como filiado ao PSB, partido coligado com o governo municipal, mas não ao estadual, sem embargo de serem estes governos aliados. Luciano era uma figura dotada de liderança técnica e política, conforme atestam depoimentos colhidos ao longo do presente estudo, o que será comentado oportunamente. Em março de 2002, ele se desincompatibilizou do cargo de secretário para concorrer às eleições de deputado estadual, pela legenda do PSB<sup>18</sup>.

Antonio Derci Silveira Filho (Toni) era o coordenador do PSF ao momento da visita, sendo substituído logo em seguida por ter sido convidado a trabalhar no DAB/MS. Odontólogo, com 15 anos de formado, era também funcionário de carreira da SMS. Estava cursando Especialização em Saúde da Família na Faculdade Evangélica, em curso co-patrocinado pela SMS. Sua trajetória profissional incluía uma chefia de clínica na rede de serviços, o desempenho do cargo de autoridade sanitária local, a coordenação de planejamento na SMS, a supervisão de um Distrito Sanitário, além de uma assessoria na SMS, acumulada com a presente coordenação do PSF.

Sobre a participação de atores externos no processo de formulação e implantação do PSF, na origem da experiência, destacou-se, sem dúvida, a participação da equipe do Grupo Hospitalar Conceição (GHC) de Porto Alegre, uma empresa pública vinculada ao Ministério da Saúde, cujo programa de Medicina Geral Comunitária (MGC) era, e ainda é, considerado uma referência nacional no tema de Saúde da Família e congêneres. O GHC esteve presente em Curitiba, a convite, desde o início da década de 90, seja pela assessoria direta do Dr. Carlos Grossman, grande liderança e criador do programa de MGC ainda na década de 70, seja pela participação direta de médicos que vieram apoiar as primeiras unidades de saúde, entre 1992 e 1993. O programa do

---

<sup>18</sup> L. Ducci teve expressiva votação e foi eleito deputado estadual em 2002.

GHC, pelos suas características pioneiras e seminais que influíram na concepção do PSF será considerado em capítulo específico desta tese.

Outro grupo, sem dúvida influente, foi o dos canadenses, capitaneados por Walter Rasser e Yves Talbot, do Departamento de Medicina da Família da Universidade de Toronto. Atuando desde 1995, através do que foi considerado um fecundo processo de cooperação técnica, este grupo contribuiu com diversas atividades de capacitação das equipes locais de PSF, inclusive de um primeiro Curso Básico em Saúde da Família, mais tarde ampliado e multiplicado. Por intermédio da cooperação canadense, foi também possível a difusão dos princípios de Medicina de Família desenvolvidos pelo *Canadian College of Physicians*, que certamente tiveram influência na formulação do programa de Curitiba, o qual, aliás, tinha em seu início uma concepção de *médico de família*, nos moldes canadenses, embora com influências também do GHC, conforme visto acima.

Entre os atores influentes, não podem deixar de serem destacados alguns indivíduos e grupos da própria cidade, entre os quais se destacou a figura de Dante Romanó, professor do Curso de Medicina da UFPR e também membro da rede da SMS, embora sua contribuição seja considerada mais como derivada desta última condição. Foram bastante valorizadas, aliás, as influências internas da SMS, através de seus grupos técnicos, favorecidos em sua constituição e manutenção pela continuidade administrativa típica de Curitiba, destacando-se, particularmente, o grupo da odontologia preventiva, já citado anteriormente.

Foram bastante destacadas, ainda, nas entrevistas realizadas e na própria aferição de resultados obtidos, as diversas parcerias com os formadores locais de recursos humanos para a saúde, destacando a UFPR, PUC-PR e a Faculdade Evangélica de Medicina. Estas instituições tinham colaborado com a SMS desde meados da década de 90, e mesmo antes, com a ministração de cursos de aperfeiçoamento e especialização mediante fomento financeiro por parte da municipalidade. Elas passaram a compor, a partir de 1997, o Pólo de Capacitação em Saúde da Família.

Deve ser mencionada ainda, pela ênfase registrada nos depoimentos, a assessoria prestada por Eugênio Vilaça Mendes, desde 1993, anteriormente como membro do quadro técnico da OPAS, em Brasília, e posteriormente como consultor autônomo, atravessando duas administrações municipais (Lerner e Taniguchi). No momento atual, a SMS vem implementando uma proposta de Vilaça Mendes intitulada *Sistema Integrado de Saúde* (MENDES, 2000).



Com a SES-PR, o que parecia existir e era destacado às vezes de passagem em entrevistas, seria uma relação tão somente de cunho “institucional”, não se configurando como uma autêntica parceria, em que pese a sintonia política entre os governos municipal e estadual. Foram destacadas também algumas “áreas de conflito”, não identificadas com precisão, na relação entre SMS e SES, mas não especificamente no que tange à implementação do PSF.

Admitia-se, também, a existência de um “grupo político” na saúde, embora sem perder de vista sua feição técnica primordial, vinculado partidariamente ao PSB, sob liderança de Luciano Ducci.

Outros atores sociais identificados como parceiros relevantes na implementação das propostas de saúde em Curitiba foram as entidades sociais representadas no Conselho Municipal de Saúde; a Pastoral da Criança, cuja liderança nacional, Dra. Zilda Arns residia e militava profissionalmente em Curitiba; entidades médicas, como a Associação Médica do Paraná e duas associações de profissionais de MGC e Saúde da Família, além de diversas organizações não-governamentais, por exemplo, nas áreas de Saúde Mental, DST-AIDS, Assistência Farmacêutica, defesa de interesses profissionais; outros órgãos públicos, como é o caso do DETRAN (no tema das violências), etc.

Digno de registro, ainda, era a convivência harmoniosa, ou pelo menos respeitosa, entre as correntes políticas de oposição, particularmente à esquerda, representadas no Conselho Municipal de Saúde e na Câmara de Vereadores, e a SMS.

#### **4.3. Processos e contextos de implementação do PSF em Curitiba**

Como se viu, o tema da Atenção Primária à Saúde já era, por assim dizer, assunto de pauta de preocupações das equipes que estiveram à frente da SMS desde a década de 70, ainda na primeira administração Lerner. Mais tarde, outras idéias foram sendo materializadas através de políticas específicas, como é o caso dos distritos sanitários, territorialização, questionamentos referentes ao modelo assistencial, propostas de atenção básica via medicina geral comunitária, entre outras. Foram “idéias que vingaram em Curitiba”, por vários fatores, entre eles a continuidade política típica da cidade, a estrutura de carreiras estáveis dentro da SMS, a cultura política e institucional.

Já na década de 90, houve uma fase primordial, correspondente a um movimento de “médico de família”, por influência do GHC, dos canadenses e do contato com Niterói, mas que limitou-se a desenvolver como experiência piloto. Em alguns anos, entretanto, a proposta inicial era superada, ou pelo menos se adequava a termos mais ampliados, como trabalho em equipe, cadastramento de famílias, responsabilidade territorial definida dentro de Distritos Sanitários, responsabilização

gerencial e assistencial, etc. A grande aceleração da implementação ocorreu após 1998, como parte do projeto político da administração Taniguchi, quando as 24 equipes até então existentes, lotadas em 19 unidades se multiplicaram para 66 equipes em 30 unidades, em 2000, chegando a 75 equipes em 37 unidades no ano de 2001. O contexto político, na ocasião, tinha dois aspectos relevantes: a idéia-força veiculada no projeto de governo referente à *apropriação do território* da cidade pelas equipes de saúde e pela população, algo muito próximo aos princípios de Saúde da Família, além do próprio destaque conferido ao tema da saúde, particularmente à ampliação do PSF na campanha eleitoral pela reeleição do Prefeito, então já em curso (TANIGUCHI, 2000).

Um aspecto destacado na experiência de Curitiba era a ênfase conferida aos processos de capacitação de equipes. Já em 1995, quando o programa mal saíra de sua fase de experiência piloto, realizava-se o I Curso de Especialização, com cooperação técnica dos canadenses de Toronto. Posteriormente tal parceria estendeu-se a outros cursos e, inclusive, a uma residência específica em Saúde da Família. Simultaneamente, a própria SMS já se encarregava de parte das ações de capacitação, responsabilizando-se pelo treinamento introdutório. A Universidade Federal do Paraná foi a primeira a colaborar com a SMS dentre as instituições locais de ensino, embora hoje esteja um tanto afastada do processo, por razões de ordem interna. Com a PUC-PR, foi desenvolvido um programa de residência médica a partir de 1996, com bolsas custeadas pela SMS e a vinculação específica de uma das atuais Unidades de Saúde da Família a tal programa. Com a Faculdade Evangélica de Medicina, o processo de colaboração foi mais recente, correspondendo ao afastamento relativo da UFPR e deu-se mediante a execução de um Curso de Especialização, tendo como contrapartida o estágio de sextanistas de medicina nela matriculados na rede da SMS.

É digno de destaque que a SMS não só vinha atuando como financiadora dos cursos ministrados pelas Universidades, como também desenvolveu mecanismos de incentivo interno para seus funcionários participarem dos mesmos, num processo de investimento considerado muito intenso e muito decidido por parte da administração.

Outro aspecto relevante, e seguramente distintivo em Curitiba, era o das parcerias estabelecidas também com instituições não normalmente vinculadas à capacitação de recursos humanos, particularmente com o setor público de serviços, como era o caso das duas Sociedades de Especialistas (Medicina Geral Comunitária e Saúde da Família), bem como com a Associação Médica do Paraná, que se envolveram em projetos de cursos de aperfeiçoamento e especialização em Saúde da Família em anos recentes. Neste aspecto, aliás, a antiga polêmica temática e ideológica entre *medicina geral comunitária* e *medicina de família* estava sendo resolvida com intermediação direta da própria SMS, que vinha propondo, para efeitos de capacitação, uma adaptação dos

conteúdos respectivos aos princípios de Saúde da Família operacionalizados em sua rede, processo que contava com o apoio dos consultores de Toronto.

O acesso à capacitação, de acordo com depoimentos colhidos era, na ocasião, uma necessidade sentida e uma demanda concreta trazida pelas equipes, mostrando uma institucionalização “pelas bases” de tal processo.

Outro aspecto a ser considerado no processo de implementação do PSF dizia respeito aos modos de gestão desenvolvidos, cujas origens estão certamente sintonizadas com as tradições e práticas político-administrativas vigentes localmente. Aqui, certamente, aspectos anteriormente mencionados, que faziam o pano de fundo do que se poderia chamar de um “bom governo”, como a continuidade política, os planos de carreiras definidas, a ênfase em uma cultura de planejamento e avaliação bem como a qualificação das equipes técnicas locais são fatores que estão em jogo. Acresça-se a tudo isso o nível de aprofundamento conceitual relativo à saúde e às áreas sociais em geral, em termos filosóficos e operacionais, que parecia ser uma marca de Curitiba, com práticas inter-setoriais daí decorrentes. Neste sentido, notava-se que a experiência da saúde em Curitiba sempre pôde contar com forte apoio externo e contínuo, conforme atestavam os diversos casos já referidos. Acreditava-se, também, no valor e na influência de um possível “fator cultural” como condicionante das práticas de gestão, arrolando-se aí os aspectos da diversidade étnica tão marcante no Paraná, bem como uma certa “auto-referência” e “auto-estima” que também fariam parte do “modo de ser” curitibano e paranaense – “embora não tão fortes como no Rio Grande do Sul”, acrescentavam.

Do ponto de vista formal da gestão, a SMS se organizava, em um primeiro nível de desdobramento, em uma *Superintendência Operacional* e em *Distritos Sanitários*, além de *Assessorias*. Esta Superintendência compreendia *Centros* responsáveis por áreas temáticas diversificadas (*Epidemiologia; Saúde Ambiental; Informação em Saúde; Assistência; Educação para a Saúde e Controle e Avaliação*). Os *Distritos Sanitários* compreendiam uma estrutura também operacional, mas desta vez voltada para a linha de frente do sistema local de saúde, nas quais, dentro de um território definido e, de maneira geral, correspondente ao das demais áreas de atuação da Prefeitura de Curitiba, articulavam-se coordenações de *Vigilância à Saúde*, englobando áreas ligadas à epidemiologia e questões ambientais, *Informação em Saúde* e *Assistência*, reproduzindo, assim, as áreas principais da Superintendência Operacional. Cada um dos distritos sanitários tinha a chefia de um *supervisor de distrito* e a ele se subordinavam *unidades básicas de saúde* (e também *unidades de saúde da família*) coordenadas pela *autoridade sanitária local*, um dos aspectos verdadeiramente distintivos da organização da saúde em Curitiba.

O PSF tinha um coordenador geral, cujo foi perfil já foi apresentado antes, e, em cada distrito e unidade, os coordenadores do programa correspondiam aos supervisores de distrito e autoridades sanitárias citados acima, não havendo, portanto uma coordenação específica de PSF nestas áreas, o que estava inteiramente de acordo com o feitiço substitutivo do programa vigente em Curitiba.

As entrevistas realizadas com alguns técnicos pertencentes às estruturas de distritos e unidades, de maneira geral revelaram um perfil mais ou menos uniforme, em termos de vinculação à carreira da saúde, faixa de idade, além de capacitação específica para as funções exercidas. Os cargos de supervisor de distrito e de autoridade sanitária não eram prerrogativas de alguma das profissões envolvidas com a saúde; no caso visitado (Distrito Sanitário do Bairro Novo), eles eram exercidos por um enfermeiro e um odontólogo, respectivamente. Havia também médicos, enfermeiros e outros profissionais de saúde de nível superior exercendo esses cargos, que faziam parte do plano de carreiras em saúde da Prefeitura Municipal de Curitiba. Chamava atenção a capacitação de tal grupo em temas de gestão, planejamento e epidemiologia. Era bastante nítida, também, uma visão analítica e crítica da saúde por parte desses profissionais, o que certamente tem a ver com sua capacitação, mas, talvez, também refletisse a ocorrência de um processo de natureza cultural e política.

A política de recursos humanos para o PSF tinham algumas peculiaridades, ligadas ao padrão do processo de gestão pública de Curitiba. Assim, todos os membros da equipe, salvo os agentes comunitários de saúde, pertenciam aos quadros da carreira pública municipal, sendo contratados por processos seletivos formais. A exceção aos ACS se devia a exigências a este respeito do Ministério da Saúde, derivadas da própria concepção de “comunitário” que permeia este recurso. Os contratos, neste caso, eram realizados mediante uma entidade vinculada à Fundação de Ação Social local, o Instituto Pro-Cidadania, que desenvolvia também outras atividades, inclusive a contratação “triangulada” de recursos humanos para o setor público, uma solução comum em toda parte. Existiam também contratos mediante “credenciamento” de médicos, visando suprir áreas estratégicas que estavam desfalcadas de pessoal, mas esta pareceu ter sido uma situação residual.

Um tema freqüente nas entrevistas com o pessoal de nível intermediário e operacional e colocado como grande obstáculo ao pleno desenvolvimento do sistema, da mesma forma que em outras localidades analisadas, era a *questão médica*, ou seja, algo que passa pela formação deficiente, pela pouca adesão e pelo prevailecimento da lógica de mercado, o que naturalmente afeta sobremaneira a operacionalização do PSF dentro das diretrizes traçadas pela administração municipal. Enfatizava-se que nas outras categorias profissionais este problema seria menos

acentuado e causaria menos impacto. De qualquer forma, admitia-se que, paralelamente, o “peso” de uma adesão plena das equipes ao ideário em questão, como no caso do PSF – o que tendia a ser regra – constituía um fator que influenciava positivamente os eventuais recalcitrantes.

A gestão da saúde em Curitiba primava por práticas inovadoras, coerentes com a tradição político-administrativa da municipalidade. Alguns dos programas e instrumentos de gestão puderam ser destacados e inclusive dispunham de razoável literatura descritiva e analítica referente à sua formulação e implementação (DUCCI et al., 2001). Sua articulação com o PSF era cabal, considerando o caráter substitutivo que o programa vem assumindo, tendendo a ser a única linha de frente do sistema local e, portanto, inteiramente articulado e caudatário deste tipo de instrumento. Assim, entre outros, poderiam ser citados: (a) o processo de regionalização e distritalização; (b) a regulação, controle e avaliação do sistema; (c) o desenvolvimento do *Cartão Qualidade-Saúde* (que na verdade antecedeu ao atual Cartão SUS); (d) a definição de práticas de acolhimento e protocolos assistenciais; (e) a *Central de Atendimento ao Usuário*; (f) a política municipal de medicamentos; (f) o *Comitê Pró-Vida* de prevenção da mortalidade materna e infantil.

Da mesma forma, conferia-se grande ênfase ao conceito e às práticas inter-setoriais, o que também refletia algumas tradições já presentes na gestão municipal da cidade, sendo bastante contempladas no atual plano de governo, sob a designação genérica de “projetos matriciados”, inclusive com envolvimento não governamental (TANIGUCHI, 2000). Eram diversos programas que obedeciam a um enfoque de ações promocionais realizadas mediante o concurso de áreas distintas da administração municipal e mesmo fora dela, sempre com participação ativa das equipes de Saúde da Família, como nos casos de *Saúde do Trabalhador*, *Cidade Segura*, *Cidade Oportunidade*, *Cidadão-Saudável*, *Amigo Especial*, *Mãe Curitibana*, *Nascer em Curitiba*, *Vida Saudável*, entre outros (TANIGUCHI, 2000; DUCCI et al., 2001)

Consideração especial mereceu o sistema de informações e prontuários em saúde que estava sendo desenvolvido no âmbito da SMS. Sua concepção e operação refletiam uma diretriz de governo, dentro de um plano que envolve a informatização integral de várias áreas, inclusive da SMS. Os pressupostos básicos de tal processo na saúde eram (a) o cadastramento integral da população; (b) a identificação através de cartão magnético personalizado; (c) o desenvolvimento e disponibilização em rede do prontuário de família; d) a utilização intensiva da informação para gerar decisões e fomentar o processo de planejamento (SCHNEIDER et al., 2001). No momento da visita, a informatização da rede encontrava-se adiantada e o cartão encontrava-se implantado, sofrendo adaptações para adequá-lo ao projeto do Cartão Nacional de Saúde. Um prontuário único da rede era considerado um objetivo ainda não alcançado totalmente, pois persistia um grande

peso do documental com enfoque dirigido “por programa”. Além disso, os sistemas de informação utilizados ultrapassavam em termos de conteúdo o SIAB nacional, mas não eram considerados incompatíveis com este, da mesma forma que o Cartão Saúde-Qualidade.

Sobre a proposta de *Sistema Integrado de Saúde*, desenvolvida através de consultoria específica (MENDES, 2000) e que vinha pontuando o cenário da saúde no município, com reflexos na organização dos serviços e na própria estratégia de implantação do PSF, suas características principais eram: (a) oferta de atenção à saúde “no lugar certo, no tempo certo, na qualidade certa e com o custo certo”; (b) serviços ofertados de forma integrada e orientados às necessidades da população em cada área de abrangência; (c) busca de satisfação da clientela do sistema de saúde; (d) ampliação e diversificação dos pontos de atenção à saúde da rede; (e) melhoria da comunicação entre os vários pontos de atuação; (f) promoção do auto-cuidado; (g) integração inter-setorial dos serviços e das políticas públicas.

O *Sistema Integrado de Saúde* era um projeto que ainda se encontrava em fase de discussão, embora avançada. Sua implantação em algumas áreas vinha sendo objeto de polêmicas, particularmente por parte de certos segmentos do Conselho Municipal de Saúde, que viam na proposta uma fuga aos princípios do SUS, em parte pela mudança de nomenclatura, na opinião de um dos interlocutores. Na Conferência Municipal de Saúde, realizada em outubro de 2001, o tema esteve em pauta, tanto formal como informalmente, provocando alguma tensão. Quais eram as mudanças concretas previstas, com a nova proposta? Os entrevistados apontavam, entre outras, o advento de maior segurança conceitual para os formuladores e tomadores de decisão política, sem negar que se tratava de algo que já vinha sendo construído; destacaram a possibilidade de se superar um certo empirismo ainda vigente nas análises e tomada de decisões, o que não vinha permitindo aos administradores captar todos os detalhes do processo assistencial. Encareceram também o incremento da sistematização e da reflexão sobre a experiência em busca de maior aprofundamento conceitual e operacional, além de destacarem a potencialidade de definição mais precisa dos diversos “pontos” da rede com impacto em relação à resolutividade, atenção à demanda e organização das Unidades-24h. Outro desdobramento era de se constituir, tal *sistema*, instrumento referencial para a elaboração dos protocolos assistenciais, processo que já estava em curso, mas que poderia se beneficiar dos novos conhecimentos disponíveis. Citaram-se, ainda, como outros benefícios da constituição do *Sistema Integrado de Saúde* as ações destinadas a gestantes e puérperas (*Programa Mãe Curitibana*); o desenvolvimento e a implantação de novos instrumentos gerenciais e assistenciais; o incremento dos processos de pactuação com os atores envolvidos, como, por exemplo, as sociedades científicas e os prestadores.

Com as características de avanço do sistema de saúde em Curitiba, uma preocupação flagrante era a da avaliação das ações de saúde. Tal processo se desenvolvia então em duas frentes distintas, na definição do perfil dos recursos humanos lotados na rede de serviços e também na construção de indicadores que permitissem acompanhamento da evolução da situação de saúde. A emissão contemporânea da Norma Operacional de Assistência à Saúde (NOAS), pelo Ministério da Saúde, conferiu maior dinamismo às discussões que estavam em curso, as quais convergiam, na visão dos interlocutores, para uma adaptação e sintonia ao espírito da Norma geral.

A SMS tinha, também, alguma tradição em pesquisas sobre satisfação de clientela e neste aspecto dispunha de informações pontuais e periódicas demandadas por encomenda pela administração municipal. Realizava também acompanhamento sistemático das caixas de reclamações e sugestões das unidades, bem como das informações disponibilizadas pela Central de Atendimento ao Usuário, um serviço telefônico do tipo "0800", geral para toda a administração municipal. Este tipo de informação era sistematicamente levado aos Conselhos Distritais e Municipal de Saúde.

Especificamente em relação ao PSF, alguma avaliação referente a resultados e impacto vinha sendo conduzida, particularmente quanto a questões ligadas ao aprimoramento das relações entre os diversos profissionais das equipes, à avaliação da credibilidade dos serviços perante os usuários, à percepção dos trabalhadores, ao perfil epidemiológico da demanda, etc., verificando-se, de maneira geral, indicadores positivos de mudança.

Dentro do processo avaliativo geral, algumas conclusões já se prenunciavam, particularmente demonstrando pontos em que não se avançara; por exemplo na resolutividade do sistema, com problemas de referência mais fortes nas áreas especializadas (exemplo otorrinolaringologia e oftalmologia), mas também na psiquiatria. Da mesma forma, constatava-se pouca disponibilidade de leitos oferecidos em determinadas áreas hospitalares, por exemplo em UTI, o que levou a SMS a desenvolver proposta de leitos de médio risco. Visando atender os problema de referência, o sistema permitia o credenciamento de médicos para cobrir áreas em desfalque. Embora seja considerada uma opção de risco para o modelo que se pretendia implantar, o peso da mesma era considerado pequeno no conjunto das ações oferecidas, todavia. Observava-se, também, que o amadurecimento das equipes para aceitação e adesão às propostas de mudança em curso, inclusive no PSF, ainda deixava a desejar e não era homogênea. O desenvolvimento de protocolos assistenciais constituía um processo sobre o qual havia muita expectativa e investimento no momento, considerando-se que os mesmos estavam avançados e já desenvolvidos em muitas áreas, constituindo, sem dúvida, um fator diferencial essencial para a qualidade e a resolutividade da assistência.

As eventuais diferenças apresentadas pelo PSF de Curitiba em relação ao restante do País serão apresentadas apenas de forma tópica, por ora, já que caberia confrontá-las de forma mais sistemática com as várias experiências estudadas, o que será objeto de próximo capítulo. Assim, caberia registrar alguns aspectos formalmente diferenciais em relação àquilo que atualmente é considerado pelo Ministério da Saúde como um PSF “típico”, ou seja, sujeito aos incentivos do PAB, que são: (a) proporção entre equipes de saúde bucal e equipes básicas de saúde da família: 1:1 em Curitiba e 1:2 no modelo oficial; (b) maior número de auxiliares de enfermagem, quatro por equipe em Curitiba *versus* dois no padrão do MS; (c) substituição efetiva do modelo assistencial anterior, com a lotação das equipes de PSF, via de regra, em Unidades de Saúde já existentes e que se transformam na verdadeira porta de entrada do sistema; (d) mudança da relação de enfermeiros por equipe, de 2:1 para 1:1, para efeitos de adaptação às normas oficiais.

Finalizando a análise da implementação do PSF em Curitiba, caberia destacar alguns aspectos referentes ao processo de controle social, aspecto em que a cidade também tinha tradições arraigadas, considerando que a existência do Conselho Municipal de Saúde já datava de 10 anos na ocasião e de que já tinham sido realizadas seis conferências municipais de saúde, a última das quais em outubro de 2001. Além disso, os conselhos de saúde tinham também existência no âmbito dos Distritos Sanitários e que constituíam uma estrutura aparentemente sólida, considerando a realização recente de pré conferências de saúde organizadas e concorridas em todos eles. O Conselho Municipal de Saúde possuía uma estrutura administrativa consolidada, com sede na SMS, e dispunha de uma secretaria técnica e assessoria de imprensa, inclusive com emissão regular de um Boletim Informativo (NADAS et al., 2001).

A visão sobre o controle social nos depoimentos colhidos, seja de dirigentes e técnicos da administração municipal, seja de conselheiros, era de que o mesmo, sem deixar de ser independente e ativo, comportava-se de forma bastante solidária com a administração nas questões relativas à saúde, particularmente no que dizia respeito ao PSF. O envolvimento da comunidade com o programa era tido como muito grande e havia mesmo um certo sentimento de que “em Curitiba seria diferente de outras partes do País” neste aspecto. As eventuais divergências de cunho partidário, por exemplo com a militância do PT, muito atuante nas questões da saúde e inclusive ocupando vagas nos conselhos distritais e municipal, vinham sendo resolvidas de maneira respeitosa e construtiva, como se pôde constatar diretamente no acompanhamento dos trabalhos da VI Conferência Municipal de Saúde.



Sobre o PSF, especificamente, os depoimentos colhidos entre conselheiros (ver lista de entrevistados) eram de franca defesa dos princípios do mesmo, particularmente do vínculo com a comunidade. Havia uma percepção muito nítida de que as mudanças ocorridas com a instalação do que claramente representava um novo modelo de saúde foram positivas e de que ainda restavam problemas a resolver, como, por exemplo, a *questão médica*, citada anteriormente. Referiam-se, ainda, a que algumas divergências e oposições manifestas em relação ao PSF partiam de setores que ainda não o conheciam bem, isto é, os representantes de áreas que não o haviam implantado. Outros aspectos observados nas entrevistas com os representantes comunitários eram: (a) o PSF vinha sendo item freqüente da pauta das discussões dos Conselhos; (b) um eventual retrocesso ou desativação do programa em Curitiba, por mudança política, seria muito pouco provável, até mesmo por alguns exemplos históricos lembrados em relação a outras áreas; (c) o PSF vinha inspirando e apoiando iniciativas da própria comunidade, como, por exemplo, o projeto denominado *Rua da Sintonia*, desenvolvido por algumas Associações de Moradores; (d) o reconhecimento e o respeito pela liderança de Luciano Ducci.

## 5. AVALIAÇÃO E PERSPECTIVAS

O sentimento dominante era o de que, em Curitiba, as coisas da saúde estavam indo bem o que não deixava de ser confirmado pela visibilidade nacional que os programas desenvolvidos na cidade obtinham, entre eles o PSF. Isto era amplamente confirmado pelas premiações, financiamentos específicos, convites, publicações e outras formas de prestígio direto ou indireto, formal ou informal, que não escapavam aos olhos de nenhum dos atores locais.

Analisar este aparente *bom caminho* pode ser, sem dúvida, um processo para melhor compreendê-lo, sem cair nas malhas de um otimismo superficial. Foi isto que os atores locais entrevistados foram solicitados a fazer, pontuando aspectos *favoráveis e desfavoráveis*, bem como as *lições* e os *aspectos distintivos* da experiência que vivenciavam, com ênfase no Programa de Saúde da Família.

### 5.1. Fatores favorecedores

- (a) O fato de o discurso de Atenção Primária à Saúde ter curso histórico em Curitiba, desde a década de 70, com as influências de Alma Ata e de outras discussões internacionais e nacionais, ou mesmo antes dessa época, quando os acontecimentos na saúde foram prenunciadores de novas maneiras de pensar e fazer a saúde;

- (b) Como um dos entrevistados pontuou com precisão, “a SMS sempre teve dirigentes e equipes ligados ao setor público”;
- (c) A existência de uma estrutura de gestão pública eficiente e atenta aos direitos dos servidores, um fator importante no crescimento e na qualificação da área da saúde, traduzida, por exemplo, pelos planos de carreira, que restringiam o acesso aos cargos principais da SMS apenas a funcionários, com limitação de cargos comissionados externos – “é o pessoal da casa é que é prestigiado e faz com que haja continuidade das ações”, conforme explicitou um dos entrevistados;
- (d) O “pessoal da casa”, os atores internos sempre tiveram peso importante na escala de influências; um exemplo marcante seria o caso da odontologia;
- (e) Destacou-se o investimento em capacitação desde o início do programa, com a participação de atores externos que tinham contribuições expressivas a dar, como os canadenses, OPAS, instituições locais, GHC, além de outros;
- (f) Vontade política e “crença no modelo”, com alocação de recursos de forma condizente;
- (g) Adesão social à proposta, não só da comunidade como das próprias equipes da SMS;
- (h) Práticas de “boa implementação” traduzidas por discussão permanente com as equipes e com a população, através dos conselhos, com busca ativa de adesão e consenso;
- (i) Vigência de um possível “fator cultural”, *cultura cívica* ou algo equivalente, de natureza étnica, social, histórica e mais os atributos *auto-referência* e *auto-estima* que seriam característicos da comunidade local.

## 5.2. Fatores dificultadores

- (a) O financiamento insuficiente, um verdadeiro nó a ser desatado e que limitava a expansão das atividades de saúde em geral, inclusive do PSF, limitando o alcance da proposta de Taniguchi de, até 2003, implantar mais 60 equipes de PSF;
- (b) Os dilemas impostos pela formação profissional, pelo mercado de trabalho, pela ideologia e pelo corporativismo médico;
- (c) O ritmo da implantação do PSF, que no momento estava sendo desacelerado, embora sem recuos, tendo em vista as dificuldades de financiamento, mesmo havendo um discurso político de ampliação;
- (d) Ainda o problema do financiamento: a cobertura do PSF de 28% deixava Curitiba em situação difícil, por ser uma faixa de baixa remuneração, de acordo com as normas do MS;
- (e) Ainda não se havia avançado em aspectos como resolutividade e referência; preparação e amadurecimento das equipes; persistência de médicos credenciados; “competição” no atendimento entre as Unidades-24 h e as UBS e USF.

Como lições e aspectos distintivos apontados pelos interlocutores, podem ser destacados:

- (a) Da necessidade de se desenvolver uma *visão de processo*, de forma a compreender o que se passa na saúde da cidade não como um sistema pronto e acabado, mas em mudança permanente, no qual é imenso o valor estratégico da informação e da articulação em busca de consenso, por exemplo, para o conhecimento de outras experiências e na articulação com a população;
- (b) A importância e a força nos processos de capacitação e o *modus operandi* desenvolvido em Curitiba, com curso introdutório para todos, embora com conteúdos específicos para ACS; as parcerias múltiplas para formação mais especializada; os incentivos inclusive financeiros por parte da SMS;
- (c) A necessidade de maior conhecimento a respeito do perfil do médico e dos demais profissionais da rede, com atenção para a enorme heterogeneidade, com predomínio de profissionais “incorporados” ao PSF a partir de seleção interna mediante duplicação de carga horária;
- (d) Uma situação peculiar e favorável em Curitiba: as duas entidades representativas dos profissionais do PSF, a *Sociedade Paranaense de Saúde da Família*, multiprofissional e a de *Medicina Geral Comunitária*, só de médicos, as quais, entretanto, não competiam entre si e eram consideradas parceiras da SMS, particularmente na questão de capacitação;
- (e) O grande envolvimento da comunidade com os programas de saúde, particularmente com o PSF, com a certeza de que esta constituía situação inédita e favorável, em termos nacionais, por exemplo, na questão da passividade em face de uma eventual desativação de qualquer programa de saúde;
- (f) As práticas concretas de inter-setorialidade, que constituem componente forte no discurso da administração municipal, desde a gestão anterior (*projetos matriciados*);
- (g) Os avanços possibilitados pelo sistema de informações em saúde, dentro de diretrizes políticas gerais da administração municipal, tendo como fatos concretos os prontuários de família, a informatização da rede, o *Cartão Qualidade-Saúde*, o amplo processo de capacitação em informática, o desenvolvimento de sistemas próprios de informação compatíveis com os grandes sistemas nacionais;
- (h) A dimensão qualitativa obtida pela implantação do *Sistema Integrado de Saúde*, com seus desdobramentos de proporcionar segurança conceitual e no processo decisório, de permitir a superação do empirismo puro e simples, de captar detalhes do processo de gestão e de fomentar maior sistematização e reflexão, entre outros;
- (i) A existência de um “grupo político” orgânico e articulado na saúde, formado por pessoas que atravessaram as várias administrações municipais;

- (j) O peso importante dos membros das equipes internas, pessoas da carreira pública, no processo decisório relativo à saúde;
- (k) A implantação bem sucedida dos protocolos assistenciais na rede de serviços;
- (l) O início da segunda gestão de Cássio Taniguchi era considerado um momento muito favorável, dada a possibilidade de ampliação das ações na área de saúde e de consolidação de um processo histórico, embora pesassem fatores desfavoráveis ligados ao financiamento.

#### 5.4. A voz dos atores

São destacadas, a seguir, algumas manifestações dos entrevistados, principalmente conselheiros, que permitem complementar a visão oferecida no presente texto, relativas ao sistema de saúde e ao PSF, além de outros aspectos correlatos.

- (a) Sobre o PSF: “é um pronto socorro familiar”; “triagem para encaminhamento”; “atendimento mais próximo das pessoas”; “aumento de abrangência das ações de saúde”; “serve para facilitar o acesso”; “deixar de atender nas US”; “maior identificação de pacientes e famílias”; “cria vínculo” – manifestações de participantes, geralmente da categoria dos usuários, de um Curso sobre Modelo Assistencial em Saúde, ministrado por técnicos da SMS durante a VI Conferência Municipal de Saúde;
- (b) “Ainda falta um elo entre comunidade e equipes, principalmente por parte dos médicos e dos enfermeiros” – Conselheiro;
- (c) “O PSF é uma arma para desenvolver o intercâmbio das pessoas na comunidade” – Conselheiro;
- (d) “As pessoas se encontram também fora dos serviços de saúde e isto é uma grande vantagem” – Conselheiro;
- (e) “O PSF serve para aumentar a proximidade real entre equipes e comunidade, para despertar as iniciativas da comunidade” – Conselheiro;
- (f) “As pessoas agora são conhecidas pelo nome...” – Conselheiro;
- (g) “Muitos não ficam, não aguentam” – Conselheiro, sobre a rotatividade de membros das equipes do PSF;
- (h) “Com certeza se mobilizará” – Conselheiro, sobre a posição do Conselho face a algum recuo político, citando um caso concreto, o do projeto *Mercado Popular* da Administração Requião, que Lerner teria tentado desativar – ou pelo menos mudar o nome – com forte reação desfavorável por parte da população;
- (i) “Um gestor firme e competente” – Conselheiro, sobre o Secretário Municipal de Saúde;

- (j) "O Controle Social não tem acesso à *caixa preta* dos serviços privados em Curitiba" – Conselheiro;
- (k) "A participação dos médicos não é uniforme, vão pouco às reuniões com a comunidade, até pelas características de seu trabalho, mas também por outros fatores" – Conselheiro.

### 5.5. Uma síntese interpretativa

Buscando uma síntese finalizadora da presente seção, será tomada uma questão essencial que a experiência de implantação do PSF em Curitiba levanta, tomada, aliás, de forma textual de um dos depoimentos colhidos, qual seja: "por que estas coisas vingaram em Curitiba"? Para respondê-la, obedecendo à matriz de análise de políticas que constitui a referência metodológica deste trabalho, será aprofundada, nas páginas seguintes, uma síntese interpretativa a respeito das quatro categorias propostas, a saber: *atores, contextos, processos e conteúdos*.

#### (a) Atores:

Chama a atenção, já à primeira vista, a marcante diversificação das pessoas e das instituições que, de alguma forma, se relacionam com o processo de formulação e implementação do PSF de Curitiba, configurando uma vasta gama de atores governamentais e não-governamentais, nacionais e internacionais, individuais e institucionais.

No trato com os atores externos destaca-se o fato de que a autoridade local é que de modo geral detém a prerrogativa da tomada de decisões na formulação e na implementação da política. Um bom exemplo disso é a mudança de rumo da antiga proposta de *medicina geral comunitária* do início da década de 90, modelada em matriz oriunda do GHC e do Canadá, que aos poucos se transforma em modelo adaptado às condições de Curitiba, realizando assim uma síntese das propostas originais e superando-as ao final.

A participação dos atores externos tem tido atributos de grande *seletividade* ou, em outras palavras, uma preocupação com a captação das *pessoas certas*, na *hora certa*, para fazer a *coisa certa*, ou seja, aquilo que já faz parte dos projetos do governo local, mesmo quando definidos apenas preliminarmente. Alguns nomes citados, por exemplo, Carlos Grossman, Eugênio Vilaça, Dante Romanò, os consultores canadenses, entre outros, seguramente possuem tal atributo, o de serem *seletos*, o que não impede que seu desempenho se submeta a um processo decisório cuja última palavra está reservada à autoridade municipal. Além desta peculiaridade, é notória também a continuidade do contato desses atores com os serviços locais, alguns deles atravessando três

administrações municipais. Este processo de cooperação, além de ser continuado, também tem proporcionado ao sistema local a construção de *pontes para fora* muito abrangentes, como, por exemplo, na difusão local dos princípios do *Canadian College of Physicians* e também na gênese da visibilidade nacional, e até internacional, que as experiências em saúde de Curitiba desfrutam.

O que um entrevistado chamou de "o pessoal da casa" é certamente outro fator diferencial. Sobre este ator percebe-se sua vinculação histórica ao setor público, tendo como contrapartida virtuosa a vigência de políticas de valorização de pessoal, por exemplo, através dos planos de carreira, das oportunidades de capacitação e dos incentivos financeiros e de natureza simbólica oferecidos pela administração municipal.

O significado de um grupo político na saúde, como foi constatado, ou de lideranças não estritamente técnicas, como é o caso do atual Secretário de Saúde, é também um dos fatores que certamente contribui para o sucesso da implementação de políticas. Isto estaria relacionado à existência de uma estirpe de autênticos *intelectuais orgânicos* da saúde entre os servidores públicos municipais, no sentido gramsciano do termo, do que em Curitiba pode-se encontrar muitos exemplos, como é o caso do secretário e seus assessores principais.

Seria interessante tentar identificar o que seria o perfil deste ator interno da saúde. O que se denota é a presença de um quadro jovem, de extração mais técnica do que político-partidária, com passagens por diversas instâncias da rede de serviços, muitos com militância em movimentos de saúde locais, além de formação acadêmica, pertinência à carreira pública, capacitação específica para as funções exercidas, inclusive em gestão, planejamento e epidemiologia. Uma característica comum ao "pessoal da casa" parece ser, também, o domínio de uma visão analítica e crítica a respeito das questões da saúde, tanto locais como gerais.

Há ainda outros aspectos relevantes na relação do poder público com os atores sociais. Chama atenção, por exemplo, o investimento material e simbólico realizado para a adesão às propostas de governo, seja do corpo funcional, seja dos atores sociais em geral, conforme muito dos depoimentos destacam, o que parece ser um tônica consagrada pela história dos governos em Curitiba.

Sobre a participação da Secretaria de Estado da Saúde, verifica-se uma certa inocuidade de seu papel, bem caracterizada na expressão de um dos entrevistados de que a mesma mantém com a SMS uma "relação institucional" mais do que uma verdadeira "parceria". Note-se que em Curitiba os governos municipal e estadual são aliados de raízes históricas. Como se verá mais tarde, este tipo

de relação parece ser uma constante nas experiências investigadas, refletindo, talvez, não só uma etapa da construção do SUS, em que “municípios” e “estados” foram tratados de forma estanque, como as próprias características de uma federação composta de entes com marcante autonomia, o que, às vezes, se confunde com isolamento.

Uma forma de cooperação produtiva e exemplar, sem dúvida um tanto *rara*, é aquela que se estabeleceu entre a academia e os serviços de saúde em Curitiba, mesmo com alguns percalços evidenciados, por exemplo, o afastamento atual da UFPR. Inédita também é a adesão de sociedades profissionais, como a Associação Médica do Paraná e as duas Sociedades Profissionais ligadas à temática da Saúde da Família, inclusive com participação em atividades de capacitação, o que seria pouco esperado nestes casos.

A relação com a política partidária se não chega a ser *sui generis*, não deixa de produzir alguma surpresa, em face da cultura típica brasileira neste aspecto. Os casos da postura dos militantes do PT e outros opositores ao governo municipal, que são membros dos Conselhos de Saúde, ou mesmo na Câmara de Vereadores, em que a militância e o exercício do controle não afastam uma atitude construtiva em relação às questões da saúde, podem não ser apanágio de Curitiba, mas certamente constituem eventos significativos e que traduzem uma *cultura cívica* diferenciada na cidade. São exemplares, neste aspecto, as afirmações do valor de “vontade e crença”, a vigência de um possível *fator cultural*, com fortes raízes históricas, vinculado à formação étnica e social da cidade e ainda os atributos *auto-referência* e *auto-estima*. Trata-se de um tema complexo que exigirá um tanto de aprofundamento em capítulo seguinte, no qual serão traçadas linhas comparativas entre as diversas experiências visitadas.

## **(b) Contextos**

Hoje, como em boa parte de sua história, Curitiba vem mostrando atributos de ser uma cidade-pólo típica, na qual se agregam conhecimentos, recursos e tecnologia de diversas naturezas. Tais aspectos seriam marcantes não só na área da Saúde, mas também em outras, como na Cultura, na Educação, no Comércio, etc. Com pouco mais de um milhão e meio de habitantes, uma taxa de urbanização de praticamente 100%, além de densidade demográfica relativamente alta, a cidade também polariza diretamente – e com alto impacto sobre seu sistema de saúde – uma vasta região metropolitana com 22 municípios e 2,5 milhões de habitantes. A cidade registra ainda a ocorrência continuada de fortes correntes migratórias, estrangeiras e internas, não apenas aquelas “organizadas” como aquelas derivadas das injunções cíclicas da economia brasileira. Além do mais verifica-se, no plano de sua economia uma onda industrializadora intensiva.

Do ponto de vista político-administrativo, ocorre, sem dúvida, um pano de fundo do que se poderia chamar de *bom governo*, usando uma expressão consagrada na literatura de ciência política, a ser comentada e esmiuçada mais adiante. De fato, nos últimos 30 anos, Curitiba parece ter tido administrações que primaram por tais atributos, conforme demonstrado, em primeiro lugar, pela continuidade política e administrativa imprimida à vida da municipalidade. Mesmo na vigência de alternância no poder municipal, uma análise positiva é feita pelos interlocutores, o que os levou inclusive a considerar as administrações curitibanas dos últimos anos como “organizadas e responsáveis”, ou portadoras de um padrão “civilizado” de fazer política, sem os efeitos destrutivos da alternância de poder, o que ficará mais destacado quando se comparar Curitiba com as demais cidades estudadas nesta tese. O *bom governo* também se manifestaria no fato de que a cidade se notabiliza, há décadas, por representar um padrão de referência nacional em matéria de inovações urbanísticas e projetos de alcance social, tais como transporte, lazer, cultura e, seguramente, saúde. O desenvolvimento de uma filosofia de planejamento urbano na cidade, com sucessivos planos de desenvolvimento, as práticas participativas, os planos de carreiras e outros benefícios para o corpo funcional, vêm ao encontro e confirmam o conceito em pauta.

Soma-se a isso o valor e a influência de um possível *fator cultural*, discutido acima, como condicionante das boas práticas políticas e gestionárias desenvolvidas na cidade, arrolando-se aí os possíveis fatores ligados à diversidade étnica e cultural tão marcante no Paraná, bem como uma certa “auto-referência” e “auto-estima” do curitibano ou do paranaense em geral.

O contexto político favorável mantém-se também no momento presente, que corresponde ao início da segunda gestão de Cássio Taniguchi, considerado como favorável aos programa de saúde, com fortes possibilidades de ampliação, embora pese a retração de recursos como fator limitante.

### **(c) Processos**

O *bom governo* em Curitiba sem dúvida está articulado com práticas de *boa implementação* e de *boa gestão* nos negócios públicos em geral e também na saúde. Isto tem sido traduzido pela prática de discussão permanente com as equipes e com a população, através dos conselhos, com busca ativa de adesão e consenso em torno das propostas de saúde, aspecto que remonta ao início da década de 90 e através do qual Curitiba se antecipa à maioria das cidades brasileiras.

As práticas de *boa gestão* da saúde em Curitiba estão visíveis em não poucas atividades do governo municipal, podendo ser citados como exemplo o desenvolvimento de um sistema de



informações e prontuários; os projetos matriciados de cunho inter-setorial; a preocupação e a prática de avaliação das ações de saúde inclusive em relação ao PSF; a avaliação da credibilidade dos serviços perante os usuários; a avaliação da percepção dos trabalhadores; o perfil epidemiológico da demanda; o desenvolvimento de protocolos assistenciais, entre outros.

Os processos de capacitação constituem uma das marcas da experiência de Curitiba e seus resultados podem ser apreendidos largamente. Algumas de suas características inovadoras são o enfoque interdisciplinar, as metodologias de planejamento estratégico-situacional, o enfoque de risco, a perspectiva de mudança do modelo assistencial e, particularmente, o fomento material e simbólico por parte da municipalidade, aliados às parcerias externas, dentro do princípio de competência não-transferível da municipalidade na definição de conteúdos e estratégias de treinamento.

Sem dúvida, pode-se dizer que a Curitiba possui uma história sanitária marcante, que além de bem documentada parece seguir sendo fonte de inspiração para os dirigentes atuais, dentro do contexto de continuidade política, administrativa e até mesmo cultural que permeia a atuação da municipalidade. Com efeito, ainda hoje são lembradas com respeito: as “ações isoladas” dos anos 60, ainda dentro de uma estrutura precária de gestão; a elaboração de plano municipal de saúde e a inclusão de temas não típicos na pauta, em momentos em que a autonomia municipal era muito pequena, principalmente na saúde; a atuação pioneira da área de odontologia com sua primazia na formulação de propostas inovadoras; a presença de lideranças influentes da saúde no cenário dos serviços públicos; a discussão “precoce” da Atenção Primária à Saúde e da extensão de cobertura, influenciada por Alma Ata ; a realização, também “precoce”, da I Conferência Municipal de Saúde, bem como a própria criação do Conselho Municipal de Saúde; a filosofia e a *praxis* de planejamento urbano; a questão saúde como forte argumento nas campanhas eleitorais, entre outros aspectos.

#### **(d) Conteúdos**

Em poucas palavras, pode-se afirmar que a atuação sanitária do setor público municipal em Curitiba tem apoio intensivo de uma vasta gama de conteúdos filosóficos, jurídicos, políticos e operacionais.

São exemplos de questões temáticas que estiveram presentes nas discussões locais da saúde por décadas a fio: o planejamento, a qualidade de vida, a noção de território e de espaço urbano, a participação, o questionamento do modelo assistencial, entre outras. Sem dúvida, o nível de aprofundamento conceitual relativo não só ao setor saúde, mas também aos outros, em termos

doutrinários ou operacionais, parece ser mais um dos marcos referenciais de Curitiba, com o impacto de práticas inter-setoriais daí decorrentes.

A proposta atual de *Sistema Integrado de Saúde*, por exemplo, pode ser considerada, sem favor, um sintoma da tendência local de se apoiar em novos conceitos e na reciclagem dos antigos, visando o avanço no campo da saúde.

Além disso, a atual administração de Taniguchi (1996-2003), demonstra conteúdos definidos em seu projeto de governo, aliás já testado na primeira gestão e daí aprimorado, com uma visão do município como “sede demográfico-espacial da vida social” e dos problemas de saúde como uma “rede de situações heterogêneas que determinam as condições e qualidade de vida”, resultando na conseqüente necessidade de “apropriação do território pelas equipes de saúde em aliança com a população”. Estrategicamente, se estabelece como metas para o segundo mandato tópicos diversos, tais como a melhoria da qualidade do atendimento; a viabilização das ações de prevenção, promoção e da atenção à saúde; a busca da excelência nas ações, entre outros. O Plano Municipal de Saúde 2002-2005, referendado pela última Conferência de Saúde de Curitiba não lhe fica atrás, em termos conceituais.

Delineia-se assim uma vasta pauta de conteúdos em saúde, na qual o questionamento do modelo assistencial e o aprofundamento das noções de território e de atenção primária são postas em relevo, dentro de características reformistas e sintonizadas com a discussão mais recente referente à organização e à gestão da saúde. Sem exagero, pode-se falar em conteúdos transformadores, reflexivos, inovadoras e, o que é mais importante, amplamente compartilhados pelo conjunto dos atores sociais.

Ainda no tema dos *conteúdos*, é digno de nota que uma antiga polêmica temática e ideológica entre as práticas *medicina geral comunitária*, *medicina de família*, *medicina social*, etc., que nunca chegou a ser bem resolvida academicamente, teve em Curitiba uma intermediação direta do próprio órgão gestor em saúde, com a proposição de adaptação dos conteúdos respectivos aos princípios de Saúde da Família, tais como operacionalizados no sistema local.

## CAPÍTULO 7

### **IBIÁ: A FORÇA DO CARISMA E DO EMPREENDEDORISMO POLÍTICO**

#### **1. O MUNICÍPIO**

Ibiá é uma cidade situada na parte oeste de Minas Gerais, no chamado Alto Paranaíba, berço de águas formadoras da bacia do Rio Paraná. Seu nome deriva do idioma tupi e significaria “terras altas” ou “águas altas”. Situa-se a 300 km da capital do Estado. O município de Ibiá, antes São Pedro de Alcântara, foi criado a partir de desmembramento de Araxá cerca de 1920, mas a localidade já era então mais do que centenária. Sua história está ligada à do trajeto que unia as minas de Vila Rica àquelas de Goiás, pelo qual transitavam tropeiros e comerciantes. Seu território abrigou um dos únicos quilombos conhecidos em toda a região sudeste, dito *do Ambrósio*, cuja história assombra pela resistência dos moradores locais e pela violência contra eles empregada pelas tropas coloniais, dizimando toda a comunidade quilombola, em meados do século XVIII (BARBOSA, 1985).

O município tem na agricultura e na pecuária as principais atividades econômicas, sendo crescente sua organização sob a forma de agroindústrias. Além disso, abriga uma das principais fábricas de laticínios (leite em pó) da multinacional Nestlé. É também um entroncamento ferroviário importante, tendo sido sede de oficinas da antiga *Rede Mineira de Viação* (depois RFFSA e atualmente *Ferrovias Centro Atlântica*, privatizada), mas, neste aspecto, perdeu a pujança que desfrutava décadas atrás.

No censo de 2000, Ibiá apresentava cerca de 21 mil habitantes, dos quais 80% residiam em zona urbana, principalmente na sede do município e também em três distritos menores. Possui extensa área territorial, cerca de 2,7 mil km<sup>2</sup> e sua densidade populacional é baixa, com menos de oito habitantes por km<sup>2</sup>. Frequentavam a escola 30% das pessoas com quatro anos ou mais e a média de anos de estudo na comunidade é de 4,7. A cidade possuía 5.457 domicílios permanentes; cerca de uma sexta parte das famílias era chefiada por mulheres; 10% das pessoas com idade maior do que quatro anos eram migrantes e cerca de duas mil pessoas, dentre as quase 13 mil situadas na faixa etária de 15 anos ou mais, estavam ocupadas em atividades locais. Não existem estabelecimentos de ensino superior no município. Suas relações econômicas, comerciais, culturais e de saúde se fazem principalmente com Araxá (distante 50 km), Uberaba (140 km) e Uberlândia (220 km). Com a capital do Estado, pelo menos atualmente, as relações são mais remotas, essencialmente de cunho político-administrativo.

## 2. A FORMAÇÃO POLÍTICA E O CASO DA SAÚDE

Ibiá tem uma história política até certo ponto comum a muitos outros municípios de Minas Gerais e do Brasil, com a alternância no poder de correntes partidárias derivadas do antigo bi-partidarismo da República Velha que, em outra época, se configurou através da disputa entre PSD e UDN.

Em 1996, contudo esta tendência rompe-se com a eleição para prefeito de Hugo França, em campanha acirrada contra as lideranças antigas, acostumadas a um revezamento sem maiores novidades. França já havia sido candidato anteriormente e fora derrotado, mas não tivera passagens por cargos legislativos ou executivos locais, apenas exercendo a presidência de seu partido, o PDT.

França disputou as eleições de 1996 e de 2000 em coligação com diversos partidos, entre eles o PT, sigla que, entretanto, não elegeu nenhum vereador. De qualquer forma, a hegemonia da coligação do Prefeito na Câmara Municipal tem sido folgada, com apoio de 9 ou 10 dos 13 vereadores que compõe a instituição.

Além das realizações na área da saúde, que serão comentadas com detalhe adiante, há evidências importantes de práticas de *bom governo* em alguns outros setores da administração municipal, aspectos que são muito destacados nas entrevistas do prefeito e de seus auxiliares. Por exemplo, na área de saneamento, a operação do sistema é feita por uma autarquia municipal, anteriormente ligada à FUNASA, que pratica tarifas menores do que aquelas da companhia estadual de saneamento, com altos índices de cobertura e subsídios para pequenos consumidores de baixa renda. Na área de transporte coletivo, ocorreu a revisão de contratos históricos com a redução de tarifas a valores inéditos (R\$ 0,40) e a ampliação da oferta de linhas nos últimos anos. Na área de habitação, foi desenvolvido um programa de moradias populares com recursos municipais próprios e externos, com obras de infra-estrutura associadas.

França admite que sua reeleição resultou do grande impacto popular do programa de saúde implementado nos anos anteriores, do qual "o povo sentiu a eficácia". Até seu adversário na campanha, que havia sido prefeito anteriormente, prometeu manter a política de saúde vigente, calcada no PSF, embora na virulência da campanha muitas acusações tenham sido feitas ao programa, inclusive a de que patrocinava "médicos de 1,99", numa alusão maldosa às lojas de quinquilharias baratas.

O sistema de saúde de Ibiá organizava-se de maneira pouco inovadora antes da atual gestão. Havia apenas uma unidade ambulatorial pública (Centro de Saúde), operada precariamente pela Secretaria de Estado da Saúde de MG por várias décadas, depois municipalizada, dentro do amplo processo de transferência de unidades que ocorreu no estado na década de 90. A Prefeitura, historicamente, teve importância restrita na composição do sistema de saúde da cidade. (IBIÁ, 1999)

Um hospital filantrópico (Santa Casa) existia desde os anos 40, mas sempre recebeu apoio financeiro da prefeitura, que acabou encampando-o na década de 70, sem alterar-lhe contudo a denominação e sem interferir no processo de escolha de seus dirigentes, que continuaram sendo os “provedores” escolhidos pela irmandade fundadora, com forte influência dos médicos locais, que haviam transformado o hospital, o único da cidade, em foco de seus interesses privados. A atuação da prefeitura na gestão da Santa Casa se consolidou na gestão de Hugo França, embora do ponto de vista jurídico a definição de quem é o verdadeiro mantenedor – se a prefeitura ou a Sociedade São Vicente de Paula – não esteja claramente estabelecida.

O sistema de saúde da cidade contava ainda com os serviços médicos da antiga *Rede Mineira de Viação* e da Nestlé, nos quais a medicina da cidade tinha monopólio dos postos de trabalho. Além disso, os médicos mantinham seus consultórios e clínicas de forma a complementar as atividades que exerciam no setor público e nas empresas referidas, configurando um sistema relativamente “fechado” do ponto de vista profissional, com restrições à entrada de novos profissionais, o que se tornou patente quando ocorreram as mudanças promovidas na gestão de Hugo França. O fato é que a cidade sempre contou com uma iniciativa privada em saúde muito forte, dadas as condições econômicas do município, bem como a história corporativa local.

### **3. O PERFIL DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE EM IBIÁ**

O Quadro 14, mostrado adiante, traz algumas informações sobre o perfil da assistência à saúde em Ibiá, tendo como base o ano 2001, a partir de informações obtidas na página da SAS/MS ([www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br), 2002) e também em recente estudo nacional sobre a Gestão Plena, realizado com apoio da SAS (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2002a), além de estudo realizado pelo Núcleo de Estudos Urbanos da UNICAMP (NESUR, 2000). Comentários mais abrangentes e de natureza analítica sobre os dados fariam mais sentido se efetuados de forma comparativa, o que será realizado no capítulo que tratará do conjunto das experiências analisadas. No momento, bastaria destacar alguns aspectos que chamam mais a atenção, o que será feito a seguir.

O município encontra-se na modalidade mais avançada de gestão da NOB 96, a GPSM, desde maio de 2000, configurando o que foi denominado no estudo da SAS de *aprendizado médio*. Possui um sistema de saúde basicamente público e municipal, como traduzido pelos expressivos percentuais de unidades cadastradas próprias, ações de atenção básica e leitos hospitalares sob gestão exclusiva do município. Trata-se, portanto, de uma situação em que o comando único dos serviços e das ações de saúde é efetivamente praticado pela municipalidade.

Os dados referentes ao perfil hospitalar mostram oferta de leitos e coberturas relativamente baixas, quando comparados a Minas Gerais e ao País, o que pode ser até certo ponto justificado pelas mudanças do modelo assistencial que decorreram da implementação de novos programas de saúde localmente, entre eles o PSF. Contudo, existe um percentual significativo, da ordem de 27% de “evasões”, ou seja, internações de pessoas residentes no município que, na prática, ocorrem em outros municípios, com uma baixa contrapartida de “invasões” (menos de 6%).

O valor médio da AIH, R\$ 331,00 é inferior ao da média nacional, o que traduz uma restrição de complexidade nas ações prestadas localmente, pelo menos em termos hospitalares. Entretanto, o índice de procedimentos especializados *per capita* é superior tanto à média do Estado como nacional, indicando sua concentração na área ambulatorial. Chama ainda a atenção, neste aspecto, o fato de que a produção efetiva de procedimentos de média e alta complexidade no município, tanto em termos ambulatoriais como hospitalares, não passa de 75% do montante programado no teto financeiro local.

Em termos de financiamento da saúde, cumpre destacar, por ora, o alto gasto por habitante praticado no município, da ordem de R\$ 120,00, superior às médias estadual e nacional.

Por último, o que confere grande notoriedade ao modelo assistencial de Ibiá é a cobertura de PSF de 100%, obtida com a implementação de seis equipes na cidade.

#### **QUADRO 14: PERFIL DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE EM IBIÁ**

ITEM	IBIÁ	MG(*)	BRASIL(*)
<b>1. GERAL</b>			
(f) População 2001	21.390		
(g) Grupo NESUR	Médio		
(h) Condição de gestão	GPSM		
(i) Data habilitação	22/5/00		
(j) Aprendizado institucional	Médio		
<b>2. ATENÇÃO AMBULATORIAL</b>			
(i) Unidades cadastradas municipais	14		
(j) Unidades cadastradas outras + universitárias	0		

(k) Unidades cadastradas privadas	3		
(l) Unidades públicas (%)	82		
(m) AB / 1000 hab. Ano	7185		
(n) AB sob gestão municipal (%)	83,8		
(o) Procedimentos especializados per capita	1,66	0,96	1,01
(p) MC e AC: produção / teto (%)	75,79		
<b>3. ATENÇÃO HOSPITALAR</b>			
(i) Cobertura de internação 2001	4,84	7,01	7,09
(j) Leitos municipais / total leitos (%)	100		
(k) Leitos sob gestão mun / total (%)	100		
(l) Evasão de internações (%)	27,92		
(m) Invasão de internações (%)	5,69		
(n) Valor médio AIH (R\$)	331,97	421,27	416,89
(o) Total de leitos	40		
(p) Leitos / 1000 hab	1,87	2,83	2,82
<b>4. FINANCIAMENTO</b>			
(i) Receita orçamentária / hab (R\$)	447,88		
(j) Índice capacidade de arrecadação	0,52		
(k) Transferência federal AB / 1000 hab ano (R\$)	33.177,10		
(l) Transferências SUS / despesa total com saúde (%)	20,46		
(m) Despesas investimentos / despesa total com saúde (%)	25,52		
(n) Despesas pessoal e encargos / gasto total com saúde (%)	19,56		
(o) Recurso próprios aplicados em saúde (R\$)	21,89		
(p) Gasto saúde por habitante / ano (R\$)	120,89		...
<b>5. MODELO DE ATENÇÃO</b>			
(g) Equipes SF (julho 2002)	6		
(h) Cobertura PSF (julho 2002)	96,8		
(i) Número de ACS (julho 2002)	24		
(j) Cobertura do PACS (julho 2002)	64,5		
(k) Equipes de Saúde Bucal implantadas (julho 2002)	3		
(l) Consultas AB / total consultas (%)	59,03		

FONTES: [www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br) (2002); MINISTÉRIO DA SAÚDE (2002a); NESUR/UNICAMP (2000)

(\*): quando se aplicar ou se o dado estiver disponível

## 4. A IMPLEMENTAÇÃO DO PSF

### 4.1 Antecedentes e marcos históricos do PSF

Uma singularidade de Ibiá é a situação de sua Santa Casa, formalmente privada e filantrópica, mas com gestão e financiamento municipal. Estima-se que 70% recursos disponíveis são alocados pela prefeitura e que 30% provêm da prestação de serviços ao SUS, mediante AIH e convênios, dentro de uma linha de atuação bastante típica de hospital público, em que pese seu estatuto jurídico indefinido. Curiosamente, ainda nos dias atuais é mantida na entrada da unidade uma placa antiga, na qual a direção da instituição se justificava aos usuários pelo fato de que as "GIH" não garantiam atendimento para todos durante todo o mês, dada a cota limitada a que fazia jus o hospital. Segundo a Secretária de Saúde, tal informação é ainda conservada ali "para revelar o que era o passado".

O sistema de saúde de Ibiá teve sua conformação marcada pela baixa (ou nenhuma) autonomia do município, pela falta de compromisso com o usuário, pela não-universalidade e pela não-

integralidade do precário cuidado oferecido. Era este o quadro que veio a ser enfrentado pela nova gestão iniciada em 1997, agravado pelo sucateamento da pequena rede de serviços disponível, inclusive do próprio hospital, pelas resistências dos médicos, pela baixa auto-estima dos (poucos) funcionários da saúde e pela baixíssima credibilidade do sistema público por parte da população.

Os depoimentos recolhidos entre os entrevistados, sejam funcionários, conselheiros ou usuários, são bastante significativos a respeito das mudanças do *velho regime* de práticas para uma nova situação de conquistas bastante expressivas na saúde. Assim, as afirmativas de que o “ponto de partida foi o zero”; de que houve mudanças muito profundas na vida das pessoas doentes, citando como exemplo o caso dos diabéticos e dos hipertensos; a constatação de que a “cobrança por fora”, que era regra no passado, foi praticamente extinta, ou ainda, a taxativa expressão “ou morria ou ia para Araxá”, são aspectos que demonstram a existência de transformações substanciais no sistema de saúde local.

#### **4.2. Os atores relevantes**

A Secretária Municipal de Saúde, Maria Aparecida Turci, assumiu seu posto no final de 1998, em substituição a Luiz Fernando Rolim Sampaio, que se afastara para assumir a SMS de Contagem-MG. Turci era odontóloga, também na faixa dos 30 anos de idade e teve passagens anteriores na gestão municipal de saúde, tanto em Brumadinho como em Betim, na região metropolitana de Belo Horizonte. Teve formação em Epidemiologia, sem outra especificação na área de saúde pública, salvo pela prática em órgãos gestores. Maria Turci permaneceu na SMS até o ano de 2001, quando se transferiu, a convite, para o DAB/MS. Maria Turci não tinha propriamente um perfil *partisan*, em termos locais quando chegou a Ibiá, mas envolveu-se em marcante militância política na campanha da reeleição de Hugo França, embora sem vinculação partidária formal. Em linhas gerais, seu perfil pode ser descrito como o de uma técnica jovem, empreendedora, carismática, militante e com atributos de liderança, apesar de sua pouca idade.

Em maio de 2001, Maria Turci foi sucedida por Jucileuda Batista Oliveira, uma enfermeira, de faixa etária ainda mais jovem, de origem nordestina, que se transferiu para Ibiá para trabalhar no PSF, ainda recém formada, atraída por um anúncio de jornal. Jucileuda estava no cargo há três meses quando da entrevista para este estudo. Ela tinha atuado como chefe de uma USF. Sua condição de recém formada, trabalhando em Ibiá havia três anos, não lhe havia permitido formação muito especializada, cumprindo apenas treinamentos “típicos” do PSF, ministrados pela SES-MG. Jucileuda coordenava também a supervisão do PROFAE (um programa nacional de capacitação de atendentes



de enfermagem) local. Veio a assumir também militância expressiva política na campanha da reeleição de Hugo, sem vinculação partidária – um perfil comum a seus dois antecessores.

O prefeito Hugo França era seguramente o personagem de maior destaque entre os atores locais que se envolveram na implantação do PSF. Médico e empresário, 50 anos de idade, militante político, natural da terra porém com passagens profissionais externas, seja em Belo Horizonte ou em Araxá, ele chamava a atenção por sua personalidade, um “temperamento forte”, apesar de extrovertido. França era considerado por seus auxiliares como sendo “muito exigente” nas questões de trabalho, pouco propenso a elogios pessoais, porém confiante nos que o rodeiam, avesso a gastos com publicidade, além de praticante de visitas inesperadas aos diversos setores da prefeitura. Profissionalmente, Hugo França era médico clínico, com especialização em medicina do trabalho, sendo também proprietário de uma emissora de rádio AM na cidade. Nos anos anteriores à sua eleição, exerceu a medicina em Ibiá e em Araxá, simultaneamente. Pela sua formação profissional e também por ideologia, conforme declarou em entrevista, havia colocado a questão da saúde como prioridade de suas campanhas eleitorais, tanto naquela em que foi derrotado como nas duas em que foi vitorioso.

Hugo França era detentor de um discurso matizado por idéias *progressistas* em matéria de saúde. Na abertura da Conferência Municipal de Saúde – a terceira realizada em sua administração – em agosto de 2001, declarou sua “indignação e revolta a respeito da opressão e da miséria”, que o acompanhavam desde a adolescência e deplorou os vícios da estrutura fiscal do país, a falta de governabilidade das administrações municipais, o aumento da marginalidade social. Procurou ainda demonstrar que as realizações das administrações municipais nas áreas de habitação, educação e saúde tendem a contrabalançar a situação geral do país. Seu pensamento a respeito da função de governar pode ser melhor apreciada na seção *Voz dos Atores* deste estudo.

Com relação à participação de outros atores na implementação do PSF em Ibiá, a da SES-MG foi considerada “pouco relevante”. Uma das autoridades entrevistadas classificou a relação como “contatos técnicos, mínimos.” O prefeito foi mais incisivo: “em BH não se consegue nada”, o que não deixa de ser um depoimento relevante, tendo em vista ser o mesmo um apoiador político do então governador. Apesar disso, realizavam-se eventuais atividades de treinamento por intermédio da DRS de Uberaba, órgão regional do sistema de saúde de MG ao qual estava jurisdicionado o município de Ibiá,

Se os contatos e o apoio da SES-MG eram restritos e focais, havia em contrapartida o sentimento de que “em Brasília é diferente”. Com efeito, o DAB/MS foi considerado um interlocutor e um

parceiro muito mais presente do que o gestor estadual do SUS. A premiação de Ibiá na I Mostra Nacional do PSF e a divulgação da experiência local em publicações foram considerados fatores muito positivos e fortalecedores. Admitia-se, contudo, que a informalidade e os contatos pessoais prevaleciam nos contatos com o governo federal, advindos de um bom relacionamento que o prefeito mantinha com lideranças políticas, inclusive de outros partidos.

Foram arrolados outros atores que participaram diretamente da implementação da experiência local, formal ou informalmente. Era o caso da enfermeira Lucia Paiva, por exemplo, que tinha ligações familiares com Ibiá e deu grande apoio aos projetos locais, inclusive na organização das Conferências de Saúde, seja pessoalmente, seja através do NESCON, uma entidade de cooperação técnica na área da saúde ligada à UFMG.

Salvo pela participação um tanto pontual (e talvez centrada em *pessoas*) no início do processo, o papel da Universidade foi considerado discreto. O curso de Medicina da UFMG manteve durante algum tempo estágio de alunos de sexto ano em Ibiá, da mesma forma que o curso de Enfermagem da PUC-MG, embora este último tivesse continuidade mais prolongada. Mas as opiniões convergiam no sentido de que isto não reverteu em ganhos expressivos, por exemplo, de transferência ou de produção de conhecimento para o sistema local.

Mereceu destaque, também, embora francamente negativo, a ação contrária ao desenvolvimento do programa de saúde da corporação médica local, que sentiu nas propostas de Hugo França uma força contrária a seus interesses. Hugo, aliás, já se indispusera com a medicina da cidade antes mesmo de assumir a prefeitura, na condição de radialista e político sem mandato, ao defender interesses opostos aos da corporação médica. Por este motivo chegou a sofrer boicote por parte de alguns médicos locais, que tentaram impedi-lo de atender na Santa Casa, onde detinham hegemonia. A criação do PSF pareceu ter representado uma autêntica “quebra de mercado”, lícito ou ilícito, para os médicos, com a chegada dos novos profissionais contratados de fora para trabalhar no programa, ou seja, nada menos do que cinco dos seis médicos em exercício. Relataram-se mesmo casos de médicos que mudaram de Ibiá após a implantação do novo sistema. Ainda em momento recente, a força contrária dos médicos se fazia sentir, por exemplo, pela atuação dos plantonistas da Santa Casa, os quais, mesmo tendo vínculo empregatício público se revelavam até certo ponto “avessos” ao novo sistema e inclusive exerciam influências deliberadas sobre os pacientes no sentido de deslocar seu vínculo do PSF para a medicina hospitalar.

Um aspecto muito destacado nas entrevistas era a existência de forte adesão da população ao sistema de saúde, particularmente ao PSF. Os conselheiros de saúde que foram ouvidos

endossavam este ponto de vista. O sentimento generalizado era o de que a atuação da saúde fora muito aprimorada, levando a que a solução de problemas fosse obtida localmente em proporções muito maiores do que no sistema antigo. Nas entrevistas realizadas com os conselheiros, foram destacados aspectos como o reconhecimento do “respeito aos usuários” praticado pelas autoridades e pelo corpo técnico da SMS e da municipalidade em geral, a preocupação com a manutenção do fluxo de informações ao Conselho Municipal de Saúde. Ao par disso, teriam ocorrido também o convencimento – pelas evidências dos acertos do PSF – ou, alternativamente, o simples afastamento dos adversários do programa no Conselho.

A articulação da SMS ao movimento de secretários municipais de saúde, seja participando de articulações regionais, ou formalmente do COSEMS ou do CONASEMS parecia ser pouco expressiva. Uma opinião ouvida foi de que “o movimento anda em baixa”. Existem, sem dúvida, alguns contatos com municípios vizinhos, mas são bastante informais e operacionais, buscando resolver questões assistenciais, por exemplo.

A relação com a política partidária era considerada satisfatória. O prefeito detinha maioria expressiva na Câmara Municipal. Praticava-se, na opinião do prefeito (e de forma assumida) “uma política de resultados”, no qual prevalecia “mais o pragmatismo do que a ideologia”, principalmente no relacionamento com o deputado federal majoritário na região, pertencente aos quadros do PFL.

#### **4.3. Processos e contextos de implementação do PSF em Ibiá**

O primeiro momento da administração iniciada em 1997 pareceu ter sido marcado pela perplexidade dos novos dirigentes. O prefeito chegou a pensar em iniciar simplesmente pela integração do município à proposta de Consórcios de Saúde incentivada pela SES-MG, dentro de um enfoque de especialização e policentrismo na atuação. Assim o primeiro projeto foi o de criar um Centro de Cardiologia no município, para servir como “moeda de troca” na relação com outros municípios da região do Alto Paranaíba, dentro da proposta dos consórcios. O fato é que a preocupação com a saúde era forte no discurso político, embora a maneira de concretizá-la não estivesse muito clara.

O que se aceita como marco definidor da política de saúde posteriormente implementada no município foi a I Conferência Municipal de Saúde de Ibiá, realizada em maio de 1997, na qual o prefeito se envolveu pessoalmente, participando ativamente não só do trabalho organizativo como das sessões plenárias e debates. A conferência contou com a participação de alguns atores externos que vieram a ter influência relevante no processo de reconstrução do sistema local.

Naquele momento, um problema ainda por ser resolvido era o da constituição da equipe da Secretaria de Saúde, ainda muito escassa e deficitária do ponto de vista da qualificação. A própria pessoa nomeada inicialmente, uma médica da cidade, logo se afastou do cargo, abrindo então caminho para uma gestão mais “profissional” do sistema de saúde, o que resultou em significativo impacto para a construção e a implantação de uma nova proposta.

A “nova proposta” foi o PSF, sentido então como uma alternativa de *reconstrução* do sistema de atenção local. O programa surge como um projeto mais robusto do que o anterior, de integração aos consórcios regionais, embora ainda marcado pela forte cultura hospitalar local, que tinha na Santa Casa o autêntico centro do sistema de saúde. Paralelamente, entretanto, não se descuidou da contratação de especialistas para atendimento na unidade pública denominada Policlínica, para dar resposta a carências crônicas da cidade, fortemente denunciadas e objeto de compromissos do prefeito durante a campanha eleitoral.

De qualquer forma, iniciou-se a seguir um grande esforço de soerguimento da gestão municipal de saúde, no qual o recurso à *expertise* externa e a busca de um agente com perfil executivo para a SMS foram aspectos fundamentais.

A implantação do PSF teve início apenas no segundo semestre de 1998, embora fosse já esta a deliberação da Conferência Municipal de Saúde realizada mais de um ano antes. Houve a decisão de implantação do PACS nesse interregno, mas tal programa funcionou de forma isolada e por apenas por três meses, sendo logo associado e substituído pelo PSF. Buscava-se, declaradamente, uma opção de cobertura de 100%, bem como dar resposta efetiva às carências crônicas da cidade em matéria de saúde.

O processo de implantação do PSF em Ibiá foi equivalente à ocupação intensiva de um espaço anteriormente vazio ou muito deficitário. A palavra “substituição”, presente no vocabulário do PSF em anos mais recentes, não se aplicaria adequadamente ao caso local, segundo um dos entrevistados, o mais correto seria simplesmente falar de “implantação” ou mesma da “criação”, não restritamente do PSF, mas de um verdadeiro sistema de saúde local. O PSF representava, no momento das entrevistas, “o único sistema de saúde” da cidade, com 100% de cobertura e completa integração entre os níveis do sistema, sob uma mesma gestão. Uma visita à Santa Casa nesse momento mostrava um dado significativo, qual seja a enfermaria de pediatria desativada por várias semanas por falta de crianças para internar, ao contrário da situação anterior à implantação do Programa, quando estas eram as internações mais demandadas.

Obedeceu-se a uma “curva de implantação” quase retilínea, pois a totalidade das seis equipes, que correspondiam a uma cobertura de 100%, inclusive na zona rural, foram instaladas em menos de 6 meses, ou seja, até o final do primeiro semestre de 1999. Assim, já não havia qualquer perspectiva de ampliação do programa, já que o mesmo cobria a totalidade da população do município.

É digno de destaque o fato de o programa em Ibiá ter seu início repleto de carências, não só materiais como de outras naturezas. Citavam-se, como exemplos destas dificuldades iniciais: a falta de pessoal local tecnicamente preparado e politicamente sintonizado com a proposta; a ausência de uma rede física adequada; o sucateamento da rede existente; a cultura hospitalista da população, entre outros aspectos. Havia a falta mesmo de um sistema de informações adequados, o que motivou a equipe a desenvolver um sistema próprio, mais tarde substituído pelo SIAB, com o qual mostrava compatibilidade.

Do ponto de vista da capacitação das equipes locais, a participação mais significativa tem sido a da SES-MG, que oferecia através da DRS de Uberaba, à qual se jurisdiciona Ibiá, os treinamentos típicos do PSF e da atenção básica, mormente nas áreas de saúde da mulher, da criança, imunizações, etc. As universidades (UFMG e PUC) embora estivessem utilizando o sistema de saúde local como campo de estágio para seus alunos, relutaram em participar efetivamente de treinamentos ou mesmo de prestar assessoria à equipe local. A capacitação foi um tópico uniformemente apontado como “necessidade maior” do sistema local, deplorando-se mesmo o caráter restrito dos treinamentos que recebiam através da SES-MG.

A estrutura de coordenação da área de saúde tinha características pouco relevantes ou inovadoras, obedecendo a um padrão geral, típico de municípios com tal porte. No caso de Ibiá, destacava-se apenas o fato de que o Secretário Municipal de Saúde era também o gerente (diretor) do hospital, o que eliminava uma duplicidade não de todo rara no sistema de saúde. Cada Unidade de Saúde da Família possuía sua própria chefia, feita mediante nomeação superior. O sistema local comportava ainda coordenações temáticas por programa, por exemplo em odontologia e zoonoses.

As relações entre mandatários e comandados pareciam estar em evolução. Um depoimento significativo a respeito foi o de que, no princípio, os ACS demandavam às chefias até mesmo sobre a conveniência de se fechar as Unidades no dia em que os médicos eventualmente não comparecessem. Nos dias atuais, isso parecia ser fato superado, o que refletiria um clima de mudança, tanto para a equipe como para o usuário, que passou a confiar também no atendimento de outros profissionais. Da mesma forma, outra mudança registrada foi a de que as reuniões de

equipes, antes, só aconteciam com a presença da cúpula dirigente local, ou seja, coordenador, médico ou enfermeira. Isso, entretanto, evoluiu para a realização de reuniões mais “desconcentradas”, embora sujeitas a veladas insinuações de “basismo”, geralmente por parte dos médicos. Como ganho adicional, foi relatado que os ACS perderam gradualmente o caráter de “despachantes” ou de *office-boys* burocráticos, para se transformarem efetivamente em “agentes” de uma equipe de saúde.

O envolvimento dos instrumentos de participação social na implementação do novo sistema de saúde merece destaque no caso presente. Obviamente, conteúdos e práticas de participação e responsabilização eram escassos ou ausentes antes do início da administração de Hugo França, ganhando entretanto ativação e nitidez com o decorrer do tempo. As entrevistas de conselheiros revelaram uma grande valorização do que chamaram de “respeito aos usuários”, ou de um trabalho “honesto e bom”, aspectos traduzidos por circulação de informações e ênfase no direito do cidadão, posturas estas compartilhadas amplamente na prefeitura, particularmente na SMS. Consideraram ainda que o risco de “desmonte” do PSF, face a uma eventual mudança de administração municipal parecia remoto, dado que o mesmo estava já bem enraizado na população. O programa, aliás, não só vinha sendo objeto freqüente de discussões do CMS como não tinha, no momento, grandes adversários no conselho, pois estes haviam se “afastado espontaneamente” (*sic*) depois das eleições.

Como atribuições do CMS destacou-se a gestão das “caixas de sugestões” situadas em cada Unidade, com análise periódica das demandas mais freqüentes e seu encaminhamento e acompanhamento nos setores competentes, bem como ausculta direta e resposta aos demandantes. Entre as reclamações mais destacadas estavam aquelas referentes a demoras no atendimento e eventuais falhas de visitas domiciliares programadas – “mas nada muito grave” – como asseveraram os entrevistados.

A realização de três Conferências de Saúde durante a gestão de França, em um processo inédito na cidade, e a própria participação direta e ativa do Prefeito em tais eventos, mostravam, por si só, as disposições da administração municipal a respeito do tema. Não só a retomada das atividades do Conselho Municipal de Saúde após a realização da primeira Conferência, mas também a própria deliberação sobre a via do PSF como estratégia para reestruturar o sistema de saúde da cidade ocorreram como frutos diretos de um investimento político no controle social em Ibiá. Admitem alguns entrevistados, entretanto, que o Conselho Municipal de Saúde tinha uma atuação um tanto passiva e que seria preciso torná-lo mais atuante e mais crítico.

Um aspecto particularmente marcante na experiência em pauta foi o de sua difusão para além das fronteiras municipais. Os fatores que pesaram nisso foram, em primeiro lugar, as premiações recebidas pelo município em dois eventos nacionais: a *I Mostra de Experiências em Saúde da Família* (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 1999a), realizada em 1999 sob os auspícios do DAB/MS e o concurso de *Experiências Exitosas em Saúde* (CONASEMS, 2001), realizado pelo CONASEMS no ano de 2000. Naturalmente, isto permitiu ao município divulgar sua experiência, a convite, em muitos eventos nacionais e regionais ocorridos em anos recentes. Do ponto de vista regional, embora as articulações do movimento de SMS não fossem muito destacadas, a posição do município era de constituir-se, visivelmente, alvo de respeito por parte dos demais, sendo considerado uma referência em termos de organização de serviços de saúde, mesmo por administrações de filiação política diferente da do prefeito municipal. Neste aspecto, a participação e a liderança do município na organização do Consórcio de Saúde da Região das Terras Altas (CISTRAL) também contribuía para dar maior visibilidade às experiências ali desenvolvidas, inclusive o PSF.

Alguns aspectos ligados à política de recursos humanos praticada localmente merecem ser destacados. Em primeiro lugar, a formação da equipe foi o resultado de decisão política mais uma vez *forte e deliberada* por parte da administração, preocupada que estava em reverter uma situação muito precária e desgastante do ponto de vista político. Assim, foram contratados a maioria absoluta dos que vieram a integrar as equipes de PSF, dentro das quais, por exemplo, apenas um médico remanescente do sistema antigo foi aproveitado. Além disso, investiu-se também na contratação de outros médicos, alguns itinerantes, de modo geral especialistas, vinculados ao CISTRAL, porém lotados em Ibiá, além de alguns plantonistas para a Santa Casa. Optou-se, em todas as situações, por contratos diretos com a prefeitura ou através da entidade mantenedora do hospital, todos mediante CLT. Pode-se dizer, ainda, que a equipe técnica, administrativa e assistencial da SMS foi praticamente toda formada “no calor” da jornada de construção do sistema local.

Houve algum grau de experimentação no desenvolvimento da política de RH, por exemplo, nas formas de seleção e de vínculo do pessoal. Assim, no início, como aconteceu com os ACS, os contratos eram feitos diretamente com a entidade formalmente mantenedora da Santa Casa, que praticava critérios seletivos considerados clientelistas e pouco adequados do ponto de vista técnico. Esta prática foi substituída por uma intervenção cada vez maior da administração municipal nestes processos. De qualquer forma, avaliou-se que o movimento inicial ainda produzia reflexos na qualidade do pessoal disponível, embora gradualmente o problema fosse sendo equacionado graças a uma rotatividade relativamente elevada do pessoal de nível elementar.

Entre os aspectos complexos e não totalmente equacionados da política de RH pode ser citada a dificuldade de se selecionar pessoas, principalmente técnicos de nível superior, em quantidade e qualidade adequadas às necessidades do sistema de saúde local. Não que para os outros segmentos médios e elementares houvesse muita facilidade; o que acontecia é que, nestes casos, poder-se-ia suprir a capacitação a partir do esforço local, o qual, apesar das dificuldades relatadas, contava com alguma governabilidade por parte do Gestor. A idéia de um concurso público nos moldes tradicionais baseados na Lei 8.112 chegou a ser experimentada no início da administração, mas foi abandonada em vista das dificuldades operacionais, optando-se pelo contrato via Santa Casa, porém com acompanhamento forte por parte da prefeitura.

No caso dos médicos, o resultado da política de contratações foi uma mudança radical no processo de trabalho da categoria, já que a maioria absoluta dos médicos passou a depender da prefeitura para ter trabalho, em relações assalariadas formais *versus* uma situação anterior de grande autonomia. A prática privada integral passou a ser um fenômeno apenas residual em Ibiá.

Um possível resultado das opções feitas pelo município no campo dos recursos humanos foi o de que alguns dos problemas “típicos” do PSF, nítidos aliás no conjunto das experiências em implantação no Brasil, como, por exemplo, a alta rotatividade médica, a desmotivação, os movimentos “desestabilizadores” sobre o sistema de saúde, principalmente por parte de médicos, eram pouco relevantes na cidade.

Embora não tivessem sido objeto de uma avaliação sistemática por parte da SMS, alguns aspectos da política de recursos humanos pareciam mostrar impacto bastante favorável sobre a percepção dos servidores a respeito do processo de trabalho em que estavam envolvidos. Assim, nos grupos focais realizados com as equipes – sem a presença de autoridades da saúde ou outras, é bom frisar – houve certa unanimidade em depoimentos que reconheciam as qualidades do processo de trabalho desenvolvido no PSF. Algumas manifestações registravam, por exemplo, uma “ampliação de horizonte” para o trabalho profissional, o desenvolvimento gradual de um “compromisso com resultados” no trabalho, um marcante aprendizado de “questionar a realidade” ou, ainda, a humanização das relações internas e a formação de vínculos com a clientela, entre outros.

Já no momento da primeira visita ao sistema local (outubro de 2000) era nítida a preocupação com questões ligadas à avaliação e desempenho das medidas implantadas. Havia uma percepção, confirmada por dados estatísticos, de que a demanda de referências externas, acontecimento freqüente no passado, foi substancialmente reduzida, inclusive nas internações. O próprio perfil da demanda de internados em muito se alterara, em direção a uma maior seletividade dos casos,



inclusive quando comparadas com outros municípios. Apresentava-se, na época, um dado expressivo, de cerca de 43% de redução das internações realizadas na Santa Casa, em termos gerais. Aliás, a ociosidade relativa dos leitos disponíveis (cerca de 1,9/1000 hab) era bastante evidente, constatando-se, como já comentado, o esvaziamento de enfermarias inteiras, como no caso da Pediatria, por períodos até superiores a 45 dias. Alguns indicadores de resolutividade local foram levantados e revelaram também mudanças positivas.

Em alguns momentos se procurou, também, avaliar o impacto junto aos usuários e a impressão que tais estudos deixaram era de que tinha havido um ganho gradual de legitimidade, com a formação de vínculos perante o programa. Evidências pontuais também foram relatadas neste sentido, como, por exemplo, a atração da classe média para o atendimento nas unidades do PSF, através de uma possível mudança na maneira tendenciosa de só enxergar defeitos no atendimento do serviço público, além de progressiva aceitação do PSF e de outras práticas desenvolvidas no âmbito da rede municipal. No caso dos servidores, também se registraram não poucas evidências de mudanças favoráveis, por exemplo, no sentimento de aprendizado, na valorização do próprio trabalho e da auto-estima, na confiança do trabalho em equipe, na conquista de respeito por parte da população, etc.

Não deixa de ser significativo, também, o desenvolvimento local de instrumentos de gestão e de assistência. Nas origens do programa esses instrumentos surgiram da premente necessidade de atuar em um sistema que pretendia ser planejado e monitorado, mas para o qual não os havia de forma adequada. Tal foi o caso dos diversos prontuários e fichas de um sistema de informação sobre a atenção básica desenvolvido localmente, mais tarde substituídos pelo SIAB. No caso dos protocolos assistenciais, a situação encontrada podia ser considerada como avançada, embora na visão autocrítica de alguns entrevistados se denotasse a necessidade de se “avançar mais”. Assim, foram elaborados protocolos assistenciais diversos, ou mesmo incorporados a partir de fontes externas, podendo ser citados aqueles referentes a pacientes acamados, diabéticos, saúde da mulher, hipertensos, saúde da criança, além de outros.

As práticas de gestão se beneficiaram também – e isto poderia até mesmo ser considerado um aspecto distintivo da experiências local – da vinculação e do comando único existentes entre a rede ambulatorial e o hospital. Com isto, a interação e até a interpenetração das equipes e das práticas foi viabilizada, o que se constatou, por exemplo, na utilização dos boletins de alta hospitalar como instrumento de trabalho das equipes do PSF, no sentido de fazer o monitoramento pós-hospitalização dos pacientes.

## 5. AVALIAÇÃO E PERSPECTIVAS

Dentre uma vasta gama de fatores considerados positivos ou facilitadores, de uma lado, ou dificultadores, de outro, no que diz respeito à implantação da política de saúde, em geral, ou do PSF em particular, em Ibiá, conforme depoimentos dos interlocutores, merecem destaque os seguintes:

### 5.1. Fatores facilitadores

- (a) A decisão política local, focalizada no prefeito Hugo França, foi o fator positivo mais destacado por todos, inclusive quanto à sua consistência e permanência, ancorada em um perfil pessoal de carisma, energia, franqueza, cobrança de resultados, etc.;
- (b) As dimensões do município, a concentração de sua população em áreas urbanizadas e o relativo equilíbrio social e econômico de sua população foram arrolados como fatores positivos e facilitadores para o alcance das metas do programa;
- (c) As premiações em mostras nacionais do DAB/MS e do CONASEMS contribuíram para fortalecer a experiência e tornar Ibiá um *caso exemplar* de PSF, não só em termos locais como regionais e mesmo nacionais, embora o retorno tenha sido considerado mais simbólico do que material;
- (d) Houve uma aparente e temporária, mas sem dúvida marcante, neutralização dos adversários políticos e partidários das propostas da administração, inclusive em termos de saúde, fenômeno particularmente acirrado no decorrer da campanha eleitoral. O próprio prefeito considerava sua reeleição diretamente vinculada ao sucesso do programa de saúde e mesmo seu adversário prometeu manter a PSF, apesar da virulência da campanha;
- (e) O trabalho em equipe foi muito valorizado, inclusive pelo seu ineditismo no sistema de saúde local, no qual as práticas centralizadas na figura do médico tinham curso histórico e marcante sobre os demais profissionais e sobre a população;
- (f) A adesão da população ao programa de saúde, e ao PSF em particular, era considerada alta, fato destacado pelos entrevistados e até certo ponto confirmado nas discussões do grupo da III Conferência Municipal de Saúde, bem como pela adesão expressiva às pré-conferências realizadas, em número de 11; além disso, havia apoio formal do Conselho Municipal de Saúde, embora se registrassem

- críticas quanto à sua participação pouco efetiva no processo, com marginalização dos eventuais opositores, inclusive devido à polarização da campanha eleitoral;
- (g) Havia também fortes evidências de adesão das equipes ao PSF e à política de saúde em geral, o que podia ser avaliado pelo apoio geral a uma recente campanha de redução de custos lançada pelo prefeito, sem descartar a possibilidade de que tal adesão representasse também um mecanismo natural de “auto-defesa” das pessoas (com relação à manutenção do emprego), na visão de um dos entrevistados;
  - (h) Além dos incentivos simbólicos, mediante premiações, como já visto, as modificações introduzidas nas normas de financiamento do PSF pelo DAB/MS, em 1999, com o pagamento por faixas de cobertura, teve papel decisivo na orientação e ampliação do programa, já que Ibiá ficou na alíquota superior;
  - (i) Uma lei estadual de 1997 dispondo sobre a redistribuição de recursos gerados pelo ICMS e outros de fonte estadual (*Lei Robin Hood*) trouxe resultados positivos para o desenvolvimento do PSF, ao criar incentivos financeiros para o mesmo, ao contrário do que aconteceu em Contagem e outros municípios maiores;
  - (j) A presença, entre as pessoas da equipe municipal, nominalmente o prefeito e os secretários Luiz Fernando e Maria Turci, de doses apreciáveis de *espírito empreendedor, liderança e carisma*;
  - (k) Estabelecimento de uma infra-estrutura adequada (embora em alguns aspectos ainda insuficiente) para atender o programa, como, por exemplo, atendimentos especializados de referência, medicamentos, integração com o hospital, entre outros.

## 5.2. Fatores dificultadores

- (a) As tradicionais limitações do financiamento da saúde, em momento mais recente agravadas pela Lei de Responsabilidade Fiscal, foram uniformemente apontadas;
- (b) Apontou-se a baixa qualificação dos recursos humanos e a falta de governabilidade do município quanto a este aspecto;
- (c) Os crônicos problemas das referências e contra-referências, minorados sem dúvida pela implementação do novo sistema de saúde, ainda eram registrados como de forte impacto;
- (d) As restrições orçamentárias atingiam também o plano interno da municipalidade, sendo o momento presente considerado o pior período nas duas administrações de Hugo França, levando inclusive à dispensa de secretários e a uma intensa campanha de redução de custos, da qual a área de saúde vinha sendo poupada, mas não totalmente;

- (e) A população, às vezes, teria dificuldade em “entender” os objetivos do PSF, no que era fortalecida por uma forte cultura paternalista e “medicalizante” presente no município, agravada por posturas afins de parte de alguns médicos;
- (f) Sobre a adesão das equipes de saúde, apesar de não haver problemas muito fortes, esta era menor e menos firme entre os médicos.
- (g) Destacaram-se alguns pontos de verdadeira paralisia no PSF, como, por exemplo, a discussão sobre o “acolhimento”, bem como sobre o dilema de “enraizar” o programa no imaginário e nas demandas concretas da população;
- (h) Embora a resistência ao modelo de saúde vigente seja aparentemente pequena e isolada, com certa “neutralidade” por parte do Legislativo Municipal, havia preocupações de que a questão salarial dos médicos, que ganhavam cerca de R\$ 3.300,00/mês, com reivindicações para aumento, viesse a funcionar como autêntica “bomba” de efeito retardado;
- (i) Sobre o controle social: o CMS vinha sendo convocado com frequência (cinco vezes nos três meses últimos), mas a taxa de comparecimento era baixa (em torno de 50%), as discussões pouco aprofundadas devido à “falta informação” dos conselheiros e à grande ênfase nas queixas e reclamações pontuais;
- (j) Pouca integração e comunicação interna e externa, afetando a SMS e a administração como um todo;
- (k) Permanência de alguma resistência ao PSF, principalmente contra os médicos chegados de fora, considerados muito jovens, inexperientes e não especializados (“médicos de R\$1,99”), aspecto que tinha origem tanto da parte dos médicos locais como da população, embora com evidências de mudança;
- (l) Dificuldades ligadas ao processo de trabalho: o sistema de plantões na Santa Casa proporcionava a formação de vínculos entre os plantonistas e a clientela, por pressão desta e mesmo daqueles, quebrando o “espírito do PSF”, qual seja o de privilegiar os vínculos entre as equipes e a população;
- (m) Algumas influências externas na questão das referências especializadas foram postas em destaque, por exemplo, na redução da acolhida de pacientes referenciados a Araxá, município em que houve mudança de governo, com nova orientação em relação a tal aspecto;
- (n) A então recente campanha de reeleição, muito polarizada, que trouxe insegurança para as equipes e teria contribuído para afastar algumas lideranças comunitárias do CMS.

A partir da identificação dos fatores que foram fortalecedores ou, ao contrário, criaram obstáculos ao pleno desenvolvimento da atuação do gestor municipal, em termos dos processos de implementação de sua política de saúde, algumas supostas *lições* puderam ser enumeradas, ressaltando também os aspectos distintivos apresentados pela experiência de Ibiá.

Em primeiro lugar, a pergunta “por que Ibiá deu certo?” teve suas respostas geralmente focalizadas na decisão política e na condução do processo, de forma quase unânime entre os entrevistados, sendo que o próprio Prefeito se sentiu à vontade para fazer tal declaração. De forma associada, foram destacadas a clareza nas prioridades definidas e a disposição para promover a ruptura com interesses pré-estabelecidos e consolidados, como foi o caso dos confrontos com a corporação médica e outros atores.

Questões ligadas à nova organização que se procurou dar ao sistema também foram bastante destacadas, enfatizando-se a construção de um modelo que fosse realmente novo e capaz de romper com todos os obstáculos que se erigiram no passado, principalmente no que diz respeito ao direito à saúde, à integralidade e à resolutividade. Isso se obteve, reconhecidamente, graças à priorização que se conferiu à atenção básica.

Entre os obstáculos estratégicos ainda a contornar, visando dar feição definitiva ao sistema de saúde local, foram enfatizados: a estrutura hospitalar ainda carente na cidade, as resistências corporativas não totalmente superadas além da crônica insuficiência dos mecanismos de garantia de atenção especializada além dos limites do município.

### **5.3. A voz dos atores**

Registram-se, a seguir, alguns trechos de depoimentos significativos que, de certa forma, sublinham e reforçam a discussão levada a efeito nas páginas anteriores:

- (a) “No princípio perguntavam se era para fechar a Unidade no dia em que os médicos não compareciam – hoje não se fala mais nisso” – Secretária Municipal de Saúde, sobre a mudança de comportamento das equipes;
- (b) “O agente perdeu gradualmente a cara de um despachante ou *office-boy* burocrático para se transformar em outra coisa” – Enfermeira de uma equipe de PSF;

- (c) “Foi aí que todo mundo começou a perceber que não era brincadeira” – Secretária Municipal de Saúde, sobre o processo de implementação do PSF na cidade;
- (d) “Ou morria ou ia para Araxá” – Agente Comunitário de Saúde, sobre a situação anterior da saúde na cidade;
- (e) “A gente fazia visitas *de correio* no começo” – *Idem*, sobre o processo de trabalho no início do programa;
- (f) “O PSF nos ensina a questionar mais, a ter noção da realidade” – Enfermeira de uma ESF;
- (g) “A classe média está começando a chegar, às vezes só para buscar insulina e remédio para pressão – mas eles vêm...” – Membro de uma ESF;
- (h) “O maior aliado que nós temos é a população” – *Idem*;
- (i) “A vacina do Posto de Saúde não presta” – Dito comum na cidade, segundo depoimentos de membros das ESF, pelo menos antes do advento das mudanças na saúde;
- (j) “Um trabalho honesto e bom” – Conselheiro de Saúde, sobre o PSF;
- (k) “É muita gente de fora que quer vir consultar aqui – precisa por limite” – Liderança comunitária, durante a III Conferência;
- (l) “Tudo o que faz bem para se viver envolve a saúde” – Usuário, durante a III Conferência;
- (m) “O povo sentiu que era eficaz; sentiu-se valorizado” – Prefeito Municipal, sobre o PSF;
- (n) “O Prefeito devia passar uns 20 dias por mês em Brasília...” – *Idem*;
- (o) “A gente acaba fazendo é uma política de resultados” – *Idem*;
- (p) “Tem que ter mais pragmatismo do que ideologia, senão, não governa” – *Idem*;

- (q) “Nós até exportamos secretários de saúde” – *Idem*, sobre três ex-membros da equipe municipal que foram convidados a trabalhar em Brasília, no DAB/MS;

#### 5.4. Uma síntese interpretativa

##### (a) Atores

O ator de maior destaque e influência é sem dúvida o prefeito municipal, dadas suas características de carisma e liderança, de seu referencial ideológico, bem como do respeito de que desfruta entre os servidores e a população. À gestão de Hugo França juntou-se, além desses fatores, a possibilidade única na história da cidade de se ter um prefeito reeleito, portador de um longo mandato, no qual foi possível planejar e implementar projetos bem-sucedidos, como no caso da saúde. Poderia ter ocorrido o contrário, mas certamente a continuidade administrativa em Ibiá compõe o que se poderia chamar de um *ciclo virtuoso*, tanto em termos políticos como administrativos.

Embora o prefeito municipal tenha imposto uma marca especial sobre a política que se implantou em Ibiá, não pode ser negada a visibilidade e a importância de um outro grupo de atores, estes de origem *externa* à comunidade local. Seus exemplares mais visíveis são os três secretários de saúde que se sucederam a partir de 1998. Devem, entretanto, ser arroladas algumas pessoas que, por motivos pessoais ou ideológicos, trouxeram contribuições à administração municipal, principalmente em seu início. Neste aspecto, a coligação local com o PT pode ter facilitado estes contatos, visto ser esta prática de assessoria a municípios em que o partido esteja no governo um fato comum na referida agremiação, configurando o que se denomina aqui de *Rede PT*.

O caso dos secretários que passaram pela gestão da saúde em Ibiá merece algumas considerações à parte. Sobre seu perfil já foram destacadas as características de sua formação técnica mais calcada no empirismo da gestão municipal do que nas academias, e de sua opção não-partidária em termos locais, entre outras. O que cumpre destacar, além disso, é uma característica peculiar dos mesmos, a de terem sido incorporados, já desde sua passagem por Ibiá, mas também depois dela, a uma categoria emergente da burocracia pública, a dos *executivos da saúde*, ou seja, pessoas que se tornaram *profissionalizadas* em suas funções no âmbito dos próprios serviços, competindo em condições favoráveis em um mercado de trabalho eminentemente público. Os casos de secretários municipais de saúde que assumem o cargo novamente em municípios

diferentes após o término de seu mandato, ou mesmo de equipes inteiras que fazem o mesmo percurso, bem como os ex-secretários que vão trabalhar diretamente em setores da administração federal – ambas situações presentes – são bem conhecidos no panorama da gestão municipal da saúde, inclusive no PSF.

Dois dos atores em relação aos quais se esperaria um papel diferenciado em relação ao desenvolvimento de experiências novas em saúde, já que são, por natureza, detentores e produtores de conhecimento e tecnologias afinadas com tal objeto, como são os casos do Gestor Estadual do SUS e das Universidades, mostraram-se em Ibiá pouco atuantes. Esta omissão poderia ser preenchida nos municípios maiores e mais autônomos (em termos de capacitação, por exemplo), mas, em cidades menores, acaba se constituindo em fator gerador de grandes dificuldades para a gestão.

A atuação do Conselho Municipal de Saúde não chegou, certamente, a mostrar-se muito dinâmica. Ocorreu, sem dúvida, um ambiente de sintonia e aproximação entre o governo municipal e este organismo. O controle social fora, por assim dizer, resgatado de um limbo pela administração municipal. O reconhecimento, de parte a parte, de uma relação de harmonia e colaboração era a regra geral, embora alguns setores mais críticos dentro da administração questionassem o papel um tanto amorfo e passivo do Conselho. A entrevista com os conselheiros deixou a impressão de uma espécie de reconhecimento da atuação da prefeitura, muito focalizada na figura do prefeito e assumida, ao que parece, mais como uma concessão do que como uma conquista.

Adversários não faltaram às propostas de mudança na saúde de Ibiá. Mas passado o tempo, o que se percebia é seu afastamento do cenário, como aconteceu tanto no caso dos médicos como dos políticos de oposição, as duas correntes antagônicas mais fortes à proposta de saúde em Ibiá. O que teria acontecido? Pode-se aventar a hipótese de que a oposição política se retraiu através de um movimento previsível, dentro da lógica de *sístole* e *diástole* característica da atuação político-partidária, em que tempos de intenso movimento (as eleições e seu entorno) se alternam com tempos de calmaria. No caso dos médicos, parece ter ocorrido um autêntico desbaratamento de seu movimento, certamente intensificado pela pouca organicidade do mesmo, aliás característica de uma categoria que prima pelo liberalismo e autonomia em sua atuação. De qualquer forma, a impressão que fica a respeito das oposições ao programa de saúde em Ibiá é a de que elas não foram capazes de se organizar sistematicamente, ou por outra, que o prefeito tem sido, ao menos temporariamente, o vencedor das contendas travadas com as mesmas.



**(b) Contextos**

A discussão sobre as condições de implementação e o sucesso obtido com o PSF, quase sempre, têm como pano de fundo questões ligadas à marginalidade e à carência em que estão imersas as populações-alvo do programa. Em Ibiá, contudo, este não é um aspecto central, pois em que pese a existência de alguns redutos de pobreza e de acesso baixo no município, a regra geral pode ser traduzida como um contexto de inclusão social, muito mais do que de exclusão. A economia relativamente “moderna” do município (pelo menos para os padrões do interior do Brasil), com as agroindústrias e a produção e a manufatura de laticínios gerando empregos permanentes, confirmam e justificam este panorama. O programa de Ibiá tem, certamente, entre as razões de seu sucesso o fato de ter sido assentado em um ambiente equilibrado do ponto de vista socioeconômico, não se podendo afastar, todavia, a existência conjunta de outros fatores ligados às características dos atores locais e de contextos e processos políticos e institucionais adequados, como se verá a seguir.

A implementação do PSF em Ibiá certamente se beneficiou de um contexto político altamente favorável, dado pela emergência de um novo ator na política local, imbuído de um ideário marcante de promoção de equidade e bem-estar, rompendo um ciclo histórico de clientelismo e populismo na política local. Além disto, concretizou-se, com a reeleição do prefeito, a possibilidade de um mandato de oito anos ininterruptos, com continuidade administrativa na saúde e nas demais áreas da administração municipal.

O pano de fundo político, embora favorável ao desenvolvimento das ações de saúde, não foi isento de conflitos. Com efeito, mesmo para os padrões habituais de polarização partidária em períodos eleitorais, as duas eleições de Hugo França transcorreram em clima de muita passionalidade e exacerbação, não sendo raros os recursos à violência física e imposição mediante dispêndios materiais aos eleitores. Todavia, passado o calor dos embates eleitorais, deu-se a acomodação dos adversários e o prevalecimento do tradicional pragmatismo dos políticos, preocupados com o ato de governar. Evidentemente, as possibilidades de manutenção de tal cenário a médio e longo prazo são certamente remotas, sendo de se esperar que o mesmo se desfaça com o advento de um novo calendário eleitoral.

As condições de “partida” para o programa de saúde em Ibiá merecem algum destaque, pelas suas características especiais. Em primeiro lugar, pelo substrato de carências culturais, materiais e institucionais (no setor saúde) sobre o qual se instalaram as ações do município. Entre estas carências se destacava, sobremaneira, a escassez e o baixo nível de preparação técnica do pessoal

disponível para a gerência e a execução dos programas de saúde. Notória, também, foi a existência histórica de uma mescla de relações entre o público e o privado, por vezes conflituosas, mas quase sempre assimiladas como “parte da paisagem”. Assim é que se dava a inserção dos médicos no sistema de saúde local, o mesmo acontecendo com outros atores, por exemplo, a diretoria da entidade mantenedora do hospital filantrópico local, todos se colocando em um ou outro lado das relações entre o poder público e o interesse privado, ao sabor de conveniências pessoais e políticas. O resultado mais visível destes conflitos era dado pela existência de um sistema de cuidados de saúde extremamente precário, principalmente para os setores menos aquinhoados da população, e, além de tudo, fortemente dependente das referências externas, destinadas a municípios vizinhos, como Araxá e Uberaba, onde a tendência era também de manter tal *status-quo*.

Um outro contexto que pesou favoravelmente na evolução do processo de implementação do PSF em Ibiá, foi a dupla premiação obtida na mostra e concurso nacionais de experiências, entre 1999 e 2000, projetando a imagem de município *bem-sucedido* na saúde para além de suas fronteiras, com repercussão favorável também no plano interno.

### **(c) Processos**

O caso da saúde não parece ter sido um acontecimento isolado em Ibiá. Como referido antes, outras práticas sintonizadas com o que se poderia chamar de *bom governo* foram detectadas em outros setores da administração municipal, como, por exemplo, transportes, urbanismo e habitação popular. Uma certa ênfase no recurso aos mecanismos formais de participação social estaria também em consonância com tais práticas inovadoras.

O processo de implementação do PSF em Ibiá transcorreu em uma *dupla via*, fundada na decisão política, mas executada por uma escalão de extração técnica. Contudo, o envolvimento direto do prefeito em tal processo foi uma característica local notável, ressaltando-se seu perfil de empreendedor, sua formação médica, suas vivências profissionais em áreas afins à saúde pública. São dignas de destaque, também, algumas características de personalidade do Prefeito e de outros membros da equipe de governo, nominalmente os secretários de saúde do período de implementação, entre os quais o carisma e a liderança podem ser ressaltadas como aspectos fortes, embora aqueles últimos não fossem exatamente *partisans* típicos.

Assim, o peso da decisão política foi uniformemente destacado como uma característica central da implementação do sistema de saúde em Ibiá, sem dúvida acompanhado de um certo “voluntarismo”, dados os traços de personalidade de seus atores principais.

O apelo aos mecanismos participativos foi outra característica marcante do processo de implementação do PSF em Ibiá. Este foi sem dúvida um aspecto enfático no discurso das autoridades, particularmente do prefeito, o qual aliás, para além do discurso, revelou-se um ator diretamente envolvido com os instrumentos de participação social no município, como ocorreu nas conferências de saúde, nas quais foi um protagonista de destaque. Contudo, há que se registrar a crítica quanto ao processo de participação, freqüentemente considerado como passivo, e até mesmo omissivo, nas grandes decisões referentes ao desenvolvimento do sistema. Ao contrário, no envolvimento com as minúcias do dia-a-dia, por exemplo, no exame das queixas de usuários, os conselheiros se revelaram bastante ativos. De outro lado, o discurso dos usuários se mostrou como gratificado – e nisso soava muito enfático – em reconhecer a disposição da administração em ouvi-los e prestigiá-los.

Uma aparente contradição do processo de Ibiá foi o descompasso existente entre a notoriedade externa obtida pelo município, em função das premiações nacionais recebidas, e o baixo grau de envolvimento e participação no *movimento municipalista de saúde*, seja em cargos de direção do COSEMS-MG ou do CONASEMS, seja mesmo no acompanhamento das atividades cotidianas de tal movimento. Com efeito, seria de se esperar uma certa “relação de causa e efeito” entre a visibilidade obtida pelo município e seu *status* de excelência perante seus pares e uma participação ativa no movimento de representação dos municípios. Isto, entretanto, não aconteceu por vários motivos, entre os quais podem ser citados o consumo da energia institucional no processo de construção local do sistema e uma relativa fase de “baixa” do movimento, pelo menos em Minas Gerais, conforme depoimento de algumas testemunhas externas.

O grande nó crítico destacado por vários dos entrevistados foi a “questão dos recursos humanos”, na qual, aliás, Ibiá não se diferencia muito de outras realidades. Importa, contudo, analisar como ocorreram os processos de superação ou aprimoramento da difícil situação encontrada. No item *capacitação*, por exemplo, as manifestações foram sempre de descontentamento e reconhecimento de pouco avanço, por não terem contado com o apoio institucional decidido de quem esperavam, ou seja, das universidades, mesmo daquelas envolvidas com o processo local e da SES-MG. Apesar disso, a política de recursos humanos local mostrou-se eficaz em criar alternativas de desenvolvimento de pessoal, particularmente de adesão à proposta de reconstrução do modelo e de sintonia ao ideário do SUS, destacando-se particularmente uma acentuada interação positiva entre equipes e comunidade. A *questão médica*, entretanto, continuava pairando no horizonte como precária e provisoriamente equacionada, dadas as manifestações de insatisfação com a

política salarial praticada e a potencial resistência às mudanças na saúde, seja de origem interna ou externa, com influências preocupantes sobre o conjunto dos usuários.

As dificuldades na área de pessoal, associadas à escassez do financiamento e às restrições de se obter de forma permanente e estável as referências de média e alta complexidade, constituíram os três grandes “nós” não desatados pelo processo de implementação de mudanças no sistema de saúde de Ibiá, das quais se ressentia diretamente o PSF.

Ao contrário, alguns ganhos de monta devem ser reconhecidos, como por exemplo o aumento e o impacto na resolutividade do sistema; o trabalho em equipe, com a incorporação de novas categorias profissionais; o nítido incremento do grau de responsabilização, seja dos serviços, seja do sistema como um todo; a marcante mudança do processo de trabalho em saúde; o advento da credibilidade social no sistema de saúde; a incontestável adesão ideológica interna, entre outros.

Em linhas gerais, o processo de implementação do PSF se deu mais por mecanismos de *poiesis* (criação) ou *construção “a partir do novo”* do que propriamente de *substituição*, dada a situação precária da saúde encontrada pela administração de Hugo França. As dimensões do município, bem como a necessidade de levar respostas rápidas à população, dada a ênfase calcada na saúde, como ocorreu nas campanhas eleitorais de 1996 e 2000, fizeram com que o processo de implementação transcorresse em ritmo acelerado, um verdadeiro “*big bang*”.

Persiste, entretanto, alguma incerteza quanto ao futuro das medidas implantadas, calcadas, principalmente, nas possibilidades de “virada” política nas eleições vindouras, na questão salarial dos médicos e no enraizamento apenas superficial do programa entre o quadro de prioridades da comunidade local e do conseqüente grau de envolvimento da mesma em sua defesa.

#### **(d) Conteúdos**

Destaca-se, em Ibiá uma certa *ideologização* da saúde, o que não parece ser fato comum em pequenos municípios, nos quais o pragmatismo político não deixa espaço para questões de certa forma “menos substantivas”, qual seja o apelo a um ideário ou pauta de saúde centrado, por exemplo, no direito à saúde, na responsabilidade pública, na equidade, na participação e democratização do sistema de cuidados.

Este ideário, defendido em toda parte por partidos de esquerda ou mesmo de feição social-democrata, embora menos elaborado em Ibiá, não se revela ali como extemporâneo ou surpreendente, dadas as características pessoais de seu mandatário, bem como das alianças políticas que ali se estabeleceram, tendo o PT como parceiro. Neste aspecto, chama atenção o destaque dado aos processos de participação social, embora exista também “o outro lado da moeda”, como comentado acima.

Na definição dos conteúdos ideológicos referidos acima, não se pode deixar de destacar a presença de atores externos, particularmente de pessoas vinculadas ao Partido dos Trabalhadores, bem como dos técnicos que vieram trabalhar em Ibiá, particularmente dos secretários que, mesmo não possuindo vinculação partidária formal, eram pessoas sintonizadas e comprometidas com idéias progressistas em saúde e com a defesa dos princípios do SUS e do PSF.

Um outro fato marcante na definição dos conteúdos, certamente, pode ter sido uma prática política “de resultados”, em que o pragmatismo tem primazia sobre a ideologia, conforme as palavras de seu defensor, o prefeito municipal. Assim, apesar da administração municipal se apoiar assumidamente em uma “ideologia de saúde”, ao mesmo tempo se propõe a contornar certas barreiras ideológicas, por exemplo, ao estabelecer alianças políticas que posturas mais ortodoxas provavelmente rejeitariam.

## **CAPÍTULO 8**

### **NITERÓI: *A FORÇA DE UMA TRADIÇÃO MILITANTE***

#### **1. O MUNICÍPIO**

Niterói, o antigo arraial de São Lourenço, foi palco de lutas e pactos entre portugueses e índios, desde o alvorecer da ocupação do Brasil. Durante o período colonial, constituiu-se em sítio estratégico de proteção militar da capitania do Rio de Janeiro, dada sua posição de verdadeira “sentinela” sobre a entrada relativamente estreita da Baía de Guanabara.

Niterói deteve, historicamente, posição apenas secundária entre as cidades do Sudeste do Brasil, por força da pujança política e econômica da cidade vizinha do Rio de Janeiro. Foi capital do Estado, mas por todo o tempo teve sua presença ofuscada pela metrópole que se expandiu na banda oeste e sul da Guanabara. A referência dos cariocas a Niterói, por vezes, a fez alvo de certo demérito, imerecido, como a de ter por atração mais importante a vista do outro lado, formada pelo impressionante maciço de montanhas do Pão de Açúcar, Corcovado, Sumaré, Gávea e outras. Niterói veio, entretanto, a se afirmar no cenário nacional das políticas sociais e de saúde por outros e, sem dúvida, mais nobres motivos, como se verá adiante.

A cidade de Niterói está praticamente conurbada com a de São Gonçalo, somando juntas cerca de um milhão de habitantes. Fazem parte de uma área metropolitana típica, que se estende dos dois lados da Baía de Guanabara, com uma problemática urbana intensa, com indicadores sofríveis de saúde, saneamento e de qualidade de vida em geral. Entre todos os problemas da região, destaca-se a forte presença do crime organizado, principalmente o tráfico de drogas. O resultado mais visível desta situação é o alto índice de violências, que detem o primeiro lugar na mortalidade, afetando principalmente os jovens, já a partir dos 14 anos de idade.

Niterói tem uma economia diversificada, concentrando atividades no setor de serviços e indústrias, aí se destacando os estaleiros navais e o processamento de pescado. Tem, também, estabelecimentos militares navais importantes. A dependência econômica do Rio de Janeiro é intensa, já que, segundo o censo demográfico mais recente, as pessoas ocupadas em atividades locais representam menos de 40% da população entre 14 e 65 anos.

Outros indicadores sociais recentes referentes à cidade são: (a) pessoas com quatro anos ou mais que freqüentam a escola: 28,7% do total desta faixa de idade; (b) anos de estudo entre as pessoas acima de quatro anos: 7,9; (c) cerca de 25% dos domicílios chefiados por mulheres; (d) população migrante acima de quatro anos de idade: 7,1%.

## **2. A FORMAÇÃO POLÍTICA E O CASO DA SAÚDE**

Niterói é uma cidade de peculiar tradição política de feitio populista há algumas décadas, tendo no poder não só correntes vinculadas ao antigo PTB, na era Vargas, como ao MDB, nos anos da ditadura militar, liderado pelo antigo “cacique” Amaral Peixoto, também caudatário do getulismo e, posteriormente, ao PDT de Leonel Brizola.

É destacada a presença histórica de forças progressistas e de esquerda muito organizadas na cidade, seja dentro do quadro do trabalhismo tradicional, mas também no antigo Partido Comunista Brasileiro. O movimento sindical também foi bastante atuante e politizado, com categorias muito organizadas, particularmente nos estaleiros navais e nas indústrias têxteis. Da mesma forma o movimento de moradores, organizado como um “conselho” e depois como uma federação desde a década de 80, também teve presença importante na política local. A cidade sempre abrigou instâncias e fóruns de discussões políticas e de saúde, seja de cunho partidário, sindical, etc. Talvez por esses motivos, nos anos pós-64, o autoritarismo deixou marcas profundas em Niterói, tendo regime usado “mão pesada” na repressão a sindicalistas, políticos e estudantes.

O domínio político de Niterói, há algumas décadas tem pertencido a clãs políticos fluminenses. De um lado, a família Silveira, que teve um representante (Roberto Silveira) no governo na década de 60, e cujo filho, Jorge Roberto, está cumprindo o terceiro como prefeito municipal atualmente. De outro lado, hoje já eclipsada, a tradição iniciada por Amaral Peixoto, do antigo MDB, sob cuja influência deu-se a eleição para prefeito de Niterói, em 1976, de seu então genro, Wellington Moreira Franco. A ascensão deste político, muito jovem e ligado a movimentos progressistas na época, foi comemorada como augúrio de novos tempos na política local. Mas Moreira, que pertencia ao MDB, depois filou-se ao partido do regime, a Arena, acompanhando os passos de seu sogro e mentor político.

A história da saúde, em Niterói, acompanha o quadro de politização da vida social, marcado por resistência, “inquietação” e mobilização, particularmente durante o regime militar. A cidade foi sede da III Conferência Nacional de Saúde, realizada em 1963, antes do golpe militar portanto, abrigada pela administração de oposição na cidade e na qual se defenderam teses consideradas muito avançadas

para a época, entre elas a da descentralização e municipalização dos serviços públicos de saúde (NITERÓI, 1998).

O populismo dos dois governos Vargas e suas articulações locais permitiram criar uma forte medicina previdenciária em Niterói, com uma estrutura própria e robusta de Hospitais, vários PAM, Centros de Reabilitação, entre outros. Ali também se desenvolvera com vigor em alguns dos IAP (Institutos de Aposentadoria e Pensões), particularmente no dos industriários (IAPI), os contratos de compra de serviço junto ao setor privado, que vieram a se tornar hegemônicos em todo o sistema. O próprio poder público, tanto do antigo Estado do Rio de Janeiro, como do município de Niterói, teve também atuação marcante na área de saúde, mas registra-se um declínio a partir de década de 70, após a fusão dos estados da Guanabara com o do Rio de Janeiro. Este, aliás, foi um processo marcante na vida da cidade, conduzido que foi de forma arbitrária pelo governo federal e que, além de afetar negativamente, os investimentos sociais na cidade, facilitou o desmantelamento da estrutura de saúde existente.

A mudança de rumos políticos, dada pela perda de *status* decorrente da fusão dos estados e também pela adesão de Moreira Franco ao partido da situação teve o condão de desbaratar boa parte dos técnicos e militantes que haviam se abrigado na Secretaria Municipal de Saúde. Os novos dirigentes, agora, pertenciam a um grupo politicamente conservador e, além do mais, hostil ao grupo que militava na saúde. Essas pessoas formavam amplas alianças e mesmo tinham sua base profissional e política no antigo INAMPS. É assim, como reação a este momento difícil, que surge o chamado *Projeto Niterói*, um espaço autônomo de organização e resistência em saúde, formado por técnicos de múltiplas instituições, com articulações externas importantes, por exemplo: OPAS, INAMPS, SES-RJ, UFF, Conselho das Associações de Moradores, ente outras. Tais articulações, entretanto, não contavam com endosso no *status-quo* do Poder Público local.

O *Projeto Niterói* organiza-se, então, como uma instância de reflexão política e técnica, mas, também, de práticas, ao coordenar e participar da execução de atividades de saúde pública diversas, entre elas campanhas de vacinação, além de ser um agente promotor da universalização no sistema de saúde local, tendo como propostas, entre outras, o "Cartão do Morador" e o "Cartão da Gestante", visando dar garantias aos cidadãos de integralidade e direito. Em 1986, com a ameaça de uma epidemia de dengue na cidade, o *Projeto Niterói* institucionaliza-se como um "grupo executivo" e gradualmente se aproxima da Secretaria Municipal de Saúde, da qual havia se originado cerca de dez anos antes. Nesse momento, a participação da OPAS é fundamental, marcando presença contínua na cidade através de um técnico cubano (Carlos Petres), que abriu mais adiante caminho para o fecundo intercâmbio com Cuba, que muito viria a influenciar a política de saúde de Niterói. Da mesma forma, o INAMPS, que



começava a passar por um processo radical de transformação, sob a condução de Hésio Cordeiro, coloca-se como um dos sustentáculos mais expressivos do referido Projeto.

Apesar da história movimentada do setor saúde, a criação de uma Secretaria Municipal de Saúde em Niterói se deu um tanto tardiamente, em 1976, após a eleição de Moreira Franco. O primeiro secretário foi o médico e professor da UFF Hugo Tomasini, que fez um relato no mínimo curioso da situação que encontrara, na qual, entre os escassos recursos próprios entregues à gestão da SMS, estava o Cemitério Municipal (GOULART, 1996)! A gestão de Tomasini, embora curta, teve, sem dúvida, o mérito de não só iniciar um processo de mudança no setor saúde local, mais tarde interrompido, mas de certa forma retomado através do Projeto Niterói, como também de reunir e organizar um corpo técnico que passará a fazer parte da própria história do desenvolvimento da política de saúde de Niterói, com influências ainda nos dias atuais. Já nesse momento se identifica uma tendência progressista, *de esquerda*, na saúde, com a defesa dos princípios sintonizados com a Reforma Sanitária brasileira e a futura construção do SUS.

Somente após 1989, no primeiro mandato de Jorge Roberto da Silveira, retomou-se o curso das mudanças na saúde, iniciadas na década anterior. Foi escolhido secretário o médico Gilson Cantarino e, com ele, muitos dos participantes da etapa heróica do *Projeto Niterói* voltaram à cena da saúde, agora de forma institucionalizada de fato e de direito. Incorporou-se assim, definitivamente, a pauta da Reforma Sanitária no sistema de saúde de Niterói.

Cantarino recebeu do Prefeito "*carta branca* para agir" e formou uma equipe multiprofissional, de sua total confiança do ponto de vista técnico e político. Assim se desencadeou uma série de mudanças nas instituições e nas políticas de saúde de Niterói, entre as quais podem ser citadas: a atuação inédita do município nas vigilâncias e ações coletivas; a municipalização de todos os serviços estaduais existentes na cidade; a distritalização sanitária da cidade; a constituição de uma rede hierarquizada e regionalizada de serviços. No plano gerencial, criou-se a Fundação Municipal de Saúde, estabeleceu-se a contratação de pessoal através de concurso público e a implementação de um plano de carreiras na saúde.

Aspecto sem dúvida importante para o objeto aqui analisado foi o fato de que as administrações do PDT iniciadas por J. R. Silveira em 1989 tiveram continuidade até o presente momento (2002), tendo este político sido reeleito em 2000, cumprindo portanto o seu terceiro mandato. Da mesma forma, foi marcante a continuidade das equipes técnicas do órgão gestor, que em Niterói é a Fundação Municipal de Saúde. Silveira viria a se afastar da Prefeitura em março de 2002, para se candidatar, pelo PDT, ao governo do Estado do Rio de Janeiro.

### 3. O PERFIL DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE EM NITERÓI

O quadro 15, mostrado adiante, traz algumas informações sobre o perfil da assistência à saúde em Niterói, tendo como base o ano 2001, a partir de informações obtidas na página da SAS/MS ([www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br), 2002) e também em recente estudo nacional sobre a Gestão Plena, realizado com apoio da SAS (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2002a), além de estudo realizado pelo Núcleo de Estudos Urbanos da UNICAMP (NESUR, 2000). Entretanto, comentários mais abrangentes e de natureza analítica sobre os dados serão realizados no capítulo que tratará das experiências em perspectiva comparada. No momento, bastaria destacar alguns aspectos que chamam mais a atenção.

O município de Niterói faz parte de uma extensa Região Metropolitana, sendo considerado, em termos técnicos (nomenclatura do NESUR/UNICAMP) como *periferia* da mesma. Encontra-se na modalidade mais avançada de gestão da NOB 96, a GPSM, desde janeiro de 1999, configurando o que foi denominado no estudo da SAS de *aprendizado alto*, considerando sua trajetória pelas modalidades de gestão da NOB anterior.

Niterói detém um sistema de saúde complexo e misto. A atenção ambulatorial é pública e municipal em cerca de metade das unidades cadastradas, mas 100% das ações de atenção básica encontram-se sob gestão do município. O setor privado é expressivo mesmo nesta faixa de atenção, com cerca de um terço das unidades cadastradas.

Quanto à área de atenção hospitalar os indicadores são relativamente altos. Quando comparados com o Estado do Rio de Janeiro ou com o Brasil, a oferta de internações está na mesma faixa de grandeza destes. Já a capacidade instalada de leitos está bem acima dessas médias, com mais de 7 leitos por 1.000 habitantes. Praticamente 100% dos leitos estão sob gestão do próprio município.

Existe um percentual relativamente baixo, da ordem de 13 % de “evasões”, ou seja, internações de pessoas residentes no município que, na prática, ocorrem em outros municípios, com uma contrapartida de “invasões” de cerca de 44%, o que fala a favor de uma polarização em saúde exercida por Niterói.

O valor médio da AIH, em Niterói, é próximo dos R\$ 500,00 e é superior ao da média nacional, o que traduz seguramente a complexidade nas ações prestadas localmente. Tal fato teria

contrapartida no índice de procedimentos especializados *per capita*, que representa mais do que o dobro das médias do Estado e do País. Chama a atenção, neste aspecto, o fato de que a produção efetiva de procedimentos de média e alta complexidade no município, tanto em termos ambulatoriais como hospitalares, é de apenas de 57% do montante programado no teto financeiro local, valor verificado ao final do ano de 2001, e que oscilou, mês a mês, ao longo de todo o ano entre 50% e 70%.

Niterói, entretanto, não chega a ser centro notório de prestação de serviços de alta complexidade e estratégicos. Em 2001, por exemplo, foram realizados na cidade apenas 17 transplantes, cerca de 80 procedimentos de cardiologia, pouco mais de uma dezena de cirurgias oncológicas, entre outros, conforme dados disponíveis na página do Ministério da Saúde.

Em termos do financiamento da saúde, as bases de dados mostram que a dependência de recursos transferidos (federais) é alta, da ordem de 50%, com reduzida contrapartida de recursos locais (cerca de 21%).

**QUADRO 15: PERFIL DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE EM NITERÓI**

ITEM	NITERÓI	RJ (*)	BRASIL(*)
1. GERAL			
(k) População 2001	461.204		
(l) Grupo NESUR	Periferia de RM		
(m) Condição de gestão	GPMS		
(n) Data habilitação	Janeiro 1999		
(o) Aprendizado institucional	Alto		
2. ATENÇÃO AMBULATORIAL			
(q) Unidades cadastradas municipais	49		
(r) Unidades cadastradas outras + universitárias	8		
(s) Unidades cadastradas privadas	32		
(t) Unidades públicas (%)	64		
(u) AB / 1000 hab. Ano	5.184,63		
(v) AB sob gestão municipal (%)	100,0		
(w) Procedimentos especializados per capita	2,4	1,11	1,01
(x) MC e AC: produção / teto – ref dez 2001 (%)	57,07		
3. ATENÇÃO HOSPITALAR			
(q) Cobertura de internação 2001	6,13	6,35	7,09
(r) Leitos municipais / total leitos (%)	86,01		
(s) Leitos sob gestão mun / total mun (%)	100,0		
(t) Evasão de internações (%)	13,9		
(u) Invasão de internações (%)	44,72		
(v) Valor médio AIH (R\$)	496,82	475,84	416,89
(w) Total de leitos	3.367		
(x) Leitos / 1000 hab	7,30	3,41	2,82
4. FINANCIAMENTO			
(q) Receita orçamentária / hab (R\$)	398,37		
(r) Índice capacidade de arrecadação	0,30		
(s) Transferência federal AB / 1000 hab ano (R\$)	19.391,04		
(t) Transferências SUS / despesa total com saúde (%)	49,28		
(u) Despesas investimentos / despesa total com saúde (%)	2,08		
(v) Despesas pessoal e encargos / gasto total com saúde (%)	38,11		

(w) Recurso próprios aplicados em saúde (R\$)	20,62		
(x) Gasto saúde por habitante / ano (R\$)	159,21		
5. MODELO DE ATENÇÃO			
(m) Equipes SF (jul 2002)	65		
(n) Cobertura PSF (jul 2002)	48,6		
(o) Número de ACS (jul 2002)	-		
(p) Cobertura PACS (jul 2002)	0		
(q) Consultas AB / total consultas (%)	9,17		
(r) Equipes de Saúde Bucal implantadas (jul 2002)	0		

FONTES: [www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br) (2002); MINISTÉRIO DA SAÚDE (2002a); NESUR/UNICAMP (2000)

(\*): quando se aplicar ou se o dado estiver disponível

## 4. A IMPLEMENTAÇÃO DO PSF

### 4.1 Antecedentes e marcos históricos do PSF

Um aspecto marcante do período iniciado com a administração J. R. Silveira, tendo como secretário (até 1999) Gilson Cantarino, foi a realização da I Conferência Municipal de Saúde, em 1991, com participação de quase 1000 delegados, evento que os entrevistados consideram, com muito orgulho, ter sido “a primeira do País” e que, junto com a constituição da Comissão Interinstitucional Municipal de Saúde (CIMS) no final dos anos 70 e a realização II Conferência Nacional em 1963 confeririam a Niterói um galardão de especial ineditismo no campo das políticas de saúde.

Há, entretanto, outro fato ao qual os niteroienses dão especial destaque, considerando-o como outra grande contribuição da cidade às políticas sociais no Brasil: a criação do *Programa Médico de Família* (PMF), equivalente local do PSF, no ano de 1991, tendo feito parte da pauta da I Conferência, realizada naquele ano. O programa ganhou especial destaque, sem dúvida, por se originar em um momento ainda muito indiferenciado do processo de implementação do SUS, com uma política ainda centralizadora e tímida com relação à municipalização, como foi característico da Era Collor na saúde.

A história do PMF teve início em 1991, com a ida do prefeito e do secretário municipal de saúde a Cuba, para conhecerem a proposta local de *Médico de Família*. Na volta, haviam adotado com entusiasmo a idéia do PMF e deram início, de imediato, a um amplo processo de cooperação técnica com Cuba, com a vinda de consultores e estágios de técnicos locais naquele país, além de cursos para a formação de equipes.

Nesse momento, destacou-se a presença do consultor cubano Feliberto Peres, que coordenou as atividades de cooperação técnica e elaborou um relatório no qual foram traçadas as diretrizes que vieram a orientar a formulação e a implementação do PMF em Niterói, entre elas: a adaptação às

condições locais, afastando-se das referências cubana, americana e inglesa; caráter incremental e “não-radical” de implantação; as características do processo de trabalho com equipes formadas por médicos e auxiliares; o apoio na participação social com a articulação das Associações de Moradores, entre outras. Mas os interlocutores faziam questão de alertar sobre a forçosa comparação entre o PMF local e o de Cuba: “são dois processos realizados em momentos históricos e em sociedades completamente diferentes”.

Outras decisões tomadas no primeiro momento da formulação do programa, e que tiveram não pequeno impacto em sua implementação a seguir, foram a constituição de um grupo executivo treinado diretamente em Cuba e formado por técnicos locais assessorados por consultores cubanos, externo à estrutura dos Distritos Sanitário já existentes, bem como o desenvolvimento de uma etapa relativamente prolongada de “gestação” do programa, de cerca de dez meses (dezembro de 1991 a setembro de 1992), na qual foram capacitados os primeiros supervisores e os membros das equipes básicas iniciais e realizados os contatos para a articulação com as Associações de Moradores que iriam desempenhar papel especial no programa, como será detalhado mais adiante.

#### **4.2. Os atores relevantes**

Sem dúvida, o ator principal da implantação do PMF em Niterói, pela sua liderança, permanência no cargo, qualificação e experiência, além de respaldo político, foi o Secretário Municipal de Saúde (em Niterói: “presidente da FMS”), Gilson Cantarino. um médico, na faixa etária de 50 anos, com formação especializada em Psiquiatria e Psicanálise, com passagens por processos de capacitação formal em saúde pública, gestão em saúde e congêneres. Cantarino, egresso da antiga equipe do Projeto Niterói, assumiu a SMS em 1989 e foi mantido secretário nas gestões seguintes do PDT, ocupando o cargo ininterruptamente durante 10 anos, até que se afastou, em 1999, para assumir a Secretaria Estadual de Saúde do Rio de Janeiro, na gestão de Anthony Garotinho. Foi também presidente do Conselho de Secretários Municipais do Estado do Rio de Janeiro (COSEMS-RJ) e do Conselho Nacional de SMS (CONASEMS), exercendo marcante liderança e representatividade também nos cenários estadual e nacional. Cantarino foi não só o articulador da cooperação cubana como também o condutor de todo o processo de formulação e implementação do PMF em Niterói, marcando sua atuação, segundo os interlocutores, pelo zelo no acatamento da diretriz de *adaptação às condições locais*.

Outro ator importante nesse processo foi Maria Célia Vasconcellos, a qual, como Gilson Cantarino veio para a SMS na primeira gestão de J. R. Silveira, sendo também egressa do corpo técnico do *Projeto Niterói*. Maria Célia, formalmente “Vice-Presidente de Atenção Coletiva, Ambulatorial e Familiar da Fundação Municipal de Saúde” teve militância no sistema de saúde de Niterói desde a década de 70.

Sua formação é de assistente social. Seu perfil é também o de uma militante política típica, uma *partisan* formada entre os quadros do antigo PCB. Sua imagem entre as equipes é a de quem “é a cara do PMF”, ou vice-versa. Com efeito, Maria Célia coordenou diretamente o PMF desde seus primórdios, tendo feito parte do grupo executivo que implantou as primeiras equipes com assessoria cubana. Mais recentemente ela vem coordenando toda a área de Atenção Básica da FMS mas, normalmente, é a pessoa que “fala pelo PMF” na interlocução externa.

A participação de outros atores sociais no processo de formulação e implementação do PMF teve forte ligação com a história do *Projeto Niterói*, origem comum de muitos deles. A Universidade Federal Fluminense, por exemplo, foi uma das instituições parceiras do Projeto, tendo colaborado através da assessoria de docentes e mesmo com processos formais de cooperação técnica. Ao longo da década houve momentos de aproximação e afastamento, mas na atualidade a adesão é bastante decidida. Alunos dos cursos de saúde da Universidade acompanham o PMF desde seu primeiro ano de estudos, dentro de um quadro de mudança curricular em andamento. A UFF colaborava também na capacitação das equipes e neste aspecto, lidera o Pólo de Capacitação do PSF, que foi considerado como ativo e bem estruturado. Admitiu-se que o PMF tem provocado impacto na Universidade, inclusive com geração de tensões em alguns momentos (por exemplo, no início do programa) ao se colocar a questão da necessidade de mudança na formação de recursos humanos para um novo tipo, mais adequado às demandas dos serviços públicos municipais de saúde. Existia um processo de sintonia técnica e operacional entre a FMS e a UFF, havendo consenso em que a participação docente e discente nas atividades dos serviços deveria superar a visão tradicional de mero “laboratório” de práticas.

A SES-RJ também se fez presente desde os anos 80, sendo uma das apoiadoras do *Projeto Niterói*. Quando das visitas realizadas, as relações eram referidas como *construtivas*, o que não surpreenderia, já que o dirigente era ninguém menos do que Gilson Cantarino, que fora secretário de saúde em Niterói por uma quase década inteira.

Em Niterói também se consideraram como atores relevantes as “forças políticas de esquerda”, mormente aquelas representadas no PDT, mas certamente também outras que tinham tradição na cidade, desde os anos 60. Não haveria, aparentemente, grandes dissensos entre as correntes políticas de esquerda se o tema fosse a saúde e, particularmente, o PMF.

A Federação das Associações de Moradores sempre teve participação especial no PMF. A entidade foi parceira de um processo histórico de construção do sistema de saúde, desde as origens do *Projeto*

*Niterói*. São as associações nela representadas que se responsabilizavam formalmente pela contratação de todo o pessoal do PMF, inclusive de sua fiscalização, como será comentado adiante.

Na experiência de Niterói assumiu especial importância a cooperação técnica cubana, embora, nos últimos anos, com a evolução do programa, sua presença venha se tornando menos assídua. Já foi comentada a atuação do médico Feliberto Peres, aliás escolhido diretamente por Cantarino para coordenar a cooperação entre a FMS e Cuba. Aquele profissional terminou por se fixar no Brasil como adido da Embaixada de Cuba, dedicando-se à cooperação na área de saúde. É também autor de um livro que se transformou em referência para os programas brasileiros voltados para a atenção às famílias.

Um outro “ator social” que não poderia deixar de ser destacado quando se trata de Niterói, dadas as características especiais da cidade, particularmente de suas áreas mais pobres e marginalizadas, é aquele representado pelo crime organizado envolvido com o tráfico de drogas. Em muitos dos morros da cidade, tal como no município vizinho do Rio, sua presença é marcante e muitas das ações do poder público têm sido reguladas ou pelo menos constrangidas pela sua atuação. Em Niterói eram registradas, com frequência relativamente grande, ações dos traficantes que chegavam a impedir a atuação das equipes de PMF por dias seguidos. Naturalmente, tratava-se de uma situação delicada, na qual uma negociação mais ampla, no nível de governo municipal, seria praticamente impossível, não só pelos aspectos éticos e legais como também pela absoluta não-governabilidade de que se revestia a situação. Cada caso era tratado, quando possível, local e pontualmente, dentro de uma ótica de respeito mútuo, porém sem concessões ou qualquer forma de promiscuidade, segundo asseverou a coordenadora do PMF.

#### **4.3. Processos e contextos de implementação do PSF em Niterói**

Aspecto que se constitui como um grande modulador do processo de implementação da política de saúde, na década de 90, foi, sem dúvida, a continuidade política, advinda de quatro administrações sucessivas de um mesmo partido, o PDT, tendo em três delas o mesmo prefeito, Jorge Silveira. Além disso, permaneceu no cargo por praticamente 10 anos o mesmo secretário, Gilson Cantarino, que ao sair teve a continuidade de seu trabalho assegurada pelo novo titular, Aguinaldo Zagne, um profissional bem sucedido na clínica privada, “médico do prefeito”, professor universitário, sem maior vínculo histórico com a administração pública e de saúde.

Uma das ações iniciais da implementação do PMF foi a definição da área a ser contemplada pelo programa. Através do levantamento de indicadores sanitários e sócio-econômicos, uma ação

facilitada pelo estágio de evolução do sistema local, foi definida como prioritária uma área de forte exclusão social e baixo acesso a serviços, a Favela do Preventório, com cerca de 5 mil habitantes e que possuía um movimento de moradores muito organizado. Este foi o ritual seguido também nas escolhas de áreas subsequentes, mas a definição final, dentre as diversas escolhas técnicas, seria de domínio exclusivo do prefeito municipal.

Escolhida a área de atuação, o cadastramento das famílias nela residentes constituía o primeiro passo na implementação do PMF. Nesse processo, envolviam-se tanto o médico como o auxiliar de saúde e o atendimento rotineiro só era iniciado depois do mesmo ter sido completado.

Um aspecto diferencial do PMF foi a composição e o processo de trabalho de suas equipes técnicas, pois lá se praticava um conceito diferente do restante do país, no qual se diferenciava uma *equipe básica*, constituída pelo médico e pelo auxiliar de saúde. Não existia a figura do agente comunitário de saúde como membro de tal equipe, salvo no trabalho em áreas isoladas de PACS, mas atribuía-se ao auxiliar de saúde tarefas muito semelhantes às do ACS típico, inclusive a obrigatoriedade de residir na área atendida. Cada equipe básica provia cobertura a 1.200 pessoas, ou cerca de 300 famílias. Até o momento da visita (novembro de 2001) não havia a inclusão da odontologia nas atividades das equipes básicas.

Havia também *equipes de supervisão*, responsáveis pela retaguarda técnica das *equipes básicas*, na proporção de uma das primeiras para cada três ou quatro das outras. Essas equipes tinham caráter multidisciplinar e eram formadas por médicos (pediatra, gineco-obstetra e clínico geral) enfermeiro, assistente social, e um "sanitarista". Na origem do PMF, cerca de 1991 e 1992, todas as equipes que iniciaram o trabalho foram capacitadas em Cuba ou mediante a vinda de assessores cubanos, assumindo o nível local posteriormente este encargo. Pelo menos uma vez por semana, a equipe de supervisão tinha o compromisso de se fazer presente no módulo.

A estrutura do programa se organizava por setores geográficos ou *módulos*, que podiam estar sob responsabilidade de duas até cinco equipes básicas. A estrutura típica do módulo compunha-se de uma pequena unidade com consultórios utilizados em sistema de rodízio pelos médicos das várias equipes.

Em termos do processo de trabalho, alguns aspectos eram distintivos no PMF de Niterói. Cerca de 50% do tempo do médico era destinado formalmente ao trabalho de campo, basicamente visitas domiciliares bem como outras atividades não agendadas, seja nas residências ou em outros locais



da comunidade, aí se incluindo também as reuniões com grupos de pacientes e moradores em geral, para tratar de temas de saúde e outros ligados à dinâmica do programa.

Um aspecto característico era que o PMF estimulava fortemente a visita domiciliar médica. Sobre esta, um entrevistado usou a expressão “visita de comadre”, embora a frase não parecesse ter sido colocada pejorativamente, mas, sim, como tradução da formação de vínculos de responsabilidade e até afetivos. Uma médica chegou a dizer que até “99%” de seu tempo era consumido em visitas comunitárias ou domiciliares. As visitas eram geralmente feitas em dupla, pelo médico e pelo auxiliar, até por questões de segurança, mas isto não seria uma obrigatoriedade.

O trabalho na unidade consistia em consultas médicas, normalmente agendadas e também em trabalhos de gerência, realizados tanto pelo médico como pelo auxiliar, nos quais se incluíam revisão de agendamentos, apuração de resultados, atualização de mapas, revisão de prontuários e fichas de cadastramento, etc.

O PMF realizava também o que se denominou de “reunião de setor”, um evento aberto entre a equipe local, a supervisão, representantes da Associação de Moradores da área, além de outras pessoas da comunidade. Tal evento deveria ser realizado quatro vezes por ano, mas nem todas as equipes a cumpriam com esta frequência. Não chegava a ser um tipo formal de conselho, mas a presença da Associação de Moradores, que contrata o pessoal local, era compulsória. Alguns temas tratados costumavam ser processos de “ouvidoria”, inclusive quanto ao desempenho das funções da equipe, esclarecimentos técnicos, conscientização sanitária, etc.

Além dessas atividades, eram destinadas quatro horas semanais para “estudos” por parte dos membros da equipe.

As equipes de supervisão constituíam, como já se viu um aspecto distintivo da experiência de Niterói. Alguns tópicos de destaque em seu trabalho: os médicos exerciam também um papel de “consultantes” frente às equipes (à maneira inglesa, no NHS), sem impedimento de suas outras atividades de acompanhamento técnico e administrativo. Os assistentes sociais tinham responsabilidades na condução e assessoravam as equipes básicas na mobilização social, na formulação de metodologias e conteúdos de estratégias pedagógicas; nos processos de capacitação em geral; nas referências da área social; na preparação e execução dos trabalhos em grupo e nas relações comunitárias em geral. Sua presença era mais constante nas unidades do que os demais membros da supervisão. Os membros da equipe de supervisão dispunham da opção por carga horária em tempo parcial, porém esta opção não se estendia às *equipes básicas*. Os entrevistados,

de modo geral, consideravam o processo de supervisão como uma marca especial da experiência do PMF, considerando que ela desempenhava um “poder de cobrança” muito efetivo.

Entre os instrumentos e processos de gestão utilizados no PMF alguns aspectos merecem ser destacados, como se verá nas linhas seguintes.

O uso de protocolos estava em expansão no PMF, concentrando-se naqueles associados aos programas “clássicos” do Ministério da Saúde, que estavam padronizados para a toda a rede. Entre eles podem ser citados os protocolos de diabetes, hipertensão, prevenção de câncer cervico-uterino, crescimento e desenvolvimento infantil.

Em termos dos sistemas de informação disponíveis, a informação era de que o prontuário de família ainda seria opcional. A própria presença de uma “folha de rosto” contendo o resumo do cadastramento domiciliar não era normalmente encontrada nos prontuários arquivados nas unidades. Existia grande liberdade e autonomia para as equipes organizarem sistemas paralelos de informação, utilizando fichas, cadernos e outras criações próprias *ad hoc*, porém de difícil consolidação e oferecendo baixa comparabilidade. Este, todavia, não seria um quadro exclusivo de Niterói, mas também de outras experiências visitadas. No momento das visitas, existia um processo de informatização em curso na rede municipal de Niterói, com a previsão de utilização extensiva de *palm-tops*, adquiridos com recursos do BNDES.

O mapeamento das áreas de atuação do PMF ainda parecia ser um processo bastante artesanal e de difusão limitada entre as equipes. Uma metodologia baseada em alfinetes coloridos era a mais utilizada, não havendo evidências que a mesma produzisse informações utilizadas na tomada de decisões pelas equipes.

O cadastramento era feito pelo médico e pelo auxiliar de saúde, ainda em sua fase de treinamento, mas não havia garantia de atualização permanente do cadastro. Utilizava-se em Niterói uma ficha de cadastro específica, um tanto diferente da do SIAB, embora se aproximasse dela em alguns aspectos. Contudo, também sua utilização para a tomada de decisões era duvidosa, pois a mesma acabava por ser arquivada em uma pasta de cartolina na qual não era mais consultada, ficando guardada apenas como testemunha do processo de cadastramento, para possíveis efeitos burocráticos. Tal fato, é claro, não seria uma prerrogativa apenas do PMF, mas ocorreria como regra geral no âmbito das experiências visitadas, conforme observações pessoais.

A estrutura física disponível para o PMF foi considerada um fator de estrangulamento para o mesmo. Mesmo os prédios construídos especificamente para abrigar o programa tinham áreas muito acanhadas, considerando que eram destinados para até quatro equipes em trabalhos simultâneos. Havia uma certa intencionalidade de oferecer poucos consultórios, para forçar a saída das equipes, particularmente dos médicos, ao trabalho de campo. Ainda existiam muitos prédios adaptados, alguns bastante precários, mas a tendência revelada era de que as áreas cedidas se transformassem em unidades públicas construídas para esta finalidade específica.

A rede municipal anteriormente existente, de feição tradicional em termos de oferta de serviços, não foi substituída inteiramente e continuava atuando não só nas áreas de especialidades e terapias alternativas, como também na atenção básica. Sua atuação era considerada pouco efetiva, pois registrava-se um esvaziamento lento e progressivo da mesma. Justificou-se, entretanto, que a baixa cobertura na cidade dificultaria o fechamento de unidades. Neste terreno, houve o reconhecimento de que os avanços foram muito tímidos, ou mesmo ausentes.

Os processos de referência e contra-referência mantinham uma organização tradicional. Não havia informatização, nem a possibilidade de marcação de consultas especializadas por telefone, embora em Niterói tivesse sido constituída uma central de marcação de consultas com participação da FMS. Os pacientes eram encaminhados a outros serviços mediante contatos diretos e encaminhamento de solicitações formais, em papel. As dificuldades eram grandes, com o sentimento de que “cada caso é um caso”, tendo que ser negociado separadamente. No momento da segunda visita ao programa (novembro de 2001) os obstáculos haviam aumentado, tendo em vista a greve prolongada das instituições de ensino superior federais, das quais fazia parte o Hospital Antônio Pedro, do qual a rede municipal de serviços de saúde tinha forte dependência.

Sobre a política de recursos humanos, a experiência do PMF trouxe alguns aspectos inovadores que mereceriam ser destacados.

Em primeiro lugar, havia uma preocupação muito acentuada com o perfil do profissional a ser admitido. As exigências locais poderiam ser consideradas muito acentuadas em relação ao PSF em geral, sem ser conflitantes com as diretrizes da formação, tendo em vista, por um lado, a boa articulação existente entre o PMF e a instituição formadora mais próxima, a UFF e, por outro lado, a abundância da oferta, considerando haver mais de uma dezena de cursos de medicina e enfermagem na região metropolitana do Rio de Janeiro e adjacências.

O perfil almejado para os médicos compreendia, além de uma boa base de formação clínica e epidemiológica (a ser suprida ou complementada nos treinamentos realizados após a contratação), além de uma certa *sintonia ideológica* com a proposta.

A seleção e a contratação via processos públicos era a regra, tendo sido esta uma proposta aceita e praticada desde que a I Conferência de Saúde local, no início da década de 90 a definiu como obrigatória. No caso dos médicos, o processo seletivo vinha experimentando algumas dificuldades, tendo como pano de fundo, mais uma vez, a questão salarial e também uma certa saturação da oferta local.

Foram descritos embates políticos oriundos do clientelismo tradicional nos processos seletivos, mas assegurava-se o predomínio de uma lógica técnica, com prova escrita e entrevistas para avaliação de trajetória e sintonia com o projeto por parte do candidato. A equipe dirigente da FMS vinha fechando questão em relação a este tópico, enfrentando não raras vezes incompreensões por parte dos agentes políticos e presidentes de Associações de Moradores. Ainda em termos do processo seletivo das equipes, foi considerado que a melhor opção nem sempre era a seleção externa, mas, sim, a interna, na própria rede, considerada como um fator altamente favorável ao desenvolvimento do programa.

Realizava-se um treinamento introdutório de 40 horas para todos os ingressantes, sem exceção, com ênfase em conteúdos de políticas de saúde e vigilância à saúde. Esses e outros treinamentos eram, via de regra, realizados pelo Pólo de Capacitação, que, no caso local, possuía estrutura muito ampliada, dele fazendo parte não só a UFF como também a UERJ, as Faculdades de Medicina de Campos, Vassouras e Teresópolis. A coordenação do Pólo pertencia à SES-RJ, mas a principal instituição executora era a UERJ. As relações com as instituições formadoras do Pólo, particularmente com a UFF, foram consideradas muito produtivas, embora se relatassem alguns desajustes ocasionais, por exemplo, advindos de propostas acadêmicas consideradas muito técnicas e, por vezes, um tanto distantes das necessidades reais dos serviços.

Talvez o aspecto mais diferenciado do PMF fosse a contratação de pessoal via Associações de Moradores, o que, na verdade, representava o resultado de um processo de relacionamento histórico e produtivo, embora não totalmente isento de conflitos. Tal aproximação é considerada formalmente como "co-gestão", regulando-se mediante convênio firmado em separado com cada entidade. Os recursos repassados para contratação, não só do pessoal da linha de frente como também de apoio administrativo e supervisão, estariam na verdade submetidos a uma gestão mista, já que cada cheque era assinado por um funcionário da administração designado, em

conjunto com o presidente de cada Associação de Moradores. Do ponto de vista jurídico, não tem havido contestação a esta modalidade de contrato de pessoal.

Existiam focos de tensão entre as Associação de Moradores e as equipes, principalmente diante de cobranças eventuais dos seus presidentes e prepostos relativas às jornadas de trabalho e ao desempenho das tarefas contratadas. Havia queixas acumuladas de parte a parte e, em alguns casos extremos, chegaram a acontecer demissões e pedidos de transferência coletivos. Mas isso não chegava a ser uma regra geral, apenas exceções.

O PMF tinha, em novembro de 2001, 83 equipes atuantes, o que significava perto de 100 mil pessoas atendidas, ou seja cerca de 22% da população da cidade. Tal cobertura era considerada ainda baixa pelos dirigentes e a meta era de se incrementar mais 40 equipes até o final da administração de J. R. Silveira.

O PMF de Niterói tem sido intensivamente estudado nas academias e fora delas. No breve resumo a seguir, algumas das considerações encontradas na literatura.

AGUIAR (1998), por exemplo, em dissertação defendida em 1998, registra um certo descompasso entre as disposições do PMF, de utilizar indicadores sanitários, relativos a condições ambientais e também de ordem institucional, com vistas à avaliação e ao controle dos agravos coletivos, de um lado e, de outro, os procedimentos incipientes efetivamente desenvolvidos, pelo menos no momento de sua análise, entre 1996 e 1997. A autora destaca ainda o fato de que toda uma primeira fase da implementação do programa, até os anos referidos acima, talvez tenha sido ocupada em “retraduzir a proposta para a realidade local” o que fez com que apenas mais recentemente, ou seja, ao final da década, tenha sido possível sistematizar o conhecimento acumulado e proceder a revisões na implementação da proposta.

VASCONCELLOS (1998), analisando a experiência do PMF de Niterói *vis a vis* com outras desenvolvidas no Brasil, enfatiza a “forte influência” cubana no programa, bem como seu caráter de “estrutura paralela” à rede existente e o caráter “político” de seu desenvolvimento. Esta autora, entretanto, não deixa de conferir um caráter de inovação à proposta, ao realçar a potencialidade de articulação, sob a condução da FMS, entre os diversos setores de governo, no encaminhamento das políticas sociais no município o que, segundo a mesma “permite pensar em novas possibilidades de gestão no sistema de saúde local”.

MOUZINHO (1999) destaca aspectos peculiares da experiência de Niterói, como, por exemplo, o de ter sido grande “incentivador” do PSF nacional. Considera, entretanto, que o PMF é também “uma forma de controle social” por parte do Estado que, através da figura do médico, procura mudar comportamentos e atitudes da sociedade, reconhecendo porém a ênfase do programa nos processos educativos e na qualidade de vida. Segundo a autora, tanto os médicos como as auxiliares de saúde exerceriam fortes papéis “mediadores”, seja entre a população e o aparelho de Estado, seja, no caso dos auxiliares, entre as pessoas “comuns” e os médicos. Considera, ainda, certas condições que transformam o trabalho médico em fontes de estresse para os mesmos, apontando, entre outros, o dilema de serem controlados tanto pela supervisão como pela comunidade.

TEIXEIRA et al. (1999) reconhecem no PMF a capacidade de realizar uma conjunção de saberes clínicos, epidemiológicos e sociais, a perspectiva assumida em favor da qualidade de vida, bem como a oferta de uma atenção voltada para o perfil e as necessidades da população, configurando-se como autêntica porta de entrada do sistema local de saúde. Além disso, detêm-se sobre o quadro das novas relações estabelecidas entre Poder Público e Associações de Moradores, nas quais os representantes comunitários deixam de ser meros observadores para se transformarem em parceiros executivos na saúde, dentro de um quadro que traz mudanças para ambas as partes envolvidas, ao mesmo tempo inovador e conflituoso.

## **5. AVALIAÇÃO E PERSPECTIVAS**

Dentre uma vasta gama de fatores considerados positivos ou facilitadores, de uma lado, ou dificultadores, de outro, no que diz respeito à implantação da política de saúde, em geral, ou do PSF em particular, em Niterói, conforme depoimentos dos interlocutores, merecem destaque os seguintes:

### **5.1. Fatores facilitadores**

- (l) Decisão política firme por parte dos dirigentes, confirmada, por exemplo, pela “carta branca” dada a Gilson Cantarino desde a primeira gestão de J. R. Silveira, no final da década de 80;
- (m) O processo de continuidade política, com o mesmo grupo partidário à frente do Poder Executivo municipal durante toda a década, com a manutenção dos dirigentes e das equipes técnicas na saúde;

- (n) Disponibilidades de técnicos formado sob a égide de uma tradição política, via *Projeto Niterói*, bem como técnica, dentro da própria SMS;
- (o) Proximidade e boa articulação com o aparelho formador de recursos humanos, no caso a Universidade Federal Fluminense;
- (p) Articulação e parcerias com organismos sociais, particularmente as Associações de Moradores, as quais, embora algum nível de conflito, possuem papéis muito diferenciados no sistema de saúde local, inclusive na gestão de recursos humanos;
- (q) Histórico de luta política e mobilização em prol da saúde na cidade, por exemplo, através do Projeto Niterói e movimento de moradores, entre outros;
- (r) Premiações atribuídas pelo BNDES e pela FGV às ações realizadas na saúde ("Gestão Pública e Cidadania), que abriu portas para financiamento e reconhecimento externos;
- (s) Processos de supervisão com caráter pedagógico associado e presença marcante no cotidiano das Unidades;
- (t) Respeito a direitos dos trabalhadores do programa;
- (u) Continuidade do programa mesmo diante dos percalços do sistema local (greves por exemplo);
- (v) Boa preparação técnica das equipes básicas e da supervisão.;
- (w) Fator humano: humanização do atendimento, vínculos, relações personalizadas, adesão ("vestir a camisa do PMF");
- (x) Processo seletivo interno como fator altamente favorável ao desenvolvimento do programa.

## 5.2. Fatores dificultadores

- (a) Ambiente político marcado por tradições clientelistas e populistas, com pressões permanentes sobre o Executivo, porém contrabalançadas pela atuação firme de dirigentes da FMS;
- (b) Restrições às referências especializadas e alta complexidade;
- (c) Alguns "exageros" dos mecanismos de controle social, como, por exemplo, o dilema resultante de as Associação de Moradores exercerem, ao mesmo tempo, tarefas administrativas (contratadores e controladores de pessoal) e o controle social propriamente dito;
- (d) Áreas físicas e equipamentos deficientes e limitados;
- (e) Necessidade de mais capacitação de recursos humanos;

- (f) Excesso de demanda, com processos de trabalho considerados “muito exigentes” por parte de algumas equipes;
- (g) Deficiências na política de comunicação social, com necessidade de mais informações e educação dos usuários.

A partir da identificação dos fatores que foram fortalecedores ou, ao contrário, criaram obstáculos ao pleno desenvolvimento da atuação do gestor municipal, em termos dos processos de implementação de sua política de saúde, algumas supostas *lições* puderam ser enumeradas, ressaltando também os aspectos distintivos apresentados pela experiência de Niterói.

Em primeiro lugar, o PMF de Niterói não “aconteceu” por acaso. Representa uma acumulação de conhecimentos, práticas e ação política de décadas. É o resultado de círculos virtuosos intensivos e de longa duração, em que se associam continuidade e fortaleza política, presença de tomadores fortes e autônomos de decisão, articulações amplas e multidirecionadas, tradição militante, capacidade de busca de apoio externo, equipes capacitadas, além de proximidade e sintonia com o aparelho formador de recursos humanos.

O apoio externo é, sem dúvida, um de seus aspectos peculiares, mas isoladamente talvez não produzisse os resultados a que se chegou. A assessoria cubana teve e continua tendo uma marca importante na formulação e na implementação da política; entretanto mesmo ela deve ser entendida em suas mediações com a capacidade decisória e a autonomia das decisões locais, bem como com uma cultura de pensamento e práticas de equipe em saúde que durou por mais de uma década, dentro da administração municipal e fora dela, como foi o caso do *Projeto Niterói*. As semelhanças entre a experiência cubana e a local, minimizadas nas entrevistas com os dirigentes do PMF, são inegáveis, mas com certeza não surgem a partir de uma replicação ou “clonagem” do programa original. As condições da implantação do PMF em Niterói, onde a sociedade é muito mais desigual e menos organizada do que em Cuba, a concorrência do crime organizado, entre outros aspectos, marcam limites e ritmos que certamente fazem enorme diferença entre uma realidade e outra.

A *tradição militante* em Niterói merece algum detalhamento. De certa forma, todos os dirigentes e principais assessores do PMF filiam-se a ela. No caso presente, ela parece contornar ou ignorar até mesmo barreiras partidárias, que comumente se interpõem em outras realidades. O *Projeto Niterói* amalgamou um tanto dessa tradição, certamente até mesmo anterior a ele. Aqui talvez seja



possível falar também de uma *comunidade cívica*<sup>19</sup> em saúde, dado seu caráter contínuo e orgânico, em termos de conteúdos e propostas.

Um aspecto surpreendente em Niterói, dentro da atual conjuntura de restrição de recursos, é que existem perspectivas de ampliação do programa para os próximos anos. Quando se compara esta experiência com as demais focalizadas neste estudo, esta é uma diferença real, pelo menos no discurso dos dirigentes. Provavelmente reflete, mais uma vez, a densidade do processo político de decisão local, mais do que uma visão otimizadora e voltada para os recursos externos, no caso do Ministério da Saúde.

Outro aspecto peculiar foi a implantação do programa, se não “explosiva” (*big-bang*) pelo menos acelerada e com ritmo constante. A explicação passa mais uma vez pela decisão política, como um fator medido e calculado, tendo em vista a busca de resultados políticos e impactos sanitários concretos.

A primazia de Niterói sobre outras experiências brasileiras de saúde da família, até mesmo da oficial do Ministério da Saúde, coloca os interlocutores locais “à vontade” para, mesmo espontaneamente, analisar outros modelos alternativos de PSF. Assim, por exemplo, o programa desenvolvido em São Paulo na década de 80, no governo Quéricia, sob a gestão de J. A. Pinotti, aliás também inspirado no modelo cubano, foi analisado como uma “importação direta e acrítica”, sem estruturas adequadas de supervisão – por isso veio a fracassar. Sobre o programa desenvolvido em Porto Alegre pelo Grupo Hospitalar Conceição, na verdade anterior ao de Niterói em mais de uma década, as impressões são de que se trata de um “processo de triagem, embora de alto padrão”, adaptado diretamente e sem mediações do modelo inglês, com vínculos residuais com a população, sem nenhuma forma de co-gestão com a mesma, mas com o pessoal muito bem qualificado.

### 5.3. A voz dos atores

Registram-se, a seguir, alguns trechos de depoimentos significativos, que de certa forma sublinham e reforçam a discussão levada a efeito nas páginas anteriores:

- (a) “O PMF abriu caminho para outras políticas públicas nos morros e áreas mais pobres” –  
Dirigente do PMF;

---

<sup>19</sup> *Comunidade cívica*: conceito a ser explorado com mais detalhe no Capítulo 11 desta Tese.

- (b) "Eu sei é que Niterói já produziu suas sementes, através dos programas de Manaus, Campo Grande, Joinville, Camaragibe e também municípios vizinhos" – Dirigente do PMF;
- (c) "A relação com eles é tensa, mas de respeito mútuo, e também sem concessões e sem promiscuidade" – Dirigente do PMF, sobre a interação com o crime organizado nos morros;
- (d) "Eu vejo o PSF como uma arma poderosa nas mãos dos governos" – *Idem*;
- (e) "É uma visita dessas de comadre" – Supervisora, porém sem aparente caráter pejorativo, enfatizando apenas a formação de vínculos entre equipe e comunidade;
- (f) "Aqui é meu setor; aquela é uma gestante minha; aqui está minha supervisora" – Médica de uma equipe básica, traduzindo um sentimento de pertinência, comum às equipes do PMF;
- (g) "Noventa e nove por cento do meu tempo eu passo em visitas" – Médica de uma equipe básica, fazendo uma aparente hipérbole sobre o peso das visitas domiciliares em sua carga horária;
- (h) "Às vezes o campo fica ruim..." – Médica de uma equipe básica, sobre as tensas relações com o tráfico;
- (i) "Foi uma opção satisfatória do ponto de vista pessoal, não dar plantões, não levar serviço para casa. Mesmo com exigência de tempo integral é legal trabalhar aqui..." – Médica de uma equipe básica;
- (j) "O problema é que o sistema local não dá respostas com a agilidade que o PMF exige" – Supervisora, sobre as dificuldades com as referências especializadas;
- (k) "É um processo de trabalho muito exigente para as equipes" – Auxiliar de Saúde;
- (l) "Visita domiciliar quando é feita pelo médico é um fator diferencial positivo" – Supervisora, sobre o processo de trabalho dos médicos do PMF;
- (m) "O aprendi que é preciso entender a comunidade onde se vai trabalhar" – Médica de uma equipe básica de uma área particularmente problemática na relação com as Associações de Moradores;
- (n) "Aqui trabalhamos mais no campo, com a promoção da saúde, donde as diferenças com o PSF do Ministério" – Supervisora;
- (o) "Ainda estão acostumados é com o pronto socorro, o pronto atendimento; só procuram o médico quando adoecem..." – Auxiliar de Saúde, falando sobre os usuários;
- (p) "Tiveram o que queriam, mas agora querem mais..." – *Idem*.

#### 5.4. Uma síntese interpretativa

Entre tantos aspectos peculiares, talvez o que chame mais a atenção na experiência do Programa Médico de Família de Niterói seja sua aparente originalidade, ou seja seu feitio diferenciado em

relação ao PSF nacional. Mas tal aspecto do programa não deriva apenas de seu caráter pioneiro, construído em um momento no qual as referências nacionais eram escassas e cumpria buscar os exemplo fora do país, no caso, em Cuba. Além disso, deve ser lembrado que o PMF sempre caminhou por sendas próprias, diferindo realmente do modelo oficial do Ministério da Saúde em termos bastante substantivos. Com efeito, somente em 1999 o nível federal finalmente aceitou as variações propostas por Niterói, abrindo caminho também para que outros programas ditos “similares” pudessem receber apoio financeiro. Do programa de Niterói pode-se dizer, portanto, que foi capaz de sustentar suas diferenças dentro de um contexto que apontava para a uniformidade, mesmo que isso pudesse significar seu não-credenciamento em receber recursos preciosos do SUS. Tal persistência acabou por conduzir a uma aceitação das diferenças por parte do DAB/MS e isso pode ser considerado mais uma das conquistas que a experiência auferiu e compartilhou com o resto do país.

Ao se tentar uma síntese interpretativa do programa de Niterói, preliminarmente deve-se afirmar não ter havido hierarquia entre seus fatores determinantes ou, se houve, ela não parece ser muito nítida. Se os *atores*, por um lado, foram fortes e decididos, os *contextos*, de outro lado, também se afiguraram como extremamente favoráveis, construídos que foram ao longo de uma profícua e complexa trajetória histórica. Os *conteúdos* orientadores e os *processos* desencadeados, da mesma forma, não surgiram do nada, mas, sim, de uma acumulação social e histórica que muitos poucos lugares conseguiriam reunir, com as características presentes em Niterói.

#### **(a) Atores**

Jorge Roberto Silveira, Gilson Cantarino, Maria Célia Vasconcelos, Feliberto Peres, Hugo Tomasini, Hésio Cordeiro... Este são apenas alguns dos nomes que deram sua contribuição ao PMF de Niterói. Há muitos outros, certamente, mas seria um exercício ocioso querer nomeá-los todos. O que existe e a maneira como evoluiu o projeto na antiga capital fluminense não é apenas produto de atores sociais individualizados, mas também de suas circunstâncias.

A combinação ocorrida em Niterói é bastante expressiva. De um lado, uma ideologia de saúde com bases sólidas e operacionalização concreta; de outro lado, instituições fortes; de permeio, atores dotados de liderança e vontade própria, mas também de marcada inserção no ambiente institucional e político que facultou sua emergência e visibilidade.

O *ambiente institucional* de Niterói é bastante peculiar. Não que detenha instâncias novas e diferenciadas em relação a outros municípios de igual porte. Ao contrário, o conjunto é

aproximadamente o mesmo de outras partes, talvez apenas um pouco mais diversificado: academia, gestores, entidades populares, cooperação internacional, etc. O que há de singular em Niterói é a maneira como se amalgamaram as forças, formando um processo de múltiplos vetores atuantes, mas ao mesmo tempo sinérgicos e duradouros.

Este talvez seja o grande desafio interpretativo: como forças institucionais tão diversas conseguiram realizar uma obra comum de tal porte, como é o PMF e o próprio sistema de saúde de Niterói? A resposta, em sua inteireza, certamente escapa ao objetivo deste trabalho. Para conhecê-la talvez seja preciso se aprofundar na história de cada uma das instituições, conhecer os atores, os contextos, os conteúdos e os processos presentes em cada uma delas, em cada momento, além da maneira como eles se correlacionam.

De qualquer forma, mesmo correndo o risco de simplificação excessiva, pode-se recorrer à explicação de que as relações entre os atores sociais e institucionais em Niterói foram *diferentes* porque: (a) os acontecimentos da década de 70, com a fusão RJ-GB e a frustração política da defecção do grupo de Moreira Franco, tiveram o condão de unir as forças de oposição em torno de propostas comuns na saúde, que se consubstanciaram no *Projeto Niterói*; (b) havia um nível de articulação muito expressivo, *para fora*, por parte de muitos dos atores, o que permitiu as alianças com o INAMPS, a UFF, a Federação das Associações de Moradores, entre outras, que mantiveram acesas e deram sustentabilidade posterior às propostas de mudança; (c) o peso de uma tradição de militância e de definição ideológica pode ter sido também um fator diferencial e expressivo no caso.

## **(b) Contextos**

Preliminarmente, é preciso situar algumas características do que é o contexto geral sobre o qual se assenta a implementação do Sistema Único de Saúde no Brasil, do qual faz parte a realidade de Niterói. Com efeito, muitas das dificuldades ainda encontradas no PMF, e certamente alguns avanços também, têm a ver diretamente com o momento atual do SUS, não derivando diretamente das condições locais.

Assim, as limitações encontradas quanto às fórmulas de financiamento da prestação de serviços, a fragmentação dos processos de regionalização de serviços, bem como a descontinuidade da referência e contra-referência, os desafios ainda não superados em relação ao controle social, entre outros, são aspectos que afetam a experiência local, mas que, certamente, têm uma determinação que escapa à governabilidade imediata do município. Na mesma categoria está o obstáculo

representado pela “normatização dura” habitual no SUS, que deixou Niterói ao desabrigo do financiamento de seu programa durante alguns anos.

Em termos de contextos próprios da realidade local, há que se ressaltar o que poderia ser chamado, sem muito favor, de uma *tradição militante* da cidade, seja na política em geral, seja na política de saúde, aspecto que, como foi comentado acima, representa um forte determinante na formação do PMF.

O *Projeto Niterói*, com seus componentes de inter-setorialidade e integração institucional, bem como de adesão a uma pauta ideológica progressista em saúde, consiste em um bom exemplo de *tradição militante*. Da mesma forma pode ser analisada a realização de eventos expressivos, alguns tão remotos no tempo quanto a III Conferência Nacional de Saúde, outros mais recentes, como a constituição precoce e efetiva da CIMS de Niterói ou da inédita (para a época) I Conferência Municipal de Saúde. A própria constituição de um Federação de Associação de Moradores e antes dela de um “conselho” de entidades populares, em plena era do arbítrio, também vêm demonstrar que em Niterói há aspectos contextuais diferenciados e até mesmo exclusivos.

O fenômeno da *continuidade* na vida política da cidade salta aos olhos. Com efeito, nos últimos 12 anos não houve troca de partido político no poder municipal; dentre quatro mandatos, três pertencem ao mesmo prefeito; e ainda, um único secretário permaneceu à frente do órgão gestor de saúde por quase uma década inteira. Isso tudo, em outras circunstâncias, poderia até representar um *ciclo vicioso* ou um retrocesso, mas no caso presente, pelo menos na saúde, as evidências são contrárias a esta possibilidade. Tal continuidade não se deu apenas no plano político-partidário. As equipes técnicas, salvo seu incremento numérico natural, também tenderam a permanecer estáveis, conforme atestam os depoimentos colhidos em campo. Acima de tudo, não houve o abandono da pauta ideológica em saúde vigente ao longo das décadas anteriores, com os elementos constitutivos já referidos.

A experiência de Niterói parece ter sido também feliz em desenvolver um conjunto de *boas práticas*, seja na gestão e no planejamento em geral, como também em termos específicas, seja no processo de tomada de decisões, na formulação da capacitação das equipes, nas estratégias de mobilização social, entre outras. O processo de desencadeamento das atividades do PMF no início dos anos 90 pode ser considerado um bom exemplo de cálculo estratégico bem sucedido, em que a improvisação habitual foi substituída por medidas conscientes e fundamentadas de condução política e administrativa. O açodamento típico das administrações municipais em “mostrar serviço” deu lugar a um processo de quase um ano de duração durante qual ocorreu a “maturação” do PMF,

no qual a supervisão foi estruturada, as pessoas foram treinadas e a rede organizada. Somente após este lapso é que, finalmente, o processo de atendimento se iniciou. Na origem de tais práticas, até certo ponto incomuns na administração pública em geral, provavelmente podem ser arrolados os fatores políticos e culturais já discutidos acima.

Ingredientes de experimentação inovação e ousadia também fazem parte do contexto da implementação do PMF. Um deles assume especial destaque, qual seja o caso das parcerias com as Associações de Moradores, as quais, para além do apoio político e institucional às atividades desenvolvidas transformaram-se também em parceiros administrativos, ao assumirem a própria contratação de pessoal, mediante transferência de recursos do município. Evidentemente que um certo nível de conflito tem derivado dessa prática, aliás bastante inédita em termos nacionais, mas as evidências são de que, pelo “andar da carruagem” muitos dos problemas vão sendo resolvidos. Sobram alguns dilemas, cuja solução não parece estar próxima no horizonte, de modo geral ligados a uma espécie de *choque cultural*, resultado de se entregar à uma representação da própria clientela poderes administrativos e portanto coercitivos sobre as tarefas profissionais, o que no caso dos médicos (e mesmo de outras categorias profissionais da saúde) é fonte de desgaste permanente. Ainda neste campo, existe a problemática de se concentrar ações de execução e controle em mãos pouco afeitas aos intrincados processos ligados à gestão de recursos públicos de qualquer natureza.

Um fator presente em Niterói – e também em outras experiências aqui analisadas – é aquele representado pela emulação trazida por prêmios e honraria obtidos em eventos externos. No caso presente, a experiência foi contemplada pela Fundação Getúlio Vargas e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social com um prêmio intitulado *Gestão Pública e Cidadania*. Independente do valor material atribuído ao mesmo, provavelmente pequeno ou mesmo nulo, este tipo de galardão serve para projetar a imagem do município bem além de suas fronteiras, facilitando assim apoio político e financeiro externo. É claro que, também, no plano interno tal evento resulta em ganhos políticos importantes, aumentando a auto-estima das equipes e até mesmo o respeito por parte dos eventuais adversários da iniciativa. Aspectos semelhantes foram verificados em outras experiências analisadas neste estudo.

Um último aspecto importante a ser analisado, mesmo de passagem, em termos de contextos do PMF, é o efeito de um fator de natureza simbólica, que um entrevistado descreveu com a expressão “vestir a camisa”. A experiência de Niterói neste aspecto parece muito bem-sucedida. A voz de seus atores, como demonstrado acima, é bastante loquaz ao falar desta questão.

### (c) Processos

A relação especial, ao mesmo tempo de parceria política e de complementação administrativa com o movimento social, através das Associações Moradores é, como já se viu, um aspecto típico e diferencial da experiência de Niterói. Sua potencialidade de expansão e de utilização em outros contextos é uma questão certamente polêmica. Mas parece bem claro que a maneira como o processo foi conduzido no caso presente permitiu auferir resultados importantes em termos de gestão, sem impedimento de que algumas contradições permaneçam.

“Remando contra a corrente” é uma expressão que traduz o primeiro momento do programa, ainda na Era Collor, na qual as possibilidades de apoio a municípios, no panorama normativo bastante estreito das NOB 91/92 eram, naturalmente, bem reduzidas. Pode-se dizer que a conquista da sustentabilidade ocorreu, mesmo apesar de um ambiente desfavorável, ou pelo menos pouco propenso a apoiar materialmente este tipo de experiência municipal. Mesmo nos momentos posteriores, quando as NOB 93 e 96 abriram caminho para maior autonomia e também para a provisão de novos recursos, o programa de Niterói, como era *diferente* continuou por caminhos paralelos, já que continuava não se enquadrando nos padrões definidos oficialmente, nem mesmo dentro das possibilidades abertas pela NOB 96, ao incentivar a mudança de modelo assistencial. Em síntese, pode-se dizer que o PMF foi gestado em contextos próprios e específicos e assim se desenvolveu, tendo que percorrer um árduo caminho até se legitimar, inclusive para alcançar o apoio financeiro do Governo Federal. No momento atual, apesar de ser financiado dentro das fatias do PAB variável, como *experiência similar*, não deixa de ser notável a manutenção de muitas das linhas operacionais traçadas no início da década. Segundo a visão local, estas linhas são mantidas simplesmente “porque deram certo”, não havendo porque mudá-las.

Assim, além de *remar contra a corrente* em certos momentos de sua trajetória, o esforço de implementação do PMF teve também de *arcar com os custos de ser diferente* em outro momento, mas, dessa forma, acabou por forçar a aceitação, obtendo assim um quadro mais favorável em termos do apoio federal ao programa.

A cooperação técnica por parte dos cubanos haverá sempre de provocar questionamentos a respeito de uma suposta importação *tout court* de um modelo testado alhures. A escassez de referências nacionais, quando o programa foi iniciado, é um fator a ser devidamente incorporado na análise. O fato de que a referência encontrada tenha sido exatamente a de Cuba e não a de Porto Alegre ou de São Paulo é uma questão a ser debatida. Algumas características das experiências referidas, que eram praticamente as únicas desenvolvidas no Brasil antes do advento

do PMF, foram qualificadas pelos interlocutores locais como pouco adequadas ao modelo que se buscava. Assim, embora a influência cubana não possa ser negada de todo, e independente do discurso local que procura minimizá-la, sua relativização e diluição ocorreu de fato, por obra e graça dos agentes locais, aparentemente atentos a uma mediação calcada na sua própria realidade.

Incrementalismo e maturação são das duas palavras-chave adequadas para se entender o processo de implementação do PMF em Niterói. Uma análise abrangente foi realizada nas linhas acima, ao se tratar do contexto das *boas práticas* administrativas exercidas na realidade local. De qualquer forma, vale ressaltar a existência de um cálculo ao mesmo tempo político e técnico, que não se deixou levar pelo açodamento em dar partida a (mais) um programa sem alicerces firmes que garantissem sua sustentação. Neste aspecto, também, o caminho de Niterói foi diferente e original.

Chama ainda a atenção, dentro do quadro das boas práticas de gestão e do incrementalismo característicos da implementação do PMF, a autonomia de gestão que se buscou para o processo de deslanche do programa. No caso, foi constituída uma verdadeira estrutura matricial, um tanto “paralela” à estrutura permanente e formal da Fundação Municipal de Saúde, coordenada e operada por pessoas absolutamente sintonizadas política e tecnicamente com a proposta.

A combinação de instrumentos da Epidemiologia, da Administração, das Ciências Sociais e, fundamentalmente, a incorporação do pragmatismo da Política parecem ter produzido uma combinação harmônica no PMF, consistindo em mais um aspecto distintivo e qualificado da experiência. Assim, por exemplo, tem caminhado o processo de escolha das áreas de abrangência do programa.

O papel de uma sólida estrutura de supervisão e coordenação é muito valorizado pelos agentes locais, certamente com razão. É possível constatar um grande investimento nesta ação, em termos de qualificação e de outras formas de incentivo, inclusive na flexibilização de cargas horárias, aspecto que, diga-se de passagem, parece superado em Niterói, mas que tem sido um verdadeiro tabu nos demais programas desta natureza. A estrutura de supervisão não só é marcante em termos físicos, de proporção e composição de equipes, como também em relação a seus processos de trabalho, que abrangem uma gama de ações de apoio administrativo, técnico-operacional e, até mesmo, finalístico e clínico, como é o caso dos especialistas *consultantes*. Esta é, sem dúvida, mais uma das marcas diferenciais da experiência de Niterói.

Visível e notória é, também, a ênfase colocada nos processos de mobilização social, educação e promoção da saúde. A percepção local, inclusive, é de que estes aspectos diferenciam e qualificam



a experiência quando comparada a outras, por exemplo a do PSF nacional. O fato de que foi incorporado o assistente social na equipe de supervisão, com atribuições bem definidas nestas áreas, mostra que o discurso, neste caso, se faz acompanhar de ações concretas.

Em que pese tantos avanços e práticas consideradas de boa qualidade, alguns processos técnicos e administrativos surpreendem pela feição semi-artesanal ou mesmo tradicional com que se apresentam. Tal é a situação dos sistemas de informação, dos métodos de trabalhar informações em territórios, do processamento dos dados cadastrais, das informações sobre as referências, do padrão dos prontuários e dos protocolos assistenciais. Não que tais coisas estejam fora das cogitações dos gestores, mas a impressão que transmitem é a de que o fator tempo ainda não permitiu que fossem adequadamente desenvolvidas. Mas, dado o grau de sucesso e avanço do programa em muitas áreas, não deixa de ser surpreendente que nos casos citados os processos de gestão ainda sejam tão precários.

#### **(d) Conteúdos**

*No princípio era o verbo...* Essas palavras bíblicas parecem se adaptar bem ao desenvolvimento do projeto de saúde de Niterói, resultado de um autêntico *elenco progressista* de propostas, ou para atender a expressão dos atores locais “um elenco de propostas de esquerda” em termos de saúde. Não é ociosa a observação de que o grande ganho inicial das novas gestões municipais inauguradas com a eleição de J. R. Silveira, em 1988, foi exatamente a *incorporação da pauta da Reforma Sanitária* no panorama municipal.

Assim, os temas da universalidade, da relevância pública, da equidade, da participação, da democratização e da mobilização social “entraram pela porta da frente” e pautaram o discurso e a atuação da equipe dirigente ao longo de toda a década e mesmo a seguir. Não poderia deixar de acontecer em Niterói esta *incorporação da pauta da Reforma Sanitária*; afinal foi nesta cidade que, 30 anos antes, se falou pela primeira vez, e em público, sobre direito à saúde, dever do Estado, participação da sociedade... A precedência de Niterói neste sentido, como sede da III Conferência Nacional de Saúde não pode deixar de ser reconhecida.

A *extensão de cobertura*, ponto nevrálgico desde a época do Projeto Niterói, entre nessa pauta como uma estratégia política em face do vazio assistencial. O PMF, de certa forma, é caudatário dessa orientação. Mas a atuação municipal nos anos 90 procura ir além da mera *extensão de cobertura*, associando, por exemplo, os componentes individual e coletivo; preventivo e curativo das práticas, inaugurando uma era de verdadeira integralidade, já anunciada como boa nova pelo

*Projeto Niterói*, mas até então carecendo de condições de ser viabilizada. Aliás, neste aspecto, a situação especial de Niterói, vulnerável a epidemias como a dengue, não poderia gerar outro tipo de prática, pelo menos por parte de uma administração responsável. Com efeito, não se pode esquecer que foi durante a epidemia de dengue da segunda metade dos anos 80 que se rearticulou a “aliança sanitária” esgarçada 10 anos antes. Afinal, é no momento da epidemia e no calor das articulações feitas para combatê-la que o Projeto Niterói ganha legitimidade e se institucionaliza.

Por último, cabe mencionar, como conteúdo político fundamental da experiência de Niterói, a incorporação da questão do direito dos trabalhadores da saúde na pauta de atuação do órgão gestor. Isto também se reveste, senão de ineditismo, pelo menos da prerrogativa de ser fato um tanto isolado no panorama contemporâneo do PSF no Brasil.

## **CAPÍTULO 9**

### **VITÓRIA DA CONQUISTA: *O FELIZ ENCONTRO DA IDEOLOGIA COM A PRÁXIS***

#### **1. O MUNICÍPIO**

A região de Vitória da Conquista tem uma história ligada aos ciclos de gado e mineração e agricultura característicos do sertão semi-árido do Nordeste do Brasil. O primeiro núcleo de população da cidade foi constituído ainda no século XVIII, cerca de 1752, como resultado da intenção da metrópole portuguesa criar um aglomerado urbano na vasta faixa compreendida entre o litoral e o sertão da Bahia (BAHIA, 1999). Está localizada no chamado *Planalto de Conquista*, um contraforte da Chapada Diamantina, situado no centro-sul do estado da Bahia, distando 510 km da capital, Salvador. Tem clima temperado na maior parte do ano, ao contrário do que se imagina para localidades situadas em plena caatinga, dada a altitude das terras do município, em torno ou mesmo acima dos mil metros. Uma parte do município, onde a caatinga predomina, é bastante seca durante quase todo o ano. A cidade se inclui na região do chamado *Polígono das Secas*, usufruindo de alguns benefícios fiscais dada esta condição.

A cidade se constitui em ponto de trânsito obrigatório de correntes humanas e comerciais, decorrente de sua situação às margens da BR-116 (rodovia Rio-Bahia), via primordial de união entre o Nordeste e o Sul-Sudeste brasileiros. Trata-se de uma posição geográfica estratégica, com influências econômicas e culturais recíprocas dentro de uma vasta região que abrange os estados da Bahia e de Minas Gerais, polarizando mais de 80 municípios, com uma população de abrangência superior ao milhão de habitantes (TEIXEIRA, 2001). Constitui-se, acima de tudo, um

grande entreposto comercial, localizado no cruzamento de vias como a BR 116 e também, de abrangência estadual, que unem o leste e o oeste do estado da Bahia. Tais características favorecem o trânsito e a concentração de populações migrantes, o que acarreta, naturalmente, forte impacto na área de saúde.

O município é de *porte médio*, com uma população pouco superior a 260 mil habitantes pelo censo de 2000 e índice de urbanização da ordem de 85%. A população rural, embora proporcionalmente pequena (para os padrões nordestinos) está extremamente dispersa, existindo na zona rural do município cerca de 284 povoados de variados tamanhos. Só a rede de estradas vicinais locais atinge 3.500 km, e as distâncias percorridas dentro do município não raro ultrapassam os 90 km. A taxa de crescimento anual da população é da ordem de 2,05%, sendo superior à do Estado da Bahia. O município é muito extenso, com cerca de 3 mil km<sup>2</sup> de área e densidade populacional é de 81 habitantes/ km<sup>2</sup>. Existem 55 mil domicílios, dos quais 12 mil (22%) são chefiados por mulheres. A média de anos de estudo é de 3,36 e cerca de 55% da população acima de quatro anos frequenta a escola, o que é um índice precário em relação a outras cidades brasileiras – no Distrito Federal, por exemplo, o mesmo é da ordem de 23%. Estão ocupadas em atividades locais cerca de 25 mil pessoas, o que corresponde a apenas 17% da população de idade entre 14 e 65 anos, traduzindo um alto índice de pessoas ocupadas em atividades informais ou desempregadas.

O *índice de desenvolvimento humano* (IDH) de Vitória da Conquista é baixo, da ordem de 0,574. Para se ter uma idéia comparativa, o mesmo é de 0,816 em Campinas e 0,806 no Distrito Federal. Da mesma forma se comporta o *índice de condições de vida*. Entre os vários fatores que compõem estes indicadores, têm mais peso aqueles ligados à renda, sobrepujando a educação e a longevidade, conforme revelado por estudo recente (ENSP/FIOCRUZ - DAB/MS, 2002).

Os indicadores urbanísticos também se apresentam como bastante precários: no saneamento básico, a rede de abastecimento de água não alcança mais do que 55% da população urbana e a de esgotos chega apenas a 35% na zona urbana. Já a coleta de lixo atende a quase 100% da população urbana, mas o produto é destinado a um lixão a céu aberto. Na zona rural, estes indicadores são bem piores, conforme revelado pelo estudo de TEIXEIRA (2001) já referido acima.

A economia do município está assentada, via de regra, na prestação de serviços, particularmente nas áreas de educação e saúde, além da agricultura e do comércio, com a abrangência bi-estadual,

já citada acima. A cidade conta com uma rede extensa de instituições de ensino nos três níveis, sendo sede de uma universidade pública estadual (Universidade do Sudoeste da Bahia) e ainda de três instituições superiores privadas.

A produção agrícola está baseada no café, implantado intensivamente na região a partir dos anos 70. Considera-se, entretanto, que a cafeicultura já teve seu apogeu e hoje está em declínio, o que estaria afetando de forma marcante a vida econômica e social do município. Vitória da Conquista é também um pólo comercial pujante, sendo este setor, associado ao de serviços educacionais e de saúde, os mais dinâmicos e os que mais crescem no âmbito do município, responsabilizando-se por cerca da metade dos empregos disponíveis (VITÓRIA DA CONQUISTA, 199-).

## **2. A FORMAÇÃO POLÍTICA E O CASO DA SAÚDE**

A tradição histórica da política local em Vitória da Conquista é muito semelhante à de outras cidades do interior do Nordeste, e do Brasil em geral, marcada pela alternância de poder entre correntes oligárquicas tradicionais, de modo geral constituídas ainda nos tempos da rivalidade entre os antigos PSD e UDN, ou mesmo anterior a eles, remontando à República Velha. Nas décadas de 70 e 80, a cidade abrigou uma corrente política ligada ao antigo MDB, que se notabilizou como foco de resistência ao regime militar, capitaneada por Waldir Pires, ex-governador da Bahia e ex-ministro no governo Sarney, hoje ligado ao Partido dos Trabalhadores. A história deste grupo político oposicionista local teve, porém, o mesmo destino de outros no Estado da Bahia: acabou cooptado pela corrente partidária que há décadas se movimenta em torno de Antonio Carlos Magalhães.

O processo eleitoral local transcorreu sem maiores sobressaltos até 1996, alternando-se no poder municipal correntes ligadas ao “carlismo”<sup>20</sup> tradicional e ao PMDB. Nessa ocasião, entretanto, a situação das finanças e dos serviços públicos municipais ficara extremamente comprometida, por práticas pouco responsáveis de governo, fortemente denunciadas na ocasião. É então que se coloca a candidatura, afinal vitoriosa, de Guilherme Menezes, um médico na faixa etária dos 50 anos, acumulando experiências de militância política importantes, que já se lançara candidato pleitos anteriores, havendo sido derrotado, então, pelas oligarquias tradicionais. Menezes fora filiado ao PV, mas terminou por se transferir para o Partido dos Trabalhadores, com o qual se

---

<sup>20</sup> «*Carlismo*»: designação comumente dada ao grupo político de Antonio Carlos Magalhães, não tendo na Bahia conotação necessariamente depreciativa.

coligara desde o primeira pleito que disputou. Foi assim que sua eleição (e depois a reeleição, em 2000) representou, sem dúvida, uma marcante ruptura com um longo e arraigado passado, inclusive com a chegada ao poder de um partido de esquerda.

Menezes, cuja administração foi auto-intitulada de "*Governo Participativo*", assumiu a prefeitura com um quadro financeiro adverso, herdado de gestões anteriores, com uma dívida em torno de 83 milhões de reais, ao mesmo tempo que a arrecadação anual do município não passava de 30 milhões. Na ocasião da posse, diversos serviços urbanos e sociais estavam praticamente paralisados, como, por exemplo, a coleta de lixo, creches, serviços de saúde e de educação, entre outros. Assim, um primeiro esforço do novo governo municipal teve de ser o de sanear as finanças, antes de apresentar resultados, o que obrigou a um política de intensa contenção de despesas. Contraditoriamente, ao mesmo tempo, era necessário ampliar a atuação do município na área social. Neste aspecto, a questão da saúde acabou tendo prerrogativas especiais, pois fora um tópico freqüente nos palanques, tanto na primeira como na segunda eleição de Menezes.

Entre outras inovações administrativas, o novo prefeito constituiu um grupo de secretários e assessores de extração diferenciada do ponto de vista intelectual, pouco usual para os padrões interioranos, reunindo pessoas com formação técnica, professores universitários e mesmo recrutados externamente, em Salvador, por exemplo – não necessariamente com experiência administrativa anterior no poder público municipal. A militância política e partidária, embora não tenha sido uma exigência formal para participar de tal grupo, acabou se constituindo uma marca de boa parte dos secretários de governo, inclusive no caso da saúde, como se verá adiante.

A administração eleita em 1996 assumiu o poder com um discurso ambicioso, de "experimentar outras possibilidades de exercício de poder local, com ampliação da cidadania", buscando ainda afirmar-se através de princípios voltados para transparência administrativa, com "inversão de prioridades, no trabalho em parceria e na co-responsabilidade social" (MENEZES, 199-).

As realizações administrativas em Vitória da Conquista foram chamadas por um observador de "capacidade de administrar em condições adversas" (LESSA, 2000). Alguns aspectos marcantes puderam ser evidenciados desde os primeiros meses de governo, como foi o caso do recolhimento do IPTU, antes negligenciado, que deu um verdadeiro "salto" de R\$ 677 mil, em 1997, para um valor três vezes maior dois anos depois. As outras receitas municipais, muitas delas alvo de

renúncias generosas de arrecadação, como era o caso do ISS, aumentaram em mais de 100% nos primeiros três anos de administração de Menezes. O município vinha conseguindo, também, canalizar recursos externos de certa monta, não só de órgãos públicos federais como de fundações privadas, destacando-se, entre estes últimos o financiamento de um projeto de informática para menores carentes por parte da empresa espanhola de telecomunicações *Telefonica*. No ano de 2000, o BNDES liberou cerca de R\$ 1,6 milhão dentro do *Programa de Modernização da Administração Tributária*, para o qual a Prefeitura Municipal de Vitória da Conquista foi uma das 16 selecionadas no país. Além disso, esta prefeitura é uma das poucas no país a cumprir todas as exigências oficiais a respeito da *responsabilidade fiscal* e saúde financeira, conforme ressaltado no artigo de LESSA (2000). No setor da educação, foi possível incrementar o atendimento da rede municipal de 29 mil para mais de 40 mil matriculados, atendendo ainda a mais de 4 mil jovens e adultos em programas de alfabetização.

Na saúde, a administração de Guilherme Menezes mostrou uma visão imbuída de um ideário progressista e de defesa das conquistas do SUS. Imediatamente reivindicou e passou a tratar o processo de municipalização como uma prioridade, enfrentando na ocasião algumas dificuldades em se enquadrar em formas mais avançadas de gestão do SUS, por contar com forte resistência por parte da Secretaria de Estado da Saúde da Bahia, motivada claramente por desavenças de fundo partidário.

Ao se iniciar o *Governo Participativo*, em janeiro de 1997, o município praticamente não oferecia ações básicas de saúde e sequer havia pleiteado enquadramento nas condições de gestão da NOB 93 (VITÓRIA DA CONQUISTA, 2000). Havia apenas seis unidades básicas, com reduzida oferta de serviços, com não mais do que oito médicos contratados, mesmo assim em tempo parcial, com controle precário do cumprimento das jornadas de trabalho. As unidades existentes estavam todas em condições de funcionamento muito precárias, com fornecimento de água e de luz geralmente suspenso e bastante desabastecidas em termos de medicamentos e de material de consumo. A atuação da prefeitura na saúde das comunidades rurais, feita através de agentes rurais, uma experiência pioneira desenvolvida no município desde a década de 80, estava também desativada. O quadro profissional, além de escasso, estava profundamente desmotivado, até mesmo pelo atraso de salários, que chegara a cinco meses em janeiro de 1997. Muitas das atividades de saúde coletiva e vigilância estavam ativadas apenas minimamente ou mesmo não haviam sido implantadas. A cobertura vacinal em gestantes e em crianças estava muito aquém do razoável e o Conselho Municipal de Saúde fazia meses que não era convocado. Na atenção especializada e

hospitalar, o acesso era restrito e constituía prática comum o pagamento de taxas por parte dos usuários, em flagrante desrespeito à legislação do SUS.

Na saúde, o primeiro movimento da equipe de Menezes foi no sentido de dar ordem ao verdadeiro caos encontrado na administração municipal. A grande meta inicial foi a de assegurar a autonomia municipal, através do enquadramento efetivo do município na condição de *Gestão Plena* da NOB 96. O Conselho de Saúde foi convocado novamente e reestruturado; buscou-se implementar as atividades de Vigilância Sanitária e Epidemiológica; um Plano Municipal de Saúde para o período 1998-2001 foi elaborado, mediante a convocação de fóruns populares, sendo a seguir analisado e aprovado pelo Conselho Municipal de Saúde. A implantação do PACS e do PSF foi definida como estratégia prioritária do município na área de saúde e percebida como o caminho para uma completa implantação do SUS. Da mesma forma, conferiu-se ênfase especial na viabilização de serviços e programas de atenção básica, com foco no atendimento aos bairros periféricos mais pobres e zona rural, enfatizando-se as diretrizes de assistência integral, aumento de cobertura, atenção prioritária às famílias de baixa renda. O quadro de pessoal bem como o conjunto dos serviços e dos equipamentos foram ampliados e desencadearam-se ações de prevenção, de cobertura vacinal e de redução da mortalidade infantil. Em avaliação de médio prazo realizada pela SMS, foi possível constatar diversos impactos positivos nos indicadores de saúde do município, aspecto a ser comentado adiante.

Em fevereiro de 1998, o município conseguiu sua habilitação à Gestão Plena da Atenção Básica, e, posteriormente, com muitas pressões e recursos junto ao Gestor Estadual do SUS, obteve, em outubro de 1999, a Gestão Plena do Sistema Municipal, nos termos da NOB 96. A grande mudança possibilitada por esta última medida foi a transferência direta de recursos financeiros do SUS, antes repassados a prestadores privados e públicos estaduais, à Secretaria Municipal de Saúde. A prestação de serviços de atenção básica praticados por esses prestadores era antes muito pequena e pouco diferenciada. Com a Gestão Plena do Sistema, todo o repasse passou a ser utilizado na recuperação e expansão da rede pública voltada para tal forma de atenção, iniciando assim um processo de inversão de modelo assistencial, coerente com os termos expressos no discurso de mudança das autoridades. A partir desse momento também outros setores considerados desguarnecidos na atuação municipal em saúde, como as vigilâncias, saúde bucal, controle de endemias, além de outros, passaram a receber investimentos.

Um aspecto senão peculiar mas muito evidenciado em Vitória da Conquista era a atuação da iniciativa privada em saúde. Os entrevistados e os próprios documentos oficiais da administração

foram bastante incisivos ao tratar do mesmo, considerando o setor privado como fraudador contumaz e afeito à prática de cobranças ilegais, além de prosperar mesmo diante do quadro de recessão econômica presente na cidade. Um exemplo típico da atuação desregrada dos hospitais privados seriam as “torções de testículo”, evento nosologicamente raro, mas que em Vitória da Conquista assumia grandes proporções nas internações pelo SUS, da mesma forma que as internações por *kwashiorkor* e outras condições inusitadas. Os embates contra a corporação médico-hospitalar, articulada politicamente com as antigas administrações e com o governo do Estado foram bastante acentuados, tendo a administração do PT que enfrentar até mesmo uma “greve” dos hospitais privados no início da gestão, ao tentar coibir as freqüentes e abusivas fraudes praticadas pelo setor.

Os entrevistados deram muita importância à realização da IV Conferência Municipal de Saúde, considerando-a um marco histórico da saúde conquistense. Foi convocada pelo *Governo Participativo* em abril de 1999 e teve 76 pré-conferências, contando com cerca de quatro mil participantes, com grande repercussão política no município e fora dele. A IV Conferência referendou o quadro de prioridades e estratégias colocadas pela administração municipal no Plano Municipal de Saúde, entre elas a criação do Programa de Saúde da Família.

Alguns marcos materiais são bastante expressivos do processo de desenvolvimento da saúde em Vitória da Conquista, ao longo do primeiro mandato de Guilherme Menezes. Em 2001, por exemplo, a SMS já tinha 1.500 funcionários contratados, contra os 190 do início da gestão de Menezes; os médicos, que eram menos de uma dezena ao final de 1996, somavam cerca de 160 nesse último momento. O gasto em saúde, dentro do total das receitas municipais, cresceu de pouco mais de 10% até 41%, havendo também crescimento expressivo do gasto com pessoal em saúde e com investimentos nesta área.

### **3. O PERFIL DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE EM VITÓRIA DA CONQUISTA**

O quadro 16, mostrado adiante, traz algumas informações sobre o perfil da assistência à saúde em Vitória da Conquista, tendo como base o ano 2001, a partir de informações obtidas na página da SAS/MS ([www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br), 2002) e também em recente estudo nacional sobre a Gestão Plena, realizado com apoio da SAS (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2002a), além de estudo realizado pelo Núcleo de Estudos Urbanos da UNICAMP (NESUR, 2000). Comentários mais abrangentes e de natureza analítica sobre os dados abaixo serão realizados no capítulo que tratará das experiências em perspectiva comparada; no momento, bastaria destacar alguns aspectos que chamam mais a atenção.



O município de Vitória da Conquista é considerado, em termos técnicos (nomenclatura do NESUR/UNICAMP, 2000) como *município médio*. Encontra-se na modalidade mais avançada de gestão da NOB 96, a GPSM, desde outubro de 1999, configurando o que foi denominado no estudo da SAS de *aprendizado médio*, considerando sua trajetória pelas modalidades de gestão da NOB anterior.

Vitória da Conquista detém um sistema de saúde misto, mas relativamente simples. A atenção ambulatorial tem predomínio público e municipal, com cerca de 75% das unidades cadastradas dentro de tal categoria. Cem por cento das ações de atenção básica encontram-se sob gestão do município. O setor privado é menos expressivo nesta faixa de atenção, com cerca de um quarto das unidades cadastradas.

Quanto à área de atenção hospitalar os indicadores são ligeiramente superiores às médias do estado da Bahia e do Brasil. Já a capacidade instalada de leitos está bem acima dessas médias, com cerca de 4,81 leitos por 1.000 habitantes. Praticamente, 100% dos leitos estão sob gestão do próprio município.

Existe um percentual muito baixo, da ordem de 1,82 %, de "evasões", ou seja, internações de pessoas residentes no município que na prática ocorrem em outros municípios, com uma contrapartida de "invasões" de cerca de 28,09%, o que fala a favor de uma forte polarização em saúde exercida por Vitória da Conquista.

O valor médio da AIH em Vitória da Conquista é cerca de R\$ 282,00, abaixo da média nacional, o que indicaria que a complexidade das ações prestadas localmente não é muito grande. Tal fato teria correspondência com o índice de procedimentos especializados *per capita*, que está apenas um pouco acima das médias do estado e do país. Chama a atenção, neste aspecto, o fato de que a produção efetiva de procedimentos de média e alta complexidade no município, tanto em termos ambulatoriais como hospitalares, é de 78% do montante programado no teto financeiro local, valor verificado ao final do ano de 2001, e que oscilou, mês a mês, ao longo de todo o ano entre 54% e 78%.

Em termos do financiamento da saúde, as bases de dados mostram que a dependência de recursos transferidos (federais) é alta, da ordem de 76%, com reduzida contrapartida de recursos locais (cerca de 6%).

**QUADRO 16: PERFIL DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE EM VITÓRIA DA CONQUISTA**

ITEM	VITÓRIA CONQUISTA	DA	BA(*)	BRASIL(*)
1. GERAL				
(p) População 2001	267.189			
(q) Grupo NESUR	Médios			
(r) Condição de gestão	GPSM			
(s) Data habilitação	Outubro 1999			
(t) Aprendizado institucional	Médio			
2. ATENÇÃO AMBULATORIAL				
(y) Unidades cadastradas municipais	84			
(z) Unidades cadastradas outras + universitárias	4			
(aa) Unidades cadastradas privadas	30			
(bb) Unidades públicas (%)	75			
(cc) AB / 1000 hab. Ano	5.403,37			
(dd) AB sob gestão municipal (%)	100,0			
(ee) Procedimentos especializados per capita	1,31		1,11	1,01
(ff) MC e AC: produção / teto – ref dez 2001 (%)	78,54			
3. ATENÇÃO HOSPITALAR				
(y) Cobertura de internação 2001	8,60		7,90	7,09
(z) Leitos municipais / total leitos (%)	100,0			
(aa) Leitos sob gestão mun / total mun (%)	0,0			
(bb) Evasão de internações (%)	1,82			
(cc) Invasão de internações (%)	28,09			
(dd) Valor médio AIH (R\$)	282,06		315,12	416,89
(ee) Total de leitos	1.284			
(ff) Leitos / 1000 hab	4,81		2,25	2,82
4. FINANCIAMENTO				
(y) Receita orçamentária / hab (R\$)	122,91			
(z) Índice capacidade de arrecadação	0,39			
(aa) Transferência federal AB / 1000 hab ano (R\$)	22.280,24			
(bb) Transferências SUS / despesa total com saúde (%)	76,38			
(cc) Despesas investimentos / despesa total com saúde (%)	7,69			
(dd) Despesas pessoal e encargos / gasto total com saúde (%)	23,65			
(ee) Recurso próprios aplicados em saúde (R\$)	6,26			
(ff) Gasto saúde por habitante / ano (R\$)	38,30			
5. MODELO DE ATENÇÃO				
(s) Equipes SF (jul 2002)	31			
(t) Cobertura PSF (jul 2002)	40			
(u) Número de ACS (jul 2002)	380			
(v) Cobertura PACS (jul 2002)	81,8			
(w) Equipes de Saúde Bucal implantadas (jul 2002)	15			
(x) Consultas AB / total consultas (%)	4,20			

FONTES: [www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br) (2002); MINISTÉRIO DA SAÚDE (2002a); NESUR/UNICAMP (2000)

(\*): quando se aplicar ou se o dado estiver disponível

**4. A IMPLEMENTAÇÃO DO PSF****4.1 Antecedentes e marcos históricos do PSF**

É expressão corrente entre os interlocutores de Vitória da Conquista que a verdadeira história do PSF na cidade começa um tanto antes do momento atual, mais precisamente em 1985. Naquele momento, o atual prefeito, Guilherme Menezes fora Chefe da Divisão Médica da SMS, e neste posto criou e coordenou a implementação de um projeto de *Agentes Rurais de Saúde*, uma iniciativa

pioneira não só na Bahia como em termos nacionais. Os agentes rurais eram escolhidos dentro da própria comunidade onde iam trabalhar e tinham como tarefa desenvolver atividades de prevenção e promoção, identificação de problemas de saúde na coletividade, além de realizarem o encaminhamento e o acompanhamento de pacientes à sede do município, quando isso se fazia necessário. Cada um deles tinha como base de operações um pequeno Posto de Saúde, onde realizavam também pequenos procedimentos, como curativos e injeções. Os agentes rurais de saúde chegaram a um total de 65 dois anos depois da criação do programa. O programa se manteve em funcionamento mesmo com o afastamento de seu criador. Entretanto, posteriormente, seus objetivos foram desvirtuados, atuando os agentes como cabos eleitorais em muitas ocasiões. O programa estava parcialmente desativado, com seus quadros reduzidos a menos da metade da década anterior, quando da chegada ao poder municipal de Menezes e sua equipe, em 1997.

A implantação do PACS e do PSF fazia parte dos planos da administração Menezes desde o início, o que seria um fato natural, diante da história dos *Agentes Rurais de Saúde*. Entretanto, esta opção, pelo menos quanto ao PSF não foi isenta de contradições dentro da administração, havendo argumentações quanto a seu alto custo alto diante de um diferencial de qualidade pouco expressivo, segundo seus críticos. Assim, a consolidação da idéia se deu mediante um árduo processo de negociação política interna, além de prolongado. Mas foi considerado pelos interlocutores como uma opção consciente e estratégica da administração municipal, na busca de mudar o modelo assistencial. Nesse contexto é que se destaca a figura de David Capistrano, sobre quem se comentará na próxima seção, como grande incentivador da idéia de implantar o PSF e transformá-lo em um marco político da administração de Menezes.

O PSF representou em Vitória da Conquista um fato político de grande repercussão social, atraindo manifestações de simpatia e adesão, mas também de rejeição, por parte da oposição, que desqualificava muitas vezes esta e outras ações do governo municipal como “puro *marketing*”, conforme manifestou uma liderança política contrária a Menezes (LESSA, 2000). Esse ambiente teve grandes reflexos na campanha de reeleição de Menezes, com grande polarização com relação ao PSF.

#### **4.2. Os atores relevantes**

Guilherme Menezes de Andrade, o prefeito eleito em 1996 e reeleito em 2000, era um médico na faixa dos 55 anos de idade, com formação em gineco-obstetrícia e longa prática clínica em Vitória da Conquista e outras cidades da região. Sua trajetória política é considerada *de esquerda*, tendo pertencido aos quadros do Partido Verde e, a partir de 1994 filiou-se ao Partido dos Trabalhadores.

Pelo PV, foi candidato derrotado a prefeito em 1992, tendo obtido, porém, uma votação considerada surpreendente. Já no PT, foi eleito deputado estadual em 1994. Sua eleição para a Prefeitura de Vitória da Conquista em 1996 ocorreu em um ambiente de forte polarização ideológica, com utilização, por parte dos adversários, de métodos clientelistas e até truculentos de convencimento do eleitorado. Obteve votação expressiva, superando largamente seus adversários na ocasião. Sua primeira eleição deu-se mediante uma coligação ampla, de feição “anti-carlista”, na qual estavam incluídos o PSDB e PDT, partidos que depois se afastaram da administração municipal. Menezes é reconhecido como uma liderança em ascensão, tendo obtido em sua segunda eleição cerca de 15 mil votos – um acréscimo de 30% – a mais do que na primeira, mesmo participando de uma coligação partidária de menor porte no último pleito<sup>21</sup>.

Aspecto significativo na trajetória de Menezes foi sua passagem pela gestão da saúde municipal, na qualidade de Chefe de Divisão, na década de 80, num governo do PMDB, cujo titular (Pedral, do grupo ligado a Waldir Pires) não conseguiu fazer sucessor em 1996, ao ser derrotado por Menezes.

Outro ator de destaque em Vitória da Conquista foi David Capistrano, um médico e ativista político conhecido em todo o país e ligado à direção nacional do Partido dos Trabalhadores. Capistrano foi secretário de saúde em Bauru e Santos, sendo depois prefeito desta última cidade. Suas passagens pela gestão da saúde e também pelo movimento nacional de secretários municipais, como dirigente do CONASEMS, deixaram a marca de um líder e administrador notável. Capistrano fora indicado pelo PT para participar do comício de encerramento da campanha de Guilherme Menezes, em 1996, no lugar de Lula, que não pudera comparecer. Nessa ocasião, Capistrano e Menezes se conheceram, daí advindo uma ligação pessoal e política muito forte. Capistrano veio a se tornar conselheiro e assessor informal da administração municipal, passando a vir com frequência à cidade, influenciando sobremaneira o desenvolvimento do programa de saúde local. David Capistrano faleceu prematuramente no final de 2000, quando exercia o cargo de coordenador nacional do *Projeto das Casas de Parto*, do Ministério da Saúde, após ter passado também pela coordenação do *Projeto Qualis*, uma variante paulista do PSF.

Do ponto de vista institucional, não poderia deixar de ser mencionada a participação e a influência técnica e ideológica do Instituto de Saúde Coletiva (ISC), da Universidade Federal da Bahia. O ISC, então Departamento de Medicina Preventiva, já estivera presente na cidade durante a fase do programa de *agentes rurais de saúde*, tendo participado do treinamento dos mesmos e, além disso, mantendo atividades contínuas de treinamento de alunos e residentes de Saúde Coletiva. O ISC

---

<sup>21</sup> Guilherme Menezes afastou-se da Prefeitura em abril de 2002, para candidatar-se a deputado federal, obtendo uma das maiores votações da Bahia neste pleito.

reunia uma vasta *expertise* técnica e acadêmica na área de saúde coletiva e congêneres, inclusive como referência nacional, tendo participação expressiva no processo de qualificação e capacitação para o SUS na Bahia, ao longo de toda a década de 90. Exemplo disso foi a atuação revelada durante a I Mostra de Saúde da Família organizada pelo DAB/MS em 1999, na qual o ISC foi a principal instituição universitária que deu assessoria aos municípios concorrentes, tendo atuado na elaboração da maioria absoluta dos quase 150 trabalhos apresentados com participação da academia (GOULART e LIMA, 2000). Em Vitória da Conquista, parte apreciável da equipe técnica, não só intermediária como de linha de frente, recebeu treinamento ministrado pelo ISC, que também vinha participando da assessoria à administração municipal. Nesta última condição foi que surgiu Jorge Solla, atual Secretário Municipal de Saúde.

Jorge Solla é um médico na faixa dos 40 anos, com marcante titulação em saúde pública e áreas correlatas. É mestre em Epidemiologia pelo ISC e docente do Instituto há alguns anos, mas tem também passagens pela gestão do SUS, seja nas coordenações de vigilância epidemiológica e do PACS/PSF do Distrito Sanitário de Itapagipe, em Salvador, seja na Secretaria de Estado da Saúde da Bahia, ou na assessoria em saúde aos municípios governados pelo Partido dos Trabalhadores. Solla desenvolveu também trabalhos na área de docência em serviço, tendo coordenado a Residência em Medicina social do ISC e o Pólo de Capacitação em Saúde da Família na Bahia. Na qualidade de representante do ISC na interlocução com a prefeitura de Vitória da Conquista, Solla acabou por ser convidado a assumir a SMS, tomando posse no cargo em agosto de 1999, já no contexto da aprovação da GPSM para o município. Solla é o que pode ser chamado de um militante político e *partisan* típico, tendo vinculação ao PT e fazendo parte também do movimento de nacional secretários municipais de saúde, como vice-presidente do CONASEMS para a Região Nordeste<sup>22</sup>.

A administração de Menezes teve, antes de Jorge Solla, dois secretários de saúde, dotados de perfil mais tradicional (médicos da cidade). A substituição dos mesmos, aparentemente, ocorreu sem traumas políticos, sendo atribuída simplesmente a motivos de “acomodação administrativa”.

A relação do município com a Secretaria de Estado da Saúde não era considerada, naturalmente, como tranqüila, embora do ponto de vista do entendimento entre as pessoas, revelou-se não haver grandes problemas, haja vista o fato de que o próprio secretário Solla já fizera parte do corpo técnico da mesma, assim como outros funcionários atualmente lotados na administração local.

---

<sup>22</sup> Nota (*a posteriori*): Repetindo a trajetória de outros dirigentes municipais de PSF – verdadeiros “executivos da saúde” – Solla veio a assumir a poderosa SAS (Secretaria de Assistência à Saúde) do Ministério da Saúde na gestão de Humberto Costa (governo Lula).

Sabe-se, entretanto, da ocorrência de práticas políticas um tanto *hard* na Bahia e dos problemas que enfrentam as (raras) prefeituras que têm partidos de oposição no poder frente ao governo estadual. A árdua batalha pela Gestão Plena, seja da Atenção Básica ou na GPSM, demonstrou o nível de conflito enfrentado pela municipalidade em sua relação com a SES. Entretanto, em algumas áreas chegava a haver colaboração produtiva, como por exemplo, no processo seletivo para o PSF ou na organização do sistema de referências regionalizado, como será comentado adiante.

Na Câmara de Vereadores local, o cenário era considerado como francamente desfavorável para a administração. O prefeito teve seus apoiadores em posição minoritária no primeiro mandato (14 x 5) e só no segundo obteve algum alívio nesta correlação de forças, com 10 vereadores da oposição *versus* nove de situação. De maneira geral, “jogava-se duro” com a administração municipal, tentando-se desqualificar as realizações e mesmo os prêmios e honrarias externas recebidos com acusações e insinuações de “*marketing*”, ou de “realizações virtuais”, “programas muito caros” etc., conforme revelado no artigo de LESSA (2000).

O Partido dos Trabalhadores pode ser considerado, sem dúvida, um ator institucional de peso da administração local. As participações de David Capistrano e do próprio Jorge Solla, em que pese as características de ligação pessoal dos mesmos com Guilherme Menezes, não deixam de refletir um prática comum neste Partido, que é a de dar apoio e assessoria aos municípios em que está no governo. Assim tem ocorrido em muitas cidades e estados brasileiros, o que constitui certamente um aspecto distintivo das práticas partidárias no País.

A Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) também vinha sendo um parceiro próximo da administração municipal. Alguns dos secretários eram, também, docentes da mesma instituição e existia colaboração em vários aspectos, inclusive na realização de estudos de avaliação das experiências municipais. Na verdade, em alguns aspectos a colaboração da UESB se justapunha e se completava com a articulação ao Partido dos Trabalhadores, considerando que o partido possuía uma base política muito orgânica dentro da universidade<sup>23</sup>.

Entre os atores que apoiavam a experiência, foi dado certo destaque a um grupo de técnicos da saúde, geralmente formado por médicos e enfermeiros contratados pelo município e altamente envolvidos com o trabalho de mobilização comunitária, por exemplo, na fundação e participação em conselhos e outras formas de envolvimento com a população. Algumas características deste grupo

---

<sup>23</sup> O próprio Reitor da Instituição viria a se candidatar, em 2002, a Deputado Estadual pelo PT.

eram, além da formação universitária, terem vinculação partidária, serem egressos de residência e outros cursos do ISC, terem especial propensão a práticas criativas – um traço que poderia ser denominado de *empreendedorismo militante*, aspecto a ser melhor qualificado no capítulo que trata das experiências de forma comparativa.

Entre os atores contrários ao processo políticos e administrativo desenvolvido na cidade podem ser citados a mídia local, na qual existe um canal de TV ligado ao *carlismo* e, ainda, a iniciativa privada em saúde, embora em relação a esta o *pior momento* parecesse ter sido superado.

#### **4.3. Processos e contextos de implementação do PSF em Vitória da Conquista**

O processo de implementação das mudanças na saúde em Vitória da Conquista ocorreu, como já foi comentado, após um primeiro momento de ajustes internos e externos, configurando não só um ato de *arrumar a casa* do ponto de vista físico, financeiro e administrativo, por exemplo, mas também de busca de um consenso interno a respeito de qual proposta implementar. Em tal debate participaram não só os atores locais ligados à administração e à estrutura partidária como também alguns de origem externa, como foi o caso de David Capistrano e dos assessores do Instituto de Saúde Coletiva da UFBA.

O fato é que durante todo o primeiro ano de governo as ações se concentraram no processo de saneamento financeiro da prefeitura, obtendo-se relativo sucesso não só na atualização da folha salarial, como na quitação de débitos com fornecedores e renegociação de dívidas previdenciárias e obrigações legais em geral.

Na saúde, venceu a proposta de implantação do PSF, não sem algum conflito de opiniões, resolvido mediante a ausculta à assessoria externa. O primeiro passo foi dado com a implantação do PACS, mas a falta de impacto dessa medida isolada foi logo detectada e se iniciou de vez, ao cabo de poucos meses, a etapa do PSF.

Já no mês de abril de 1998 inicia-se o PACS, com a contratação de 191 agentes comunitários de saúde, supervisionados por seis enfermeiros, possibilitando uma cobertura estimada em 43% da população do município. Poucos meses depois, ocorreria uma marcante ampliação do programa, mas já de forma associada ao PSF, passando a cobertura para mais de 80% da população, com cerca de 300 ACS. Este número foi novamente incrementado em 2000, atingindo então a marca dos 400 ACS em atividade, com 12 enfermeiros supervisores.

Em setembro de 1998, o PSF começou a ser implantado na zona urbana, tendo como etapa prévia um processo de territorialização e mapeamento do município, sendo priorizadas as áreas mais pobres, de maneira geral, periféricas. Cerca de seis equipes foram implantadas em 1999 e mais 15 em 2001, atingindo-se 30 até o final desse ano. A velocidade inicial de implantação foi explicitada como “lenta”, pois buscava-se superar alguns dos conflitos subjacentes a tal decisão. Com a implantação do programa, gerou-se simultaneamente a necessidade de obras de infra-estrutura: ainda no primeiro ano foram construídas e equipadas quatro unidades de saúde da família, a um custo total superior a R\$ 350 mil.

A zona rural foi atendida na seqüência, com as naturais dificuldades dadas pela dispersão da população em quase 300 povoados. Em um primeiro momento foram organizadas operações itinerantes, com atendimentos médico, odontológico e de vacinações, entre outros, com divulgação prévia às comunidades, com apoio do PACS. A partir de 2000, contudo, passou a vigorar um proposta de cobertura de toda a zona rural com o PSF, com as equipes concentrando-se nos distritos maiores e daí fazendo trabalho itinerante nos demais povoados, sempre apoiadas pelos ACS. De forma associada, iniciou-se a implantação de Casas de Parto nos distritos-sede de Unidades de Saúde da Família. Além disso, cada equipe passou a agendar consultas e procedimentos especializados mediante uma cota previamente destinada a elas, via Central de Marcação de Consultas e Procedimentos. Existiam, no final de 2001, 12 equipes de PSF atuando na zona rural, além das 18 da zona urbana. Um aspecto diferencial era a composição das equipes, em termos do número de ACS, sempre superior aos quatro previstos no padrão nacional e chegando até a onze nas equipes rurais.

Havia ainda uma questão severa a resolver, a da infra-estrutura dos serviços municipais de saúde. Foi preciso agir de maneira urgente e acelerada desde o início da administração, construindo-se e equipando-se inúmeras unidades, inclusive destinadas especificamente à Saúde da Família, treinando e contratando pessoas, etc. Assim, ao longo da primeira administração de Guilherme Menezes, foi necessário constituir, através de novas construções e de reformas, uma verdadeira rede de serviços na cidade, que passou a ser composta por seis Policlínicas; quatro Unidades Básicas de Saúde; uma Central de Marcação de Consultas e Procedimentos; um Hospital com 72 leitos (retomado de um comodato com a Santa Casa local); um ambulatório de especialidades (CEMAE); um serviço de saúde no trabalho (NUSAT); um serviço de Auditoria Médica, entre outros próprios. Além, disso um Serviço de Emergências foi aberto, em convênio com o setor privado e também prestadores privados autônomos (pessoas físicas) foram incorporados ao sistema local. Os



contratos com o setor privado passaram a ser feitos mediante licitações públicas, de acordo com a lei, e desta forma a rede foi acrescida de cinco laboratórios, além de serviços de ultra-sonografia, fisioterapia e oftalmologia.

Do ponto de vista dos instrumentos de gestão e dos processos de trabalho que tiveram curso na experiência de Vitória da Conquista é preciso destacar, em primeiro lugar, um pioneirismo, não só em relação ao Estado da Bahia, como até mesmo nacionalmente, em relação a vários aspectos ali desenvolvidos. Entre estes, podem ser citados: o processo de licitações de prestadores privados; a criação da Central de Marcação de Consultas e Procedimentos; a articulação regional entre as SMS com vistas aos processos de referência e contra-referência; o desenvolvimento de instrumentos visando o ressarcimento de Planos de Saúde privados ao SUS, além de alguns instrumentos de articulação inter-setorial. O desenvolvimento de tais processos decorreu seguramente do estabelecimento da Gestão Plena do Sistema Municipal, nos termos da NOB 96, o que equivale dizer que as novas responsabilidades impostas pela Norma foram absorvidas de fato em Vitória da Conquista.

A regulação do sistema foi um aspecto do processo de gestão que veio a merecer uma grande ênfase, com ações voltadas não só para a melhoria da qualidade dos cuidados prestados, mas também para os mecanismos intermediários de gestão e controle. Houve claramente uma determinação de barrar as práticas pouco convencionais do setor privado, amplamente documentadas, gerando superfaturamento e distorções diversas. Além disso, buscou-se estender a ação reguladora também para fora dos limites municipais, de forma a racionalizar a forte demanda externa de pacientes, decorrente da histórica influência regional de Vitória da Conquista sobre uma vasta região da Bahia e mesmo de Minas Gerais. Configurou-se, assim, o que os interlocutores locais chamaram de um *consórcio programático*, formado inicialmente por cerca de 40 municípios (depois chegando a mais de 60), os quais através um processo de pactuação intermediado pela SES passaram a compartilhar cotas de internações e consultas especializadas na cidade de Vitória da Conquista.

O incremento e a qualificação da oferta de serviços, de diferentes complexidades experimentou mudanças significativas, o que trouxe forte impacto interno, dando garantia de sustentabilidade às novas medidas de atenção básicas implantadas, como foi o caso do PSF.

Na atenção básica, por exemplo, a ampliação da oferta foi da ordem de 8,6 vezes, entre os anos de 1996 a 2000, considerando-se o conjunto dos procedimentos. Nas consultas médicas básicas

oferecidas pela rede pública municipal o incremento foi de quase cinco vezes neste mesmo período. Nos procedimentos odontológicos básicos a elevação chegou próximo a nove vezes, enquanto a realização de procedimentos de vigilância epidemiológica, sanitária e atos não médicos cresceu cerca de dez vezes. Também a oferta de exames diagnósticos básicos foi significativamente ampliada, conforme revelado pelos documentos internos da SMS, já referidos.

Nas ações de média e alta complexidade, um aspecto marcante deste novo momento foi a retomada para a gestão municipal, em setembro de 2001, do Hospital Esaú Matos, anteriormente cedido por comodato a uma entidade filantrópica. Este hospital passou, então, a constituir-se como referência em saúde materno-infantil, tendo em vista as diretrizes locais de humanização do parto e de redução de mortes neonatais. A participação do município na gestão hospitalar foi considerada estratégica, tendo em vista a vasta gama de distorções verificadas nesta área.

Assim, antes da implementação da GPSM, a atenção especializada e hospitalar estava totalmente desguarnecida de ações de controle, avaliação e auditoria, com cobranças generalizadas de taxas aos pacientes do SUS, faturamento ao SUS por procedimentos e internações não realizadas, alteração de diagnósticos e procedimentos de internações, etc. Por exemplo, constituíam causas freqüentes de internações pelo SUS, os estados de *marasmo* e *kwashiorkor*, patologias sabidamente raras contemporaneamente, sendo pagas, entretanto, em apenas cinco meses no ano de 1998, cerca de duas mil internações por uma e outra condição. Em um período seguinte, estes números foram reduzidos para menos de 20 internações.

Além disso, mediante parcimoniosa negociação com a SES, foi possível incrementar a oferta de atenção de alta complexidade, de forma a descentralizá-la. Como exemplo, de uma situação caracterizada por um único serviço (hemodiálise) disponível em 1999, foi possível avançar para uma gama maior de oferta, com hemodiálise, quimioterapia, hemoterapia e tomografia computadorizada, já no ano seguinte.

Os processos de gestão em saúde referidos acima estariam, na verdade, articulados a um conjunto mais amplo de possíveis *práticas de bom governo*, ou como se referiu um observador, "capacidade de administrar em condições adversas" (LESSA, 2000). Com efeito, diversas experiências levadas a cabo na cidade, no setor saúde e na administração como um todo, obtiveram reconhecimento nacional, particularmente através de premiações formais, como foram os casos dos prêmios *Gestão Pública e Cidadania*, da Fundações Ford e Getúlio Vargas; *Prefeito Criança*, da Fundação Abrinq; *Excelência em Informática Pública*; *Saúde Brasil*, do Ministério da Saúde; *Criança Cidadã*, do

Ministério da Previdência; *Experiência Exitosa em Saúde*, do Conselho Nacional de Secretários Municipais de Saúde, entre outros.

A existência de práticas de gestão inovadoras e qualificadas foi percebida também no âmbito das equipes de saúde, particularmente nas do PSF. Com efeito, foi detectado o uso mais ou menos generalizado de instrumentos típicos de planejamento estratégico entre as equipes, tais como as listas de problemas, diagramas de priorização, árvores de problemas, entre outros.

O desenvolvimento dos processos de referência e contra-referência parece ter tido, em Vitória da Conquista, um caminho mais produtivo do que a situação geral de outras experiências de PSF - embora não tenha havido consenso absoluto entre os diversos interlocutores sobre a questão. A marcação de consultas era feita mediante a disponibilidade de cotas, operadas pelas próprias equipes, inclusive da zona rural. A racionalização do processo, através da Central de Marcação de Consultas e Procedimentos certamente contribuiu para que maior sucesso tenha sido obtido nesta área. A *Central* de Vitória da Conquista tem sido considerada um serviço exemplar (CONASEMS, 2001), contando com equipe de vídeo-fonistas e instalações próprias informatizadas, com 12 terminais. Sua programação em *software* foi desenvolvida pelo próprio Centro de Processamento de Dados da PMVC. A totalidade da oferta de consultas era disponibilizada de forma exclusiva através da mesma. Da mesma forma, parecem ter sido produtivas as diversas medidas de regulação da demanda estabelecidas localmente, inclusive quanto à oferta e demanda externa, como foi comentado anteriormente. Foi também criado um Centro de Especialidades (CEMAE) que chegava a oferecer cerca de 10 mil consultas ao mês, além de serviços de referência em áreas diversas, tais como DST, AIDS, tuberculose, hanseníase, saúde do trabalhador, entre outros. Além disso foram mantidos e até implementados serviços mediante contrato direto do município com prestadores privados, abrangendo algumas especialidades consideradas estratégicas (oftalmologia, ortopedia e oncologia, por exemplo).

Mesmo sem consenso interno a respeito do assunto, a questão das referências surge como um aspecto realmente diferencial do PSF em Vitória da Conquista, denotando avanços numa área que, na maioria dos programas de PSF, é sabidamente complicada, como atesta inclusive um monitoramento em vias de realização pelo DAB/SPS/MS (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2002b).

Os processos de gestão referentes a custos e procedimentos financeiros merecem especial destaque, pelos mecanismos de controle desenvolvidos em Vitória da Conquista. Este tópico, aliás, foi considerado unanimemente como o grande nó do sistema local de saúde. Neste aspecto, aliás, o secretário Jorge Solla demonstra ser uma pessoa particularmente bem informada. Segundo ele, o

incentivo financeiro do Ministério da Saúde já não cobriria mais os custos do PSF de forma razoável, não só em vista da “inflação médica” como também porque o valor do PAB já era insuficiente quando de sua criação, em 1996. Considerou que a soma do PAB correspondente à população adstrita a uma unidade do PSF, com os incentivos respectivos (por Equipe e PACS) resultava em não mais do que R\$7 mil ao mês, enquanto os estudos de custo recentes referentes ao município apontaram que uma equipe de PSF na zona urbana custava em torno de R\$18 mil e, na zona rural, em torno de R\$21 mil, incluídas as despesas com transporte, diárias das equipes, etc. A alternativa, considerada impraticável e injusta seria de que o município aumentasse ainda mais a alocação de seus recursos. Como se verá adiante, este raciocínio foi utilizado para demonstrar a inviabilidade da expansão do PSF no momento.

Quanto aos processos de supervisão e coordenação das equipes do PSF em Vitória da Conquista, o que se tinha era uma situação até certo ponto tradicional, materializada por uma Coordenação de Assistência, sob a qual estavam jurisdicionadas as diversas ações individuais de saúde, de baixa até a alta complexidade, inclusive o Hospital Municipal e o Setor de Emergências. A coordenação do PSF, entretanto, detinha certa autonomia, sendo exercida de fato por um colegiado técnico. Era este conjunto, liderado por uma enfermeira (também com formação de odontóloga) e por uma assistente social, que tinha comando técnico e administrativo sobre todas as equipes do PACS e do PSF, associando, além do mais, a atuação de algumas áreas técnicas da SMS, como, por exemplo saúde bucal, imunizações, mobilização social, etc. Havia portanto uma certa distância entre o organograma oficial e a prática cotidiana, de forma a se adotar características mais flexíveis, embora oficiosas, porém sintonizadas com a prática política do partido do governo, tendente a organizar as ações administrativas mediante a formação de colegiados.

O conjunto das equipes de supervisão tinha uma outra característica bastante marcante - seu perfil técnico e profissional - no qual se incluíam, além da formação universitária básica, a qualificação mediante cursos e seminários, via de regra ministrados pelo ISC ou pela UESB, a passagem quase que obrigatória pelas instâncias dos serviços, dentro de um processo de certa forma *ascendente* de progressão (embora algumas vezes informal). Um aspecto adicional, certamente não obrigatório mas encontrado com muita constância, era a ligação partidária ou ideológica das coordenações, seja com o Partido dos Trabalhadores ou com os partidos de esquerda aliados ao governo do município, configurando um cenário bastante característico, com conseqüências no desempenho profissional. Um interlocutor se referiu a estas pessoas como dotadas de “alta voltagem e brilho nos olhos”, o que parece ser uma descrição feliz de um processo de trabalho em que a criatividade e a adesão ideológica constituíam tônicas inquestionáveis. Afirmava-se, assim, o quadro que foi

denominado antes de *empreendedorismo militante*, e que aparece como uma característica marcante nas equipes da SMS de Vitória da Conquista .

Os sistemas de informação em saúde, entre os processos de gestão desenvolvidos em Vitória da Conquista, sem dúvida pareceram ter atingido um nível acentuado de desenvolvimento. Com efeito, desde o segundo ano da administração Menezes, a SMS passou a gerenciar a totalidade dos sistemas de informação de base nacional. Em alguns casos, como no SINAN (Sistema de Informação de Agravos Notificáveis), o número de unidades notificadoras passava de uma centena na ocasião da visita. O SIAB (Sistema de Informações da Atenção Básica), em cujas revisões nacionais, aliás, membros da equipe da SMS local tiveram participação ativa, estava informatizado e implantado em todas as micro-áreas cobertas por equipes do PACS e do PSF. Mediante este sistema, cerca de 230 mil pessoas do município já haviam sido cadastradas, o que corresponderia a quase 90% da população. Além disso, foi dado grande destaque pelos interlocutores ao fato de que o Centro de Processamento de Dados do município não só tinha desenvolvido algumas ferramentas úteis ao sistema de saúde, por exemplo, o *software* do Centro de Marcação de Consultas e Procedimentos, e também havia implantado um Sistema de Geo-processamento, integrando-o à atuação do PACS e do PSF. Nesta área houve interação formal com o ISC/UFBA, que prestou assessoria ao processo.

A política de recursos humanos praticada em Vitória da Conquista, vista apenas em seus aspectos formais, não chegava a apresentar grandes aspectos diferenciais em relação a um padrão de referência caracterizado pela estrita obediência aos requisitos legais trabalhistas. Contudo, no dia-a-dia da gestão de pessoal, alguns aspectos se sobressaíam.

Da mesma forma que em relação a outras ações desenvolvidas pelo *Governo Participativo*, a política de recursos humanos estava calçada nos dispositivos estabelecidos no Plano Municipal de Saúde e nas deliberações da IV Conferência Municipal de Saúde. Neste caso específico, as palavras de ordem, conforme registrado no referido Plano, eram: “promover medidas que venham conferir maior dignidade, qualidade, humanização e efetividade dos serviços de saúde, incluindo a garantia de condições de trabalho e remuneração adequadas aos profissionais da área” (VITÓRIA DA CONQUISTA, 199-).

Houve um grande desafio, sem dúvida, que foi a implementação acelerada dos programas de saúde, inclusive do PSF, a partir de uma estrutura extremamente carente em termos materiais e técnicos. Foi adotada, desde o início da administração Menezes, uma “estratégia de expansão incremental dos serviços, consolidada a cada passo”, nas palavras do Secretário de Saúde. Acima

de tudo, se procurou oferecer boas condições de trabalho, com qualificação e um processo seletivo “sério”, obedecendo estritamente os dispositivos da CLT. Isso possibilitou, segundo os interlocutores, a criação de um significativo atrativo para as pessoas, muitas vindas de fora do município para trabalhar no PSF e em outros programas da prefeitura. Assim, consideraram que houve uma verdadeira mobilização em torno de um *projeto político*, mais do que a simples demanda de emprego. Isto afetou tanto a composição da equipe gestora como das equipes de linha de frente e, em ambas, a dinâmica do *empreendedorismo militante* pôde ser observada.

Um aspecto de particular interesse foi o processo seletivo dos médicos. Como já se viu, o número destes profissionais alocados na SMS foi simplesmente multiplicado vinte vezes, o que significou marcante importação de mão de obra de outros centros, particularmente da capital, Salvador, mas também de outros municípios e até mesmo de outros estados. A dimensão da oferta salarial pode ter pesado na escolha por parte dos selecionados, mas apenas até certo ponto, pois a faixa de remuneração oferecida, entre R\$ 3.800,00 e R\$ 4.600,00 (esta última para o trabalho em zonas rurais) não difere substancialmente do restante do mercado aberto pelo PSF em todo o Brasil (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2000b). Aparentemente, portanto, houve outros fatores atrativos, possivelmente dados pelas características qualitativas da política municipal de recursos humanos, nos termos comentados acima.

O perfil do pessoal médico é digno de destaque: grande parte tinha formação pós graduada, pelo menos *senso lato*, incluindo residência médica específica em Saúde da Família; pareciam ter feito da atividade pública, particularmente no PSF, sua opção profissional; poucos eram recém formados e, da mesma forma, o número de aposentados era reduzida; foram recrutados fora de Vitória da Conquista e apenas três (em um total de 160) o foram a partir do sistema local. Como se verá, este pode ser considerado como um outro aspecto diferencial da experiência de Vitória da Conquista.

Os processos seletivos de todo o pessoal adicionado aos serviços contou com participação da Secretaria de Estado da Saúde, dando início, aliás, a um processo de *détente* política com o gestor estadual. Além disso, houve, no caso do PSF, participação da sociedade organizada, através das associações de moradores. Foram processos realizados mediante seleção pública, com ampla divulgação em meios de comunicação, contando também com o apoio do Pólo de Capacitação em Saúde da Família, bem como do Instituto de Saúde Coletiva.

Aspecto peculiar na experiência local era a forma de contratação dos trabalhadores do PSF e do PACS, num total de 600 pessoas, por uma entidade local, de natureza civil, a Associação de Apoio à

Saúde Conquistense – ASAS, conveniada com a prefeitura municipal. Todos os contratos realizados eram regidos pela CLT. A ASAS foi criada *ad hoc*, a partir de entidades e pessoas de diversos setores da comunidade, tais como movimento sindical, empresariado, associações de moradores, profissionais de saúde e igrejas. A diretoria detinha mandato de dois anos, tendo a atual sido eleita em setembro de 1999, assumindo como presidente o representante do Sindicato dos Bancários local. O convênio e as modalidades de contrato realizados pela entidade foram aprovados nas instâncias adequadas, tais como Câmara de Vereadores e Conselho Municipal de Saúde. Entretanto, os interlocutores revelaram alguma preocupação com esta opção, considerando o fato que o Tribunal de Contas estava questionando a modalidade de contrato estabelecida, aspecto que consideravam ser resultado de o município de Vitória da Conquista ser de oposição ao governo do Estado. No momento da visita estava em discussão algum aprimoramento do formato jurídico do contrato entre a prefeitura e a ASAS.

A política de recursos humanos de Vitória da Conquista demonstrou e confirmou uma aproximação com a Academia, particularmente com o ISC/UFBA e a UESB, o que também pode ser considerado uma peculiaridade local. Com o ISC, na verdade, a cooperação era bastante antiga, remontando a 1985, com o programa dos *agentes rurais*. Esta instituição participou, além disso, de um amplo processo de assessoria à PMVC, transformando-se na principal parceira na capacitação de recursos humanos, tanto na área do PACS e PSF como em outras. O próprio Secretário de Saúde, Jorge Solla, teve sua chegada à cidade vinculada a este processo de cooperação. Além disso, o ISC utilizava o sistema local de saúde como campo de estágio para vários de seus cursos, tais como especialização, residência médica em Saúde da Família e graduação em medicina. O acordo com o ISC previa o custeio das atividades didáticas pela própria prefeitura, em termos de deslocamento, hospedagem e alimentação de docentes e alunos.

A UESB também vinha fazendo parcerias significativas com a prefeitura, resultando na criação de um Centro de Estudos e Atenção às Dependências Químicas e em um Projeto de Comunicação Social para Prevenção de DST-AIDS. Chamava atenção, ainda, uma forma peculiar de articulação, no caso com a Associação Brasileira de Odontologia (ABO) – seção local, que juntamente com a UESB e de forma associada com a municipalidade, vinha desenvolvendo o projeto da *Escola de Aperfeiçoamento Profissional em Odontologia*, acumulando funções mistas de clínica especializada de referência em prótese e endodontia e instância de capacitação de odontólogos e pessoal técnico e auxiliar.

Tais aspectos configuram, sem dúvida, mais um processo de gestão bem-sucedido. Aliás, a oferta de oportunidades de capacitação para as equipes foi reconhecida e elogiada em vários depoimentos, sem impedimento de que houvessem surgido alguns questionamentos e queixas dos profissionais, principalmente médicos, a respeito do “excesso de demanda” e dificuldades no encaminhamento especializado.

O aspecto antes comentado, de que nas equipes vigoravam “alta voltagem e brilho nos olhos”, como mencionado por um interlocutor, pareceu amplamente confirmada. Aliás, diversas práticas de emulação das equipes, formais ou informais, foram reveladas, tais como o prêmio *Agentes em Ação*, conferidos às experiências de intervenção em saúde consideradas mais exitosas dentre as realizadas pelos Agentes Comunitários, tendo inclusive um prêmio em dinheiro, no valor de R\$ 300,00. Não foi raro, também, presenciar membros das equipes referirem-se ou mostrarem produtos concretos de seu trabalho com orgulho e alegria, o que sem dúvida constitui também um aspecto diferencial do processo de trabalho em Vitória da Conquista.

Algumas modalidades de articulações externas e intersetoriais foram detectadas na experiência local e não poderiam passar despercebidas. Na base de tais práticas, certamente, estariam não só uma disposição mais *cosmopolita* do governo local, resultado da própria personalidade das autoridades por um lado, e certamente também um efeito das práticas partidárias do PT, caracterizadas por disseminação de experiências e trabalho em rede, por outro. Isso viria a se somar, sem dúvida, à notoriedade nacional alcançada pela experiência de Vitória da Conquista, com as sucessivas conquistas de prêmios, honrarias e financiamentos externos para projetos. A articulação com os municípios da região, formando o *consórcio programático* para as referências especializadas em saúde, antes mencionado, constituía outro bom exemplo de articulação externa. Também na área da capacitação de pessoal há o que registrar: Vitória da Conquista se associou ao ISC e a Prefeituras de outras localidades da região (Guanambi, Barra do Choça, Jequié e Itagi) para criar um núcleo regional do Pólo de Capacitação em Saúde da Família. Deve ser ainda mencionada a assessoria oficial que o município presta ao DAB/MS, seja nos estudos de avaliação da implementação do PSF ou em outros, tendo como alvo não só os municípios vizinhos e do Estado da Bahia, como outros, no âmbito nacional.

Vitória da Conquista é ainda bastante visada por inúmeros estudos externos, de natureza acadêmica ou não, tendo como focos o PSF, a política de saúde em geral, bem como outras práticas administrativas realizadas no município. Nesse sentido, havia uma proposta em curso na área de saúde, que visando reunir em evento local os diversos pesquisadores e estudiosas que lá



estiveram ao longo do período de mudanças iniciado em 1997, para com eles realizar uma discussão voltada para a avaliação da experiência, de acordo com o enfoque de cada um<sup>24</sup>.

A ênfase nos instrumentos e mecanismos de controle social, como não poderia deixar de acontecer em uma administração com as características partidárias e ideológicas de Vitória da Conquista, é muito acentuada. Já no Plano Municipal de Saúde para o período 1997-2000, referendado pela IV Conferência Municipal de Saúde, se anunciava a “necessidade de participação e controle popular na definição, execução e avaliação das políticas de saúde”. A retomada das reuniões do Conselho Municipal de Saúde e sua reestruturação, medidas inaugurais da administração de Menezes, bem como a realização da IV Conferência, em 1999, foram consideradas dois marcos essenciais da experiência local. Um dos resultados deste processo foi a criação dos conselhos locais de saúde, associados, no momento da visita, a todas as unidades de saúde, pelo menos na zona urbana.

Na prática, o Conselho Municipal de Saúde participou da escolha das áreas de implantação do PSF e do processo seletivo referente ao mesmo, tendo também aprovado a implantação do PACS e do PSF em 1998, além de ser ativado em todas as grandes decisões que envolvem a saúde no município. Além disso, registraram-se em documentos oficiais um grande número de atividades de capacitação de conselheiros e outras discussões referentes ao sistema de saúde e ao controle social. Em que pese estas realizações, registrou-se com alguma frequência, por parte das equipes e mesmo dos conselheiros entrevistados, que ainda existia falta de conhecimento não só relativo ao PSF, bem como a outras atividades da administração, por parte da população.

Complementando a política de controle social, notava-se uma preocupação muito grande da administração com os instrumentos de comunicação e informação, sejam internos ou externos, voltados para o público. O material de divulgação que circulava na rede era de qualidade, além de muito abundante, mostrando uma intervenção *profissional* em sua elaboração. Do ponto de vista do conteúdo, eram marcantes as mensagens em torno dos temas de *cidadania, direitos, controle popular, condições de vida, promoção de saúde* e outros correlatos. A questão da “cobrança por fora”, realizada pelo setor privado, e os esclarecimentos necessários para sua rejeição e denúncia pelo público usuário, receberam especial tratamento nos meios de comunicação disponíveis. Em que pese um sistema de informação aparentemente competente e bem desenvolvido era bastante freqüente nas equipes o desenvolvimento de instrumentos próprios e artesanais de comunicação, tais como cartazes, folhetos, panfletos e outros.

---

<sup>24</sup> O evento foi realizado na última semana de agosto de 2002, com apoio do DAB/MS, contando com a presença de cerca de 10 pesquisadores, entre locais e de outros centros, inclusive do autor desta tese,

Quanto aos processos de avaliação de desempenho do sistema local, em primeiro lugar há que se destacar que já fora realizado no momento da visita um esforço razoável neste sentido e que o tema fazia parte, de fato, da pauta de preocupações do gestor municipal. Com efeito, já em 1999, a SMS elaborou e divulgou um documento bastante abrangente, no qual as diretrizes do Plano Municipal de Saúde elaborado em 1997 eram confrontadas e analisadas em face das ações e atividades efetivamente desenvolvidas pelo órgão gestor. O documento, *Saúde Vitória da Conquista* (VITÓRIA DA CONQUISTA, 199-), culmina com uma longa lista de realizações, consideradas como resultando no cumprimento efetivo de boa parte do Plano.

Com referência aos processos de avaliação levados a cabo em Vitória da Conquista, o exame de documentos colocados à disposição do estudo registrava diversos levantamentos e análises, convergindo para um diagnóstico de bom desempenho do sistema local. Uma síntese das conclusões desses estudos é mostrada a seguir.

Quanto à cobertura vacinal, demonstrou-se que, no ano 2000, foi atingido um percentual de cobertura vacinal, em menores de 1 ano, superior a 100% para todas as vacinas, com uma única exceção (vacina HIB). No caso do sarampo, a boa cobertura obtida (também acima de 100%) resultou no não aparecimento de nenhum caso suspeito nos últimos três anos. A mortalidade infantil, entre 1997 e 1999, já apresentava queda, atribuída ao incremento das ações básicas de saúde. Em 2000, este coeficiente apresentou discreta elevação, possivelmente decorrente de redução da sub-notificação, como resultado do aprimoramento da vigilância epidemiológica. Mesmo assim, Vitória da Conquista apresentava uma taxa de mortalidade infantil semelhante à da Região Sul, cerca de 23/1.000 e bem abaixo da média do Nordeste, acima de 40/1.000, e do próprio Estado da Bahia. A maior parcela deste indicador foi atribuída ao componente neonatal, ou seja, em torno de 66% dos óbitos ocorreram em crianças com menos de uma semana de vida. Tal indicador resultou na decisão de implementar melhorias na atenção ao parto e atenção ao recém nascido no município, com a reabertura do Hospital Esaú Matos. Da mesma forma, os diversos indicadores de vigilância epidemiológica foram considerados "acima das metas". A cobertura de pré-natal, também no ano 2000, foi de 74,4% de mulheres com mais de quatro consultas durante a gestação, acima também da média do Estado.

Ainda no campo da avaliação do sistema local, é digno de menção um estudo (já citado anteriormente) desenvolvido por Simone TEIXEIRA (2001) pesquisadora da UESB, versando sobre a apreciação feita pelos usuários a respeito dos serviços de saúde que lhes eram prestados. Uma síntese dos resultados obtidos é a seguinte: estavam satisfeitos com o PSF cerca de 80% dos entrevistados, sendo este índice superior a 90% na zona rural, *versus* 77% na urbana; quando

avaliados os diversos setores das unidades, acima de 75% se manifestaram de forma favorável a cada um deles; cerca de 84% dos entrevistados eram visitados pelas equipes do PACS e PSF ao menos uma vez ao mês; entre os profissionais envolvidos nas visitas, os ACS detinham larga maioria sobre os demais; maior “clareza das informações” era percebida de parte dos ACS do que dos demais membros das equipes; cerca da metade dos entrevistados se dava conta da existência dos Conselhos Locais de Saúde, mas pelo menos 53,9% nunca haviam participado de suas reuniões; para os entrevistados, com o advento do PSF haviam melhorado: a saúde das famílias (80%), o atendimento em caso de doença (77%), as condições do bairro (75%). As principais queixas registradas foram: demora no recebimento de exames, particularmente do preventivo de câncer uterino, excesso de demanda e limitações ao acesso.

Em estudo recente (maio 2002), realizado por pesquisadores da ENSP/FIOCRUZ, conduzido por Sarah Escorel e patrocinado pelo Ministério da Saúde, também já referido anteriormente, são destacadas algumas características peculiares da experiência de Vitória da Conquista, assim resumidas, a partir do referencial empregado: trata-se de uma estratégia e não um mero programa; constitui uma proposta de atenção integral à saúde; possui ênfase em uma base territorial definida; realiza um balanço adequado entre oferta programada e atenção à demanda; tem concentração em atividades extra-muros; configura-se como um autêntico processo de conversão do modelo assistencial à saúde (ENSP/FIOCRUZ, 2002)

## **5. AVALIAÇÃO E PERSPECTIVAS**

A experiência de implementação do programa de saúde, e do PSF em particular, em Vitória da Conquista, possui características bastante peculiares, que a diferenciam de outras encontradas pelo país a fora, embora alguns pontos de aproximação sejam também evidentes.

Chama a atenção, por exemplo, o desenvolvimento bem-sucedido de práticas de negociação em um ambiente desfavorável. Os embates com o gestor estadual de saúde e com o setor privado local e a maneira como os conflitos foram solucionados e contornados são bem ilustrativos nesse aspecto.

Sem dúvida, a implementação do PSF e dos demais programas sociais e de saúde da administração de Guilherme Menezes esteve imersa num vasto conjunto de práticas políticas e técnicas que poderiam ser consideradas como de *bom governo*. São inúmeros os pontos que convergem para dar validação a esta afirmativa e sua análise será feita no capítulo 11, quando se tratar da comparação entre as experiências.

Considera-se, além do mais, que a implementação do PSF em Vitória da Conquista foi direcionada para uma certa radicalidade e transformada em uma estratégia promotora de mudanças efetivas no *status quo* sanitário, ante a opção pela perspectiva eminentemente *substitutiva* em relação ao modelo tradicional de atenção à saúde vigente.

Outro aspecto que chama a atenção é o da real construção de uma liderança regional em saúde, dada não só pelas práticas de regulação de serviços estabelecida como em outros aspectos, por exemplo, na assessoria para a capacitação de equipes. Neste tópico conta muito a situação do município, de certa forma privilegiada, de se constituir como um pólo comercial, educacional e sanitário de uma grande área de abrangência.

Deve ser mencionada ainda, no plano mais geral ora exposto, a marcante preocupação com a avaliação e a auto-avaliação dos processos de mudança implantados, bastante nítida localmente e com indicadores expressivos já levantados.

Assim, um série de “lições” poderiam ser depreendidas da análise dos acontecimentos em Vitória da Conquista, e que dariam resposta a uma pretensa questão: *por que aqui deu certo?* O tema será desenvolvido nas páginas seguintes, mas algumas de suas características gerais podem ser apontadas:

- (a) O grande investimento em qualificação dos recursos humanos e da gestão como um todo;
- (b) A oferta de condições de trabalho, processos e insumos adequados para o processo de assistência à saúde;
- (c) A disponibilidade de uma retaguarda ao mesmo tempo ideológica, técnica, e material para o desenvolvimento das atividades;
- (d) A gradualidade dos processos de implantação, sem perder de vista a necessidade de aceleração em algumas circunstâncias;
- (e) A ênfase em controle avaliação e regulação do sistema;
- (f) O desenvolvimento de alianças bem sucedidas de apoio interno e externo ao projeto;

Apesar do avanço obtido, contudo, a ampliação do PSF tem suas perspectivas consideradas nulas pelos gestores, basicamente devido aos aspectos ligados ao financiamento.

### **5.1. Fatores facilitadores**

Na visão dos interlocutores locais, os seguintes fatores estariam na origem do grau de sucesso alcançado pela experiência do município de Vitória da Conquista, não só em relação à implantação do PSF, como no desenvolvimento do programa de saúde como um todo.

- (a) Uma combinação *virtuosa* de fatores, associando vontade política, apoiadores externos de peso e um substrato ideológico envolvendo a administração como um todo, e a saúde, em particular, no qual sobressaem as noções de direito coletivo e responsabilização pública;
- (b) O desenvolvimento de uma estratégia de expansão incremental, consolidada a cada passo, com oferta de boas condições de trabalho, com seleção, qualificação e incentivo às equipes;
- (c) Trabalho em equipe, em todas as ações de governo, modulado por um pano de fundo ideológico compartilhado, um *projeto político* que captou e envolveu atores dentro e fora da administração;
- (d) A marcante influência de atores externos, com especial destaque para David Capistrano e o para o Instituto de Saúde Coletiva da UFBA, além de outros;
- (e) O prestígio e o carisma pessoal dos dirigentes, com destaque para as figuras do Prefeito Municipal e do próprio Secretário de Saúde;
- (f) A marcante disponibilidade de profissionais qualificados, como decorrência da proximidade ideológica e física do ISC/UFBA e da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB);
- (g) A infra-estrutura técnica e material possibilitada pela situação especial de Vitória da Conquista como pólo regional econômico, tecnológico e cultural;
- (h) O fato de o município ter assumido a Gestão Plena do Sistema Municipal (GPSM), nos termos da NOB 96, enfrentando, de fato e de direito, os desafios gerenciais impostos pela mesma;
- (i) A política de credibilidade desenvolvida pelo governo municipal, cujo exemplo mais típico, embora não exclusivo, foi o bloqueio das fraudes do setor privado;
- (j) A decisão de desenvolver uma atenção básica efetiva e resolutiva, como autêntica *âncora* do sistema local de saúde;
- (k) A capacidade de realizar alianças: com municípios vizinhos, com a sociedade organizada local, com o funcionalismo, com órgãos externos diversos e, até mesmo, com o setor privado local (como no caso do contrato de alguns prestadores especialistas e no convênio para o setor de emergências).

## 5.2. Fatores dificultadores

Como contrapartida, os interlocutores apontam alguns fatores que impediriam o pleno desenvolvimento da experiência de saúde em Vitória da Conquista, a saber:

- (a) A questão financeira: incentivos não reajustados com valor real acarretando que o município arque com até 50% do custeio, fator agravado pela Lei de Responsabilidade Fiscal;
- (b) A questão dos recursos humanos, particularmente dos médicos, sem dúvida atenuada quando comparada a outras localidades, ainda é considerada um nó crítico, dadas as características do mercado de trabalho para esta categoria profissional, situação agravada por uma certa insegurança profissional diante de eventual mudança de governo;
- (c) A questão das referências especializadas: filas ainda existentes e áreas críticas ainda não resolvidas de todo, embora se reconheça ter melhorado o acesso em geral;
- (d) Práticas culturais centradas em alta tecnologia e hospitalismo ainda vigentes, seja entre os usuários ou entre os profissionais, como, por exemplo, o fato de ainda se pedir muitos exames complementares na rede, mesmo dentro do PSF (revelou-se que dos ECG realizados na rede, 90% dos casos resultam normais);
- (e) Vulnerabilidade diante de mudanças na política local e estadual ainda é considerado um risco efetivo.

## 5.3. A voz dos atores

As frases abaixo, recolhidas nas entrevistas com os diversos interlocutores locais, ilustram, com sabor e acuidade, a análise realizada na seção anterior, referente aos processos de implementação do projeto de saúde no município.

- (a) "Gosto muito do PSF. Antes não existia nada!" – Usuário PSF, Zona Rural em entrevista concedida a Simone TEIXEIRA;
- (b) "Mudou da água para o vinho, nunca houve nada igual antes" – Conselheiro, sobre as mudanças advindas do PSF;
- (c) "Uma coisa assim só se ouvia falar em Cuba" – *Idem*;
- (d) "Antes só acontecia alguma coisa se fosse época de política" – *Idem*;
- (e) "A oposição já não se ocupa da saúde, não consegue mais" – *Idem*;
- (f) "Agora não tem mais como voltar atrás..." – *Idem*;

- (g) "Vitória da Conquista já foi famosa pelos seus pistoleiros, mas agora ficou famosa pela sua saúde" – Interlocutor anônimo;
- (h) "É outra saúde" – Professora de enfermagem e pesquisadora do sistema local de saúde;
- (i) "Na escola de medicina o médico aprende a ser Deus, no PSF ele aprende a ser gente" – Médica coordenadora de setor na SMS em entrevista concedida a Simone Teixeira;
- (j) "A saúde da família não melhorou. O que melhorou foi chegar até o médico" – Usuária do PSF em entrevista concedida a Simone Teixeira;
- (k) "Dá para sentir as mudanças quando se conversa com as pessoas; quem conhece o programa, confia e aprecia" – Professora de enfermagem e pesquisadora do sistema local de saúde;
- (l) "Mesmo eles (a iniciativa privada) aprovam o PSF, embora odeiem o PT" – Interlocutor anônimo;
- (m) "A classe alta aceita bem o programa; afinal, quando é que seus empregados e dependentes tiveram tanta facilidade em obter tratamento médico?" – Professora de enfermagem e pesquisadora do sistema local de saúde;
- (n) "A Prefeitura teve de investir em algo como o PSF, pois o estado de suas finanças a impedia de investir em qualquer outra coisa" – *Idem*;
- (o) "A grande carência de saneamento básico impede a saúde de exercer plenamente o seu papel" – *Idem*;
- (p) "O incentivo do Ministério da Saúde já não está mais nem conseguindo incentivar" – Secretário de Saúde, sobre os dilemas do financiamento do PSF;
- (q) "Antes o PACS se pagava, mas com o PSF é diferente" – *Idem*;
- (r) "Não conheço nenhuma referência no país de semelhante coisa" – *Idem*, sobre a greve que paralisou os hospitais privados locais durante 12 dias no início da administração e que só foi resolvida por ação judicial;
- (s) "O critério empregado era a necessidade de venda de serviços por alguns grupos que tinham acesso privilegiado a algum deputado ou governante estadual ou federal que naquele momento detinha o poder de contratação." – *Idem*, sobre as práticas tradicionais do setor privado e sua articulação com a máquina clientelista do governo do estado.

#### 5.4. Uma síntese interpretativa

### **(a) Atores**

Guilherme Menezes e Jorge Solla podem ser considerados os dois atores principais no enredo desenvolvido em Vitória da Conquista. Ambos associam, além de um alicerce ideológico nítido, erguido sobre o terreno de uma organização partidária com ramificações nacionais, características tais como: carisma pessoal, liderança, vontade política, e capacidade e senso de oportunidade na tomada de decisões. Solla acrescenta ainda a este perfil uma *expertise* sanitária fortemente assentada não só na formação acadêmica, como na prática dos serviços de saúde. Ambos podem ser considerados autênticos *agentes de modernidade*, ainda mais num contexto tão marcado por práticas políticas arcaicas, de clientelismo, paternalismo e descaso pela coisa pública.

Mas, em Vitória da Conquista, a análise do papel dos atores sociais, sem dúvida extremamente influente no desenrolar da complexa experiência política administrativa ali desenvolvida, não pode deixar de levar em consideração a participação de agentes externos. Nisto, provavelmente, a experiência em foco possui características que a distinguem fortemente de muitas outras. Entre os referidos agentes, dois merecem o devido destaque: a figura ímpar de Davi Capistrano e o verdadeiro emblema institucional representado pelo Instituto de Saúde Coletiva da UFBA. Não por acaso, em ambos os casos prevalecem também os traços de uma visão de mundo, em particular da saúde, marcada por idéias ditas *progressistas*, tais como direito, responsabilidade pública, cidadania, etc.

Pode-se dizer, sem dúvida, que o desenvolvimento do projeto de saúde teve um forte pano de fundo ideológico e que no palco das ações moveram-se atores sociais com características peculiares, dado o fato de serem *partisans* típicos e de agirem conforme um fundamento ideológico nítido, dado pelo programa do Partido dos Trabalhadores.

Quanto aos adversários da proposta, embora não fossem poucos e nem desprezíveis, pode-se dizer que pelo menos uma parte deles, no caso a oposição política local e o conjunto dos prestadores privados locais, ou foi “pacificada” por processos de negociação levados a cabo pelos dirigentes ou então guardou suas armas para atuar em momento mais oportuno, o que poderá ser confirmado – ou não – apenas pela passagem do tempo.

### **(b) Contextos**



Os fatos essenciais do contexto político sobre o qual se estabeleceu a experiência de Vitória da Conquista são aqueles trazidos pela tradição política do Nordeste, senão de boa parte da nação, de fundo clientelista e paternalista, encarnada contemporaneamente na Bahia pelo *carlismo*, mas sem dúvida de percurso histórico e distribuição geográfica muito mais abrangente. É dentro dessa estrutura, rígida e pouco propensa a inovações e muito menos a contestações à *sua* ordem estabelecida, que se instala um governo municipal de oposição e, além do mais, disposto a inovar e romper com tradições até seculares. É também um governo que, ao lado de procurar firmar-se em condições tão difíceis e adversas, em todo o tempo mostra-se também disposto a praticar *rupturas*, algumas das quais bem-sucedidas.

Igualmente, no cenário das não poucas adversidades com que teve de se haver a administração de Guilherme Menezes, deve ser destacada a influência das problemáticas condições sociais e econômicas vigentes na realidade local. Aqui se somam, além dos vários fatores que contribuem para compor o IDH, a peculiar situação econômica da cidade, dada por uma monocultura em declínio, a dispersão da população rural, estabelecida em áreas de caatinga e, *last but not least*, o caos administrativo e financeiro herdado pelo governo eleito em 1996. Os resultados alcançados pelas ações da municipalidade devem ser cotejados com tais cenários desfavoráveis e o sucesso que parece ter sido alcançado em muitas áreas ficaria ainda mais valorizado diante do universo de dificuldades existentes.

Mesmo com as dificuldades assinaladas, sem dúvida é digna de destaque a situação de visibilidade externa que a experiência de Vitória da Conquista foi capaz de alcançar, seja regional, estadual ou mesmo nacional. Não há dúvida que a condição de histórico pólo regional, em termos culturais e comerciais, por exemplo, já fazia da cidade um centro de referência abrangente. Se houve vantagens nesta condição, entretanto, pode ter havido também algumas desvantagens, como a atração de migrantes e, particularmente no caso da saúde, com a sobre-demanda expressiva dos serviços prestados no município.

Há que se enfatizar uma certa *disposição cosmopolita* praticada pela administração, dada não só por características pessoais do prefeito e de seus assessores, mas também pela verdadeira *rede* de contatos políticos e técnicos que o PT oferece às administrações que ocupa. É claro que os empreendimentos locais, na medida que foram bem-sucedidos, como ocorreu em várias situações, também serviram para despertar a atenção externa para o que acontecia localmente. Mas, inquestionavelmente, Vitória da Conquista faz parte de um conjunto seletivo de cidades brasileiras que passaram a ter suas realizações divulgadas e acompanhadas amplamente no país. Os registros locais dão conta de dezenas de visitas de dirigentes e técnicos de outros municípios, de outros

órgãos do sistema de saúde e, até mesmo de missões estrangeiras e de técnicos de organismos internacionais<sup>25</sup>, que lá estiveram para conferir e aprender com as experiências ali desenvolvidas.

Na saúde, o contexto histórico é bem nítido. O desenvolvimento precoce, ainda na década de 80, de um trabalho de ação comunitária rural (agentes rurais de saúde) é mais que uma história particular. Representa sem dúvida uma antecipação do que seria o projeto muito mais abrangente da administração Menezes, principalmente considerando o fato de que o mesmo era, naquele momento, um simples chefe de divisão de uma pequena e pouco relevante secretaria municipal de saúde. O tema da saúde, por certo, já fazia parte de uma pauta política local, tanto que permeou com intensidade as duas campanhas eleitorais mais recentes. Talvez por isso a saúde obteve algumas prerrogativas, como a de ter sido priorizada entre as ações de governo, mesmo diante de um quadro adverso, como se viu acima.

### **(c) Processos**

*Administração em condições adversas* seria um bom *slogan* para caracterizar os processos de gestão empreendidos em Vitória da Conquista e que culminaram com as experiências de saúde ora analisadas. Nada mais desfavorável, aliás, do que o ponto de partida *zero* com que tiveram de se defrontar os administradores, com a precariedade social, econômica e institucional vigente na realidade local no início do governo. Seus problemas, diga-se de passagem, foram agravados – e muito – pelo permanente enfrentamento do forte dilema entre a necessária contenção de despesas para equilibrar um orçamento municipal em frangalhos e o clamor pela ampliação de serviços e atendimento aos compromissos de campanha.

Com todas as dificuldades, a administração se iniciou e prosseguiu – e, na verdade, foi até reeleita – dentro de tal clima de conflitos, e que, freqüentemente, caminhou para situações de ruptura. Ou melhor dizendo, rupturas alternadas com processos de negociação, a partir de embates fortes com várias forças sociais, cujo resultado, aparentemente, não chegou a ser um *jogo de soma zero*. Podem ser enumeradas diversas dessas rupturas, no geral da administração, por exemplo, quando as renúncias tributárias foram abolidas, e também, no campo particular da saúde, quando a greve dos hospitais foi confrontada judicialmente e se estabeleceu o sistema de controle e auditoria que pôs fim a uma longa era de distorções e pouco respeito ao bem público. A análise *ex post facto* do governo em Vitória da Conquista mostra uma forte tendência do mesmo em *mexer em vespeiros*,

---

<sup>25</sup> Registram, com orgulho, visitas de missões do Banco Mundial, da OPAS, de Timor Leste, entre outras.

ou, pelo menos, de não recuar diante de problemas crônicos, buscando alcançar, na sequência, soluções negociadas.

Aliás, mesmo que possa parecer contraditório, tais *soluções negociadas* também fariam parte do *modo de governar* em Vitória da Conquista, o que poderia surpreender alguns críticos, talvez preconceituosos com a prática política do partido ocupante do governo local. Assim aconteceu, por exemplo, em relação à Gestão Plena, aos tributos municipais e à greve do hospitais, entre outras situações. No caso da greve, embora o caso tivesse caminhado para um confronto perante a Justiça, as soluções que advieram não foram de todo avessas aos interesses privados, como por exemplo, na celebração do acordo com um prestador local para funcionamento do setor de emergências e dos contratos realizados com especialistas, mas também não deixaram à deriva o interesse público.

Caos, conflitos, riscos, rupturas e necessidade de negociações... Mesmo diante de tal sequência de eventos, que poderia ter sido desastrosa e aniquiladora em relação a quaisquer boas intenções no governar, pode-se dizer que, em Vitória da Conquista, se buscou com intensidade a *governabilidade plena*. E os processos adotados, surpreendentemente, deixaram de lado soluções mais cômodas ou tradicionais para ir ao encontro de soluções modernizadoras, ao pioneirismo e criatividade das ações encetadas, à busca de eficiência, à assunção da responsabilização pública, à saúde financeira, etc. Um observador menos atento ou pouco avisado poderia até mesmo considerar o governo local como preso a figurinos de estilo *neo liberal*, dado o grau de ajuste de contas públicas obtido. Nada mais longe da verdade, entretanto. As tônicas de realizar uma obra socialmente justa, sem perder a governabilidade do sistema, parecem ter prevalecido todo o tempo, não se rendendo aos tradicionais raciocínios de “custo-benefício”, em que a numerador da fórmula é sobreposto – por manipulações ideológicas – ao denominador. Os fatos que permitiram esta inferência estão em toda parte, não só no discurso dos interlocutores, como nos bancos de dados e mesmo nas análises de organismos externos, como o BNDES e as fundações privadas, que prestaram apoio aos processos de gestão em Vitória da Conquista.

Um bom exemplo de busca de governabilidade, mesmo correndo riscos, é a habilitação à Gestão Plena do Sistema Municipal de Saúde, nos termos da NOB 96. Como já foi comentado, travou-se uma luta renhida, diretamente com a Secretaria de Estado da Saúde da Bahia e, indiretamente, com os prestadores privados. Os primeiros tinham fortes interesses políticos a defender; os segundos, aliados tradicionais dos primeiros, por certo que não veriam com bons olhos o ganho de autonomia do município em uma área tão estratégica como o controle e a auditoria do setor privado. O fato é que a luta foi travada e ganha, e a GPSM foi assumida *de fato e de direito*, não

como um instrumento burocrático, mas como uma alavanca de mudanças. Estabeleceu-se um processo regulador forte que mudou o perfil da atenção a saúde em Vitória da Conquista, não só com a construção de um sistema ancorado na atenção básica, como também na ampliação da oferta em média e alta complexidade. As vantagens se fizeram sentir localmente e mesmo em toda a região. Ao setor privado, restou a possibilidade de uma inusitada greve, depois resolvida mediante mecanismos de negociação, mas com um resultado diferencial positivo: o interesse geral passou a ser contemplado.

Outro indicativo favorável de boa administração foi a ênfase e a prioridade conferidas aos processos de avaliação de desempenho do sistema. Embora seja um caminho ainda por ser explorado e aprofundado, os primeiros resultados, inclusive de estudos conduzidos por observadores externos, pareceram bastante concretos, em termos de impacto e qualidade das ações prestadas.

Aqui se insere também outra marca distintiva dos processos de gestão em Vitória da Conquista: a marcante articulação externa, já comentada anteriormente, e que se transformou em *moeda política*, sem dúvida, na medida que conferia legitimidade e possibilidade de neutralização das forças adversárias internas e externas. Mas houve, também, um dividendo material que não pode ser desprezado, quando este processo de se *abrir para o mundo* conferiu à municipalidade não apenas o acesso direto a financiamentos de projetos, como também abriu as portas para articulações múltiplas, traduzidas por cooperação técnica e carreamento de novos recursos. Neste aspecto, a busca de legitimidade e amparo nos instrumentos de participação social constituiu uma estratégia fortemente articulada e priorizada intensivamente pela administração municipal. Da mesma forma, a busca de soluções negociadas, seja com a iniciativa privada, seja com o governo do estado ou com outros adversários internos, mostrou uma disposição e uma capacidade de articulação ímpar, “apesar de serem PT”, como um interlocutor declinou, carregando nas tintas da sinceridade de sua visão de mundo...

A *administração em condições adversas* torna-se, assim, sinônimo de um *bom governo no sertão*, parafraseando uma expressão de TENDLER (1998), autora à qual se retornará, mais adiante, para buscar um contraponto entre diversas das experiências aqui analisadas. E este *bom governo* não parece localizado, mas, sim, difuso em toda a administração municipal, na qual as boas práticas administrativas aparecem como regra, não como exceção. Da mesma forma, torna-se possível vislumbrar a convivência entre um modo mais tradicional de administrar (por exemplo, nos organogramas) e a inovação expressiva – mas certamente aquele sendo superado por esta última. A composição do secretariado municipal, as coordenações colegiadas, a *naturalização* dos

instrumentos de planejamento estratégico entre as equipes, constituem exemplos concretos de boas práticas administrativas *difusas*, nas quais ocorreria um encontro – certamente *feliz* – entre práxis administrativa e fundamento ideológico.

Este *feliz encontro* da ideologia com a práxis não seria o substrato do aspecto já destacado antes, ou seja, daquela outra convergência, entre o *empreendedorismo* e a *militância* política? Com efeito, em Vitória da Conquista as pessoas pareciam se orgulhar do fato de que tiveram que “passar pela rede para chegar à coordenação”, o que sem dúvida revela uma coerência entre discurso e prática. Outros exemplos podem ser trazidos: o trabalho na zona rural diferenciado e incentivado, inclusive financeiramente; a autonomia da gestão de cotas de consultas pelas próprias equipes, sem sujeitá-las a decisões burocráticas e distanciadas do *fato social* representado pela atenção à saúde, entre outras.

#### **(d) Conteúdos**

*Conteúdo*, seja de natureza técnica ou ideológica, é o que não falta à experiência administrativa e de saúde desenvolvida em Vitória da Conquista...

Com efeito, seja no discurso dos dirigentes e dos técnicos, nos documento de divulgação publicitária da prefeitura ou mesmo nos relatórios formais e trabalhos apresentados em fóruns científicos e políticos externos, é forte o apelo aos temas de *cidadania*, *direitos*, *controle popular*, *condições de vida*, *promoção de saúde*, etc.

Como fundamento do discurso, uma gama de influências, que passam pelos lemas do estado de bem-estar social, pela Reforma Sanitária, pelos dispositivos constitucionais, pelo programa partidário do PT, pelo humanismo cristão, entre outros, configurando o que poderia ser chamado de um *ideário progressista e de esquerda* no trato das questões sociais.

Trata-se de um discurso ambicioso, sem dúvida. O Plano Municipal de Saúde oferece inúmeras passagens que confirmam como ele é amplamente explícito e demonstrativo de que, em Vitória da Conquista, a ideologia é tratada abertamente, sem nenhum pudor de ser mal-compreendida ou, por outra, como afirmação de uma disposição de governar amplamente ancorada na *práxis*. Alguns exemplos não exaustivos, pinçados do referido documento: (a) saúde como um conceito ampliado, relacionado às condições de vida e de como a sociedade organiza sua vida material e cultural e também como resultado de políticas sociais e econômicas; (b) descentralização, não só das ações

de saúde mas das sociais como um todo, criando novos modelos organizacionais e gerenciais com efetiva participação popular; (c) tecnologias de assistência: com diferenciação, eficácia, baixo custo, tendo como exemplos ação inter-disciplinar, extra-muros, internações domiciliares, etc.; (d) promoção de saúde: de forma a conferir maior dignidade, qualidade de vida, humanização, efetividade dos serviços, garantia de condições de trabalho e remuneração adequada aos profissionais de saúde; (e) informação e comunicação, como instrumentos de democratização.

O sentimento que fica é o de que em Vitória da Conquista as coisas que acontecem têm por fundamento *a palavra dada, que vai rompendo rumo*, conforme a expressão de Guimarães Rosa.

## CAPÍTULO 10

### **CENTRO DE SAÚDE ESCOLA DE MURIALDO E GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO: *PIONEIRISMO, RESISTÊNCIA E ARTICULAÇÃO POLÍTICA.***

#### **1. INTRODUÇÃO**

Duas experiências desenvolvidas em Porto Alegre, uma em meados dos anos 70 e a outra no início dos 80, respectivamente aquelas do Centro de Saúde Escola de Murialdo (CSEM) e do Grupo Hospitalar Conceição (GHC), são hoje reconhecidas pelo seu caráter pioneiro entre as propostas de atenção à saúde da família no Brasil, embora nem sempre identificadas por tal rótulo. Sem dúvida, CSEM e GHC vieram a influenciar o desenvolvimento de outras experiências no país e, no caso específico do GHC, o próprio Programa de Saúde da Família nacional.

Mas, o que haveria de comum entre os dois processos?

Em primeiro lugar, surgem na mesma ocasião, entre os anos de 1975 e 1980 e até certo ponto, a partir da influência e da liderança de um mesmo grupo de pessoas. Havia também como pano de fundo preocupações de natureza pedagógica com a formação médica, a partir do que era então uma *idéia nova* no campo da saúde: a formação pós-graduada em uma residência médica, particularmente dentro de um campo de conhecimento considerado descuidado já no panorama institucional da época, a Medicina Geral.

Os dois projetos surgem, assim, mais como alternativas referentes à formação médica, não propriamente como modelos assistenciais ou mesmo com a preocupação de difundir idéias afins a esta última categoria. Em certo sentido, se afirmaram, embora num regime de fortes alternâncias de visibilidade e estruturação interna, como *movimentos contra-culturais*, paralelos ao sistema de saúde oficial e formal, sem buscar, de modo geral, o caráter substitutivo aos modelos vigentes de atenção à saúde.

Tal alternância na visibilidade e na organização interna dos programas acabou por delinear o que seria uma característica comum das duas experiências, qual seja um movimento constantes de *sístoles e diástoles*, tendo como pano de fundo contextos institucionais internos e externos, ora favoráveis, ora desfavoráveis ao desenvolvimento das mesmas.

Mesmo com os percalços enfrentados, que não foram escassos e nem tampouco simples, o GHC e o CSEM constituíram duas experiências que *fizeram escola* e, na verdade continuam fazendo, particularmente na Região Sul, onde, de acordo com o que divulgam os interlocutores, não são raros os dirigentes de saúde, no nível municipal e estadual, que tiveram acesso à formação especializada proporcionada pelas mesmas. Assim, anuncia-se que o perfil de organização dos serviços de saúde, particularmente na atenção básica, o na região tem muito a ver com as *escolas* do GHC e de Murialdo e que, da mesma forma, tais influências se estendem também à formação de recursos humanos dentro do campo da *Medicina Geral e Comunitária*, aliás uma expressão ligada umbilicalmente às duas experiências.

O entendimento completo das influências e do impacto da formação no GHC e no CSEM sobre as discussões e sobre o próprio panorama da atenção primária em Porto Alegre deve, entretanto, levar em conta uma situação peculiar no Estado do Rio Grande do Sul. Com efeito, ali, a municipalização completa das unidades estaduais, particularmente na capital, foi um processo de desenvolvimento muito tardio quando comparado a outras partes do Brasil, tendo se desenvolvido com mais vigor somente no final da década de 90. Além disso, como se verá adiante, como decorrência do movimento *sistólico-diastólico* já citado, nem sempre foi favorecida a incorporação ou mesmo a aceitação ideológica do GHC e do CSEM de forma ampla no âmbito dos gestores públicos da saúde.

Pode-se dizer que as experiências desenvolvidas no GHC e no CSEM constituíram-se, sem dúvida, em autênticas *situações pioneiras*, e que, em muitos momentos, pagou-se um avantajado preço pela ousadia, ao mesmo tempo que alguns dividendos favoráveis foram também palpáveis, na medida da visibilidade nacional das mesmas, principalmente do GHC, ao ponto de influenciar a própria formulação do PSF em sua versão oficial.

As experiências em foco fazem parte, certamente, do que GERSCHMAN (1995) situa dentro de um conjunto de situações contemporâneas às origens de uma articulação nacional de movimentos pela saúde, pelas suas concepções inovadoras de prática médica, enfatizando a valorização do trabalho em equipe e de auxiliares não-profissionais, bem como a participação das comunidades.

Ao longo destas linhas desenvolver-se-á a idéia de que GHC e CSEM têm deixado marcas importantes no panorama da saúde nacional contemporâneo e que uma das características marcantes dessas experiências foi a de praticar uma dinâmica de *poder e resistência*, às vezes de forma combinada, às vezes destacando mais um efeito do que o outro.



## 2. ANTECEDENTES: CONTEXTOS, ATORES

*No princípio era* um grupo de médicos, ligados à carreira docente ou às atividades de pesquisa na Universidade Federal (UFRGS), com preocupações marcantes com o ensino médico, todos com formação de elite, realizada mormente em universidades norte-americanas e com liderança, poder e influência em determinadas instâncias do sistema de saúde local de Porto Alegre e também nas instituições universitárias. Nenhum deles, contudo, exercia *cargos* no sistema de saúde, no sentido de que sua inserção se fazia dentro de um escalão mais periférico no sistema, seja como docentes ou como simples médicos atendentes na rede pública. É este o perfil básico dos atores, cujo prestígio e carisma terão enorme impacto no desenvolvimento dos projetos que serão construídos no Sul do país.

Alguns nomes desse grupo inicial são os de Carlos Grossman e Ellis D'Arrigo Busnello, ainda envolvidos com as atividades atuais dos programas, além de Isaac Levin e Sergio Ruschell, também médicos com formação semelhante aos dois primeiros.

Grossman, em entrevista concedida a AGUIAR (1998), recupera algumas das interações surgidas nos primeiros momentos das duas experiências, destacando a participação de consultores ingleses, vindos a Porto Alegre mediante intercâmbio oficial, para apreciar no Brasil situações passíveis de apoio pelo Reino Unido. Tais contatos resultaram em apoio duradouro, com o acompanhamento de um especialista britânico (Andrew Haynes) por longo tempo, abrindo um canal permanente de comunicação. A autora em tela destaca um caráter misto na formulação das propostas originais, tendo por um lado a influência dos postulados da Atenção Primária à Saúde, conforme o documento de Alma Ata e, por outro, o modelo dos serviços de medicina familiar do *National Health System* inglês.

O contexto político era o de um estado e de um município fortemente vinculados a um panorama político situacionista em relação ao governo federal, tendo seus mandatários eleitos indiretamente, por simples indicação do Poder Central, como determinava o Ato Institucional nº 5. Aliás, na ocasião o Poder Central vinha sendo exercido por presidentes de ascendência gaúcha por três mandatos sucessivos, entre 1968 e 1979, com Costa e Silva, Médici e Geisel, respectivamente.

Na saúde, os dirigentes naturalmente detinham um perfil afinado com o regime e eram basicamente constituídos por aliados políticos ou então por técnicos de carreira, de modo geral pouco propensos à aceitação de *inovações* ou quaisquer formas de rupturas, que viriam a se tornar

comuns mais tarde, em matéria de organização de serviços, de formação profissional ou mesmo de ampliação das discussões sobre temas como *conceito de saúde, direito à saúde, descentralização, responsabilidade pública*, etc. No panorama nacional, vigorava a dicotomia entre as ações curativas, hospitalares e não universalistas desenvolvidas pelo INPS-INAMPS e as ações preventivas e de baixa complexidade deixadas por conta do sistema público tradicional, capitaneado pelas Secretarias de Saúde do Estado e do município, esvaziadas e pouco poderosas, diga-se de passagem.

Quando surgem as idéias que convergiram para a criação das duas experiências em foco, o que seria mais natural, como de fato aconteceu, foi que seu caráter não buscou um vínculo direto ou mesmo adesão aos princípios que norteavam o sistema público de então. Daí o caráter paralelo assumido pelas mesmas. Em ambientes tão pouco favoráveis como o que se via na ocasião, restava espaço apenas, por um lado, para praticar a resistência possível ao *status quo*; por outro, o desenvolvimento de efeito demonstrativo, o que aliás foi um denominador comum de muitas das experiências consideradas inovadoras na época.

CSEM e GHC foram, sem dúvida, projetos, que se desenvolveram, pelo menos em seus primórdios, em ambientes políticos desfavoráveis. Com isso tiveram que buscar apoios dentro e fora das estruturas imediatas que os abrigavam, numa estratégia de *fazer alianças ou perecer*. Sua sobrevivência, por certo, dependeu dessa capacidade de articulação. Tratava-se de algo mais nítido no caso do GHC, mas em ambas parece ter havido uma intencionalidade de explorar o jogo das contradições existente na estrutura de poder, tanto da SES-RS como na empresa hospitalar, para buscar apoio justamente onde este pareceria impossível ou impraticável. Assim, muitas das lutas internas e externas foram vencidas com a realização de alianças e parcerias com o poder, seja imediatamente local, seja no plano estadual ou federal. Tal opção serviu como antídoto eficaz contra a extinção ou o esvaziamento, que certamente seriam o destino final dos projetos, como de fato aconteceu em outras partes do país.

### **3. MURIALDO: RESISTÊNCIA E CONTRA-CULTURA SANITÁRIA**

O programa desenvolvido em São José do Murialdo, e que evoluiu para o atual Centro de Saúde Escola (CSEM), tem, como já se viu, origens comuns com o programa do GHC. Seus vínculos institucionais, entretanto, são bem diferentes, na medida em que a unidade esteve sempre ligada ao serviço público autárquico típico, ou seja, à SES-RS.

A Paróquia de São José do Murialdo, situada em um bairro de classe média baixa (originalmente) em Porto Alegre mantinha, desde o início do século XX, uma obra social fundada pelo seu pároco italiano e subvencionada com recursos caritativos, voltada para a atenção à criança e para a educação. No final da década de 50, a então denominada *Associação de Proteção à Infância*, ligada à Igreja Católica, formalizava uma parceria com a SES-RS, então detentora de toda a rede ambulatorial de saúde da capital, constituindo assim o *Centro Médico Social (CMS)*, que viria a abrigar a experiência em foco. Em 1959, a UFRGS se aproximava da entidade e formalizava também um convênio com a mesma, visando transformar o Centro em campo de estágio para seus alunos. Nos anos seguintes aprofundam-se as ligações entre a Universidade e a unidade de Murialdo, surgindo então novos protagonistas que terão enorme influência no desenvolvimento dos futuros programas de formação profissional. Entre eles se sobressai a figura emblemática de Elis Busnello.

Busnello, um médico com formação em psiquiatria e docente da UFRGS, havia feito mestrado em Saúde Pública nos EUA e assume a direção do CMS no início da década de 60. Nos anos seguintes, desenvolve estreita convivência e cooperação com um grupo de outros médicos com formação especializada no exterior, principalmente em Medicina Interna, e com preocupações com o ensino médico e o desenvolvimento de alternativas assistenciais em saúde. Os outros nomes são Carlos Grossman, Isaac Levin e Sergio Ruschell. Deles se pode dizer ainda que representavam lideranças médicas que se destacavam pela qualificação técnica, mostrando-se ainda como empreendedores preocupados com mudanças na atenção à saúde e no ensino.

Unia o grupo também o projeto de desenvolver formação pós-graduada em serviços de saúde, sob o molde de uma residência médica, uma modalidade de ensino pouco desenvolvida no país naquela ocasião, particularmente no campo específico da Medicina Geral ou da Medicina Interna. Como pano de fundo, a discussão internacional sobre a formação médica especializada *versus* a formação generalista, com grande repercussão também no Brasil, quando apareceram no horizonte os termos *medicina de família* e *medicina geral comunitária* (PAIM, 1986).

Neste aspecto, a história do CSEM tem inúmeros pontos comuns com a outra experiência aqui analisada, a do Grupo Hospitalar Conceição, iniciada com o convite feito ao grupo liderado por Carlos Grossman, em meados da década de 70, para desencadear um projeto de formação em Medicina Geral no nível de residência médica, aproximadamente dentro dos moldes praticados nos Estados Unidos, onde ele e outros médicos haviam feito sua formação pós-graduada. O grupo também fazia parte da docência na UFRGS e foi nessa condição que foi convidado para o GHC.

A opção do Centro de Saúde Escola de Murialdo (CSEM), denominação que recebeu no início das atividades do programa. em 1974, foi para a formação multiprofissional. Dois anos depois empregou-se a expressão "residência" para a formação desenvolvida na Unidade, aspecto que provocou uma certa reação na época, já que a mesma era considerada privativa da formação médica. Não poucas resistências advieram desse fato, particularmente por parte da cúpula técnica da SES-RS, pouco afeita a aceitar inovações de tal ordem e ideologicamente comprometida com o modelo assistencial vigente. A idéia da formação multiprofissional, totalmente inédita para a época, foi também transportada para o GHC, mas lá não teve condições de vingar, devido a pressões corporativas não superadas ou mesmo por acomodação e concessão estratégicas das lideranças do projeto.

Nos primórdios, foi de especial importância o apoio da Cooperativa de Produtores de Trigo de Ijuí, em troca de assessoria para seus programas sociais. Este apoio, de certa forma inusitado, mesmo nos dias atuais, foi mantido por alguns anos e revelou-se fundamental para o crescimento e a consolidação dos programas de Murialdo, considerando o ambiente pouco favorável em torno da proposta. A cooperativa pagou bolsas para os residentes, porém sem compromisso de absorção de egressos em seus quadros.

Nos embates com a cúpula técnica da SES, é destacado o apoio recebido, da mesma forma que ocorreu em relação ao GHC, de Jair Soares, secretário estadual de saúde na época, e que demonstrou não só acreditar como estar disposto a investir politicamente na proposta. Este foi um ator considerado fundamental para a consolidação de ambas as experiências analisadas neste momento.

Na experiência de Murialdo, é bastante nítida a alternância de momentos mais ou menos favoráveis ao desenrolar das atividades. No início, houve a já mencionada oposição da cúpula da SES, contornada por uma articulação política *por cima*, no caso com a autoridade maior, o secretário de saúde do estado. Outra ruptura ocorreu quando a ênfase nos processos de trabalho, por exemplo, na afirmação da multi-profissionalidade e do trabalho em equipe teve de ser confrontada com a diretriz básica de apenas "levar saúde às pessoas", da maneira tradicional. Nesse embate acabou por acontecer a saída da Paróquia de Murialdo, por esta adotar uma postura mais assistencialista, não absorvida pelos condutores do projeto. Da mesma forma, visões antagônicas a respeito da prática de generalistas *versus* a de especialistas estiveram presentes, levando a conflitos que não raramente resultaram no afastamento de pessoas e perdas de apoios, embora tais eventos possam ter aberto também caminhos para novas alianças. Como parte do processo de *sístoles* e *diástoles*, a residência de Murialdo chegou a ficar desativada durante alguns anos, na década de 80.

Um aspecto especial do CSEM é que ele possui forte articulação com o sistema local de saúde da região do Bairro Partenon e suas adjacências em Porto Alegre. Melhor dizendo, ele *representa* diretamente este sistema dada a organização regionalizada, hierarquizada, com base territorial e vínculo definido entre suas equipes e a população, configurando um autêntico distrito sanitário. Sua unidade básica é o *posto avançado*, em número de sete no território de abrangência, com cerca de 50 mil pessoas adscritas. Das unidades disponíveis, seis fazem parte da rede da SES-RS e uma é resultado de parceria com uma organização privada de saúde, o Hospital Moinhos de Vento, que mantém tal unidade, porém sem representar referência formal para o sistema local.

No CSEM, é bastante expressiva a articulação com a comunidade local, o que acontece, aliás, desde os tempos em que o projeto tinha a participação da Igreja Católica. É generalizada a constituição dos conselhos locais de saúde, aspecto coerente com o estilo de governar do Partido dos Trabalhadores, no poder na cidade de Porto Alegre durante três mandatos e também no Estado, por um mandato (até o momento da entrevista). Nos últimos anos vem ocorrendo uma marcante mudança do perfil da população da área de abrangência, com aumento gradual da classe média, devido às características de ser uma região bastante central para os padrões de Porto Alegre e ter experimentado ao longo dos anos forte valorização de seus terrenos. O CSEM tem respondido a estas mudanças com a ampliação de suas unidades, chegando às sete atuais e também como um aumento de densidade profissional, particularmente depois da reativação da residência multiprofissional. Mais recentemente, entretanto, maior expansão da rede de unidades não tem sido sequer cogitada, considerando-se a atual situação como estável.

A vinculação histórica do CSEM à SES-RS suscita a questão de sua municipalização. Como foi mencionado antes, tal processo teve curso atípico no Rio Grande do Sul, quando comparado a outros estados do Brasil. Ali o processo de transferência de unidades aos municípios foi bastante tardio, ocorrendo somente no final da década de 90, mesmo assim assumindo certas peculiaridades, bem ilustradas pela situação do CSEM, que permanece estadual. Sua municipalização vem sendo alternadamente negada, como aconteceu na Conferência Municipal de Saúde de 1996, mas também defendida e afirmada, como prevaleceu na Conferência de 2000, ocasião em que o lema de ordem foi: *municipalizar Murialdo*.

O CSEM desenvolve atividades de assistência, ensino e pesquisa. Do ponto de vista da assistência, são oferecidas atividades de atendimento clínico em especialidades básicas, acolhimento, odontologia, visitas domiciliares, educação em saúde e programas para grupos de risco, imunizações, visita domiciliar além de outras, componentes do menu típico da atenção básica.

Do ponto de vista da formação de recursos humanos o programa oferece atualmente (ano de 2001) 38 vagas anuais na *Residência Integrada em Saúde Coletiva*, divididas pelas áreas de Enfermagem, Medicina Geral Comunitária, Nutrição, Odontologia, Psicologia e Serviço Social. Os princípios desta formação, estabelecidos desde a década de 70, são: *setorização, responsabilidade, vínculo e base populacional definida*. Os formados em medicina ocupam 20 das 38 vagas e a enfermagem seis, sendo as demais distribuídas pelas outras áreas. A prática, que corresponde a 80% da carga horária das atividades é realizada na rede de unidades. Os médicos têm atividades fixas nas unidades e os demais profissionais fazem rodízio nas mesmas. Os conteúdos teóricos, correspondentes a 20% da carga horária compreendem (a) *saúde coletiva* (epidemiologia, gestão, educação em saúde, sociologia e metodologia); (b) núcleos temáticos de criança, mulher e saúde mental, organizados de acordo com cada formação profissional. No segundo ano da residência ocorre certa diferenciação por categoria profissional, com práticas hospitalares em serviços odontológicos, de saúde mental e outros.

Além da UFRGS, também a ULBRA – Universidade Luterana do Brasil, uma instituição privada de ensino, mantém acordo formal com o CSEM para estágios de alunos de graduação e pós-graduação. Estima-se que 180 estudantes das duas universidades, nas áreas de medicina, enfermagem, odontologia e terapia ocupacional, passam anualmente nas sete unidades ligadas ao Centro de Saúde Escola. A partir de 1998, passou a existir vínculo formal também com a Escola de Saúde Pública da SES-RS.

Em resumo os aspectos distintivos da experiência de Murialdo são: (a) a ênfase no trabalho de campo; (b) a multi-profissionalidade das práticas e da formação de recursos humanos; (c) o caráter de *escola* de que está imbuída a rede de serviços locais, que a transforma em centro de formação profissional expressivo, com práticas de ensino multiprofissional nos níveis de graduação e pós-graduação.

#### **4. GHC: A FORÇA DA ARTICULAÇÃO POLÍTICA**

O trabalho de entrevista e levantamento de informações no GHC foi muito facilitado, não só pela presença de Carlos Grossman, médico participante do grupo fundador, ainda em atividade; de outros profissionais vinculados ao projeto durante muitos anos, como também por um bem cuidado estado de organização e preservação da memória local, conforme se poderá apreciar na documentação recolhida e registrada, seja na bibliografia ou nos anexos deste trabalho.

O GHC tem um estatuto único no Brasil, qual seja o de empresa pública vinculada ao Ministério da Saúde, porém com autonomia de gestão, o que se reflete na sua política de recursos humanos, por exemplo. Tem, aliás, tradição autonômica e empresarial desde os anos 50, quando foi fundado como uma propriedade particular da família Boeira, que acabou sendo obrigada a entregar o conjunto ao INSS, depois sendo transferido ao Ministério da Saúde, por força de dívidas previdenciárias. O GHC compreende quatro hospitais, com 2.700 leitos, sendo de longe o principal prestador de serviços para o SUS em todo o Rio Grande do Sul, abrangendo nada menos do que 40% das internações pelo SUS na capital.

Os principais marcos históricos iniciais correspondem àqueles já descritos em relação ao CSEM, tendo como pano de fundo um contexto de ambientes alternadamente favoráveis e desfavoráveis, dentro de cujas brechas foi possível avançar e obter inovações.

A vinda do grupo liderado por Grossman ocorreu em meados da década de 70, mas só em 1980 desenvolveu-se a proposta inicial de incrementar nos hospitais do grupo a formação em Medicina Geral (ou Medicina Interna), dentro dos moldes praticados nos Estados Unidos, onde as lideranças do projeto haviam cumprido programas de residência médica. Grossman também pertencia aos quadros da UFRGS, onde lecionava Terapêutica Clínica e Medicina Interna desde 1973 e foi nessa condição que foi convidado para o GHC. Tinha, como o restante do grupo fundador, forte interesse em ensino, particularmente em formação pós-graduada sob a forma de residência médica,

Assim, em 1980 abriu-se a residência em *medicina geral* no GHC; a partir de 1981 acrescenta-se o componente *comunitário*, por demanda dos próprios residentes da época, que desejavam ter práticas voltadas também ao ambiente social. Ainda em 1981 ocorreu a regulamentação, pelo MEC, da *Residência em Medicina Geral Comunitária* (MGC), mediante articulação política nacional, com apoio do INAMPS e da qual participou o GHC. Também, nesse período, se abriu a possibilidade para a remuneração diferenciada e por produção para os médicos, através do INAMPS, com um incentivo então denominado de “credencial de periferia”.

Em 1982, foi criada uma unidade específica para o atendimento da clientela da área coberta pelo programa de residência, no Hospital Nossa Senhora da Conceição, o mais importante do grupo e localizado em uma área com população de menor poder aquisitivo, obtendo-se assim a almejada ampliação do espaço para práticas em comunidade. Nessa mesma ocasião, já fora possível contar com algumas unidades da SES-RS situadas na periferia de Porto Alegre (Zona Norte), bem como de municípios metropolitanos, então utilizadas como campos de prática da MGC.

Em 1984, inicia-se um período de consolidação da MGC, mas, ao mesmo tempo de lutas internas que buscaram inviabilizar ou esvaziar a proposta, particularmente por razões corporativas. Um dos estopins da crise interna foi dado pelas primeiras contratações de médicos para o programa, em relação aos quais houve manifesta recusa de serem recebidos como “médicos do hospital”, então considerada uma categoria à parte. Nesse momento, como parte das negociações para aceitação dos profissionais adventícios, estabeleceu-se que os médicos do programa de MGC ganhariam apenas salário, enquanto o pagamento por “produtividade”, naturalmente mais vultoso, se destinaria aos demais, os *médicos do hospital*. Posteriormente, contudo, como parte de um processo político contínuo e articulado dentro e fora do GHC, houve mudanças substanciais nesse quadro, até se chegar mesmo a uma diferenciação positiva dos médicos gerais comunitários.

Entre os atores envolvidos com a experiência do GHC, os interlocutores apontam diversos *apoiadores externos*, de modo geral investidos de poder político e que em momentos sucessivos facilitaram ou mesmo concederam ao projeto condições de sobrevivência, nas vicissitudes internas ou externas a que o mesmo esteve submetido. Um desses atores, o mais destacado, foi Jair Soares, um político gaúcho, formado em odontologia, que foi secretário de saúde do estado e ministro da Previdência Social, além de Governador do Rio Grande do Sul nas décadas de 70 e 80. Soares era uma pessoa de confiança do Regime Militar, e exercia com destemor o poder advindo do prestígio que desfrutava. No caso do GHC e, particularmente, das idas e vindas referentes à MGC, Jair Soares ao ser demandado, o que ocorreu não em poucas ocasiões, mostrou possuir e exercer uma “visão de estadista”, segundo os interlocutores. Na mesma condição de *apoiadores externos* são citados os nomes de Osmar Terra (médico e ex-superintendente do INMPS no estado, ligado ao PMDB); Carlos Dora (egresso da primeira turma e depois um membro da OMS, sediado em Genebra); Pedro Simon (ex-governador do Estado e Senador); Waldir Pires (ex-ministro da Previdência Social), entre outros.

Os contextos políticos que tiveram influência sobre o desenvolvimento da experiência mostram a marca já mencionada de *sístoles* e *diástoles* sucessivas, como referido. No início do percurso, quando o grupo precursor se concentrava em Murialdo, enfrentou-se a oposição de uma cúpula técnica da carreira da SES-RS, que depositava pouca crença em inovações como a que se propunha, talvez associada a outras razões corporativas ou até pessoais. Depois foi a oposição corporativa interna no Hospital N. S. Conceição. Alguns anos adiante, cerca de 1984, foi a própria proposta de uma residência em MGC que se viu ameaçada pelo recuo do financiamento federal, seja do MEC ou do INAMPS. Em todos esses casos a saída foi pela via da articulação e da negociação política. Aqui entram em cena atores poderosos, de um lado a medicina organizada nas



instituições e entidades de classe; de outro, os políticos gaúchos detentores de mandatos no Executivo e no Legislativo, como os já citados Jair Soares e Pedro Simon, entre outros.

Os enfrentamentos internos no GHC foram peculiares. No início, as resistências internas foram extremamente fortes, tendo como protagonista o grupo auto-erigido como os *médicos do hospital*. Nesse momento, chegaram acontecer “moções de repúdio” à MGC, tratando-a mesmo em manifestos como “um câncer a ser estirpado” da estrutura hospitalar, além de se promover hostilidade velada e às vezes até aberta contra os residentes e médicos da área, apelidados impiedosamente de “Genis” ou “Geraldões”, este último epíteto fazendo referência a um jogador de futebol da época, famoso pela seus equívocos em campo. Posteriormente a situação se atenuou e até mesmo se inverteu, à medida que as articulações políticas externas da MGC se revelaram também poderosas e, inclusive, capazes de carrear recursos para o Grupo Hospitalar, ou de, pelo menos, se auto-sustentar com as bolsas pagas pelo INAMPS.

Mais contemporaneamente, dentro do quadro de embates que marcaram o desenvolvimento do programa de MGC, cabe uma breve menção às relações mantidas com as três administrações municipais do Partido dos Trabalhadores em Porto Alegre. O início da década de 90, com Olívio Dutra na prefeitura, representou um momento de tensão, havendo críticas ao caráter “elitista” do programa e por vezes até mesmo ameaças de fechamento do mesmo, segundo depoimentos. Existem relatos de que, também do lado do GHC, não houve esforços maiores para se integrar ao sistema local. Mas o fato é que em anos recentes estabeleceu-se um processo de gradual distensão entre a administração municipal e o GHC. Considera-se, hoje, que a cooperação com a SMS é mais produtiva, inclusive com definição conjunta de áreas de abrangência e diversas modalidades de cooperação recíprocas, inclusive na área de capacitação, mas a evolução ainda prossegue, dentro de um processo que continua “cauteloso”, de parte a parte, segundo um interlocutor credenciado.

Tudo indica que o afastamento em relação à prefeitura de Porto Alegre encontra-se, no momento, em vias de ser superado, em busca de uma efetiva inserção do GHC e da MGC no sistema de saúde da capital. Com efeito, é definida como crescente a cobertura estabelecida pelas unidades do programa em relação à Zona Norte da cidade, como também em relação aos municípios vizinhos. Neste aspecto, os interlocutores destacaram ainda, como fato positivo, o passado de colaboração e aceitação por parte do sistema público municipal de saúde, por exemplo na década de 80, quando o GHC não só já tinha marcante participação em atividades comunitárias, como até mesmo fazia parte e assessorava a Comissão Local Interinstitucional de Saúde (CLIS) da capital. Além disso, houve outras circunstâncias em que o GHC expandiu seus serviços intensamente, enquanto a municipalidade, por várias razões, não pôde fazê-lo.

A nova realidade vivenciada com a aproximação do programa com as SMS facilitou a decisão política de ampliar o escopo da cooperação do GHC com o SUS, não só na área de assistência como também em assessoria e capacitação. A meta atual é de transformar o GHC em Centro de Capacitação, particularmente na área do PSF. Quanto à possível expansão do programa, a política atual é de não fazê-lo, tendo em vista um panorama considerado sombrio do ponto de vista financeiro.

Do ponto de vista dos conteúdos desenvolvidos no programa de MGC, a questão da multiprofissionalidade, tal como praticada no CSEM, foi uma idéia vigente no início da experiência e que depois foi abandonada, sem ter vigorado concretamente, possivelmente pelas pressões corporativas médicas. O programa, como se viu, teve início dentro de um hospital e sua própria denominação inicial (*medicina geral*) já denotava uma forte inserção da clínica, com marcantes preocupações de resolutividade – uma autêntica “medicina à moda antiga”, de acordo com um interlocutor. Porém, já no segundo ano de atividades incorporou uma base *comunitária*, superando a fase meramente intra-hospitalar. Tal mudança teria ocorrido graças ao empenho dos próprios residentes e não em função de fatores externos – esta é a explicação que se tem. É bem verdade, entretanto, que o advento do caráter *comunitário* foi contemporâneo às medidas de incentivo à MGC proporcionadas pelo MEC e pelo INAMPS.

Entre as preocupações atuais da instituição continua presente a decisão de ampliar a articulação externa do programa de MGC. Com o sistema local, como se viu, tal articulação tem sido oscilante, mas aparentemente agora estaria em fase de incremento e aprofundamento qualitativo. Considerou-se, a este respeito, que o GHC tem ramificações muito extensas em toda a Região Sul e mesmo outras partes de país, dado que muitos de seus egressos, que hoje se contam às centenas, são secretários de saúde, técnicos de sistemas locais ou simplesmente médicos com o poder de formação de opinião característico da categoria. A meta é aproveitar o vasto potencial representado pela estratégica rede de contatos de que dispõe o GHC.

Entre as propostas de integração externa apontadas, destacou-se a colaboração e a influência recebida da Escola de Saúde Pública da SES-RS, instituição que apoiou o desenvolvimento do componente “comunitário” da residência médica desde seu início e que mantinha também uma relação muito próxima com a equipe do CSEM. Mais recentemente o GHC tem recebido assessoria da Universidade Federal de Pelotas, detentora de importante *expertise* em epidemiologia, o que tem possibilitado a incorporação de instrumentos dessa disciplina nas práticas profissionais de MGC,

possibilitando ainda a constituição de um setor de autêntica *inteligência epidemiológica* dentro do hospital. Também a UFRGS utiliza as unidades do GHC como campo de práticas e seus alunos.

Outra articulação a destacar é a dos canadenses da Universidade de Toronto, liderados por Yves Talbot, também presentes em Curitiba e Contagem. Como fruto do processo de cooperação com essa instituição, ocorreu o desenvolvimento de curso para docência em saúde da família, resultando da aproximação com Curitiba, onde o grupo da MGC prestou assessoria no início da implantação do PSF local, como comentado na seção correspondente deste trabalho.

A grande marca da articulação externa do GHC foi, sem dúvida, o convite para participar, no final de 1993, do grupo de especialistas nacionais e estrangeiros que definiu as bases para o lançamento do PSF nacional, na gestão de Henrique Santilo no Ministério da Saúde. Este processo é destacado por vários atores externos ao GHC, como AGUIAR (1998); GIRADE (2000), além de SOUZA (2000). Os interlocutores locais consideram-no um fator fundamental para a visibilidade que o serviço passou a ter após 1994, com a acumulação que havia adquirido na formação de clínicos gerais, sob inspiração britânica dos *General Practitioners*, incorporando, simultaneamente, os princípios norteadores do SUS e os instrumentos metodológicos da Saúde Coletiva, conforme entendida no Brasil.

Do ponto de vista da estrutura do programa de residência e das características da rede de serviços e da área de abrangência alguns aspectos merecem ser destacados. O Programa de Residência em Medicina Geral e Comunitária tinha por base operacional uma rede de 12 unidades de saúde, localizadas na Zona Norte de Porto Alegre, com cobertura estimada de 100 mil pessoas, além de uma enfermaria com 32 leitos. O Programa possuía (em 2001) 36 residentes (18 R1 e 18 R2), com um quadro de 14 preceptores lotados nas Unidades e mais cinco “externos”, que cobriam as especialidades demandadas. Além desses, existiam 47 médicos contratados para atendimento na rede de Unidades, os quais cumpriam também, embora informalmente, funções de preceptoria.

O programa oferecia dois anos de formação com atividades nas Unidades de Saúde, plantões hospitalares, atividades comunitárias e visitas domiciliares, associadas à vinculação a um determinado programa de saúde e, também, algumas atividades teóricas, tais como o desenvolvimento de protocolos, projeto de pesquisa, seminários e mini-cursos, sessões clínicas, no primeiro ano. No segundo ano, havia atividades nas Unidade de Saúde, estágio em clínicas básicas (GO, Cirurgia, Pediatria, Medicina Interna, além de um optativo), o desenvolvimento do projeto de pesquisa, e também o prosseguimento das atividades teóricas.

Em 2001, por ocasião da visita ao GHC, constatou-se um movimento para ampliação de mais 40 vagas de residência em MGC, com vários argumentos apresentados pela direção da instituição – em resumo: (a) cumprimento de uma *missão política*, como instância vinculada ao MS, considerando as diretrizes políticas atuais de expansão do PSF e outros programas de Promoção da Saúde; (b) resultado de um processo elaborado de *decisão política interna*, visando transformar o GHC em aparelho formador de recursos humanos, em consonância com as diretrizes do SUS; (c) aproveitamento da *expertise* e da *tecnologia* acumulada pelo GHC nas últimas duas décadas na formação profissional em MGC e áreas correlatas; (e) resposta à ampliação incontestável do *mercado de trabalho* na área de MGC, devido à implementação acelerada dos PSF em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul e no restante do País; (f) decorrência do estágio da cooperação técnica do GHC com a Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre, que começava a ampliar intensivamente a implantação PSF no município, inclusive em áreas contíguas da Região Norte, com acordos em relação à divisão de trabalho e não superposição de atividades; (g) raciocínio baseado em *custo-benefício*: ampliações relativamente pequenas de instalações e equipamentos permitiriam expressivo aumento do número de vagas (GOULART, 2001a).

VASCONCELLOS (1998) credencia a formação de profissionais desenvolvida pelo GHC como fortemente voltada para a atenção primária e a militância em comunidade, dentro de um projeto “alternativo e crítico” aos modelos convencionais de formação profissional, sobretudo médica.

Em síntese, alguns dos aspectos distintivos do programa do GHC podem ser destacados: (a) base hospitalar das práticas; (b) forte vínculo com a formação médica; (c) trabalho em equipe liderado pelo médico; (d) formação uni-profissional; (e) articulação crescente com o sistema local de saúde, embora com momentos de recuo e avanço; (f) diferenças marcantes em relação ao PSF nacional.

## 5. COMPARAÇÕES E CONCLUSÕES

O quadro 17 mostra algumas das características distintivas e diferenciais das duas experiências. Seu caráter não é exaustivo, embora seja bastante abrangente e, a partir dele, algumas conclusões podem ser vislumbradas e estão listadas em seqüência.

Para efeito comparativo, e também por razões metodológicas, foi obedecida a mesma seqüência de abordagem utilizada na síntese interpretativa das demais experiências analisadas neste trabalho, ou seja: *atores, contextos, processos, e conteúdos*.

### **QUADRO 17: GHC x MURIALDO – CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS COMPARADAS**

ITEM DE COMPARAÇÃO	GHC	CSEM
<b>ATORES</b>		
Fundadores	Médicos, professores universitários, com formação especializada no exterior	Médicos, professores universitários, com formação especializada no exterior
Apoiadores	Atores políticos, de forma intensa	Atores políticos, embora de forma menos acentuada do que no GHC
<b>CONTEXTOS</b>		
Ano de início	1974	1980
Vínculo institucional	Grupo Hospitalar Conceição – uma autarquia federal, depois empresa pública	Secretaria de Estado da Saúde do RS – Administração direta
Contexto institucional	Grupo médico fortemente corporativo e até certo ponto elitista	Burocracia pública de carreira de tendência conservadora
Contexto político geral	Regime militar, possibilidades de ação política limitadas	Regime militar, possibilidades de ação política limitadas, com o governo do estado fortemente atrelado
Aliados	Escalão dirigente da SES Articulações externas (INAMPS, MPAS)	Escalão dirigente da SES
Adversários	Grupo médico da GHC	Burocracia da SES-RS
<b>PROCESSOS</b>		
Inserção atual no sistema local	Compartilhamento de responsabilidades com a SMS de Porto Alegre	Caráter substitutivo (representa diretamente o sistema local)
Referência e contra-referência	Hospitais do GHC	Não definidas com precisão (rede pública de Porto Alegre)
Características da área de abrangência	Áreas de baixa renda e municípios vizinhos – cobertura de 100 mil hab.	Partenon e outros bairros vizinhos ao CSE Murialdo – cobertura de 50 mil habitantes
Articulação comunitária	Pouco institucionalizada	Institucionalizada via Conselhos Locais de Saúde
Articulação externa e inter-setorial	“Externa”, forte (ex. Universidades, SMS de Curitiba, Ministério da Saúde)	Mais “local”
Política de recursos humanos	Própria com autonomia de gestão de RH	Não própria – obedece regras gerais da SES-RS
Financiamento	Orçamento do Ministério da Saúde	Orçamento da SES-RS e prestação de serviços ao SUS
Relações com centros formadores e universidades	Forte	Forte
<b>CONTEÚDOS</b>		
Natureza das práticas	Hospitalares e comunitárias	Basicamente comunitárias (“vigilância à saúde”)
Formação profissional	Apenas médicos	Médicos, enfermeiros, odontólogos, assistentes sociais e outros profissionais
Ênfase	Ação clínica, resolutividade	Comunitária, melhoria de qualidade de vida, ação coletiva
Ensino	Residência e formação pós-graduada voltada para o SUS	Dimensão ampliada: multi-profissionalidade, graduação e pós-graduação; residência e estágios
Estratégias de expansão	Constituir-se como grande centro de capacitação para o PSF e o SUS de interesse regional - nacional	Constituir-se como centro de formação de interesse local

Em uma breve síntese conclusiva pode-se afirmar o seguinte, a respeito das duas experiências pioneiras, consideradas como detentoras de elementos de *resistência* e *articulação política*:

- (a) São experiências que possuem uma *história comum* em muitos aspectos essenciais, por exemplo, seus atores fundadores e apoiadores; os vínculos institucionais públicos; as preocupações com formação e capacitação; o caráter de efeito demonstrativo (pelo menos em seu início); a sucessão de *sístoles* e *diástoles*, entre outros;

- (b) Utilização de estratégias calculadas de sobrevivência face a ambientes complexos e adversos, com forte grau de *articulação externa* (*articular para não perecer*) com formação gradual de uma rede importante de apoiadores externos técnicos e políticos, além de busca crescente de institucionalização;
- (c) Tendência de gradual incorporação aos sistemas de saúde locais mediante sintonização política com seus gestores e mediante incorporação de sua *gramática*, o que inclui as diretrizes de *responsabilização, territorialização, hierarquização, regionalização, participação*, etc.;
- (d) Busca de superação da condição de serem meros exercícios de *efeito demonstrativo* ou de *visibilidade acadêmica*;
- (e) Aquisição de amplo reconhecimento externo e de transformação em *centros de referência* regionais e nacionais na capacitação para Saúde da Família e Atenção Básica em geral;
- (f) Não superação das dificuldades derivadas das inconsistências quantitativas e qualitativas das políticas de financiamento vigentes para a atenção básica no país;
- (g) Manutenção de marcante diferenciação da natureza das práticas desenvolvidas em cada instituição: *hospitalar, clínico, de resolução individualizada (GHC) x comunitário, social, vigilância à saúde (CSEM)* – de caráter não antagônico mas complementar em termos da formação de recursos humanos.

## **CAPÍTULO 11**

### **AS EXPERIÊNCIAS EM PERSPECTIVA COMPARADA**

Vistas sem maior aprofundamento as experiências cujo estudo se detalhou nos capítulos anteriores podem oferecer a impressão de que constituem processos de tal maneira diferenciados e até mesmo exclusivos que poderiam até mesmo despertar a afirmativa de que *cada caso é um caso* e que seria ociosa tentar outras maneiras de apreendê-las. Entretanto, onde a heterogeneidade parece dominar, há lugar também para a uniformidade, basta apurar o olhar e buscar o que não salta aos olhos, à primeira vista.

No presente capítulo o objetivo será justamente assinalar aspectos que permitam comparar as experiências, não de forma extensiva, perseguindo uma similaridade completa para a qual certamente não há lugar na realidade. Entretanto, alguns *fiões condutores* parecem perpassar cada caso analisado e é a revelação deles que interessa agora. Assim, a abordagem caminhará por uma série de temas, que por suposto reúnem e sintetizam os referidos *fiões condutores*. Estes temas são os seguintes: (a) características geo-políticas dos municípios; (b) modo de inserção no sistema de saúde verificado em cada realidade; (c) contexto político geral; (d) a formação dos conteúdos técnicos e ideológicos das propostas; (e) atores sociais influenciadores e suas articulações; (f) participação e envolvimento sociais; (g) processos de implantação e de organização; (h) as evidências de uma *cultura institucional* na saúde; (i) fatores facilitadores, obstáculos e lições. Finalizando, é realizada uma pequena síntese comparativa e conclusiva sobre as diferenças e semelhanças entre as experiências municipais aqui descritas e aquelas desenvolvidas de forma pioneira em Porto Alegre desde a década de 70.

#### **1. CARACTERÍSTICAS GEO-POLÍTICAS**

Trata-se de municípios com características sociais, demográficas e econômicas muito distintas, o que aliás é um aspecto positivo do ponto de vista da metodologia deste estudo. Não cabe aqui uma abordagem comparativa propriamente, como se procederá em relação aos outros itens, mas apenas buscar-se-á evidenciar as principais características das cinco localidades envolvidas no estudo. O quadro 18, a seguir, mostra uma série de aspectos relevantes referentes a estes municípios.

**QUADRO 18: ASPECTOS RELEVANTES DIFERENCIAS DOS MUNICÍPIOS ESTUDADOS**

Cidade / Aspecto	CONTAGEM	CURITIBA	IBIÁ	NITERÓI	V. CONQUISTA
<b>População</b>	600 mil	1,4 milhão	25 mil	450 mil	250 mil
<b>Classificação NESUR/Unicamp</b>	Periferia de Região Metropolitana	Sede de Região Metropolitana	Porte Médio	Periferia de Região Metropolitana	Porte Médio
<b>Situação geo-política</b>	Região Metropolitana Cidade dormitório Industrializada	Capital Metrópole Industrialização Serviços Pólo estadual	Cidade pequena agrícola	Região Metropolitana Cidade dormitório Serviços	Cidade média Agrícola Entroncamento rodoviário Pólo regional
<b>Base econômica</b>	Indústria Serviços	Indústria Serviços	Agricultura	Indústria Serviços	Agricultura Serviços
<b>IDH</b>	Baixo	Alto	Alto	Médio	Baixo
<b>Urbanização</b>	100%	100%	80%	Próximo 100%	85%

Fontes IBGE (2002); NESUR/UNICAMP (2000)

Uma abordagem mais aprofundada sobre as características dos municípios brasileiros pode ser encontrada em SANTOS e SILVEIRA (2001), autores filiados às novas correntes da geografia política, que buscam apreender *não o território em si, mas o território utilizado*. Estes autores trabalham com algumas categorias inovadoras de análise, através das quais os territórios, inclusive das cidades, podem ser assim diferenciados:

- (a) *Densidade x rarefação*: que se referem não estritamente à população, mas a um conjunto mais ampliado, de coisas naturais, coisas artificiais, movimentos das coisas, dos homens, das informações e das riquezas.
- (b) *Fluidez x viscosidade*: diz respeito às condições de circulação dos homens, dos produtos, do dinheiro, da informação, das ordens, etc., dentro de processos seletivos e não-igualitários.
- (c) *Rapidez x lentidão*: não só do ponto de vista material das vias, como do ponto de vista social, referente à vida de relação.
- (d) *Espaços luminosos x espaços opacos*: diferentes acumulações de densidades técnicas e informacionais, com mais aptidão dos *luminosos* a atrair atividades com maior conteúdo de capital.
- (e) *Espaços que mandam x espaços que obedecem*: leva em consideração o acúmulo de funções de direção em alguns lugares e sua carência em outros tantos.
- (f) *Novas lógicas centro x periferia*: um modo diferente de “ver” o território nacional como *quatro Brasís*, com diferenças na difusão do meio técnico-científico e de capital e em



suas heranças históricas e culturais, a saber as regiões: *Concentrada* (caracterizada pela consolidação de um projeto de ciência técnica e informação); *Centro-oeste* (com predomínio de território natural e vida de relações rala e precária); *Nordeste* (agrícola, pouca densidade tecnológica, baixa circulação de mercadorias e capital); *Amazônica* (baixas densidades populacionais e técnicas).

O quadro 19 abaixo, resultado de uma construção própria do autor, a partir dos critérios acima referidos, de acordo com os critérios de SANTOS e SILVEIRA (2001) reúne estas informações para as regiões onde se inserem os cinco municípios estudados:

**QUADRO 19: DINÂMICAS TERRITORIAIS DOS MUNICÍPIOS ESTUDADOS**

CONTAGEM	CURITIBA	IBIÁ	NITERÓI	V. CONQUISTA
Densidade	Densidade	Rarefação	Densidade	Rarefação
Fluidez	Fluidez	Viscosidade	Fluidez	Viscosidade
Rapidez	Rapidez	Lentidão	Rapidez	Lentidão
Luminosidade	Luminosidade	Opacidade	Opacidade	Opacidade
Obediência	Mando	Obediência	Obediência	Obediência
Concentração	Concentração	Não concentração	Concentração	Não concentração

Vê-se que existe um *continuum* que vai de Curitiba, o pólo mais *denso, fluido, rápido, luminoso, mandatário e concentrado* da série, até Ibiá e Vitória da Conquista, que possuem características opostas.

## 2. O PERFIL COMPARADO DOS SISTEMAS DE SAÚDE LOCAIS

Neste aspecto é preciso muita atenção para não classificar sumariamente *cada caso como um caso*. Com efeito, a heterogeneidade das experiências é bastante marcante em alguns aspectos, como por exemplo na população e nas características sociais e econômicas locais. Da mesma forma, a capacidade de oferta, por exemplo, de procedimentos especializados e o gasto público em saúde variam intensamente de um caso a outro. Em outros aspectos, a variabilidade é tão acentuada que praticamente induz a conclusão de que, talvez, os dados não reflitam a realidade local, por insuficiência de coleta ou outros problemas. É o que acontece, por exemplo, em relação a alguns tópicos referentes às informações financeiras.

Mas a par de tais dificuldades é possível apontar também algumas uniformidades e tendências nos dados que se apresentam, sintetizados no quadro 20, mostrado adiante. Algumas interpretações plausíveis são:

- (a) São todos municípios em Gestão Plena do Sistema Municipal, com datas de habilitação em tal condição variando desde maio de 1998, em Curitiba até maio de 2000, em Ibiá. Na análise de seu percurso anterior pelas condições de gestão das NOB 93 e 96 foram considerados portadores de *aprendizado médio*, com exceção de Niterói, classificado como *alto*.
- (b) Constituem sistemas de saúde com alto grau de participação pública municipal em relação à capacidade instalada, à oferta e à própria gestão do sistema, tanto na área ambulatorial como na hospitalar.
- (c) Na oferta especializada e de complexidade mais elevada dilui-se a homogeneidade observada quanto a outros aspectos, com variações muito amplas dos indicadores, traduzindo possivelmente até mesmo alguma incorreção da base de dados. É digna de destaque a situação de Niterói, que apresenta um índice de procedimentos especializados *per capita* superior a todas as demais cidades, inclusive superando a de Curitiba.
- (d) Do ponto de vista da oferta e cobertura hospitalar, os indicadores são inferiores à média nacional, traduzindo possivelmente um maior impacto da atenção básica resolutiva nos sistemas locais.
- (e) As taxas de evasão e invasão de internações, embora apresentem ampla variação, parecem traduzir uma tendência de que estes municípios captam as demandas externas, ao mesmo tempo que circunscrevem o atendimento local dentro do próprio sistema, com a notável dissonância de Contagem neste aspecto.
- (f) Os dados de financiamento demonstram-se um tanto vulneráveis a uma crítica relativa a sua fidedignidade, observando-se, mesmo cautelosamente, que ocorre uma certa uniformidade nas receitas e no gasto com saúde por habitante, com a notável exceção de Vitória da Conquista, em que tais cifras se colocam em patamares inferiores às demais cidades.
- (g) Em relação ao índice de recursos próprios municipais alocados, notam-se percentuais acima de 20% apenas em Ibiá e Niterói, estando os demais abaixo de 10%, fora Contagem, para a qual o dado não se encontra disponível.
- (h) As coberturas de PSF e PACS variam também intensamente, mas aqui a fidedignidade do dado não é objeto de contestação. Destacam-se neste aspecto Ibiá (com praticamente 100%), Vitória da Conquista e Contagem, com coberturas da ordem de 40% e 54%, para o PSF e de 81,8% e 43,4% para o PACS, respectivamente.

**QUADRO 20: PERFIL COMPARADO DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE NOS MUNICÍPIOS ESTUDADOS**

ITEM	CONTAGEM	CURITIBA	IBIÁ	NITERÓI	VITÓRIA DA CONQUISTA
<b>1. GERAL</b>					
População 2001	548.637	1.620.219	21.390	461.204	267.189
Grupo NESUR	Periferia de RM	Sede de RM	Médio	Periferia de RM	Médios
Condição de gestão	GPSM	GPSM	GPSM	GPSM	GPSM
Data habilitação	10/05/99	Mai de 1998	22/5/00	Janeiro 1999	Outubro 1999
Aprendizado institucional	Médio	Médio	Médio	Alto	Médio
<b>2. ATENÇÃO AMBULATORIAL</b>					
Unidades cadastradas municipais	138	127	14	49	84
Unidades cadastradas outras + universitárias	0	21	0	8	4
Unidades cadastradas privadas	31	250	3	32	30
Unidades públicas (%)	81,7	37,2	82	64	75
AB / 1000 hab. Ano	8.943,5	4.369,65	7185	5.184,63	5.403,37
AB sob gestão municipal (%)	100	100,0	83,8	100,0	100,0
Procedimentos especializados per capita	0,74	1,02	1,66	2,4	1,31
MC e AC: produção / teto – ref dez 2001 (%)	80,8	92,07	75,79	57,07	78,54
<b>3. ATENÇÃO HOSPITALAR</b>					
Cobertura de internação 2001	6,02	7,45	4,84	6,13	8,60
Leitos municipais / total leitos (%)	0,0	97,66	100	86,01	100,0
Leitos sob gestão mun / total mun (%)	0,0	100,0	100	100,0	0,0
Evasão de internações (%)	67,03	11,17	27,92	13,9	1,82
Invasão de internações (%)	55,50	34,14	5,69	44,72	28,09
Valor médio AIH (R\$)	402,46	611, 96	331,97	496,82	282,06
Total de leitos	721	6054	40	3.367	1.284
Leitos / 1000 hab	1,35	3,74	1,87	7,30	4,81
<b>4. FINANCIAMENTO</b>					
Receita orçamentária / hab (R\$)	301,83	435,39	447,88	398,37	122,91
Índice capacidade de arrecadação	0,60	0,45	0,52	0,30	0,39
Transferências SUS / despesa total com saúde (%)	-	76,59	20,46	49,28	76,38
Despesas investimentos / despesa total com saúde (%)	-	0,50	25,52	2,08	7,69
Despesas pessoal e encargos / gasto total com saúde (%)	-	16,08	19,56	38,11	23,65
Recurso próprios aplicados em saúde (R\$)	-	8,69	21,89	20,62	6,26
Gasto saúde por habitante / ano (R\$)	-	152,24	120,89	159,21	38,30
<b>5. MODELO DE ATENÇÃO</b>					
Equipes SF (implantadas: jul 2002)	86	114	6	65	31
Cobertura PSF - % (jul 2002)	54,1%	24,3%	96,8%	48,6	40
Número de ACS (jul 2002)	414	1128	24	-	380
Cobertura PACS (jul 2002)	43,4	40	64,5	0	81,8
Consultas AB / total consultas (%)	13,93	11,91	59,03	9,17	4,20

Equipes Saúde bucal implantadas (jul 2002)	0	57	3	0	15
--	---	----	---	---	----

FONTES: MINISTÉRIO DA SAÚDE (2002a); MINISTÉRIO DA SAÚDE (2002b); NESUR/UNICAMP (2000)

### 3. CONTEXTO POLÍTICO GERAL

O que se revela, à primeira vista, é uma certa polaridade entre aquelas experiências que se desenvolveram em ambientes políticos considerados favoráveis e outras que, ao contrário, enfrentaram desde seu início, ou mesmo historicamente, contextos mais adversos.

No primeiro caso, prevalecem a continuidade política e administrativa das administrações municipais, um panorama sólido de articulações externas, uma base técnica e ideológica bem estabelecida, além de práticas políticas e administrativas convergindo para a qualidade técnica e o interesse coletivo, dentro do panorama que poderia ser denominado de “bom governo”. Aqui se encaixam, sem muito esforço, os processos desenvolvidos em Curitiba e Niterói.

De outro lado, porém, ficam experiências geradas em ambientes adversos, do ponto de vista político ou sócio-econômico, e que muitas vezes tiveram que partir de um estado de caos relativo. Além disso, foram geralmente desenvolvidas tendo como antecedentes maneiras tradicionais de fazer política, marcados pelo populismo e pelo clientelismo, que têm nos casos do *carlismo*, em Vitória da Conquista e do *cardosismo*<sup>26</sup> em Contagem, dois exemplos marcantes. Nestas experiências, a base técnica geralmente teve de ser arregimentada fora da realidade local e a própria substância ideológica assumiu por vezes características também *adventícias*, por assim dizer. Além das duas citadas acima, aqui se enquadra também a experiência desenvolvida em Ibiá.

A categoria do “bom governo” tem sido muito explorada na literatura sobre administração pública, como no caso do trabalho de TENDLER (1998). Esta autora analisou de perto a experiência de implementação do PACS no estado do Ceará, entre outras, durante a década de 90 e considerou que nas circunstâncias então vigentes uma série de fatores positivos se acumulou, como por exemplo, incentivos à dedicação dos trabalhadores da saúde, fazendo com que se desenvolvesse nestes certas noções de *vocação* e *missão*, além de “pressões para o comportamento responsável”. A própria maneira como os cidadãos se referiam aos funcionários da saúde sofreu mudanças favoráveis na vigência dos processos relatados. Segundo HIRSCHMAN (1984), uma das

<sup>26</sup> *Carlismo* e *cardosismo*: referem-se aos modos de fazer política característicos de lideranças tradicionais da Bahia e de Minas Gerais – Antonio Carlos Magalhães e Newton Cardoso, respectivamente, caracterizados por apelo ao clientelismo e a uma certa truculência no fazer político; ambos estão muito próximos do que se denomina *coronelismo* na política. O primeiro termo é comumente utilizado, não possuindo necessariamente conotação pejorativa. O segundo termo foi cunhado pelo autor, salvo engano, para os objetivos descritivos deste trabalho.

características do “bom governo” é a mobilização dos chamados *recursos morais* mobilizados pelas administrações, ou seja, acumulações simbólicas – por exemplo a confiança mútua entre governo e cidadãos - cuja oferta aumenta com o uso e que se esgotam caso não sejam utilizadas. Nesta mesma linha, PUTNAN (1996) estabelece possíveis explicações para o fenômeno, relacionando, entre outros fatores, a estabilidade social e institucional, a qualidade da educação, a urbanização, e as características do partido no poder. Algumas das categorias apontadas por estes autores, por exemplo, incentivos à dedicação e ao cumprimento do dever, percepção por parte dos usuários, manuseio de recursos simbólicos, estabilidade, continuidade, programa partidário, etc. constituem aspectos bem nítidos em várias das experiências analisadas. Por assim dizer, “perpassam” todas elas, com a possível inserção de Curitiba em um pólo mais pulsante com relação a tais qualidades.

Aprofundando mais a análise das experiências é possível obter certas nuances, que dão a devida dimensão a cada caso, considerando que, particularmente no grupo das condições adversas de desenvolvimento, nem todas evoluíram de maneira semelhante e que portanto os fatores apontados não possuem poder explicativo total. Contagem, por exemplo, tinha muitos pontos negativos em seu contexto político geral, mas ao mesmo tempo tinha uma base sólida de atuação municipal em saúde, remontando a mais de duas décadas. Nem por isso foi bem uma experiência bem sucedida, sendo modificada e reduzida drasticamente com a mudança política local. Aliás, de todo o grupo estudado, foi a única cidade que não conseguiu reeleger seu prefeito. Assim, em Contagem, outros aspectos do contexto devem ser buscados, como por exemplo o predomínio de uma lógica basicamente eleitoral, acelerada e talvez mesmo imediatista, imposta pelo prazo curto (apenas dois anos) de que dispunha a administração municipal, empossada na metade do mandato, para implantar sua proposta de mudança na saúde local.

Em Ibiá, outros fatores podem ter pesado, entre eles o caráter de “virada” que representou a chegada ao poder do PDT e de seus aliados, particularmente a duração plena do mandato do prefeito e sua reeleição em 2000, embora neste município, tanto quanto em Contagem, o grande problema enfrentado tenha sido o da reconstrução de um sistema de saúde bastante deficitário em termos físicos.

Também em Vitória da Conquista, como em Ibiá, houve também uma “virada” política em regra, com a chegada do PT ao poder, particularmente dentro de um quadro político e eleitoral adverso como o da Bahia. Ali, entretanto, apesar do sucateamento também encontrado na saúde, havia resquícios de uma tradição mais consistente em matéria de saúde, dada pela proposta dos agentes rurais. Não pode ser deixado de lado o impacto certamente existente de uma rede de apoios

externos efetivos, seja do Partido dos Trabalhadores, seja do Instituto de Saúde Coletiva (ISC/UFBA) ou da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Mesmo entre os tinham tudo para serem bem sucedidos e o foram de fato, como Niterói e Curitiba, há alguns aspectos diferenciais de monta. Veja-se, por exemplo, o desenvolvimento até certo ponto *contra a corrente* assumido pela experiência de Niterói em seus primórdios, dada o caráter de precocidade ali assumido, em relação a outras propostas. Ali, com efeito, se havia um panorama político interno favorável, com a chegada de uma nova administração ao poder municipal e a tradição desenvolvida no âmbito do *Projeto Niterói*, por outro lado vigorava, no plano nacional, uma ambiente político alheio ou mesmo desfavorável a projetos da natureza do *Médico de Família*. Assim mesmo, entretanto, o programa de Niterói cresceu e evoluiu, embora de forma independente do apoio técnico e mesmo do financiamento federal.

#### 4. A FORMAÇÃO DOS CONTEÚDOS

Todas as experiências estão referenciadas, no discurso e na prática, aos conteúdos gerais do estado de bem estar social e da reforma sanitária brasileira, em particular. Em todas elas são visíveis as conseqüências dos princípios e diretrizes legais do SUS, tais como *direito, responsabilização e relevância pública, integralidade, participação social, regionalização, hierarquização*, entre outros. Não deixam de ser contempladas também as diretrizes oficiais do PSF nacional, tais como *territorialização, trabalho em equipe, Agentes Comunitários de Saúde, uso do instrumental epidemiológico*, etc.

Entretanto, uma análise mais apurada permite destacar também uma certa “polaridade” na maneira como estes conteúdos se dispõem no conjunto das experiências, evidenciando uma pauta restrita ao *tradicional*, de um lado, e uma *nova pauta*, de outro. A pauta tradicional, na verdade encontra-se difusa em todas as experiências, mas em algumas ela representa basicamente o conjunto de conteúdos disponíveis. Este seria o caso daqueles municípios em que fatores ambientais e institucionais não permitiram maior articulação externa e mesmo um certo *arejamento* do processo de discussão, como ocorreu em Ibiá e Contagem. Não que estes municípios não tenham se preocupado com “outras” questões. Provavelmente o fizeram, mas a análise dos documentos disponíveis e do próprio discurso dos entrevistados mostraram-se particularmente centrados nos aspectos citados, o que, diga-se de passagem, já representaria um grande avanço dentro das condições locais.

PAIM e ALMEIDA F<sup>o</sup> (2000) se propõem identificar e a discutir os elementos desta *nova pauta*, a qual, segundo ele, visa se antepor às respostas pragmáticas e intervencionistas que o Banco Mundial e outros organismos internacionais têm procurado inserir nos sistemas de saúde. Estas propostas externas não têm sido suficientes para fundamentar uma política inspirada na equidade e na solidariedade, estes sim, princípios norteadores das mudanças desejáveis nos sistemas de saúde. Assim, a *nova pauta* representaria um conjunto de conceitos, teorias e práticas dirigidos para a renovação do postulado - tradicional e um tanto desgastado - de *saúde para todos*. Descreve-se um processo de *interfertilização* entre as academias e os serviços, que poderia desencadear a formação de agendas de ação e modernização conceitual compatíveis com novas práticas de saúde pública. O resultado, segundo o autor citado, deveria ser a discussão da saúde e a formulação de propostas em terreno *público-coletivo-social*, de forma a gerar oportunidades para a incorporação do complexo *promoção-saúde-doença-cuidado*, numa perspectiva de política pública saudável e participação mais efetiva da sociedade nas questões de vida, saúde, sofrimento e morte.

Segundo RODRIGUEZ (1994), a *nova pauta* remeter-se-ia à inserção de novas práticas e novos papéis profissionais, de forma a cumprir funções históricas e políticas de resgatar os conhecimentos, êxitos e fracassos das lutas coletivas; de agregar valor através da produção e gestão do conhecimento; de gerência estratégica de recursos escassos; da mediação entre as necessidades de saúde e as decisões políticas; além de *advocacy* da sociedade nas questões da saúde e da cidadania. KICKBUSH (1996) define uma *nova saúde pública*, categoria que se aproxima da *nova pauta* ora comentada, e que abarca a “compreensão do contexto”, incluindo aspectos econômicos, a força dos grupos de pressão e os estilos de vida; as novas maneiras de pensar a saúde, não como medição de resultados, mas como processo e recurso; o re-arranjo dos problemas e das prioridades; a integração de novos atores sociais; o desenvolvimento de laços com a ação política. A partir destes elementos conceituais é que se desenvolveriam novos eixos para a atuação do setor a saúde a garantia do acesso com redução das desigualdades existentes, a defesa dos interesses coletivos em saúde, bem como a superação das meras ações assistenciais tradicionais nos serviços de saúde.

Sem dúvida, pode-se perceber a vigência de tais elementos conceituais e ideológicos nas agendas de ação renovadas que alguns municípios apresentam. Nestas, os temas correlatos à saúde são tratados com maior profundidade e amplitude, expandindo o conceito de saúde e incorporando novos temas ou mesmo desdobramentos dos temas tradicionais da reforma sanitária, tais como *promoção da saúde, qualidade e condições de vida, vigilância à saúde, novos modelos organizacionais, humanização, dignidade*, entre outros. Praticava-se, graças ao processo mais

intenso de articulação externo verificado, o que se poderia chamar de *cosmopolitismo sanitário*, muito nítido nos documentos e discursos de Vitória da Conquista, Curitiba e Niterói, por exemplo.

## 5. ATORES E SUAS ARTICULAÇÕES

Evidentemente, nenhuma das experiências foi construída sem atores, como também nenhuma deixou de apresentar algum grau de articulação externa. Cabe entretanto evidenciar e tipificar melhor estes dois aspectos.

Para iniciar a discussão, apresenta-se alguns traços que parecem marcantes nos *atores centrais* das experiências estudadas, ou seja, naqueles que de fato parecem ter liderado o processo de mudança advindo da implantação do PSF. A maioria é do sexo masculino e está na faixa etária abaixo dos 40 anos. De modo geral, são os titulares dos órgãos gestores locais, mas há casos de técnicos de escalão um degrau abaixo (caso Niterói) ou mesmo de um Prefeito Municipal (Ibiá). A experiência acumulada nos serviços de saúde predomina sobre a formação acadêmica, havendo todavia casos em que as duas se somam (caso de Vitória da Conquista). A presença de marcantes articulações externas entre tal grupo, formais e informais, constitui regra geral. A maioria tem militância política local e vinculação partidária, mas nem todos possuem raízes locais fortes. Entre todos os atores estratégicos foram característicos os atributos de carisma pessoal, liderança, empreendedorismo técnico ou político, como será comentado adiante.

A atuação dos atores sociais nos processos de formulação e implementação das experiências estudadas se deu mediante quatro dimensões, a saber: *expertise local*, *recurso externo*, *base ideológica*, *fatores pessoais*, categorias que serão desdobradas a seguir.

A *expertise local*, embora seja difusa no conjunto das experiências, mostrou concentração mais forte, naturalmente, nos locais onde os recursos voltados para a formação e o própria tradição de serviços eram mais fortes. Tal foi o caso de Curitiba e de Niterói e também de Vitória da Conquista, devido à sua peculiar situação de articulação com duas entidades acadêmicas, uma local e outra externa.

A *expertise local* por vezes assumiu formas mais sofisticadas, seja do ponto de vista técnico ou formal, configurando verdadeiras *tecno-estruturas*, na acepção proposta por MINTZBERG (1982), quais sejam instâncias de análise e formulação de políticas e de processos de trabalho, mantendo amplo contato com o ambiente social, com seus quadros formados pelos chamados *analistas*.



Contudo, nos casos presentes não devem ser deixadas de lado as referências que vinculam tais estruturas à vida associativa e cívica local, o que subentende sua adequação a normas e valores vigentes. Esta interpretação recusa, de fato, o mero recurso a explicações fundadas na determinação estrutural dos modos de agir de uma tecno-burocracia estatal formada por especialistas influentes no processo de decisões institucionais (RIBEIRO 1996), porém alheios a valores e infensos a decisões de caráter mais altruísta, nas quais os bens públicos possam ter primazia sobre a maximização de benefícios restritos.

Os modos de se organizar e de agir dessa *expertise local* em muito se aproximam daqueles referentes às *comunidades epistêmicas*, noção vinculada ao entendimento de como ocorrem os processos de formação e formulação das agendas e planos de ação dos governos, mas também da difusão do conhecimento (COSTA 1996). Tratam-se de processos que têm como atores os *especialistas*, como marcante fundamentação não só no conhecimento técnico como no domínio de técnicas voltadas para a produção de consenso, envolvendo financiadores e dirigentes, de um lado e operadores, do outro. A definição oferecida por HAAS (1992)acentua certos papéis assumidos por uma *rede* de técnicos e outros especialistas atuantes nos processos produção e de difusão de *crenças científicas*, aspecto relevante para a socialização das políticas e para o aprendizado social. RIBEIRO (1996) analisa a possível substituição da política formal pelo discurso de uma *tecno-estrutura* de Estado, formada por especialistas capazes de influir de forma decisiva no processo de tomada de decisões dentro do aparelho governamental.

Estas formas de organização da *expertise* mostraram-se, sem dúvida, mais aprimoradas em Curitiba, cidade onde puderam ser localizadas na própria estrutura pública municipal, inclusive com um percurso histórico notável, ao longo das três últimas décadas, mas também nas universidades e nas sociedades científicas e profissionais. Em Niterói também deram sinais de presença, mas nas outras experiências pareceram pouco significativas ou mesmo ausentes.

O chamado *recurso externo* não deixou de estar presente também nas experiências onde a *expertise local* foi marcante. Todas elas, em maior ou menor grau, se valeram desta modalidade de contribuição. Mas há nuances interessantes a considerar. Grosso modo, este recurso às vezes era alcançado mediante grande esforço, no panorama estadual e nacional, valendo-se os gestores de seus contatos pessoais e de uma rede mais ou menos informal de apoiadores. Em outras circunstâncias, já havia uma *rede* formalmente organizada, que se dispunha ao município de forma até certo ponto institucionalizada e mesmo compulsória. A primeira situação foi típica em Ibiá e Contagem; a segundo em Vitória da Conquista, na qual prevaleceu de forma efetiva o que anteriormente se denominou de *rede PT*. Os casos de Curitiba e Niterói são mais específicos, dada

a grande visibilidade das duas cidades em termos de prática política de saúde. Nelas os recursos externos de conhecimento e tecnologia foram, por assim dizer, “naturalmente” atraídos, sem impedimento que tenha havido um certo esforço em trazê-los. Nestas duas cidades houve também o recurso a um tipo de ator que foi antes denominado de *externo seletto*, ou seja, recrutado fora dos limites da cidade, às vezes até no panorama internacional, porém demandado para tarefas específicas e de modo geral de maior complexidade técnica.

Algumas situações de demanda ao *recurso externo* foram marcantes e merecem ser comentadas, de passagem ao menos. Entre elas podem ser citadas a participação do ISC/UFBA em Vitória da Conquista; a cooperação cubana em Niterói; a presença da Universidade de Toronto em Curitiba e Contagem; a atuação da *rede PT* em Vitória da Conquista; além de diversos atores individuais, alguns tipicamente *externos seletos*, como Davi Capistrano, Yves Talbot, Eugênio Vilaça Mendes, Dante Romanó, Carlos Grossman, Feliberto Peres, entre outros.

A *base ideológica*, ou seja, uma trajetória de militância e articulação com grupos e correntes políticos da área da saúde, é um atributo que não exclui os dois anteriores, pois esteve presente seja entre os atores locais ou os externos. Frequentemente ela se confunde com a própria filiação partidária dos agentes. Tal dimensão é mais fortemente desenvolvida justamente nas experiências desenvolvidas nos grandes centros, como Niterói ou Curitiba, onde a luta política é mais visível e mais complexa, ou naqueles municípios em que a *rede PT* foi atuante, como em Vitória da Conquista e até certo ponto em Ibiá.

Finalmente, os *fatores pessoais* devem ser considerados. Entre todos os atores centrais das experiências e seus assessores mais imediatos foi relativamente comum encontrar os atributos de *carisma*, *liderança*, *“personalidade”*, *facilidade em tomar decisões*, *tendência empreendedora*, *“inquietação”*, *voluntarismo*, *militância*, entre outros. Estes atributos, sem dúvida, parecem ter pesado no desenvolvimento das experiências em foco. Mesmo quando não obtiveram repercussões no panorama político mais amplo, fora dos limites da saúde ou mesmo do município, certamente parecem ter influenciado e promovido um ambiente interno favorável ao caminhar da proposta em curso.

As características da *liderança* nos projetos estudados foram muito valorizadas nos depoimentos, particularmente dos atores hierarquicamente subsidiários aos detentores das qualidades referidas, e principalmente por parte dos conselheiros. Este é um tópico do qual vem se ocupando, com relativa intensidade nos últimos anos, a literatura em administração. TENDLER (1998), em sua obra já citada, destaca o fato de que a presença de líderes com características semelhantes às aquelas

reveladas no presente estudo, ou seja, de carisma, voluntarismo, “personalidade”, entre outras, chega a ser indispensável para a sobrevivência dos programas que lideram e que é um desafio compreender as maneiras como tal dependência do líder às vezes é superada. Na experiência estudada pela autora, ou seja, relativa à implementação de algumas políticas públicas no Ceará, algumas lições a respeito do papel da liderança foram destacadas, entre elas: (a) nem sempre é possível afirmar como intencional o papel exercido pelo líder; (b) a compreensão interna das equipes e das lideranças a respeito de seus acertos, igualmente, nem sempre se dava como muita clareza; (c) a *visão de futuro* é um atributo importante do líder; (d) boas experiências administrativas não devem ser interpretadas como resultados diretos e unívocos do surgimentos idiossincrático de lideranças destacadas, mas sim como o resultado de circunstâncias muito mais abrangentes.

AMADO e BRASIL (1997) procuram definir com mais nitidez o que chamam de “categorias hermenêuticas” para a identificação e qualificação das lideranças organizacionais no Brasil. Estes autores procuram se afastar da mera consideração do “jeitinho” como explicação do fenômeno e esboçam um possível perfil do líder organizacional nacional, em perspectiva comparada com outras culturas. Assim, assumem posição dianteira características como um *caráter autoritário-benevolente* (versus *deliberativo-consultivo* em outras culturas); um comportamento ao mesmo tempo *receptivo-associativo* e *sedutor*, calcado em um sistema de relações pessoais. Na mesma linha, BARBOSA (1996) levanta as características do *herói organizacional*, às vezes também *fundador*, para o qual é relevante o peso de dimensões simbólicas de atuação, fundadas em uma *ética do trabalho*. Outras características de tal *herói* são constituídas pela atuação em horizontes de largo prazo, assunção de responsabilidades compartilhadas em trabalho grupal, gestão baseada em fatos e evidências, além de uma lógica da qualidade de resultados. MORGAN (1986) , coloca especial ênfase no que chama de *papel crucial dos que estão no poder* e sua capacidade em modelar os valores que guiam a organização. Para ele, o estilo de liderança e a cultura organizacional se complementam, pois mesmo os líderes formais mais notáveis não chegam a ter o *monopólio da criação*. Dessa forma, a liderança – cujos múltiplos estilos devem ser reconhecidos e apreendidos em busca da verdadeira compreensão da vida organizacional – constitui uma das características da *metáfora da cultura* nas organizações, em outras palavras, o grande fator responsável pela *administração do sentido* dentro das instituições.

A combinação de produção de conhecimentos, seja por especialistas locais ou assessores externos, e uma base ideológica e militante remete à categoria gramsciana dos *intelectuais orgânicos*, ou seja, pessoas dotadas de uma função organizacional relativa às crenças e relações institucionais e sociais, capazes de formular e propor projetos de hegemonia, tanto do ponto de vista técnico como

político (BOTTOMORE, 1988) ,. Estes são os fatores que sem dúvida fornecem a base teórica para a compreensão do fenômeno do *empreendedorismo militante*, um aspecto notável em diversas das experiências analisadas, com especial ênfase em Vitória da Conquista.

Sobre o fenômeno do *empreendedorismo*, destacam-se ainda algumas informações importantes para os objetivos ora presentes. BARBOSA (1996), na obra já citada, destaca o fato de que no caso brasileiro, a relativa ausência das noções de meritocracia e *self-reliance* faz com que as responsabilidades gerenciais se atenham a indicadores de posição social e estabilidade. Entretanto, pode se legitimar uma figura especial, a do *herói-fundador empreendedor*, a partir de influências externas, em função do “como” e dos contextos em que aparece. Para FILION (2001) , este personagem é aquele que “define contextos organizacionais em torno de fios condutores por ele estabelecidos”, pessoa apta a realizar inovações, fazer coisas diferentes e além do mais dotado de comportamentos diferenciados em relação ao grupo, de natureza pró-ativa e criativa e acima de tudo capaz de definir “o objeto que vai determinar seu próprio futuro, diferente de outras pessoas na organização”, com exigência de análise e imaginação. Já AMADO e BRASIL (1997) apontam outras particularidades do empreendedor brasileiro, em termos comparativos com outras culturas: hierarquia; centralização; *social approach*; controle da incerteza; preocupação com a qualidade de trabalho; atitudes de cuidado frente aos menos favorecidos.

É em DE MASI (1999) , contudo, que algumas características essenciais de tal ator social são postas com mais relevância, dentro do referencial que este autor denomina de *fenomenologia do criativo*. A figura típica do empreendedor é marcada por habilidades intelectuais e forte envolvimento emocional com o objeto e também por correção profissional, senso de união e espírito de grupo, além de iniciativa, confiança recíproca, vontade firme, dedicação, flexibilidade, entre outras características. Mas o que dá mais destaque a estas figuras, segundo o autor, é a sua proeminência de *líder-fundador*, sua capacidade de *dedicação quase-heróica*, sua excepcional eficácia em *criar um set psicosocial* (ou seja, um *clima* e um *fervor* extremos em torno das atividades do grupo), além de carisma, competência técnica e capacidade de *transformar conflitos em estímulos para a idealização e a solidariedade*.

Muitas das pessoas destacadas nas experiências possuem, sem dúvida, tais características, de forma associada ou parcelada. São figuras paradigmáticas a este respeito o Prefeito de Ibiá e o Secretário de Saúde de Niterói que conduziu o processo de mudanças na saúde durante quase 10 anos, mas também nas outras localidades são encontrados atores que encarnam de forma expressiva este *herói organizacional* de que fala BARBOSA (1996).

Ao se mencionar a participação de atores sociais nas experiências cumpre destacar, além dos aspectos positivos, algumas *ausências notáveis*, entre as quais de destacam as Secretarias de Saúde dos estados e as Universidades. Embora haja exceções, particularmente em relação a este último ator (confirmadas, por exemplo, pelos casos de Curitiba, Niterói e Vitória da Conquista), pode-se dizer que a presença das mesmas nos processos estudados foi no mínimo tímida ou até mesmo omissa. Como fatores determinantes de tal fenômeno poderiam ser arrolados a falta de clareza dos papéis institucionais face à construção do SUS, a presença de desavenças e retaliações político-partidárias (no caso das SES), a insuficiência e a ineficácia dos recursos de cooperação técnica disponibilizados pelas referidas instituições, etc. De qualquer forma, tal quadro teria tudo para se constituir como um cenário em mutação, dada a dinâmica da construção do sistema de saúde e o advento de novas modalidades de gestão de recursos de cooperação e capacitação técnicas, como é o caso dos Pólos do PSF.

O papel do nível estadual de governo na implementação de política sociais, inclusive do Programa de Agentes Comunitários de Saúde, no caso, do Ceará, foi especialmente destacado por TENDLER (1998). Nas circunstâncias analisadas, a relação com o governo estadual obedeceu a padrões um tanto diferenciados dos ora revelados, destacando-se o que a autora denomina de uma *dinâmica tri-direcional*, ou seja, uma articulação sinérgica formando círculos virtuosos entre a ação do governo central, do governo local e da sociedade de usuários. No caso citado, a autora destaca o papel do nível estadual de governo não como cumpridor dos papéis tradicionais que dele se espera, mas como um ator que agora está *fazendo algo diferente*, o que inclui, de forma até certo ponto surpreendente, a defesa dos cidadãos e proteção de seus direitos – a *advocacy do cliente*. Este realmente não parece ter sido o caso verificado em nenhuma das experiências estudadas, nem mesmo em Niterói, onde a relação entre a municipalidade e a SES tinha tudo para ser mais *suave*, do ponto de vista político, e produtiva.

Cumpre destacar, ainda, uma característica peculiar de parte apreciável dos atores individuais analisados, a de passarem a pertencer a uma categoria emergente da burocracia pública, a dos *executivos da saúde*, ou seja, pessoas que se tornaram profissionalizados em suas funções, seja por intermédio da academia, ou (principalmente) no âmbito dos próprios serviços, sendo até mesmo disputados em um mercado de trabalho competitivo, embora eminentemente público. Os casos de secretários municipais de saúde que assumem o cargo novamente em municípios diferentes após o término de seu mandato, ou mesmo de equipes inteiras que fazem o mesmo percurso, bem como os ex-secretários que vão trabalhar diretamente em setores da administração federal são bem conhecidos no panorama da gestão municipal da saúde, inclusive no PSF. Em todas as experiências visitadas se encontrou pessoas com este perfil, destacando-se Jorge Solla,

(Vitória da Conquista); Antonio Dercy (Curitiba); Luiz Fernando (Contagem); Maria Turci (Ibiá), além de Gilson Cantarino (Niterói).

Em que pese as já mencionadas características militantes e *partisans* do conjunto de atores centrais, é digno de nota o fato que até o fechamento deste trabalho (o que vale para o panorama presente) de todos eles apenas um havia formalmente se inserido na disputa política eleitoral local, no caso, Luciano Ducci, de Curitiba, candidato a deputado estadual pelo PSB<sup>27</sup>.

## 6. PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO SOCIAIS

Analisando no plano do discurso a sensação é de unanimidade em relação a este quesito, não havendo quem discorde ou sequer atenuie o peso que este aspecto deve possuir no quadro dos fatores influentes ou determinantes sobre a política de saúde. Entretanto, mais uma vez é preciso aprofundar a análise, pois as práticas políticas efetivamente levadas a cabo mostram a possibilidade de nuances em tal disposição, o que merece uma análise mais rigorosa.

Considerando que o fenômeno da participação é algo que envolve no mínimo dois elementos em interação, quais sejam, *governo* e *sociedade*, uma possibilidade de analisar o mesmo a partir de tais termos. Mais uma vez tentando organizar a realidade em pólos diferenciados, poder-se-ia dizer que, de um lado estariam projetos em que governo e sociedade interagem de forma consentânea e mutuamente influente na construção da participação e na busca do envolvimento de fato da sociedade com as políticas públicas. No lado oposto se enquadrariam determinadas situações em que o governo não só detém o discurso como modula e dá formato às práticas participativas. Esta evidentemente é uma visão aproximada, que pode pecar por simplificar e deixar de lado certos detalhes da realidade, mas certamente não seria de todo ocioso tentar situar as experiências em foco dentro de tal esquema.

Assim, como exemplos do referido “equilíbrio” entre governo e sociedade estariam aqueles municípios nos quais as tradições políticas e os próprias disposições cívicas a participativas da sociedade se encontram mais arraigadas, como é o caso de Curitiba e Niterói. Não é por acaso que nestas cidades foi possível avançar em vários outros aspectos referentes à formação, formulação e implementação da política aqui analisada. Do outro lado ficariam as experiências dos municípios onde as tradições cívicas e políticas seriam mais tênues, como foram os casos de Ibiá, Contagem e talvez Vitória da Conquista.

---

<sup>27</sup> Eleito.

Tudo isso porém merece ser melhor contextualizado. Em Curitiba, por exemplo, é nítida a fortaleza representada pela prática de uma política de recursos humanos que resulta em uma carreira pública da saúde, nos moldes de uma burocracia estável weberiana. Aqui se insere, também, a formação de uma verdadeira *comunidade epistêmica* da saúde. Além disso, de forma inédita nesta cidade, ocorreu uma forte aproximação entre algumas sociedades médicas e científicas com o programa de saúde. O mesmo aconteceu com as universidades, com as entidades sociais em geral e até mesmo no plano da política partidária, configurando o que já se intitulou de “um modo civilizado de fazer política”, tendo como escopo o interesse comum. Curitiba, não se pode esquecer, tem sido também palco de práticas consideradas “bom governo” desde há algumas décadas – o que é objeto de reconhecimento geral.

Já em Niterói, se não se avançou tanto como em Curitiba, há aspectos também dignos de destaque, como a vigência de uma forte tradição política *de esquerda* na cidade, afetando inclusive a área da saúde; a existência de uma forma inédita de articulação e resistência na saúde – o *Projeto Niterói* - e ainda a articulação e a parceria desenvolvidas pela municipalidade com as associações de moradores, o que representa um processo histórico típico da realidade local, com mais de duas décadas de duração. Contraditoriamente, entretanto, é em Niterói que se registra a presença de um ator inusitado e de certa forma também “influente” em determinadas questões da saúde, embora de forma negativa – os agentes do crime organizado sediados nos morros da cidade.

Em Contagem, apesar das tradições políticas e de uma histórica luta sindical, havia uma força perturbadora no horizonte, dada pelas práticas clientelistas e populistas do *cardosismo*. Em Ibiá, ao contrário, mesmo o mero discurso de “participação” soava como algo totalmente novo, para não dizer das práticas correspondentes.

Para fazer justiça a Vitória da Conquista, sua situação talvez pudesse ser colocada como intermediária entre os dois pólos referidos. Com efeito, a cidade conheceu momentos de luta política e de resistência na época do regime militar. Teve também, em plena década de 80, o desenvolvimento de um projeto totalmente inovador em matéria de saúde, o dos agentes rurais. Além disso, a atual administração do PT investiu maciçamente na promoção da idéia e da prática política de participação. O resultado parece ter sido o advento de mecanismos participativos um tanto mais avançados e efetivos do que as duas experiências anteriores, mas certamente distantes das demais. Nesta cidade, ao que parece, o governo ainda detém a dianteira no discurso participativo, mas há evidências de que a captação da mensagem por parte da sociedade já tenha

produzido alguns efeitos significativos, o que é atestado pelos depoimentos colhidos entre conselheiros de saúde locais e nas próprias equipes.

As relações entre governo e sociedade, particularmente diante de um panorama de mudanças e implementação de novas políticas públicas, como nos casos presentemente analisados receberam algumas considerações interessantes na obra de TENDLER (1998) sobre o “bom governo” no estado do Ceará, já referida anteriormente. Esta autora fala de um saudável processo de *entrelaçamento e dinâmicas*, de natureza bilateral, entre o governo local e a sociedade civil, gerando pressões para o incremento da *accountability*, com mais responsabilidade e transparência do setor público. Além disso, acentua, não se pode falar de uma causalidade unidirecional entre a organização comunitária e a qualidade do governo, pois as coisas se passam de modo mais complexo, como um *sistema causal bidirecional* envolvendo governo e comunidade, ou até mesmo *tri-direcional*, como no caso estudado, no qual esteve atuante, deixando marcas profundas, também o governo estadual. De toda forma, a autora argumenta que o governo local é melhor para determinados tipos de serviço (inclusive para a implementação do PACS, um dos casos estudados no livro), por sua maior proximidade com a realidade local e por sua maior vulnerabilidade às pressões dos clientes-cidadãos. Em resumo, uma sociedade civil robusta representa sem dúvida um forte pré-requisito para um “bom governo”, conforme foi popularizado na obra de PUTNAM (1996), sem impedimento de que outras dinâmicas estejam presentes, conforme adverte TENDLER (1998).

Voltando ao estudo dos casos presentes, a questão da influência dos mecanismos participativos locais sobre o advento e a implementação do PSF recebeu de parte dos interlocutores respostas enfaticamente positivas. Nas entrelinhas do discurso, entretanto, a realidade parecia ser outra, ao revelar um certo distanciamento e omissão em relação ao tema, pelo menos no dia-a-dia do controle social. É verdade que em todas as situações estudadas o tema do PSF esteve presente nas Conferências Municipais de Saúde que todos os municípios realizaram, alguns em mais de uma ocasião, nos anos recentes. Em todas estes eventos as recomendações das plenárias foram pela implementação ou pela manutenção do programa, preocupando-se ainda em denunciar e buscar alternativas para algumas situações de conflito presentes. A contradição entre um fato e outro é apenas aparente. O que possivelmente aconteceu é que, na ocasião das conferências, o gestor municipal “jogou todo seu peso”, em termos políticos e de comunicação social, visando a aprovação de propostas internas, cuja legitimação pelo movimento social seria extremamente adequada e funcional para os desígnios da administração. Já no cotidiano dos conselhos de saúde, nas reuniões ordinárias, a existência de outros itens mais prosaicos na pauta, associada talvez a um funcionamento regular dos PSF, com comparações sem muito sentido entre o “antes” e o “depois”,



exigiu poucas deliberações novas ou estratégicas referentes ao tema, acabando por esvaziar os conteúdos respectivos.

O resultado parece ter sido um certo descompasso entre discurso e prática, ou seja, o envolvimento da comunidade com o PSF de fato foi menor do que o anunciado nos discursos das autoridades e dos técnicos.

Embora as controvérsias apontadas, tais questões favorecem a conclusão de que uma sociedade mais organizada e mais consciente, não só nos seus segmentos de usuários e outros atores extra-saúde como também no plano interno das instituições, deve exercer um papel influente na estruturação e na sustentabilidade das propostas de PSF, aspecto que remete ao conceito de *comunidade cívica*, nos termos desenvolvidos por PUTNAN (1996).

Segundo aquele autor, que estudou os determinantes do “bom governo” na Itália, pós-reformas administrativas das décadas de 70 e 80, os bons governos regionais e locais foram encontrados mormente onde havia condições históricas e culturais para que a sociedade civil fosse mais desenvolvida. O autor desenvolve assim, a partir de um conceito já consagrado na literatura de ciência política, qual seja o de *capital social*, o de *comunidade cívica*.

O primeiro conceito, de *capital social produtivo*, refere-se a características da organização social, tais como confiança, normas e sistemas que contribuem para incrementar a eficiência e a coordenação da sociedade, gerando por exemplo, processos de cooperação espontânea e altruísta entre seus membros. Daí deriva o segundo conceito, de *comunidade cívica*, cujas palavras-chave são cidadania, participação, causas públicas, virtudes cívicas, ou o *reconhecimento e a busca permanente do bem público à custa de todo interesse puramente individual e particular*. As características de tais comunidades são a igualdade política, a solidariedade, a confiança, a tolerância, as estruturas sociais de cooperação. Por hipótese, admite PUTNAN (1996), haveria uma conexão entre o civismo de uma comunidade e a qualidade da governança.

As impressões colhidas nos trabalhos de campo mostram que nos locais onde o *capital social* e a *comunidade cívica* parecem mais sólidos, tanto “fora” como “dentro” das instituições públicas de saúde, como certamente foram os casos de Curitiba e Niterói, a implementação das políticas se deu de forma mais estável e, aparentemente, mais sustentável. Contudo, em localidade onde estes fatores pareciam ausentes (ou menos conspícuos), como foram os casos de Contagem e Ibiá, o programa de mudanças na saúde foi implantado e obteve razoável grau de sucesso, embora tenha

esbarrado em dificuldades não desprezíveis. Aparentemente estes são fatores de peso, mas não dotados de exclusividade em relação ao bom desempenho das políticas.

## 7. PROCESSOS DE IMPLANTAÇÃO E DE ORGANIZAÇÃO

De onde surgiram as idéias que, em cada caso, permitiram que a experiência de PSF se desenvolvesse? Aqui mais uma vez, ocorrem situações diversificadas, embora em termos de resultados evolutivos não haja grandes diferenças. Pode-se dizer que as *experiências-fonte* foram as do PSF nacional propriamente dito na maioria dos casos, ou seja, em Contagem, Ibiá e Vitória da Conquista. Nesta última cidade parece ter tido influência também a experiência desenvolvida em São Paulo, capital, pela SES-SP, denominada *Qualis*, da qual Davi Capistrano fora coordenador. Em Curitiba as primeiras influências foram as da proposta desenvolvida pelo Grupo Hospitalar Conceição, de Porto Alegre, a denominada *Medicina Geral Comunitária*. Já em Niterói, como se viu, a influência maior é a do *Médico de Família* cubano.

Assume especial importância nas experiências estudadas a vigência de determinados processos de trabalho, de natureza inovadora ou diferenciada. Para o aparecimento dos mesmos podem ter contribuído diversos fatores, entre eles a expertise local e a assessoria externa. Mas, sem dúvida, os ritmos de implementação dos programas, quase sempre muito acelerados, podem ter contribuído para a busca e a experimentação de soluções criativas, algumas abandonadas ao longo do percurso, outras mantidas por parecerem exitosas.

O quadro 21 a seguir mostra em detalhe alguns dos tópicos de destaque nesta questão. Nele, as classificações de *pequeno*, *médio* e *alto* referem-se a uma interpretação pessoal e até certo ponto impressionista comparando as diversas experiências em termos do grau e do número das inovações observadas.

Sobre tais processos inovadores de trabalho TENDLER (1998) aponta algumas das características de que se revestiriam tais processos, aqui analisadas de passagem. Do lado da organização dos processos de trabalho, por exemplo, a *customização*, a *autonomia* e o *trabalho transformado*, traduzidos pela capacitação do corpo técnico para a realização de múltiplas tarefas e habilidades, resultando no que a autora denomina de *empregos auto-ampliadores*, parecem ter tido grande impacto na experiência do Ceará. Isso fez com que se propusesse algumas explicações para tal desempenho positivo, entre eles o senso de vocação do trabalhador e a *presença moral* do governo. Este quadro de certa forma está sintonizado com o que MINTZBERG (1982) denominou de *organização ad-hocrática* e, por extensão, seu corpo funcional de *ad-hocracia*, na qual o

mecanismo principal de coordenação é o *ajustamento interpessoal* com fluxos de autoridade formal pouco significativos, de modo geral, sendo uma característica adequada para as organizações que atuam em ambientes complexos e muito mutáveis.

**QUADRO 21: INOVAÇÕES EM DESTAQUE**

MUNICÍPIO	GRAU DE AVANÇO	INOVAÇÕES DESTACADAS
CONTAGEM	MÉDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Inteligência Epidemiológica"</li> <li>- Mostra local de experiências em Saúde da Família</li> <li>- Especialistas consultantes na rede</li> <li>- Assistência Farmacêutica</li> <li>- Processos de avaliação</li> </ul>
CURITIBA	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distritalização integralizada</li> <li>- Autoridade Sanitária Local</li> <li>- Sistema Integrado de Saúde</li> <li>- Protocolização</li> <li>- Práticas inter-setoriais múltiplas</li> </ul>
IBIÁ	PEQUENO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão conjunta rede e hospital municipal</li> <li>- Caráter substitutivo integralizado do PSF</li> <li>- Políticas urbanas sinérgicas à saúde</li> <li>- Articulação regional por consórcio de serviços especializados</li> </ul>
NITERÓI	MÉDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos de supervisão</li> <li>- Equipes diferenciadas do PSF nacional</li> <li>- Contratos de pessoas via Associações de Moradores</li> <li>- Reuniões de setor</li> <li>- Ênfase no "trabalho de campo" do médico</li> </ul>
VITÓRIA DA CONQUISTA	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Central de Regulação</li> <li>- Articulação regional ("consórcio programático")</li> <li>- Licitação de serviços privados</li> <li>- Caráter substitutivo do PSF</li> <li>- Desenvolvimento local de soft-wares do sistema</li> </ul>

O conceito de *inovação* ainda merece outras referências teóricas. CROZIER (1983) , por exemplo, trata do tema de forma extensiva, localizando a capacidade criadora não só nos indivíduos, mas em todo o conjunto social, configurando um *sistema coletivo*. O conceito de inovação, segundo este autor, é como o próprio conceito de poder, integrador, mas também confuso e contraditório, tendo referências simultâneas na lógica instrumental e na lógica afetiva. A inovação, que representa sempre uma *nova síntese*, antagonizaria, de certa forma, o indivíduo e o grupo, sendo este último, em princípio, mais *inovador* do que aquele. Além disso, em setores mais marginais dentro das instituições a inovação tende a ocorrer de maneira mais fluida. O peso burocrático, a inflexibilidade de normas e a autocracia institucional funcionariam como fatores limitadores da inovação. Ainda segundo este autor, a inovação representaria também um *desencantamento* em relação às formas de pensamento arcaicas, sendo portanto um processo revolucionário dentro das instituições.

GALLO et alii (1996) trazem algumas contribuições para a discussão das inovações da gestão no caso do SUS, definindo como *novos* não apenas o pensamento e a prática destituídos de história ou tradição, mas representativos, ao contrário, de ainda mais história e tradição, dentro de um

processo de mudanças que envolve o âmbito da cultura. Estes autores reportam-se a DA MATTA (1996), destacando a contribuição deste autor no sentido de evidenciar os processos de inovação como ocorrendo no substrato de uma *cultura organizacional*, ou seja, como resultado do embate, dentro das instituições, entre o nível formal e legal e um conjunto de códigos de conduta pessoais e não-escritos. Trata-se sem dúvida da mesma *démarche* levada a efeito por KLIKSBERG (1988), autor que propõe novas maneiras de o gestor público lidar com a complexidade e a incerteza contemporâneas, de forma não só a aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos ao público usuário como também a capacidade de interpretar a realidade e de transformá-la. Certamente este é o papel daqueles *grupos criativos* referidos por DE MASI (1999)

É assim que, face aos desafios de tal implementação acelerada, tendo como pano de fundo não raramente uma rede de serviços em estado precário, dentro de um panorama agravado pelas condições sociais, econômicas e sanitárias da população, foi bastante intensivo o recurso a *soluções inovadoras* em todas as experiências estudadas. É claro que a dimensão e a intensidade tecnológica dessas inovações refletiram, em primeiro lugar, algumas acumulações derivadas da cultura institucional e da expertise técnica disponíveis. Neste aspecto, os municípios grandes, particularmente aqueles que abrigam estruturas administrativas, científicas e tecnológicas de maior densidade tiveram condições de avançar mais, naturalmente.

As condições referidas determinaram de forma marcante a performance de Curitiba, de longe a cidade que mais se destacou no campo das inovações. Entretanto, Vitória da Conquista que teria tudo para ficar em posição oposta, mostrou uma realidade diferente, ao exibir um vasto potencial de inovações, em diversas áreas administrativas, assistenciais e sociais. Ibiá e Contagem ficaram em posição menos privilegiada, mas foi a situação de Niterói a mais surpreendente, pois ali todo o avanço obtido se fez a custa de instrumentos até certo ponto conservadores e mesmo precários em termos de gestão, com a possível exceção dos mecanismos de articulação social desenvolvidos nesta cidade.

Deve-se admitir, em suma, que a acumulação de aspectos tais como *trabalho auto-ampliado*, *ad-hocratismo*, *sistemas criativos coletivos*, *flexibilização*, *democracia interna*, *amparo na tradição institucional*, entre outros, constituíram aspectos marcantes em todas as experiências analisadas, em maior ou menor grau.

Os *ritmos de implantação* de cada programa tiveram comportamentos relativamente uniformes, com tendência de incrementos rápidos, pelo menos em determinados períodos, por exemplo, em anos eleitorais. De modo geral, em todos os casos, houve um momento inicial de espera e

contenção, seja por perplexidade face à situação encontrada (caso de Ibiá), seja por condições políticas locais adversas (Contagem), pela necessidade de superação de obstáculos internos (Vitória da Conquista) ou mesmo pela preparação cautelosa do passo a ser dado (Niterói). Em praticamente todos os casos, se não todos, houve também o uso estratégico do tempo para preparar a opinião pública, principalmente com o desenrolar de Conferências de Saúde, além de realizar um certo proselitismo a respeito do tema. A alta velocidade de implementação, associada ao caráter de substituição de modelo assumido, em maior em menor escala, por todas as experiências, configura um padrão *explosivo* de implementação de políticas, com modificações rápidas e pontuais, embora significativas e que se antepõem àquelas que acontecem mediante pequenos ajustamentos sucessivos (VIANA, 1996).

O ritmo de implementação verificado nessas experiências, entretanto, não tem correspondência direta com a sustentabilidade das mesmas. Das cinco estudadas, em três a definição taxativa era de não continuar implantando equipes, geralmente por questões ligadas ao financiamento federal. Em Ibiá o motivo foi o de ter sido atingida cobertura de 100%. Mesmo em Niterói, único município em que a perspectiva de ampliação continuava em pauta, não deixou de haver considerações um tanto pessimistas quanto à questão do financiamento.

Além do financiamento, um grande “nó” revelado pelas entrevistas foi o da resolutividade através das *referências especializadas*. Nesta questão houve soluções bastante diferenciadas, moduladas evidentemente pelas condições da oferta de serviços locais ou regionais, mas de modo geral deixando a descoberto tópicos delicados do problema. Um amplo espectro de soluções foi armado, tendo como caso mais bem sucedido o de Curitiba – o que não seria surpreendente, tendo em vista não só a enorme capacidade instalada de que dispõe a cidade como também a qualidade das práticas políticas e administrativas ali desenvolvidas. Já em Niterói, que praticamente “acompanha” Curitiba nos acertos e condições favoráveis ao programa, a questão das referências esteve posta como extremamente problemática e de soluções ainda remotas. Em Ibiá, dado o porte do município e a existência de pólos regionais mais desenvolvidos a uma distância razoável, tal questão, embora ainda muito destacada, parece ter encontrado soluções um pouco mais duradouras e efetivas. Em Vitória da Conquista, onde o problema apresentava também forte repercussão, destacou-se o surgimento de soluções muito inovadoras, envolvendo uma rede de municípios vizinhos, como se verá adiante.

A questão das referências especializadas representa, sem dúvida, um fator crítico e comprometedor da sustentabilidade das propostas de mudança de modelo assistencial e tem afetado sobremaneira a implantação do PSF como revelado pelos estudos realizados recentemente pelo DAB/MS

(MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2002b) . É um problema de formulação e soluções complexas, que normalmente escapam à governabilidade municipal, representando ainda um tópico nevrálgico do ponto de vista político, pelos inúmeros interesses em jogo e pelos aspectos culturais envolvidos. Agrava o problema o fato de dois dos atores centrais face a esta questão são portadores de interesses nem sempre compatíveis ou sintonizados com as mudanças pretendidas, em termos de concentração na atenção básica e descentralização do poder decisório, como tem sido os casos da iniciativa privada e das SES, respectivamente.

Cabe destacar, também, alguns aspectos ligados à *política de recursos humanos* praticada em cada uma das experiências, dado o caráter estratégico e estruturante sobre os serviços de saúde de que está revestido esta ação. Evidentemente tal tema ainda guarda questões uniformemente aceitas como polêmicas e de resolução complexa ou remota em todo o cenário do sistema de saúde. Nas experiências visitadas a situação não foi diferente, persistindo, ao lado da permanência de questões-chave ainda por resolver, acertos e de inovações expressivos.

Um denominador comum às soluções encontradas para a questão dos recursos humanos no conjunto de casos tratados neste trabalho certamente não existe, pelo menos de forma abrangente e compreensiva. Contudo alguns tópicos de tal agenda são passíveis de uma abordagem comparativa.

O *vínculo empregatício* ainda era uma questão, além de polêmica, muito diversificada em termos de suas soluções. Em duas das experiências a contratação se fazia por meio da administração direta, submetida aos rigores formais de um processo público. Exceção era feita para os Agentes Comunitários de Saúde, que tinham contratos realizados por terceiros. Tal era a situação de Contagem e de Curitiba. Nas demais, todos os contratos eram de responsabilidade de terceiros. Mas mesmo esta situação “terceirizada” apresentava nuances que merecem destaque. Por exemplo, em Niterói o contratante era a Associação de Moradores de cada bairro ou região – o que não deixa de constituir uma grande novidade, mesmo em termos nacionais. Em Ibiá este papel era exercido pela Santa Casa de Misericórdia, uma entidade que, diga-se de passagem, não chegava a ser um “terceiro” típico, considerando o papel preponderante da Prefeitura no custeio e mesmo na administração da mesma. Em Vitória da Conquista a contratação se dava por intermédio de uma entidade civil, a ASAS, criada *ad-hoc*, ou seja, tão somente para resolver o problema das contratações do PSF e, por extensão, de alguns outros setores da SMS. Em quase todas houve manifestação de um certo temor de complicações frente ao Ministério do Trabalho, Promotoria Pública, Tribunais de Contas ou INSS. Como é visível, a busca de uma solução adequada não parecia ter sido totalmente encontrada em nenhuma parte, o que reflete, sem dúvida, também o

panorama nacional, conforme pesquisa realizada entre 1999 e 2000 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2000b).

Quanto aos processos de *recrutamento e seleção*, a tendência parecia ser de buscar os recursos humanos, particularmente médicos e enfermeiros, fora dos limites municipais, salvo nas duas cidades em que, pelos óbvios motivos de abrigarem unidades formadoras de tais categorias, dispunham de ampla oferta local – tal foi o caso de Curitiba e Niterói. Mesmo Contagem, situada na região metropolitana da capital mineira, teve de lançar mão de contratações em outros municípios provocando não raramente, segundo depoimentos externos, situações de penúria na disponibilidade de médicos e enfermeiros nas localidades afetadas por tal prática. Nas cidades menores, como Vitória da Conquista e Ibiá esta regra era absoluta. Da mesma forma, o movimento mais visível era o de privilegiar as contratações fora dos quadros da saúde municipal, com as exceções (mesmo assim parciais) de Curitiba e Niterói. Pelo menos duas razões explicariam esta prática: a dificuldade em romper vínculos funcionais previamente estabelecidos e o temor de que os profissionais da rede trouxessem consigo e de forma irrevogável sua visão tradicional de assistência, incompatível com as diretrizes do programa.

Em termos de *capacitação*, surge aqui a questão das “ausências notáveis”, ou seja, das SES ou das Universidades, com as exceções já comentadas. De forma positiva, entretanto, aparece no cenário um fator de inovação e de responsabilização local significativo, qual seja a assunção dos treinamentos e o desenvolvimento de estruturas para tanto nas próprias Secretarias de Saúde. Neste aspecto, pode-se levantar a hipótese que o PSF vem exercendo um papel inédito e diferenciado em todo o país, ao trazer para o cenário da gestão da saúde a necessidade de capacitação e a busca de soluções inovadoras e alternativas para tal dilema. Evidentemente que esta última característica assume maior proporção e densidade técnica nos municípios dotados de uma infra-estrutura mais substancial, ou de apoio externo mais orgânico – Vitória da Conquista é um exemplo típico.

Como último tópico relacionado ao tema dos recursos humanos, cumpre comentar o que se chamou anteriormente de questão médica. Embora seja algo que apareça mediante várias manifestações, seus elementos gerais podem ser descritos como insatisfação salarial, prevalectimento do interesse da categoria sobre o interesse geral (mesmo com um discurso contrário), indiferença ou mesmo oposição diante das propostas de mudança do processo de trabalho, proselitismo, auto-defesa, busca de alianças com os outros funcionários e usuários, manipulação mediante o poder profissional, etc. Evidentemente que estes fatores não apareceram

todos juntos e nem em todos os lugares. Aliás, o mais comum seria um discurso “abrandado”, sem exposição exagerada das contradições e da resistência aos processos de mudança.

A *questão médica* a que se refere este trabalho teve seus delineamentos gerais esboçados na recente pesquisa sobre a profissão médica no Brasil, capitaneada pelo Conselho Federal de Medicina e Ministério da Saúde, com execução da Fundação Oswaldo Cruz (MACHADO, 1997) . Segundo esta autora, o que se chama aqui de *questão médica* faria parte de um contexto contemporâneo de perda de status, de autonomia e de ideal de serviço característicos da profissão e se traduz pelo piora das condições de trabalho, pelo desgaste profissional, pelos obstáculos ao exercício profissional, pelas responsabilidades acumuladas por terem *a vida e a morte nas mãos*, além das próprias opções profissionais. No contexto específico dos médicos que militam no PSF, conforme revela pesquisa realizada entre 1998 e 1999 pelo MINISTÉRIO DA SAÚDE (2000b) embora os médicos admitam melhoras na remuneração e na relação com os pacientes com o advento do programa, parcelas expressivas dos mesmos afirmam que suas condições de trabalho, sua autonomia e seu prestígio profissional não se alteraram ou mesmo pioraram.

Sem dúvida, a *questão médica* é um tema recorrente na literatura de medicina social brasileira, como o atestam trabalhos realizados desde a década de 80, como os de DONANGELO (1975) , sobre as mudanças do estatuto profissional médico; de SCHRAIBER (1993) , sobre a autonomia e da liberdade da profissão médica; RIBEIRO (1995) , sobre as transformações do trabalho médico em grande centro urbano; CAMPOS (1988) , sobre a recepção e as influências do movimento corporativo médico nas políticas de saúde; MACHADO (1996) , sobre as *metamorfoses* históricas da prática da medicina no Brasil, entre muitos outros.

As manifestações do poder médico foram altamente marcantes em Contagem, mas também aparecem em outras localidades, como Ibiá e Vitória da Conquista. Mesmo em Niterói e Curitiba, embora de forma atenuada, em muitas situações a questão foi revelada e assumia proporções dignas de preocupações dos agentes locais. Um interlocutor chegou a chamar atenção para tais problemas como “bomba de efeito retardado”. Ela aparece também como uma das mais freqüentes manifestações a respeito dos obstáculos ao desenvolvimento dos programas, aspecto que será melhor analisado na próxima seção.



## 8. EVIDÊNCIAS DE UMA *CULTURA ORGANIZACIONAL*

Um aspecto que também perpassaria o conjunto das experiências estudadas é o delineamento de um *cultura institucional* própria, condizente com uma organização pública de gestão da saúde. Elementos de confirmação da mesma poderiam ser resgatados em cada uma das experiências estudadas, sendo em parte comuns a todo o conjunto, em parte específicos e derivadas das peculiaridades da realidade local.

São diversas as manifestações concretas que traduzem tal aspecto nas experiências estudadas. Elas estão presentes em toda parte, não cabendo, neste caso, qualificá-las como mais ou menos expressivas, mais ou menos importantes nessa ou naquela localidade. A *cultura organizacional* é algo que surge a partir de uma construção realizada em cada contexto, com os atores dados e mediante processos que guardam relações com a tradição institucional, política e social local. O quadro 22 procura realizar um síntese não exaustiva de algumas das possíveis características dessa cultura, que poderia ser definida como típica de uma *organização pública envolvida com a produção de benefícios sociais, em processo de mudanças*.

### **QUADRO 22: CULTURA ORGANIZACIONAL: ALGUMAS MANIFESTAÇÕES**

- Aceitação de lideranças baseada em valores, carisma, ideologia
- Referência a conteúdos simultaneamente simbólicos, ideológicos e técnicos
- Atitudes dos atores: militância, inquietude, visão progressista de mundo
- Adesão e participação inspiradas em valores e ideologias
- Desempenho de uma "vocação"
- Práticas de *empreendedorismo militante*
- Compromisso com valores e referenciais simbólicos
- Mobiliza  o por lemas e palavras de ordem
- Forma  o de *comunidades epistêmicas* de saúde
- Articula  es externas amplas
- Intercambialidade de tarefas no trabalho em equipe
- Valoriza  o do processo do *trabalho ampliado*
- Valoriza  o da vida associativa, das decisões altruístas e do bem comum
- Forte coesão grupal
- Compromisso e aceita  o de mudanças organizacionais

A discussão referente a tal tema pode ser desenvolvida mediante referenciais da Antropologia, trazidos exemplarmente na clássica obra de MORGAN (1986) na qual se discute a possibilidade de se compreender as organiza  es, entre outras abordagens, a partir de uma *metáfora da cultura*. Assim, são ressaltados o *lado humano* das organiza  es; o papel *criador de realidade social* que elas exercem internamente; a produ  o cultural coletiva, mais do que pelos indivíduos separados, bem como sua inser  o em *sociedades organizacionais*, nas quais as crenças, rotinas, rituais se articulam para formar uma vida cultural distinta.

A relação existente entre *sociedades organizacionais* e as respectivas *culturas organizacionais* deve ser explorada com mais profundidade, o que escaparia aos objetivos presentes. Contudo, nos casos destacados neste estudo, podem ser lembradas algumas características sociais mais amplas que podem ter influência na formação da *cultura organizacional* em cada localidade, cabendo lembrar que as cidades visitadas se distribuem ao longo de um *continuum* que vai desde um pólo *denso, fluido, rápido, luminoso, mandatário e concentrado*, na visão de SANTOS E SILVEIRA (2001) ou, em outras palavras *urbano, tecnológico e afluyente*, bem representando por Curitiba e Niterói até uma situação oposta, na qual se encontrariam Ibiá e Vitória da Conquista.

Segundo esta visão, padrões de crenças e significados compartilhados, como ocorre em toda organização humana, podem influenciar a capacidade da organização em lidar com os desafios que enfrenta. “Ser membro” de uma organização desperta um conjunto complexo de obrigações, mas também de entusiasmo e outros valores simbólicos, além da responsabilidade de compartilhar problemas e idéias inerentes à mesma. A *cultura organizacional*, lembra MORGAN, não deve ser vista como algo imposto de fora; ao contrário, ela se desenvolve durante o próprio curso das inúmeras interações que permeiam as organizações e as articulam com seu ambiente social, constituindo-se assim um autêntico *processo de construção e reconstrução da realidade*, ativo e contínuo, que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares e de maneiras distintas. Como resultado, as organizações podem ser compreendidas através daquilo que pensam, dizem e realizam as pessoas dentro delas, mediante alguns *artefatos culturais*, ou seja, as estruturas, as regras, as políticas, as missões, os procedimentos, que compõem a vida institucional. Para o autor, a cultura é um *amálgama normativo* que mantém a organização unida.

Assim, por exemplo, se dá com a questão dos “lemas”, palavras de ordem, exortações e congêneres encontrados em toda a série de experiências analisadas. Do ponto de vista de seu conteúdo compõem parte do *amálgama normativo* referido acima. Seu significado último, segundo MORGAN (1986), está assentado na transmissão de valores e de símbolos associados à linguagem, que se complementam com histórias, mitos, cerimônias e rituais. Constituem *artefatos culturais* detectados na superfície das organizações, mas que na verdade oferecem pistas de significados ainda mais profundos, de natureza subjetiva, que são cruciais para o entendimento de como funciona a organização em seus cotidiano.

A *metáfora da cultura* pode ajudar a compreender alguns aspectos cruciais das organizações de saúde, em particular aquelas analisadas neste trabalho, com suas peculiaridades de oferecerem benefícios sociais amplos em ambientes complexos e mutáveis, forçando-as, ao mesmo tempo, a

realizarem processos de transformação interna. A percepção do ambiente, por exemplo, se traduz por crenças e idéias sobre aquilo que as organizações de fato são, ou “pensam” e são e o que tentam fazer. Segundo o autor em pauta, este substrato ideológico apresenta uma tendência de se materializar em práticas institucionais de forma muito mais comum do que se imagina. Em outras palavras, a cultura das organizações tem por fundamento não só as capacidades como as incapacidades da mesma e trazem como resultados, em termos evolutivos, certas características que definem os modos pelos quais a organização opera, em uma construção realizada no âmbito das atitudes e dos valores de seus empregados. Nada mais apropriado para definir o *modus operandi* da cultura de órgãos gestores de saúde com as características daqueles que ora são analisados.

Não se trata, é claro, de classificar as culturas como *boas* ou *más*. As facilidades proporcionadas em Curitiba pela sua decantada *cultura* (que tem a ver com a *comunidade cívica* local) não representam simplesmente o oposto dos obstáculos que uma outra *cultura*, esta de feição *paternalista, medicalizante, e geradora de dependência* que poderia ser observada, por exemplo, em Ibiá. Ambas são compatíveis com a realidade social em que se desenvolveram e representariam um dado a mais, embora significativo, na interpretação dos processos que ocorreram em um e outro local, não necessariamente algo a ser valorizado sem ser contraposto a outros elementos do contexto ou mesmo algo a ser “corrigido” ou “depurado” de forma instrumental e atrabiliária.

O quadro 23, com todas as limitações de um esquema que tenta captar um objeto muito abrangente, procurar oferecer uma síntese de como alguns dos aspectos da *cultura organizacional* se mostram nas experiências estudadas. Os predicados *fraco*, *forte* e *médio* foram atribuídos como uma aproximação *impressionista* possibilitada pela observação direta das experiências e procura trazer um comparação entre elas:

**QUADRO VI: ASPECTOS COMPARATIVOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

ASPECTO	CONTAGEM	CURITIBA	IBIÁ	NITERÓI	V. CONQUISTA
Liderança	Política Carismática	Política Ideológica Carismática	Política Carismática	Política Ideológica Carismática	Política Ideológica Carismática
<i>Empreendedorismo militante</i>	Médio	Forte	Médio	Forte	Forte
<i>Comunidade epistêmica</i>	Fraca	Forte	Fraca	Forte	Forte
Militância político-partidária	Fraca	Média	Fraca	Forte	Forte
Vinculação da <i>nova pauta</i> de saúde	Média	Forte	Fraca	Média	Forte
Articulação externa	Fraca	Forte	Fraca	Forte	Forte
Coesão grupal	Fraca	Forte	Forte	Forte	Forte

## 9. FATORES FACILITADORES E OBSTÁCULOS

Este tópico evidentemente reflete diretamente o sentimento e a percepção dos interlocutores, não só em relação ao momento vivido nos municípios, por exemplo, proximidade das eleições, início ou final de gestão, como também o grau de entendimento de cada um sobre o que seria “facilitador” ou “dificultador” sobre a experiência local. Mesmo com a possibilidade de distorções advindas de possíveis contradições inerentes a estes aspectos, as respostas coletadas pareceram ser adequadas, não só em relação à realidade local mas também entre si, formando um quadro abrangente e coerente a respeito do panorama das facilidades e dos obstáculos ao desenvolvimento dos processos de implementação do PSF.

Assim, entre os *fatores facilitadores* destaca-se, com foros de unanimidade, o que se chamou de *decisão política* local. Trata-se de algo coerente com outros aspectos freqüentemente mencionados, tais como a *liderança*, o *carisma* ou a *personalidade* dos dirigentes e tomadores de decisão em geral. Ainda de forma aproximada a esta categoria, surgiram diversas vezes referências à *continuidade política*, à *competência e solidez das equipes*, à *tradição administrativa* local, bem como às *estruturas e aos processos de gestão* considerados adequados.

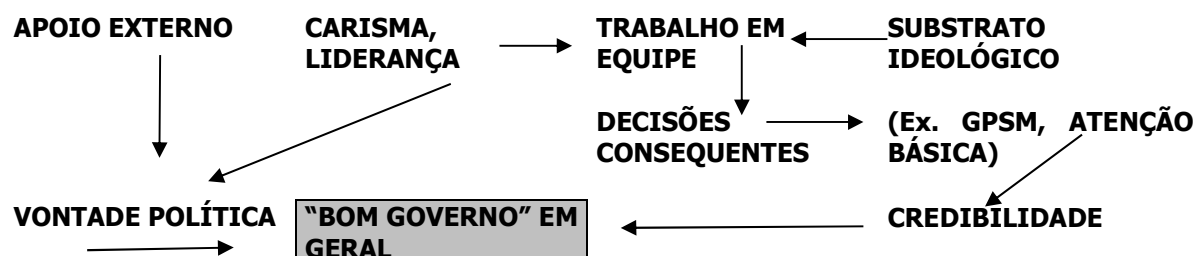
Sem ordem de prioridade, seguem outros fatores de diversas naturezas, às vezes apontados explicitamente, outras vezes sugeridos de maneira implícita. Arma-se assim uma autêntica *constelação* de fatores facilitadores, formada, entre outros, por *adesão social*, *cultura*, *apoio externo*, *qualificação para o trabalho*, *substrato ideológico*, *credibilidade do governo municipal*, *alianças obtidas*, *respeito a direitos* (trabalhistas e dos usuários) e *humanização do atendimento*.

Dentre todos esses, alguns fatores apontados surgem como características próprias e significantes em relação a cada realidade. Nesta categoria podem ser citados as referências a *adesão ao projeto político*, por parte das equipes em Vitória da Conquista; a habilitação à *Gestão Plena* nesta mesma cidade; a *tradição política de esquerda* em Niterói, a visibilidade auferida pelas *premiações externas* em Ibiá e Contagem; a *continuidade administrativa* em Curitiba e Niterói, além de tantas outras. Além disso, como já mencionado antes, em quatro municípios houve reeleição do Prefeito no ano de 2.000 (Vitória da Conquista, Niterói, Curitiba e Ibiá); este aspecto foi considerado, naturalmente, como um significativo fator facilitador para a continuidade das experiências em curso.

Os vários fatores que tiveram influência positiva nas experiências formam um conjunto interessante, que ao ser “armado” em uma rede de relações, mostra o que se poderia chamar de

*boas práticas* articulando-se em *ciclos virtuosos*. Apresenta-se, como exemplo para ilustrar este conceito, o quadro abaixo (24), inspirado nas observações de Vitória da Conquista:

**QUADRO 24: CÍRCULOS VIRTUOSOS EM VITÓRIA DA CONQUISTA**



Esta rede de relações desperta, novamente, o conceito antes discutido de “bom governo” (TENDLER, 1998). Com efeito, a partir do estudo das experiências destes cinco municípios, chega a assumir o estatuto de inferência concreta afirmativa de que as *boas práticas de saúde* ou, pelo menos, de *implementação do PSF*, fazem parte na verdade de um conjunto mais amplo, de *boas práticas de governo*. Há muitos exemplos disso nas diversas experiências estudadas e, à guisa de síntese, pode-se dizer que tais práticas virtuosas estiveram presentes não só no caso mais completo e orgânico, como foi o de Curitiba, como mesmo naquele que parece ser seu oposto, pelas dimensões e dificuldades que permearam a experiência, como foi o caso da pequena cidade de Ibiá.

As práticas de “bom governo” e os correspondentes ciclos virtuosos estabelecido parecem ter contribuído, também, para o estabelecimento de um processo de visibilidade externa muito acentuado para cada uma das experiências, mesmo as de cidades de pequeno porte, como Ibiá. Trata-se de um campo de interesse para estudo, particularmente para a construção de novos conceitos e práticas de cooperação técnica, dadas as práticas descentralizadas e orientadas “a partir” da periferia que delas se originam. Este é um panorama que se enquadra naquilo que organismos internacionais, como a OPAS, denominam de *liderança setorial em saúde*, caracterizada pela capacidade de transformação da saúde em referência para a formulação de outras políticas públicas, envolvendo um conjunto de ações coletivas, sociais e políticas e também a capacidade de irradiar valores, gerar conhecimento e promover compromissos, seja por parte da comunidade ou de outras organizações. Segundo a OPAS, uma *instituição líder se reconhece não só pela qualidade de suas ações, mas principalmente pelo compromisso que gera nos setores, instituições ou atores que lidera* (OPS, 1994). RODRIGUEZ (1994.) chama a atenção para a articulação deste fenômeno de liderança setorial com o que denomina de *rede institucional agregadora de valor*, envolvendo serviços de saúde e academia, destacando as potencialidades de seu efeito de *espaço*

*transdisciplinar* no qual se desenvolveriam processos sistemáticos de formação e capacitação, de natureza criativa e inovadora.

Quanto aos fatores que tiveram *influência negativa* no desenrolar das experiências a grande ênfase, se não a unanimidade, recaiu sobre as limitações da atual *política de financiamento* e as dificuldades referentes ao baixo acesso e disponibilidade à *atenção de complexidade e custo mais elevados*. Trata-se de questões problemáticas que afetam o SUS como um todo e que ainda constituem objetos de profundas discussões, com baixas perspectivas de consenso, como atestam documentos recentes produzidos pelos gestores do sistema (OPAS-MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2002).

Além desses obstáculos centrais, um amplo cortejo é também destacado, Dele fazendo parte aspectos tão diversos como a *"cultura"*, *as tradições locais*, *o corporativismo médico*, *a qualificação insatisfatória das equipes*, *a indisponibilidade de recursos humanos*, *a falta de alcance e efetividade dos processos de comunicação*, entre outros.

Do ponto de vista do que se registrou como *"fator cultural"* é importante mencionar que na verdade trata-se de uma questão ampliada além dos limites do que se denominou linhas acima de *cultura organizacional de saúde*, seja em seus aspectos favorecedores ou limitadores, incluindo o desconhecimento e até mesmo a resistência da população aos processos de mudança do modelo assistencial (por "hospitalismo", dependência tecnológica, etc.). Neste campo se incluíram também algumas tradições locais consideradas negativas e além do mais de difícil superação, como por exemplo o recurso histórico ao clientelismo político, presente em quase todas as experiências. Tais aspectos foram destacados em toda a gama de casos estudados - "de Curitiba a Ibiá" - e mesmo naquelas que obtiveram maior avanço nas relações internas e externas este parece continuar sendo um fator preocupante.

Foi marcante também a menção a determinados *"avanços que falta ocorrer"*, verdadeiras *áreas de sombra*, como elementos da paisagem dos obstáculos, demonstrando um senso de auto-crítica dos interlocutores, ou por outra, o delineamento de necessidades e caminhos de intervenção a partir dos processos de avaliação de impacto já realizados – um aspecto sem dúvida positivo de quase todas as experiências.

Não foi de todo ausente, também, a preocupação com os rumos que a situação local poderia tomar em função de mudanças políticas locais. Foi um aspecto particularmente notável em Contagem, cidade na qual as previsões pessimistas de mudança acabaram por se confirmar. Nas demais experiências também estiveram presentes manifestações quanto ao risco de mudanças, se bem

que atenuadas pelo longo período ainda a decorrer até as próximas eleições, que se darão no final de 2003. A impressão deixada é de que existe um sentimento de *vulnerabilidade* das conquistas obtidas, face ao panorama mutável da política municipal.

Cumpre registrar, ainda, que boa parte dos obstáculos apontados, particularmente aqueles de maior impacto, como foi o caso do financiamento e das referências especializadas, dependiam muitas vezes de ações extra-municipalidade ou mesmo inter-setoriais, portanto em posição de *baixa governabilidade*, do ponto de vista do gestor municipal.

#### **10. AS EXPERIÊNCIAS DO GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO E DO CENTRO DE SAÚDE ESCOLA DE MURIALDO**

Como comentários finais a esta abordagem comparativa, cabem algumas palavras referentes à maneira como as experiências pioneiras desenvolvidas em Porto Alegre e aproximam ou se distanciam das experiências municipais. Evidentemente, um comparação extensiva destas com as demais, como foi feito em relação às experiências municipais entre si, não seria o caso aqui, dada a inserção e o processo de desenvolvimento radicalmente diferentes entre estas e aquelas. Mas mesmo diante de tais diferenças, alguns pontos comparativos podem se estabelecer.

Em primeiro lugar, as experiências se aproximam dada a participação de atores “fortes” em seus processos de formação e desenvolvimento, tanto do ponto de vista de suas características pessoais de carisma e liderança, como na sua inserção conspícua na política institucional e nas articulações externas que possuíam.

Em ambos os grupos houve também a concorrência de um ambiente político-institucional adverso, daí resultando o exercício permanente de processos de conflito sucedidos por negociação e superação. O isolamento e a posicionamento na “contra-corrente” foi algo visível em algumas das experiências de municípios também.

As articulações externas mencionadas acima foram essenciais para a sobrevivência de todo o conjunto, havendo momentos que a sustentabilidade das ações se apoiou essencialmente neste fator. Da mesma forma, o processo antes denominado de sístoles e diástoles esteve presente em uns e outros casos.

Os embates contra os processos vigentes de financiamento, embora as imensas diferenças existentes entre os dois grupos, fazem parte do quadro de dificuldades em um caso e outro, comprometendo, da mesma forma, o processo de expansão dos programas.

Como grandes linhas diferenciais podem ser citadas: as diferentes inserções institucionais; a abrangência geográfica; o modo de vinculação ao sistema de saúde; as preocupações com qualificação e formação profissional versus a mudança do modelo assistencial em saúde; a natureza dos projetos, mais “médicos” e “técnicos” de um lado e “políticos” de outro.

Em suma, a importância das experiências pioneiras do Sul do país, seja a do CS Murialdo, seja a do Grupo Conceição é patente, devendo ser apreciada pela influência que as mesmas exercem sobre as práticas profissionais e os próprios sistemas de saúde, não só da região como de outras partes do Brasil; o impacto que proporcionam ao sistema de saúde local e regional; sua vocação de se constituírem aparelhos formadores de peso em Saúde da Família; sua influência na própria formulação do PSF nacional, entre outras.

## **11. SÍNTESE FINAL**

O quadro 25, organizado pelo autor, traz uma síntese dos múltiplos aspectos abordados nesta análise comparada das experiências municipais.



<b>QUADRO 25: SÍNTESE DAS EXPERIÊNCIAS ESTUDADAS</b>					
<b>TÓPICO DE COMPARAÇÃO</b>	<b>CONTAGEM</b>	<b>CURITIBA</b>	<b>IBIÁ</b>	<b>NITERÓI</b>	<b>V. CONQUISTA</b>
<b>1. Características do</b>	Grande porte Reg. Metropolitana Problemas infra-estrutura Economia industrial	Grande porte Polarização regional e est Economia mais estável, d	Pequeno porte Dependência externa Situação sócio econômica Economia rural	Grande porte Reg. Metropolitana Problemas infra-estrutura Presença do tráfico	Médio porte Polarização regio Situação sócio e Economia rural
<b>2. Formação política</b>	"Cardosismo" Clientelismo-populismo Mov. Sindical Derrota eleitoral	Continuidade Ênfase no planejamento "Bom governo" Re-eleição em 2000	Alternância correntes polí Clientelismo "Virada" e ruptura em 199 "Bom governo"	Populismo – varguismo Correntes de esquerda Continuidade política	Alternância corre "Carlismo" - Clie "Virada" e ruptu "Bom governo"
<b>3. Antecedentes saú</b>	Tradição de atuação mun Interesses privados Sucateamento	Tradição no debate da sa Construção gradual de "completo"	Município sem tradição na Interesses privados "Re-construção" a partir d	Tradição militante em saú Construção gradual do sis Estrutura pública forte	Agentes rurais d Interesses priva "Re-construção"
<b>4. Estrutura de gestã</b>	Incluída na SMS	Incluída na SMS	Incluída na SMS	Autonomia (Vice-presid. Saúde)	Incluída na SMS
<b>5. "Idéia-fonte" do P</b>	PSF nacional	Med. Geral Comunitária nacional	PSF nacional	Médico de Família Cubano	Qualis (SP) PSF Nacional
<b>6. Organização comu</b>	Débil	Forte	Débil	Forte	Débil
<b>7. Ênfase política na</b>	Sim Governo > sociedade	Sim Governo <> sociedade	Sim Governo > sociedade	Sim Governo <> sociedade	Sim Governo > socie
<b>8. Influência da par PSF</b>	Fraca	Forte	Fraca	Forte	Moderada
<b>9. Características estratégicas</b>	Lógica política Imediatismo Empreendedorismo Voluntarismo	Membros de uma "comu saúde" "Externos seletos" (divers	Voluntarismo Carisma Empreendedorismo Recurso externo (pontual	Carisma Ideologia Empreendedorismo Recurso externo (cubano)	Carisma Ideologia Empreendedoris Recurso externo
<b>10. Ator central</b>	Luiz Fernando (SMS) "Não-partisan"	Luciano Ducci (SMS) "Partisan"	Hugo França (prefeito) "Partisan"	Gilson Cantarino M. Célia Vasconcelos "Partisans"	G. Menezes (Pre Jorge P. Solla (S "Partisans"
<b>11. Agentes favoráveis</b>	Equipe Agentes externos individu	Equipe ("pessoal da casa" "Externos seletos"	Equipe Agentes externos	Equipe Alianças externas amplas	Equipe ISC/UFBA "Rede PT"
<b>12. Agentes contrários</b>	Corporação médica Oposição política	Oposição política (modera	Oposição política Corpora	Oposição política	Oposição po Corporação mé
<b>PROCESSOS</b>					
<b>13. Ritmo de implanta</b>	Acelerado	Gradual, depois acelerad (período eleitoral)	Acelerado	Gradual	Acelerada
<b>14. Articulação extern</b>	Débil Pontual	Forte Ampla	Débil Pontual	Forte Ampla	Forte Ampla
<b>15. Avaliação</b>	Avançada (interna)	Avançada (externa e inter	Média (interna)	Não informada	Avançada (exter
<b>16. Inovações</b>	Múltiplas Intensidade média	Múltiplas Alta intensidade	Pontuais Discreta intensidade	Múltiplas Média intensidade	Múltiplas Alta intensidade
<b>17. Expansão após 20</b>	Processo interrompido	Não (financiamento)	Não: implantação comple	Sim	Não (financimen
<b>POLÍTICA RH</b>					
<b>18. Capacitação</b>	Própria > externa (SES e	Própria Externa (articulação ampl	Externa (SES-MG, com dif	Própria Externa (ampla articulaçã	Externa (articula
<b>19. Recrutamento</b>	Externo	Local	Externo	Local	Externo
<b>20. Seleção</b>	Extra-institucional	Extra e intra	Extra	Extra e intra	Extra
<b>21. Contrato</b>	Adm. direta (exceto ACS)	Adm. direta (exceto ACS)	Terceiro ( Entidade Filant	Terceiro: Associações de	Terceiro: (ASAS
<b>22. "Questão médica"</b>	Forte	Moderada	Moderada – forte	Moderada	Moderada - forte
<b>23. Fatores facilitador</b>	Decisão política Incentivos equipe Apoio externo (DAB/MS) Ator estratégico "Imponderável"	Decisão política Tradição local em saúde Equipe Estrutura de gestão Capacitação de RH Adesão social "Cultura"	Decisão política Liderança Condições locais Apoio externo (prêmios) Adesão social Neutralização de adversá Equipe	Decisão política Continuidade Equipe Apoio aparelho formador Adesão social Tradição e cultura política Visibilidade externa Processo de supervisão d Respeito direitos trabalhis Humanização	
<b>24. Fatores dificultad</b>	Tradição clientelista Oposição partidária e corp Financiamento Referências	Financiamento Áreas de avanço restrito Mercado Corporativismo	Financiamento Disponibilidade de RH "Cultura" (ext. e int.) "Questão médica"	Tradição clientelista Referências Conflitos com AM Investimentos baixos	

	"Cultura"(ext. e int.) Investimentos	Competição USF x U24h.	Áreas de avanço restrito Referências	Capacitação Demanda alta Pouca informação	
--	---	------------------------	---	---	--

## CAPÍTULO 12

### À GUIA DE CONCLUSÃO: CÍRCULOS VIRTUOSOS E BOAS PRÁTICAS EM SAÚDE DA FAMÍLIA

#### 1. FATORES DE ACERTO, FATORES DE DESACERTO

Existe, inquestionavelmente, um vasto conjunto de pontos de convergência entre as diversas experiências, mas seria possível também indagar sobre o conteúdo das diferenças que apresentaram. Propõe-se, à guisa de conclusão, a análise de tais diferenças em termos dos *antecedentes* e *conseqüentes* da ação política de implementação do PSF, mediante um pequeno exercício que tem por objetivo apreender um pouco mais da dinâmica das experiências. O Quadro 26 organiza as categorias de análise que serão desdobradas logo adiante.

**QUADRO 26: CONTEXTOS E DESEMPENHO DAS EXPERIÊNCIAS**

ANTECEDENTES (CONTEXTOS)	CONSEQUENTES (DESEMPENHO)	CASOS CONCRETOS
Favoráveis	Alto	Curitiba, Niterói
Desfavoráveis	Alto	Ibiá, Vitória da Conquista
Mistos	Alto, depois retrocesso	Contagem

Dito de outra forma, o primeiro caso seria aquele onde *tudo convergia para o melhor dos mundos* e, de fato, os acontecimentos confirmaram os indicativos do contexto social e político. No segundo caso, nem tudo era serenidade, no entanto, o desenvolvimento dos programas apresentou bons resultados. Já no terceiro, tanto havia fatores negativos como positivos no contexto, mas o sucesso obtido frustrou-se, depois de uma eleição mal-sucedida, aliás, o único evento dessa natureza entre todos os casos examinados.

Como interpretar estes fatos? Espera-se que uma retrospectiva analítica das condições contextuais de cada caso (*antecedentes*) *vis a vis* com o desempenho das respectivas experiências (*conseqüentes*) poderia, quem sabe, elucidar as relações existentes entre ambos.

Assim, em Curitiba e Niterói, o cenário prévio era de continuidade política, tradição de luta e discussões pela saúde; presença de lideranças de base carismática, empreendedora e ideológica; equipes técnicas qualificadas; sociedade local com um bom grau de organização; condições de sustentabilidade adequadas (pelo menos em relação aos principais obstáculos políticos); presença marcante de inovações (mais em Curitiba); forte articulação externa, além de fatores culturais com peso positivo sobre as experiências.

O que aconteceu, nestas cidades, era o esperado: experiências duradouras, sem *diástoles* marcantes, empenho de uma *comunidade epistêmica* na saúde, enraizamento social dos projetos e, também, não se pode esquecer, vitória e continuidade nas eleições municipais. Como pano de fundo, *práticas de bom governo* geral. Nestas duas cidades, valeria a conhecida afirmativa bíblica: *onde mais se tem mais ainda será dado*.

Em Vitória da Conquista e Ibiá, ao contrário, os antecedentes das experiências eram mais sombrios. O peso do clientelismo, da influência do poder central do Estado e das tradições políticas conservadoras era muito grande. A alternância de poder era apenas formal, com revezamento de correntes políticas tradicionais e pouco propensas a mudanças. A organização da sociedade e a presença de uma tradição cívica apresentavam-se pouco relevantes. No campo específico da saúde a situação era de baixo investimento, pouca priorização e sucateamento, o que aliás afetava as políticas sociais como um todo. Além disso, a iniciativa privada em saúde mostrava-se pujante e agressiva, graças ao estado precário da saúde pública, aliado a práticas ilícitas freqüentes. O que se chamou de *questão médica* revelou-se de forma paradigmática nestes dois municípios. As condições sociais e econômicas diferiam nos dois casos, apresentando o município mineiro uma economia com resultados mais satisfatórios do que os de Vitória da Conquista, devido ao declínio da cafeicultura nesta última cidade.

Apesar de tudo, como se viu, os dois municípios obtiveram resultados satisfatórios na implementação de seus programas. Mais do que isso, apresentaram práticas políticas de *bom governo* evidentes, em muito ultrapassando a área da saúde, como atestaram as premiações auferidas nacionalmente. Uma tríade de participação social, substituição de modelo assistencial e responsabilização pública foi marcante e com certeza produziu resultados materiais importantes. Os dois municípios diferiram em sua capacidade de articulação externa, principalmente pela presença da *rede PT* em Vitória da Conquista (embora em menor grau também em Ibiá). Em Vitória da Conquista foi possível também um maior grau de conscientização e obtenção de adesão das equipes ao projeto, tendo tanto a ideologia como o conhecimento técnico como bases de sustentação.

Outra característica que unia estas duas experiências e que as diferenciava da de Contagem, cidade em que os antecedentes da política foram mais ou menos semelhantes, foi o fato de que em ambas foi possível o prosseguimento das mudanças encetadas no período iniciado em 1997, graças a reeleição dos respectivos mandatários. Havia uma série de fatores, de natureza política, envolvendo inclusive os complexos bastidores das articulações eleitorais, mas caberia indagar se o

enraizamento social dos programas, mais efetivo em Ibiá e Vitória da Conquista do que em Contagem, não seria um atestado de sucesso político refletido no cenário das eleições.

A situação dos *antecedentes* em Contagem teve aproximadamente as mesmas características de Ibiá e Vitória da Conquista. Mas, se por um lado nesta cidade atuava a força avassaladora do populismo *cardosista*, por outro lado pode-se dizer que ali também vigiam tradições de luta política sindical e mesmo uma atuação histórica do poder público em saúde, com uma rede de serviços relativamente bem estruturada. Configurava-se, assim, uma mescla de fatores favoráveis e desfavoráveis. A interpretação possível dos *descaminhos do PSF* em Contagem poderia ser, em primeiro lugar, o peso do fator tempo, dadas as características do mandato-tampão recebido pelo Prefeito e de sua equipe, que tinham pela frente a execução de um grande projeto de mudanças na saúde e não dispuseram de um prazo suficiente para fazê-lo, com a marcante mudança de rumos políticos dada pela frustração nas eleições de 2000. Além disso, a alta polarização eleitoral que se deu em torno do PSF e de outras propostas da municipalidade, parece ter provocado prejuízos políticos de monta e de certa forma irreversíveis. Ao contrário, em Ibiá e Vitória da Conquista, onde este fator também esteve presente, o mesmo não só foi neutralizado no calor da campanha como até mesmo parece ter sido revertido em benefício da proposta política do programa.

## **2. O PSF NACIONAL E OS PROGRAMAS LOCAIS: SINTONIA OU DISSENSO?**

Uma questão colocada no preâmbulo desta tese e para a qual se poderia, nesta etapa, enunciar algum tipo de resposta é a da procura de pontos de convergência e de divergência entre o programa formulado nacionalmente *vis a vis* com os programas supostamente apenas implementados nos municípios estudados. À guisa de considerações iniciais deve-se firmar alguns conceitos.

Primeiro: seria engano supor que a *formulação do PSF* seja uma prerrogativa exclusiva do Ministério da Saúde, enquanto aos gestores locais caberia apenas sua *implementação*. Ao gestor federal cabe, sem dúvida, a ação de *formular*, mas ao mesmo tempo está imerso em processos de implementação, recebendo permanentemente retro-alimentação dos níveis locais. Ao mesmo tempo, aos gestores locais cabe *implementar*, mas têm de estar atentos o tempo todo às nuances da dinâmica e do câmbio permanente da realidade local – o resultado é que sua ação se dá em torno de um complexo de interações que inclui formulação-implementação-avaliação-reformulação, nem sempre necessariamente nesta ordem e com conexões importantes entre si.

O segundo aspecto é que falar em *convergências* e *divergências* entre a política nacional e as políticas locais talvez não seja o mais apropriado. Ao ser implementada, nenhuma política ou ação de governo obedece rigorosamente ao roteiro traçado quando da sua formulação. Os fatores perturbadores de natureza política, institucional, cultural, conjuntural, etc. são muito variados e dificilmente estariam sob controle, como enfatiza a literatura referente à análise de políticas, já debatida no capítulo 2 deste trabalho. No caso do PSF esta *falta de controle* é uma possibilidade concreta, confirmada sobejamente pelas experiências visitadas, à medida que as soluções locais diferenciadas, e até mesmo personalizadas, são bastante freqüentes.

Há um terceiro aspecto a considerar, que está ligado à dinâmica de funcionamento do organismo federal encarregado de coordenar o PSF nacionalmente, ou seja o Departamento de Atenção Básica da Secretaria de Políticas de Saúde do Ministério da Saúde (DAB). Este é o setor que centraliza as demandas encaminhadas pelos municípios que operam o PSF, que já se contam em alguns milhares no País. Uma das características distintivas do setor é o seu corpo técnico, formado por gerentes e técnicos freqüentemente oriundos de estados e municípios, muitos deles ex-coordenadores locais de PSF, com atribuições de realizar a condução do Programa. A compreensão do papel de tal *burocracia* deve distanciar-se de alguma das *teorias conspiratórias e satanizadoras* ainda vigentes a respeito da mesma, mesmo porque este ator não é e jamais foi monolítico – afinal, a burocracia é um agente que *institui* para a sociedade, mas também *é instituído* por esta e assim transita permanentemente dentro de um sistema de contradições e brechas, de equilíbrios que se refazem a cada momento, de processos negociados que predominam sobre as imposições ou meras concessões, conforme foi explorado no capítulo 11. Este seria atualmente um caso comum nos órgãos públicos federais, com novos estratos de gerentes – uma *nova burocracia* – exercendo papéis de formulação e acompanhamento de políticas. Isto reforça a hipótese de que o tema das *divergências e convergências* deva ser tratado de forma relativizada, apontando mais para uma situação em que predominam os ajustes mútuos e não as imposições.

O DAB reúne algumas características marcantes, que dão a tônica de sua atuação em termos da condução do PSF no país. Em primeiro lugar, sua equipe tem articulações e origem municipais freqüentes, configurando um quadro autêntico de *executivos públicos da saúde*. Sua prática administrativa tem sido não só trabalhar com técnicos arregimentados nas bases do sistema, como também envolver estas mesmas bases na execução de tarefas sob responsabilidade do DAB, formando por vezes *estruturas matriciais* típicas para o desempenho das mesmas. O Departamento, assim, se torna sede e também propulsor de alguns *círculos virtuosos* políticos e administrativos *trilaterais*, envolvendo os gestores federal, estaduais e locais.

Nestes aspectos, aliás, o DAB tem mostrado diferenças em relação às práticas de outros setores mais tradicionais e autônomos, vinculados à estrutura do Ministério da Saúde. Veja-se, por exemplo, a FUNASA e os extintos CEME e INAN, entidades portadoras de práticas historicamente centralizadoras, pouco afeitas ao grau de compartilhamento de responsabilidades como se vê nos domínios dessa *nova burocracia*, salvo exceções.

Além disso, é importante lembrar que o DAB tem sido um ator externo importante e destacado entre os interlocutores municipais. Em muitos casos ele é arrolado entre os principais apoios que o programa recebeu, maior até do que alguns que seriam mais lógicos ou mais próximos. A maneira como o setor vem conduzindo suas atribuições mostra também uma certa *visão de processo*, ou seja, uma posição evolutiva, em que prevalece a cooperação e o aprendizado mútuo, dentro da qual o normativismo e o dogmatismo de alguns anos atrás vem sendo substituída por uma visão mais pragmática e flexível, o que, mais do que apenas afirmado textualmente é objeto de constatação ao se analisar a trajetória do órgão. “Há um passado rígido, mas o momento atual é de flexibilização sem perder a inflexibilidade nos princípios, com atenção especial para a riqueza das inovações”, nas palavras de sua Diretora na entrevista concedida para este estudo.

Na verdade, é bom lembrar que o projeto do Ministério da Saúde iniciou-se, em 1993, justamente com uma consulta a um grupo de municípios e outras entidades que já então praticavam algo semelhante ao que o Ministro Henrique Santillo e seus assessores desejavam. Não surgiu *do nada* e nem tampouco de elucubrações tecnocráticas, portanto.

Em tentativa de sistematizar as dinâmicas de relacionamento entre Ministério da Saúde e municípios, particularmente no caso presente do PSF, pode-se enumerar alguns padrões de contato entre os dois níveis, a saber: (a) os municípios elaboram propostas que se antecipam às do nível central; (b) o Ministério demanda ativamente a cooperação dos municípios em seus processos internos específicos; (d) as propostas próprias dos municípios caminham de forma inercial e involuntária e, às vezes, até se disseminam, *com, sem ou apesar* do gestor federal; (e) o Ministério da Saúde provoca ajustes em suas propostas, de forma a atender o que se evidencia como *fato social*.

Estas considerações permitiriam enunciar o que pode também ser denominado de *boas práticas de gestão* verificadas no relacionamento entre o Ministério da Saúde e municípios, quando o tema é o PSF, delineadas a seguir:

- (a) Parece produtivo o exercício de uma *visão de processo* em relação ao acompanhamento das experiências e à própria proposição de normas e instrumentos, dada a capacidade freqüentemente demonstrada, mesmo pelos gestores “pequenos”, de produzirem inovações e até mesmo se anteciparem à diretriz superior. Veja-se os casos de Ibiá e Vitória da Conquista, por exemplo.
- (b) A tônica no *aprendizado mútuo* é fundamental, principalmente considerando as muitas situações de antecipação ou mesmo de propostas municipais que passam a ter curso livre entre pares, até de forma extemporânea ou paralela em relação ao movimento ou ao desejo do Ministério de valorizá-las ou aproveitá-las.
- (c) Como decorrência do postulado anterior, abrem-se possibilidades de *cooperação horizontal*, ou seja, aquela que surge de maneira até mesmo espontânea (às vezes formalizada) entre os próprios municípios, para a qual cabe ao Ministério da Saúde não só o papel de identificar e sistematizar, como também de fomentar e facilitar sua circulação.
- (d) É ainda necessário aprofundar a melhor *definição de papéis* das esferas de governo, como decorrência do pacto federativo complexo brasileiro; neste aspecto, *ausências notáveis*, no caso, das SES em relação ao PSF, deveriam ser justificadas ou, senão, corrigidas.
- (e) Práticas de *incentivos e emulações*, não necessariamente de base material, como a mostra de PSF, premiações e honrarias demonstrou ter um papel fundamental, não só em termos simbólicos, como, também, como base concreta da sustentabilidade política de algumas experiências em curso, particularmente daquelas instaladas em ambientes políticos e sociais adversos.
- (f) A questão das *áreas de sombra*, por exemplo, financiamento, referências, recursos humanos, implantação em grande centros, cobertura a setores especiais (populações rurais, dispersas, assentamentos de reforma agrária, índios e outros) deve receber prioridade absoluta por parte da atuação dos gestores.
- (g) O PSF tem se revelado uma modalidade de integração de políticas públicas em saúde como ainda não se viu na história sanitária do país, formando autênticos *amalgamas*, em que finalmente se integram os aspectos individuais e coletivos, preventivos, promocionais e curativos da atenção à saúde – isto evidentemente deve continuar a ser levado em consideração nos processos de decisão internos e na definição das prioridades da ação.



### 3. EM BUSCA DE UMA SÍNTESE

Em busca de uma síntese abrangente de todo o caminho percorrido caberia agora as questões seguintes: *o que realmente as experiências visitadas têm em comum?* Embora as muitas diferenças encontradas, o que não seria inesperado aliás, dada a diversidade e a heterogeneidade das situações sobre as quais foram construídas, uma série de pontos comuns podem ser arrolados entre as referidas experiências:

- (a) Realizam-se em ambientes em que as *condições de gestão do SUS* já se encontram amadurecidas, com a Gestão Plena do Sistema Municipal formalmente implementada, nos termos da NOB 96 e que, além do mais, as práticas de assistência e gestão encontradas são de perfil mais avançado, configurando uma gama ampliada de responsabilidades: individuais e coletivas; preventivas e curativas; técnicas e políticas; locais e regionais; imediatas e remotas.
- (b) Acumulam evidências de que resultam de um somatório de *práticas inovadoras e bem-sucedidas* de assistência e gestão, não só na campo restrito e específico da saúde, mas também em outras áreas de governo; e, mais ainda, que esse cenário de práticas está inserido em um ambiente onde predominam: a decisão política forte; a continuidade administrativa e política; a qualificação técnica significativa; o engajamento consciente dos servidores nos projetos de mudança.
- (c) Articulam-se a amplas *redes de contatos externos*, nacionais e internacionais, de natureza formal ou informal, configurando um cenário de *cosmopolitismo* político e sanitário.
- (d) Desfrutam, de modo geral, de ampla *visibilidade externa*, graças não só à rede de contatos referida, como ao esforço local de envolvimento no cenário nacional das discussões e da produção científica relativas ao sistema de saúde.
- (e) Nelas despontam freqüentemente *lideranças* jovens, altamente articuladas fora das fronteiras municipais, qualificadas empiricamente e, sobretudo, portadoras de traços de personalidade carismáticos e voluntaristas além de serem militantes partidários assumidamente imbuídas de ideologia política.
- (f) A ação é subsidiada pelos *conteúdos* essenciais da Reforma Sanitária e do SUS, sem impedimento de que já despoem no horizonte tendências de incorporação de uma *nova pauta* de discussões contemporâneas envolvendo, por exemplo, *qualidade de vida, vigilância e promoção da saúde, ética, humanização*, além de outros temas.
- (g) São portadoras de um discurso especialmente alinhado com a *democratização e a participação social* no sistema de saúde, fazendo do mesmo um instrumento de

proselitismo político que nem sempre corresponde à mobilização objetiva da sociedade em torno das propostas defendidas, particularmente no campo da Saúde da Família, embora o cumprimento formal dos dispositivos do SUS referentes à participação e controle social constitua regra geral.

- (h) Embora o PSF seja sem dúvida bem aceito pelas comunidades, predominam em relação ao mesmo, por parte das representações de usuários, *posturas de "gratidão" e reconhecimento* em relação ao que já foi alcançado e de manutenção das conquistas, mas não necessariamente reivindicações pró-ativas para a implantação ou para a reformulação dos conteúdos dos programas oferecidos.
- (i) São mais expressivas as possibilidades de se ter melhores Programas de Saúde da Família, como de resto práticas de políticas e serviços sociais mais qualificadas, naqueles municípios onde a *sociedade* se encontra melhor organizada nas suas entidades representativas, seja no plano político geral ou em relação a temas e setores específicos, como, por exemplo, moradores, portadores de patologias e outros grupos de interesse – configurando o que se denominou de *comunidade cívica* e *capital social*.
- (j) Os *ritmos de implementação* dos PSF tem como regra a aceleração, ou mesmo de uma autêntica *explosão (big-bang)*, guardando, por vezes, sintonia com os ciclos do calendário político-eleitoral vigente nos municípios.
- (k) Mesmo as experiências que se propuseram a um caráter *substitutivo* mais radical em relação ao modelo de assistência tradicional, muitas vezes mostraram dificuldades em assumir tal característica de forma abrangente, tendo em vista a persistência de elementos tradicionais no padrão da atenção e a competição destes, com os novos dispositivos implantados, neutralizando-os ou enfraquecendo-os.
- (l) Os obstáculos comprometedores da sustentabilidade dos programas, representados pelas questões do *financiamento*, das *referências especializadas*, da *cultura* e dos *recursos humanos* se apresentaram de forma generalizada, constituindo muitas vezes situações que escapavam ou ultrapassavam a governabilidade local.
- (m) No caso da *política de recursos humanos*, ao lado das pendências ainda pulsantes, mostrou-se também uma extraordinária capacidade local de articulação para a solução de problemas, de que um bom exemplo é o processo de capacitação e de contratação.
- (n) A *questão médica* continua a ser um dos aspectos problemáticos e propensos ao desenvolvimento de dificuldades tardias que poderão comprometer a sustentabilidade de muitos programas.
- (o) As experiências tiveram como característica marcante o fato de representarem um *efeito "espelho"*, ou seja, de se converterem em pontos de atração da visão externa

sobre a realidade local, cumprindo um importante papel pedagógico e de cooperação técnica horizontalizada.

- (p) Saúde da Família mostra-se contemporaneamente como um grande e competitivo *mercado de trabalho* no aís, não só para os membros das equipes técnicas das diversas formações, como também para os cargos de direção superior, configurando mesmo uma nova categoria de agentes, os *executivos públicos* da saúde.
- (q) *Fatores culturais* de diversas naturezas, seja ligados aos usuários, seja aos profissionais, perpassam o quadro das experiências, influenciando seu desenvolvimento de forma negativa ou mesmo positiva, mas, de toda forma, exigindo maior investimento material e intelectual na sua compreensão e na sua abordagem.
- (r) As *ausências notáveis* na cooperação técnica aos municípios, no caso das instituições de ensino superior na área da saúde e das Secretarias de Saúde estaduais, são questões perturbadoras sobre o desenvolvimento do sistema de saúde e do PSF em particular, que exigem maior atenção das autoridades da área educacional e do SUS.
- (s) Revelam-se *áreas de sombra* diversas, algumas desveladas, outras não, que denunciam a necessidade de avanço em relação a muitos dos desafios ainda enfrentados pelo PSF, citando-se, como exemplos, a abordagem da questão cultural, o desenvolvimento de processos de avaliação de impacto, a articulação com a sociedade, o desenvolvimento de protocolos assistenciais, entre outros.

#### 4. AS BOAS PRÁTICAS E OS CICLOS VIRTUOSOS NO PSF

Como decorrência imediata da síntese acima procedida, em que linhas de união mostram-se ao longo do conjunto de casos, uma última questão pode ser colocada: *que lições ("boas práticas") foi possível apreender nestas experiências?*

A lista abaixo oferece uma tentativa de sistematização, mas certamente não tem caráter exaustivo, dada a riqueza e a complexidade dos processos em jogo. Além do mais, procurou-se inserir nestas linhas apenas aquilo que parece interessar ao maior conjunto possível de atores, deixando de lado, portanto, aspectos considerados demasiadamente particulares ou de aplicação muito restrita.

- (a) *Boa condução* é muito importante e, entre seus atributos, podem ser arrolados capacidade de tomada de decisões, liderança, carisma, espírito empreendedor, embasamento ideológico, além de qualificação técnica e continuidade.

- (b) *A boa condução* teria pouco a oferecer se não contasse com *boas equipes técnicas*, aspecto que pode ser traduzido por qualificação de conhecimentos, tradição de discussões em saúde, base ideológica, capacidade empreendedora associada a militância, sintonia com o projeto político, aceitação da liderança, organização e inserção em entidades representativas.
- (c) *Boas práticas sociais* também possuem um lugar de destaque, traduzidas: por equilíbrio e sintonia entre as propostas de participação originadas do governo e as da sociedade; associação sinérgica entre as noções de responsabilidade pública e de direito à saúde; bem como produção de efeitos concretos como resultado de tais práticas.
- (d) Como decorrência, a presença de um *bom governo*, que se traduz por práticas políticas e administrativas transparentes, efetivas e socialmente aceitáveis, que se estendem bem além do campo da saúde, tendo como substrato ideológico as noções de cidadania, direitos coletivos e responsabilidade pública.
- (e) *Boa articulação externa* ou a prática de um *cosmopolitismo político e sanitário*, de preferência direcionada a interlocutores seletos individuais ou institucionais, que sejam capazes de oferecer respaldo técnico e cobertura política ao desenvolvimento dos projetos e programas de governo.
- (f) *Boa implementação programática*, o que significa investimento em padrões efetivamente substitutivos dos modelos de atenção, buscando a neutralização da competição e do antagonismo com os elementos estruturais e ideológicos dos velhos regimes de práticas.
- (g) *Desenvolvimento de inovações*, seja do ponto de vista gerencial ou assistencial, diferenciando-as das meras *novidades*, mas tendo como diretriz norteadora a ousadia e o destemor frente às possibilidades de erro e reversão.
- (h) Busca decidida da *sustentabilidade das práticas* desenvolvidas, não só em termos financeiros e de estrutura e processos, mas também nos planos cultural, simbólico e político, resultando no necessário enraizamento das experiências no imaginário da comunidade de usuários e dos tomadores de decisão.
- (i) *Efeito espelho*: articulação e da difusão da experiência local entre interlocutores externos, diferenciados ou não, configurando a responsabilidade por uma *pedagogia do exemplo* fundamental no processo de construção de políticas públicas.

**FIM –TRAVESSIA!**

**Rio de Janeiro, Brasília, Povoado do Moinho-Goiás  
Setembro de 1999 a outubro de 2002**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABASSI, K., 1999. The World Bank and the world health. *British Medical Journal* 318: 865-869.
- AGUIAR, D. S., 1998. *A "Saúde da Família" no Sistema Único de Saúde: um novo paradigma?*. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública, Fiocruz.
- ALFORD, R., 1975. *Health care politics: Ideological and interest groups barriers to reform*. Chicago: The University Of Chicago Press.
- ALMEIDA, C., 1996. Novos modelos de atenção à saúde: bases conceituais e experiências de mudança. In: *Política de saúde e inovação institucional: Uma agenda para os anos 90* (N. R. Costa & J. M. Ribeiro, org.), pp. 69-98, Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública, Fiocruz.
- ALMEIDA, C., 1997. Crise econômica, crise do welfare state e reforma sanitária. In: *A miragem da pós modernidade: Democracia e políticas sociais no contexto da globalização* (S. Gerschman & M. L. W. Vianna, org.), pp. 177-200, Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- AMADO, G. & BRASIL, H. V., 1997. Brazil. In: *Exploring management across the world*. New York: Penguin Books.
- AROUCA, A. S. S., 1975. *O dilema preventivista*. Tese de Doutorado, Campinas: Universidade Estadual de Campinas.
- BARBOSA, L. N. H., 1996. Cultura administrativa: Uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*, 36 (4): 6-19.
- BARBOSA, W.A., 1995. *Dicionário histórico-geográfico de Minas Gerais*. Belo Horizonte: Editora Itatiaia.
- BARBOSA, W.A., 1985. *Negros e quilombos em Minas Gerais*. Belo Horizonte: Editora Itatiaia.
- BERLINGUER, G., 1999. Globalization and global health. *International Journal of Health Services*, 29 (3): 579-595.
- BERMAN, M., 1987. *Tudo que é sólido desmancha no ar; A aventura da modernidade*. São Paulo: Companhia das Letras.
- BOBBIO, N., 1992. *A era dos direitos*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- BOTTOMORE, T. (Ed.), 1988. *Dicionário do pensamento marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- BOURDIEU, P., 1998. *Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- BRASIL, 1999. Plano de Pronta Ação 1999-2003. Programa oficial. Brasília: Presidência da República.
- BROTHERSTON, J., 1971. *Medical history and medical care: A symposium of perspectives*. London: Oxford University Press.
- BUARQUE, C., 1993. Qualidade de vida: modernização da utopia. *Lua Nova, Revista de Cultura e Política*, 31: 157-166.
- BUSE, K., 1994. The World Bank: Spotlight on international organizations. *Health Policy and Planning*, 9 (1): 95-99.
- CAMPOS, G. W. S., 1988. *Os médicos e a política de saúde*. São Paulo: Hucitec.
- CARNOY, M., 1988. *Estado e teoria política*. São Paulo: Papirus.

- CARVALHO, A. I. & RIBEIRO, J. M., 1998. Modelos de atenção à saúde. In: *Gestão em saúde; Unidade II: Planejamento da atenção à saúde* (A. I. Carvalho & F. A. Goulart, org.), pp. 35-91, Rio de Janeiro/ Brasília: Editora Fiocruz/ Universidade de Brasília.
- CARVALHO, G. C. M., 2002. *Financiamento público federal do Sistema Único de Saúde: 1988-2001*. Tese de Doutorado, São Paulo: Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo.
- CARVALHO, M. C. B., 1994. A priorização da família na agenda da política social. In: *Família brasileira, a base de tudo* (S. M. Kaloustian, org.), pp. 93-108, São Paulo: Cortez.
- CASELS, A., 1996. Aid instruments and health systems development: an analysis of current practice. *Health Policy and Planning*, 11 (4): 354-368.
- CAXIAS DO SUL (RS), 2000. *Protocolo das Ações Básicas de Saúde: uma proposta em defesa da vida*. Caxias do Sul: Secretaria Municipal de Saúde.
- CEITLIN, J., 1982. *Que es la Medicina Familiar?* Caracas: FEPAFEM/ Kellog.
- CHAGAS, H., 2002. Relações executivo-legislativo. In: *A era FHC: um balanço* (B. Lamounier & R. Figueiredo, org.), pp. 305-350, São Paulo: Cultura Editores Associados.
- COIMBRA, M. A., 1987. Será que o marxismo responde à pergunta de como surgem as políticas sociais? In: *Política social e combate à pobreza* (S. H. Abranches et alii, org.), Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- CONASEMS (Conselho Nacional de Secretários Municipais de Saúde), 2001. *Prêmio Experiências Municipais Exitosas*. Brasília: CONASEMS.
- CONTAGEM (MG), 1999a. Projeto de ampliação do Programa de Saúde da Família. Programa oficial. Contagem: Secretaria Municipal de Saúde.
- CONTAGEM (MG), 1999b. *Relatório 1999*. Contagem: Secretaria Municipal de Saúde.
- CONTAGEM (MG), 2000. *1.ª Mostra de Saúde da Família: Os impactos da mudança*. Contagem: Secretaria Municipal de Saúde. (Resumo dos trabalhos inscritos)
- CORDEIRO, H., 1996. O Programa de Saúde da Família como estratégia de mudança do modelo assistencial no SUS. *Cadernos de Saúde da Família*, 1: 10-15.
- COSTA, N. R., 1996. O Banco Mundial e a política social. In: *Política de saúde e inovação institucional* (J. M. Ribeiro & N. R. Costa, org.), pp. 13-30, Rio de Janeiro: Editora ENSP.
- CROZIER, M., 1983. *A sociedade bloqueada*. Brasília: Editora UnB.
- CUNHA, J. P., 1999. Contagem: todos os sentidos da liberdade. *Revista Brasileira de Saúde da Família*, 13-21.
- CURITIBA (PR), 2001. Plano Municipal de Saúde 2002-2005. Programa oficial. Curitiba: Secretaria Municipal de Saúde.
- DA MATTA, R., 1996. Globalização e Identidade nacional: considerações a partir da experiência brasileira. In: Seminário Internacional Pluralismo cultural, Identidade e Globalização, Resumos. Rio de Janeiro: UNESCO/ Conjunto Universitário Cândido Mendes.
- DANTÉS, O. G., 1999. Páginas de Salud Pública. *Salud Pública de México*. 41 (4): 354-356.
- DE MASI, D., 1999. Introdução. In: *A emoção e a regra: Os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950* (D. De Masi, org.), pp. 13-24, Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora.
- DENIS, J. L. & CHAMPAGNE, F. 1997. Análise da Implantação. In: *Avaliação em Saúde – dos modelos conceituais à prática na análise de implantação de programas* (Z. Hartz, org.). Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ.

- DONANGELO, M. C. F., 1975. *Medicina e sociedade: O médico e seu mercado de trabalho*. São Paulo: Pioneira.
- DONNANGELO, M. C. F. & PEREIRA, L., 1979. *Saúde e sociedade*. São Paulo: Editora Duas Cidades.
- DUCCI, L.; PEDOTTI, M. A.; SIMÃO, M. G.; MOYSÉS, S. J., 2001. *Curitiba: A saúde de braços abertos*. Rio de Janeiro: CEBES.
- ENSP (Escola Nacional de Saúde Pública); FIOCRUZ (Fundação Instituto Oswaldo Cruz), 2002. *Avaliação da implementação do PSF em grandes centros urbanos: 10 estudos de caso*. Brasília: Departamento de Atenção Básica, Secretaria de Políticas de Saúde, Ministério da Saúde. (Relatório parcial)
- ESCOREL, S., 1987. *Reviravolta na Saúde: origem e articulação do movimento sanitário*. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública, Fiocruz.
- FALEIROS, V. P., 1979. *A política social no estado capitalista*. São Paulo: Cortez Ed.
- FAVERET FILHO, P. & OLIVEIRA, P. J., 1989. *A universalização excludente: reflexões sobre a tendência do sistema de saúde*. Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial/ Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- FERRERA, M., 1993. *Modelli de solidarietà*. Bologna: Il Mulino.
- FILION, L. J., 2001. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*, pp. 13-42, Brasília: Instituto Euvaldo Lodi/ Confederação Nacional da Indústria.
- FIORI, J. L., 1993. Ajuste, transição e governabilidade: o enigma brasileiro. In: *Desajuste global e modernização conservadora* (M. C. Tavares & J. L. Costa), Rio de Janeiro: Paz e Terra,.
- FRANCO, T. B., 1999. *Programa de Saúde da Família: contradições de um programa destinado à mudança do modelo tecnoassistencial*. Dissertação de Mestrado, Campinas: Universidade Estadual de Campinas.
- GALLO, E.; VAITSMAN, J.; CAMPOS FILHO, A. C., 1996. Gestão inovadora e cultura organizacional: ferramentas para a qualidade nos serviços de saúde. In: *Política de saúde e inovação institucional: Uma agenda para os anos 90* (N. R. Costa & J. M. Ribeiro, org.), pp. 127-144, Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública, Fiocruz.
- GERSCHMAN, S., 1995. A democracia inconclusa: um estudo da reforma sanitária. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- GOULART, F. A. A., 1996. *Municipalização: veredas - Caminhos do movimento municipalista de saúde no Brasil*. Rio de Janeiro/ Brasília: Abrasco/ CONASEMS.
- GOULART, F. A. A., 2001a. Esculpindo o SUS a golpes de portaria. *Ciência & saúde coletiva*, 6 (2): 293-295.
- GOULART, F. A. A., 2001b. *Relatório de visita ao GHC*. Brasília: Comissão Nacional de Residência Médica, Ministério da Educação.
- GOULART, F. A. A. & LIMA, D. D. 2000. *Meta-análise dos trabalhos apresentados na I Mostra Nacional do Programa de Saúde da Família*. Brasília: (mimeo) s. n. t.
- GRANADOS-TORANO, R., 1995. *Reforma de los sistemas de salud*. Tegucigalpa: Organización Panamericana de Saúde/ Organización Mundial de Saúde.
- HAAS, P. M., 1992. Introduction: Epistemic communities and international policy coordination. *International Organization*, 46 (1): 3.

- HIRSCHMAN, A., 1984. Against parsimony: Three easy ways of complicating some categories of economic discourse. *American Economic Review*, 74: 93.
- HOBBSBAWN, E., 1995. *A era dos extremos: O breve século XX*. São Paulo: Companhia das Letras.
- HOGWOOD, B. W. & GUNN, L. A., 1984. *Policy analysis for the real world*. London: Oxford University Press.
- IBIÁ (MG), 2000. *Relatório de gestão 1999*. Ibiá: Secretaria Municipal de Saúde.
- ILLICH, I., 1975. *Nemesis medica: La expropiación de la salud*. Barcelona: Barral.
- IMMERGUT, E. M., 1992. *Health politics: interests and institutions in Western Europe*. Cambridge: Cambridge University Press.
- IMMERGUT, E. M., 1996. As regras do jogo: a lógica da política de saúde na França, na Suíça e na Suécia. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 30 (11): 139-165.
- JORGE, E., 2000. SUS, a hora da maioridade. *Revista Brasileira de Saúde da Família*, 3: 4-7.
- KICKBUSCH, I., 1996. Promoción de la salud: una perspectiva mundial. In: *Promoción de la salud: una antología*. Washington DC: OPAS. (Publicación científica n.º 557)
- KIELY, R., 1998. Neoliberalism revisited? A critical account of World Bank conceptions of good governance and market friendly intervention. *International Journal of Health Services*, 28 (4): 683-702.
- KIVINIEMI, M., 1985. *Public policies and their trajects: a typological elaboration of the concept of implementation*. Paris, s. n.
- KLIKSBERG, B., 1988. A gerência na década de 80. *Revista de Administração Pública*, 22 (1): 59-85
- KRIEGER, N. & BIRN, A. E., 1998. A vision of social justice as the foundation of Public Health: commemorating 150 years of the spirit of 1848. *American Journal of Public Health*, 88 (11): 1603-1606.
- LABRA, M. E., 1999. *Análise de políticas, modos de policy-making e intermediação de interesses: uma revisão*. Rio de Janeiro: s. n. t. (mimeo)
- LAHÓZ, A., 2002. Renda e consumo. In: *A era FHC: um balanço* (B. Lamounier & R. Figueiredo, org.), pp. 71-98, São Paulo: Cultura Editores Associados.
- LALONDE, M., 1996. El concepto de "campo de salud" en una perspectiva canadiense. In: *Promoción de la salud: una antología*. Washington DC: OPAS. (Publicación científica n.º 557)
- LAURELL, A. C., 1994. *Nuevas tendencias y alternativas en el sector salud*. México DF: Editora UAM/ Fundación Friedrich Ebert.
- LAURELL, A. C. (Org.), 1995. *Estado e políticas sociais no neoliberalismo*. São Paulo: Cortez Ed./ CEDEC.
- LAURELL, A. C. & ARELLANO, O. L., 1996. Market commodities and poor relief: the World Bank proposal for health. *International Journal of Health Services*. 26 (1): 1-18.
- LESSA, R., 19/06/2000. Exemplo de reforma tributária vem do sertão. *Gazeta mercantil*, São Paulo.
- LEVCOVITZ, E. & GARRIDO, N. G., 1996. Saúde da Família: a procura de um modelo anunciado. *Cadernos de Saúde da Família*, 1: 5-12.



- LEVCOVITZ, E.; LIMA, L. D. A.; MACHADO, C. V., 2001. Política de saúde nos anos 90: relações intergovernamentais e o papel das Normas Operacionais Básicas. *Ciência & saúde coletiva*, 6 (2): 269-291.
- LEWIS, J. M. & CONSIDINE, M., 1999. Medicine, economics and agenda-setting. *Social Science & Medicine*, 48: 393-405.
- LUKES, S., 1974. *Power: A radical view*. London: Macmillan.
- MACHADO, M. H., 1996. *Os médicos e sua prática profissional: metamorfoses de uma profissão*. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: Instituto Universitário de Pesquisas do Estado do Rio de Janeiro.
- MACHADO, M. H., 1997. *Os médicos no Brasil: um retrato da realidade*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- MARSHALL, T. H., 1967. *Cidadania, classe social e status*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- MENDES, E. V., 1991. *O consenso do discurso e o dissenso da prática social: notas sobre a municipalização no Brasil*. s. n. t. (mimeo)
- MENDES, E. V. (Org.), 1993. *Distrito Sanitário: o processo global de mudanças das práticas sanitárias no Sistema Único de Saúde*. São Paulo/ Rio de Janeiro: Hucitec/ Abrasco.
- MENDES, E. V. (Org.), 1998. *A organização da saúde no Brasil*. São Paulo: Hucitec.
- MENDES, E. V., 2000. *Sistema Integrado de Saúde para Curitiba*. (mimeo)
- MENDES, E. V., 2000. Brasil. In: *Sistemas de salud y reformas: Diferentes respuestas a la relación entre el Estado y el mercado*. Buenos Aires: CEDES/ FLACSO.
- MENEZES, G., 199-. Apresentação. In: *Saúde p. 1*, Vitória da Conquista: Prefeitura Municipal.
- MERHY, E., 1994. Em busca da qualidade dos serviços de saúde: Os serviços de porta aberta para a saúde e o modelo tecno-assistencial em defesa da vida. In: *Inventando uma mudança para a saúde* (L. C. O. Cecílio, org.), pp. 117-160, São Paulo: Hucitec.
- MERHY, E.; BUENO, W.; FRANCO, T., 1999. O acolhimento e os processos de trabalho em saúde: o caso de Betim, Minas Gerais, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 15 (2): 345-353.
- MESA-LARGO, C., 1992. *Atención de salud para los pobres en la América Latina*. Washington DC: OPAS/ Interamerican Foundation.
- MINTZBERG, H., 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- MISOCZKY, M. C., 1994. A medicina de família, os ouvidos do Príncipe e os compromissos com o SUS. *Saúde em Debate*, 42: 40-44.
- MORGAN, G., 1986. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- MOUZINHO, G. P., 1999. *Programa Médico de Família: mediação e reciprocidade*. Dissertação de Mestrado, Niterói: Universidade Federal Fluminense.
- MS (Ministério da Saúde), 199- a. *Carta de Ottawa. Declarações de Adelaide, Sundsvall e Santa Fé de Bogotá*. Brasília.
- MS (Ministério da Saúde), 199- b. *Saúde da Família: uma estratégia de organização dos serviços de saúde*. Brasília: Ministério da Saúde. (mimeo)
- MS (Ministério da Saúde), 1996a. Portaria nº 8, de ... de ... de 1996. Determina, para fins de cadastramento e faturamento, que o PSF seja implantado somente em municípios que cumpram os requisitos da NOB 93, em termos de modalidade de gestão. Brasília, DF: *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*.

MS (Ministério da Saúde), 1996b. Portaria nº 2203, de 6 de novembro de 1996. Implanta a Norma Operacional Básica do SUS 01/1996. Brasília, DF: *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*.

MS (Ministério da Saúde), 1997a. Portaria nº 1886/1997. Reconhece no PACS e no PSF estratégias para o aprimoramento e consolidação do SUS e aprova normas e diretrizes para tais programas, incorporando ainda a figura normativa do *programa similar*. Brasília, DF: *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*.

MS (Ministério da Saúde), 1997b. *Saúde da Família: uma estratégia para a reorientação do modelo assistencial*. Brasília: Ministério da Saúde.

MS (Ministério da Saúde), 1998. Portaria nº 3925, de 13 de novembro de 1998. Implanta o Manual da Atenção Básica. Brasília, DF: *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*.

MS (Ministério da Saúde), 1999a. *I Mostra de Experiências em Saúde da Família*. Brasília: Ministério da Saúde.

MS (Ministério da Saúde), 1999b. Portaria nº 1329/1999. Estabelece financiamento diferenciado por cobertura populacional. Brasília, DF: *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*.

MS (Ministério da Saúde), 2000a. *Avaliação da implantação e funcionamento do PSF*. Brasília: Ministério da Saúde.

MS (Ministério da Saúde), 2000b. *Perfil dos médicos e dos enfermeiros do PSF*. Brasília: Ministério da Saúde.

MS (Ministério da Saúde), 2000c. *Saúde da Família no Brasil: Linhas estratégicas para o quadriênio 1999–2002*. Brasília: Ministério da Saúde.

MS (Ministério da Saúde), 2001. *Saúde da Família: Uma estratégia para a organização da atenção básica*. Brasília: Ministério da Saúde.

MS (Ministério da Saúde), 2002a. *Avaliação da gestão plena do sistema municipal: Indicadores, tipologia e análise*. Brasília: Ministério da Saúde. (CD-ROM)

MS (Ministério da Saúde), 2002b. *Monitoramento do PSF 2001*. Brasília: Departamento de Atenção Básica, Secretaria de Políticas de Saúde, Ministério da Saúde. (Material utilizado em apresentações oficiais por técnicos do Departamento de Atenção Básica)

MS (Ministério da Saúde), 2002c. Portaria Nº 373, de 27 de Fevereiro de 2002. Implanta a Norma Operacional de Assistência à Saúde publicada no Diário Oficial da República Federativa do Brasil.

NADAS, B. B.; BUSATO, I. M. S.; STEIL, M., 2001. A consolidação do controle social em Curitiba. In: *Curitiba: A saúde de braços abertos* (L. Ducci; M. A. Pedotti; M. G. Simão; S. J. Moysés, org.), pp.97-108, Rio de Janeiro: CEBES.

NAVARRO, V., 1995. Produção e Estado de bem-estar: o contexto das reformas. In: *Estado e política sociais no neoliberalismo* (A. C. Laurell, org.), pp. 91-124, São Paulo: Cortez Ed./CEDEC.

NEGRI, B., 1999. Atenção básica: financiamento, descentralização e equidade. *Revista Brasileira de Saúde da Família*, pp. 10-11.

NEGRI, B., 2002. Conferência de abertura. In: *XVIII Congresso Brasileiro de Secretários Municipais de Saúde, Anais*. Blumenau: CONASEMS.

NESUR (Núcleo de Estudos Urbanos da UNICAMP); NEPO(Núcleo de Estudos de Políticas Públicas). *Projeto Organização e Hierarquização de Ações de Saúde; Relatório I: Identificação e caracterização de aglomerados de saúde*. Campinas: NESUR, NEPO, Universidade Estadual de Campinas.

- NITERÓI (RJ), 1998. *III Conferência Nacional de Saúde (Anais)*. Niterói: Secretaria Municipal de Saúde.
- OLIVEIRA, R., 2002. Emprego. In: *A era FHC: um balanço* (B. Lamounier & R. Figueiredo, org.), pp.99-136, São Paulo: Cultura Editores Associados.
- OPAS (Organização Panamericana de Saúde); OMS (Organização Mundial de Saúde), 1989. *Os atalhos da mudança de saúde no Brasil*. Brasília: OPAS/OMS.
- OPAS (Organização Panamericana de Saúde); OMS (Organização Mundial de Saúde), 1993. *Los sistemas locales de salud en las Américas: Una estrategia social en marcha*. Washington DC: OPAS/ OMS. (Comunicación para la Salud, 4)
- OPAS (Organização Panamericana de Saúde); MS (Ministério da Saúde), 2002. *Relatório final do Seminário Perspectivas para a descentralização e regionalização do Sistema Único de Saúde*. Brasília: OPAS/ MS. (Série Técnica Projeto de Desenvolvimento de Sistemas e Serviços de Saúde, 1)
- OPAS (Organización Panamericana de Salud), 1994. *Recursos humanos y sistemas locales de salud*. Washington DC: OPS. (Série Desarrollo de Recursos Humanos, 99)
- PAIM, J. S., 1986. *Medicina Familiar no Brasil: movimento ideológico e ação política*. Rio de Janeiro: Abrasco. (Estudos de Saúde Coletiva, 4)
- PAIM, J. S., 1997. Bases conceituais da Reforma Sanitária brasileira. In: *Saúde e democracia: a luta do CEBES* (S. Fleury, org.). São Paulo: Lemos.
- PAIM, J. S.; ALMEIDA FILHO, N., 2000. *A crise da Saúde Pública e a utopia da Saúde Coletiva*. Salvador: Casa da Qualidade.
- PAIM, J. S., 1994. A Reforma Sanitária e os modelos assistenciais. In: *Epidemiologia e saúde* (Z. Rouquayrol, org.). Rio de Janeiro: MEDSI.
- PARKEY, G., 1993. *The Times atlas of the world history*. London: Times Books.
- PAULA, C., 2002. Política Urbana. In: *A era FHC: um balanço* (B. Lamounier & R. Figueiredo, org.), pp. 395-420, São Paulo: Cultura Editores Associados.
- PEDOTTI, M. A. & MOYSÉS, J. M., 2000. A história dos 20 anos de atenção primária em Curitiba. *Divulgação em Saúde Para Debate*, 19: 6-17.
- PEREIRA, L. A. M., 2001. Reformulação da assistência farmacêutica na atenção primária de saúde. In: *Prêmio Experiências Municipais Exitosas*, Brasília: CONASEMS.
- POLANYI, K., 1980. *A grande transformação: as origens de nossa época*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- PUTNAN, R., 1996. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.
- RIBEIRO, D., 2000. *O processo civilizatório*. São Paulo: Companhia das Letras/ Publifolha.
- RIBEIRO, J. M. Estruturas tecno-burocráticas e instâncias colegiadas no SUS. In: *Política de saúde e inovação institucional: Uma agenda para os anos 90* (N. R. Costa & J. M. Ribeiro, org.), pp. 51-68, Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública, Fiocruz.
- RIBEIRO, J. M., 1995. *Trabalho médico: ciência, arte e ação na conformação da técnica*. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro. Escola Nacional de Saúde Pública, Fiocruz.
- RIMLINGER, G., 1971. *Welfare policy and industrialization in Europe, North America and Russia*. New York: Wiley.

- RODRIGUEZ, R., 1994. *Teoría práctica de la Salud Pública*. Washington DC: OPS.
- ROMANÓ, D. et al., 1999. Saúde e família: a experiência de Curitiba. *Revista Médica do Paraná*, 53-60.
- ROSANVALLON, P., 1995. *La nouvelle question sociale: Repenser l'état-providence*. Paris: Seuil.
- ROSEN, G., 1994. *Uma história da Saúde Pública*. São Paulo/ Rio de Janeiro: Editora Unesp/ Hucitec/ Abrasco.
- SAMPAIO, L. F. R., set./ 2000. Saúde da Família: uma estratégia viável. *Revista de Saúde da Família de Contagem*.
- SANTOS, M. & SILVEIRA, M. L., 2001. *Brasil: território e sociedade no início do século XXI*. Rio de Janeiro: Record.
- SANTOS, N. R., 1978. Contribuição ao entendimento do novo médico geral ou de família. *Revista Saúde em Debate*, 7/8: 39-43.
- SCHNEIDER, A. L.; MARGARIDA, A.; DUCCI, L., 2001. Informatização dos processos de trabalho em Curitiba: A história do cartão qualidade-saúde. In: *Curitiba: A saúde de braços abertos* (L Ducci; M. A. Pedotti; M. G. Simão; S. J. Moysés, org.). Rio de Janeiro: CEBES.
- SCHRAIBER, L. B. (Org.), 1990. *Programação em Saúde, hoje*. São Paulo: Hucitec.
- SCHRAIBER, L. B., 1993. *Os médicos e seu mercado de trabalho: limites da liberdade*. São Paulo: Hucitec.
- SERRA, J., 2000. Gente que cuida da gente. *Revista Brasileira de Saúde da Família*, 3.
- SERRA, J., 2001. Pronunciamento de abertura. In: II Encontro Internacional de Saúde da Família, Anais. Brasília: Ministério da Saúde.
- SIGERIST, H., 1974. *Historia y Sociologia de la Medicina: Selecciones*. Bogotá: Editora Gustavo Molina.
- SILVA JR., A. G., 1998. *Modelos tecnoassistenciais em saúde*. São Paulo: Hucitec.
- SILVEIRA FILHO, A. D.; OLIVEIRA, C. A.; RIBEIRO, E. M.; LOPES, M. G. D., 2001. Programa de Saúde da Família em Curitiba: Estratégia de implementação da vigilância à saúde. In: *Curitiba: A saúde de braços abertos* (L Ducci; M. A. Pedotti; M. G. Simão; S. J. Moysés, org.), Rio de Janeiro: CEBES.
- SINFARMIG; SINMED; SIND-SAÚDE CONTAGEM; SIND-SAÚDE MG, 2002. *Manifesto em defesa da saúde de Contagem*. Contagem: Sinfarmig/ Sinmed/ Sind-Saúde Contagem/ Sind-Saúde MG.
- SINGER, A., 2002. Saúde. In: *A era FHC: um balanço* (B. Lamounier & R. Figueiredo, org.), São Paulo: Cultura Editores Associados.
- SINGER, P.; CAMPOS, O.; OLIVEIRA, F. 1979. *Prevenir e curar: O controle social através dos serviços de saúde*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- SOUZA, M. F., 2001. *A Cor-Agem do PSF*. São Paulo: Hucitec.
- SOUZA, H. M., 2000. Estratégias para a organização da atenção básica no Brasil. In: Anais da reunião técnica dos Pólos de Capacitação, Formação e Educação Permanente em Saúde da Família, p. xxx. Brasília: Ministério da Saúde.
- SOUZA, H. M., nov./ 1999. O futuro tecido no presente. *Revista Brasileira de Saúde da Família*: 7-9.
- STARFIELD, B., 2001. *Atención primaria: Equilibrio entre necesidades de salud, servicios y tecnología*. Barcelona: Masson.

- TANIGUCHI, C., 2000. *Programa de Governo*. Curitiba: s. n.
- TEIXEIRA, S., 2001. *O Programa de Saúde da Família e sua relação com as dimensões da sustentabilidade*. Dissertação de Mestrado, Brasília: Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília.
- TEIXEIRA, S. C. S.; MONTEIRO, V. O.; MIRANDA, V. A., 1999. Programa Médico de Família no município de Niterói. *Estudos Avançados*, 13 (35): 147-158
- TENDLER, J., 1998. *Bom governo nos trópicos: Uma visão crítica*. Brasília/ Rio de Janeiro: ENAP/ Revan Editora.
- TERRIS, M., 1999. The neoliberal triad of Anti-Health Reforms: Government Budget Cutting, deregulation and privatization. *Journal of Public Health Policy*, 20 (20): 149-167.
- TESTA, M., 1992. *Pensar em saúde*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- TETELBOIN, C. Actores sociales: una herramienta para el análisis de las políticas públicas? In: *Estado y políticas sociales en America Latina* (S. F. Teixeira, org.), p. 233-254, Mexico DF: UAM.
- THÉVENET, A., 1973. *L'Aide sociale en France*. Paris: PUF. (Col. Que sais je?)
- THORWALD, J., 1985. *O segredo dos médicos antigos*. São Paulo: Melhoramentos.
- TRAD, L. A. B. & BASTOS, A. C. S., 1998. O impacto sócio-cultural do Programa de Saúde da Família (PSF): uma proposta de avaliação. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 14 (2): 429-435.
- VASCONCELLOS, M.P., 1998. Reflexões sobre a saúde da família. In: *A organização da saúde no nível local* (E. V. Mendes, org.), pp. 155-172, São Paulo: Hucitec.
- VASCONCELOS, E. M., 1987. *A Medicina e o pobre*. São Paulo: Paulinas.
- VASCONCELOS, E. M., 1999. *Educação popular e a atenção à saúde da família*. São Paulo: Hucitec.
- VIANA, A. L. D., 1997 As políticas sociais e as políticas de saúde no contexto da globalização. In: *A miragem da pós modernidade: Democracia e políticas sociais no contexto da globalização* (S. Gerschman & M. L. W. Vianna, org.), pp. 201-210, Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- VIANA, A. L. D., 1996. Abordagens metodológicas em políticas públicas. *Revista de Administração Pública*, 30 (2): 5-43.
- VIANA, A. L. D., 1997. Enfoques metodológicos em políticas públicas: novos referenciais para os estudos sobre políticas sociais. In: *Ciências Sociais e Saúde* (A. M. Canesqui, org.). São Paulo/ Rio de Janeiro: Hucitec/ Abrasco.
- VIANA, A. L. D., 2000. *Projeto Avaliação do Programa de Saúde da Família: IV Relatório Parcial*. Rio de Janeiro. Instituto de Medicina Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- VIANA, A. L. D; DAL POZ, M. R., 199-. Estudo sobre o processo de reforma do sistema de saúde no Brasil. In: *Reformas em educación y salud em América Latina*. S. n . t.
- VIANA, A. L. D. & DAL POZ, M. R., 1998. *Reforma em saúde no Brasil: Programa de Saúde da Família em Cocal do Sul, Barbacena, Baturité, Cotia*. Rio de Janeiro: Instituto de Medicina social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. (Relatórios de Pesquisa).
- VIANNA, M. L. W., 1997. Política versus Economia: Notas (menos pessimistas) sobre globalização e Estado de bem-estar. In: *A miragem da pós modernidade: Democracia e políticas sociais no contexto da globalização* (S. Gerschman & M. L. W. Vianna, org.), pp. 155-176, Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.

VITÓRIA DA CONQUISTA (BA), 2001. *Relatório de Gestão 2000*. Vitória da Conquista: Prefeitura Municipal.

VITÓRIA DA CONQUISTA (BA), 199-. *Saúde*. Vitória da Conquista: Prefeitura Municipal.

VUORI, H., 1985. The role of schools of public health in the development of primary health care. *Health Police*, 4: 221-230.

WALT, G. & GILSON, L., 1994. Reforming the health sector in developing countries: the central role of policy analysis. *Health Policy and Planning*, 9 (4): 353-370.

WARWICK, D., 1979. *Integrating planning and implementation: a transactional approach*. Boston: Harvard University. (Paper 63)

WHO (World Health Organization), 1963. *Training of the physician for family practice*. Geneve: WHO (Technical Report Series no. 257)

WHO (World Health Organization), 1978. *Primary health care*. Geneve: World Health Organization.

WHO (World Health Organization), 1984. *Health promotion: A discussion document on the concept and principles*. Copenhagen: World Health Organization Office for Europe, 1984.

WHO (World Health Organization), 1999. *The World Health Report 1999: Making a difference*. Geneve: WHO.

WHO (World Health Organization), 2000. *The World Health Report 2000*. Geneve: WHO.

WORLD BANK, 1988. *Brazil public spending on social programs: issues and options*. Washington: World Bank. (v. 1)

WORLD BANK, 1993. *The organization, delivery and financing of health care in Brazil*. Washington: World Bank.

#### **PAGINAS CONSULTADAS NA INTERNET**

[www.ciro23.com.br](http://www.ciro23.com.br) - Programa de Governo do Candidato Ciro Gomes. Acessado em 22 de agosto de 2002.

[www.garotinho40.com.br](http://www.garotinho40.com.br) - Programa de Governo do Candidato Anthony Garotinho. Acessado em 25 de agosto de 2002.

[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br) (agosto de 2002)

[www.joseserra.com.br](http://www.joseserra.com.br) - Programa de Governo do Candidato José Serra. Acessado em 22 de agosto de 2002.

[www.lula.org.br](http://www.lula.org.br) - Programa de Governo do Candidato Luiz Inácio Lula da Silva. Acessado em 25 de agosto de 2002.

[www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br) - Programa de Saúde da Família. Acessado em 31 de julho de 2002.

[www.saude.gov.br/sas](http://www.saude.gov.br/sas) - Acessado em 15 de agosto de 2002.

[www.saude.gov.br/sas](http://www.saude.gov.br/sas) (MS). Acessado em 02 de julho de 2002).



## ANEXOS

### I - ENTREVISTADOS

A lista abaixo traz o nome de todas as pessoas que foram entrevistadas individualmente. Nas fichas de campo (anexo II) também se mostram a composição dos grupos focais realizados, sem destacar os nomes. São identificados a localidade, a inserção institucional, bem como o cargo ou função exercido pelo entrevistado. Para as siglas utilizadas ver a lista de siglas nas primeiras páginas deste trabalho.

#### LISTA DE ENTREVISTADOS

NOME	INSTITUIÇÃO / LOCALIDADE	CARGO OU FUNÇÃO
1. ANTONIO BRASIL	CDS – BOQUEIRÃO - CURITIBA	Conselheiro
2. ANTONIO DERCY SILVEIRA Fº	SMS CURITIBA	Coordenador PSF
3. ARINDELITA ARRUDA	DAB/MS	Assessora
4. CARLOS GROSSMAN	GH CONCEIÇÃO	Médico
5. CLAUARA SCHILLING	DAB/MS	Assessora
6. DAVI CAPISTRANO	SPS/MS	Assessor
7. DJALMO SANZI SOUZA	GH CONCEIÇÃO	Coordenador de Programa
8. ELSON ROMEU FARIAS	C. S. MURIALDO	Coordenador de Programa
9. ERICA TEIXEIRA	CMS CURITIBA	Assessora comunicação
10. GORETTI HUBNER	FMS NITERÓI	Supervisora
11. GUILHERME MENEZES DE ANDRADE	V. CONQUISTA	Prefeito Municipal
12. HALIM ANTONIO GIRADE	UNICEF	Oficial de Projeto
13. HELOIZA MACHADO DE SOUZA	DAB/MS	Diretora de Atenção Básica
14. HUGO FRANÇA	IBIÁ	Prefeito Municipal
15. JORGE PEREIRA SOLLÁ	SMS V. CONQUISTA	Secretário
16. JOSÉ BORGES	CMS IBIÁ	Conselheiro
17. JUCILEUDA BATISTA OLIVEIRA	SMS IBIÁ	Secretária
18. LENI ALMEIDA	CMS IBIÁ	Conselheiro
19. LUCIANO DUCCI	SMS CURITIBA	Secretário
20. LUIZ CARLOS HUBNER MOREIRA	FMS NITERÓI	Coordenador de Área
21. LUIZ CARLOS PINHEIRO	CDS – CAJURU - CURITIBA	Conselheiro
22. LUIZ FERNANDO ROLIM SAMPAIO	SMS CONTAGEM	Secretário
23. MARIA APARECIDA TURCI	SMS IBIÁ	Secretária
24. MARIA CÉLIA DANESE	SMS CONTAGEM	Coordenadora PSF
25. MARIA CÉLIA VASCONCELLOS	FMS NITERÓI	Coordenadora Atenção Básica
26. MARIA CRISTINA DRUMMOND	SMS CONTAGEM	Assessora
27. NELSON RODRIGUES DOS SANTOS	CNS	Coordenador Técnico
28. PAULO DE TARSO ROCHA LOPES	CMS V. CONQUISTA	Conselheiro
29. RINALDO LEITE DOS REIS	CMS IBIÁ	Conselheiro
30. SIMONE TEIXEIRA	SMS V. CONQUISTA	Conselheira de Saúde Docente da UESB
31. SUZANA RIBEIRO	SMS V. CONQUISTA	Coordenador PSF



## II- DOCUMENTOS RECOLHIDOS LOCALMENTE

A lista abaixo registra a documentação que foi possível recolher nas visitas de campo. Algumas delas tratam-se de documentos relativamente informais, de uso restrito aos serviços, mas que foram consideradas de interesse para o levantamento e a análise de informações. Nem todas estão citadas na bibliografia, por terem fornecidos informações apenas pontuais ou registradas de forma mais aprofundada em documentos citados em outra parte. Estão organizadas por ordem de origem e de cronologia.

### LISTA DE DOCUMENTOS RECOLHIDOS

ORIGEM	TÍTULO	DATA
CONTAGEM	SMS: Relatório 1999	1999
CONTAGEM	SMS. Projeto de Ampliação do PSF .	1999
CONTAGEM	CUNHA, JP. Contagem – Todos os sentidos da liberdade. Revista Brasileira de Saúde da Família. Pp. 13-21. Novembro de 1999.	1999
CONTAGEM	SMS. <u>1. Mostra de Saúde da Família – Os impactos da Mudança!</u> (Resumo dos trabalhos inscritos). Contagem.	2000
CONTAGEM	SAMPAIO, LFR. Saúde da Família: uma estratégia viável. Revista de Saúde da Família de Contagem. SMS Contagem. Setembro, 2000.	2000
CONTAGEM	I Mostra de Saúde da Família – os impactos da mudança. Resumo dos trabalhos inscritos	2000
CONTAGEM	SAMPAIO, LFR Saúde da Família. Mimeo	2000
CONTAGEM	Avaliação dos serviços de saúde de Contagem e o Programa de Saúde da Família. (Mimeo)	2000
CONTAGEM	AMARAL, TMM; DRUMMOND, MCF; RIBEIRO, MLB: Avaliação do impacto da implantação do Programa de saúde da Família no atendimento de Urgência no município de Contagem-MG.	2000
CONTAGEM	PEREIRA, LAM Reformulação da Assistência Farmacêutica na Atenção Primária de Saúde. Publicação CONASEMS: Prêmio Experiências Municipais Exitosas. Brasília, 2001.	2001
CONTAGEM	SINFARMIG; SINMED; SIND-SAÚDE/CONTAGEM; SIND-SAÚDE/MG. Manifesto em defesa da saúde de Contagem. Agosto de 2002.	2002
CURITIBA	SMS – Manuais de Protocolos diversos	S/data
CURITIBA	ROMANÓ D; RIBEIRO, EM; PEDOTTI, MAC; LOPES, MGD; DREMER, V; ALBUQUERQUE, LM; RIBAS, CPM; CZEZCO, NG. Saúde e Família – a experiência de Curitiba. Revista Médica do Paraná. Curitiba janeiro-dezembro, pp. 53-60 1999.	1999
CURITIBA	Revista Médica do Paraná – V. 57 Nº 1-2 Jan/Dez 1999	1999
CURITIBA	MENDES, EV Sistema Integrado de Saúde para Curitiba. Mimeo, 2000.	2000
CURITIBA	PEDOTTI, MA; MOYSÉS, JM. A história dos 20 anos de Atenção Primária em Curitiba Divulgação em Saúde Para Debate. Rio de Janeiro (19): 6-17, 2000	2000
CURITIBA	TANIGUCHI, C. – Programa de Governo, Curitiba. 2000	2000
CURITIBA	Jornal do Conselho Municipal de Saúde – diversos exemplares	2000 2001
CURITIBA	CURITIBA – SMS Plano Municipal de Saúde 2002-2005	2001
CURITIBA	DUCCI, L; PEDOTTI, MA; SIMÃO, MG; MOYSÉS, SJ. Curitiba – A Saúde de Braços abertos	2001
CURITIBA	NADAS, BB; BUSATO, IMS; STEIL, M. A consolidação do Controle Social em Curitiba. In DUCCI, L; PEDOTTI, MA; SIMÃO, MG; MOYSÉS, SJ. Curitiba: a saúde de braços abertos. Rio de Janeiro. Ed. CEBES, 2001.	2001

CURITIBA	SCHNEIDER, AL; MARGARIDA, A; DUCCI, L. Informatização dos processos de trabalho em Curitiba – A história do Cartão qualidade-saúde. In DUCCI, L; PEDOTTI, MA; SIMÃO, MG; MOYSÉS, SJ. Curitiba: a saúde de braços abertos. Rio de Janeiro. Ed. CEBES, 2001.	2001
CURITIBA	SILVEIRA FILHO, AD; OLIVEIRA, CA; RIBEIRO, EM; LOPES, MGD Programa de Saúde da Família em Curitiba – Estratégia de implementação da Vigilância à Saúde. In DUCCI, L; PEDOTTI, MA; SIMÃO, MG; MOYSÉS, SJ. Curitiba: a saúde de braços abertos. Rio de Janeiro. Ed. CEBES, 2001	2001
CURITIBA	Programa de Saúde da Família (Informações gerenciais)	2001
CURITIBA	Sexta conferencia Municipal de Saúde - Programa	2001
CURITIBA	Sexta Conferencia Municipal de Saúde – teses de diversas entidades participantes	2001
CURITIBA	Sexta Conferencia Municipal de Saúde – Regulamento e Regimento Interno	2001
GHC	VIDAL, CG <i>Guidelines</i> : sangramento uterino anormal	S/data
GHC	SANTOS, RS <i>Guideline</i> para manejo do paciente com “falta de ar”	S/data
GHC	GARCIA, TM <i>Guideline</i> para manejo Da hipertensão arterial sistêmica	S/data
GHC	Discutindo Modelos Pedagógicos no SSC – características, vantagens, propostas	S/data
GHC	Momentos e Perspectivas em Saúde – Revista Técnico-científica do Grupo Hospitalar Conceição (duas edições)	1996 1998
GHC	UFRGS – GHC - Integrando vivências: Projeto Convivência Saúde	2000
GHC	MITCHELL, RM Depressão: guideline para o SSC do GHC	2000
GHC	GEP/CEP produção científica – Serviço de Saúde Comunitária (1998-2000)	2000
GHC	GOULART, FAA Relatório de visita ao GHC. Comissão Nacional de Residência Médica/MEC. Outubro, 2001	2001
GHC	GEP protocolos Médicos e de Enfermagem	2001
GHC	Programa de Residência Médica: Medicina Geral Comunitária	2001
GHC	OLIVEIRA, FA. Perfil dos candidatos ao Programa de Residência Médica em MGC	2001
GHC	Comissão nacional de Residência Médica/MEC – Pedido de Credenciamento de Programa.	2001
IBIÁ	BARBOSA, WA Negros e Quilombos em Minas Gerais (1985). Belo Horizonte. Ed. Itatiaia	1985
IBIÁ	IBIÁ. SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE. Relatório de Gestão 1999.	1999
IBIÁ	Informações epidemiológicas e gerenciais	2000
IBIÁ	CONASEMS: Prêmio Experiências Municipais Exitosas. Brasília, 2001.	2001
IBIÁ	Programa da III Conferência Municipal de Saúde	2001
IBIÁ	Discurso do Prefeito Hugo França na Abertura da III Conferência Municipal de Saúde	2001
NITERÓI	NITERÓI - SMS. III Conferência Nacional de Saúde. Niterói. 1998.	1998
NITERÓI	MOUZINHO, GP. Programa Médico de Família: mediação e reciprocidade. (1999) Tese de Mestrado. UFF. Niterói.	1999
NITERÓI	TEIXEIRA, SCS; MONTEIRO, VO; MIRANDA, VA. Programa médico de família no município de Niterói. Estudos Avançados 13(35), 1999.	1999
V. CONQUISTA	LESSA, R. Exemplo de reforma tributária vem do sertão. Gazeta mercantil 19/07/2000.	2000
V. CONQUISTA	PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA DA CONQUISTA. Relatório de Gestão – 2000.	2000
V. CONQUISTA	LESSA, R. Exemplo de Reforma Tributária vem do Sertão. Excerto Gazeta Mercantil (19/07/2000)	2000
V.	TEIXEIRA, S. O Programa de Saúde da Família e sua relação com as	2001

CONQUISTA	dimensões da sustentabilidade. Tese de Mestrado. 2001. Brasília-DF. Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília.	
V. CONQUISTA	MENEZES, G. Apresentação. In: Prefeitura Municipal de Vitória da Conquista. Saúde. S/data.	S/data
V. CONQUISTA	PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA DA CONQUISTA. Saúde. S/data.	S/data
V. CONQUISTA	USF José Gonçalves – Equipe I: programação operativa – árvore de problemas	S/data

### III – FICHAS DE SÍNTESE

As fichas abaixo registram alguns eventos considerados importantes nas visitas de campo, como por exemplo, o número e a data das visitas, os interlocutores efetivamente ouvidos (que constam nominalmente do anexo I), a realização do chamado grupo focal e sua composição, os contextos das visitas, bem como outras informações consideradas pertinentes. A expectativa é que estas fichas forneçam um visão abrangente do que foi o trabalho de campo e sua coerência com o que foi determinado na Metodologia (Capítulo 2).

#### FICHAS DE CAMPO

EXPERIÊNCIA	CONTAGEM
VISITAS (Nº E DATA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duas: Março de 2000 e Setembro de 2000</li> </ul>
INTERLOCUTORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretário Municipal de Saúde</li> <li>• Coordenador do PSF</li> <li>• Técnicos do 1º escalão da SMS</li> <li>• Membros de equipes de PSF</li> </ul>
GRUPO FOCAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizado: com as pessoas designadas como “referências técnicas” e coordenação do PSF</li> </ul>
CONTEXTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ano eleitoral</li> <li>• Momento de expansão do programa</li> <li>• Insucesso na reeleição do então Prefeito, com desdobramentos negativos para o programa a partir de 2001</li> </ul>
DESTAQUES E OBSERVAÇÕES PERTINENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auge do desenvolvimento do programa</li> <li>• Realização, na segunda visita, da I Mostra de Experiências em Saúde da Família, permitindo especial interação com os atores locais</li> </ul>

EXPERIÊNCIA	CURITIBA
VISITAS (Nº E DATA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma: outubro de 2001</li> </ul>
INTERLOCUTORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretário Municipal de Saúde</li> <li>• Coordenador do PSF</li> <li>• Conselheiros</li> <li>• Membros de equipes de PSF</li> </ul>
GRUPO FOCAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizado com membros de uma Unidade de Saúde da Família e conselheiros municipais de saúde</li> </ul>

CONTEXTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Momento de estabilidade, com a reeleição recente do Prefeito</li> <li>• Em discussão: avanços na proposta de saúde: "sistema integrado"</li> </ul>
DESTAQUES E OBSERVAÇÕES PERTINENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de Conferência Municipal de Saúde durante a visita</li> <li>• Participação direta do pesquisador na Conferência com ampla possibilidade de interlocução e interação com os atores locais</li> </ul>

EXPERIÊNCIA	<b>IBIÁ</b>
VISITAS (Nº E DATA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duas: Outubro de 2000 e Agosto de 2001</li> </ul>
INTERLOCUTORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefeito Municipal</li> <li>• Secretários Municipais de Saúde (um em cada momento)</li> <li>• Técnicos e assessores</li> <li>• Membros de ESF</li> <li>• Conselheiros</li> </ul>
GRUPO FOCAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim: membros de ESF e Conselheiros (em separado)</li> </ul>
CONTEXTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1ª visita em ano eleitoral, segunda após reeleição do Prefeito</li> <li>• Momento de instabilidade financeira na Prefeitura</li> <li>• Realização da III Conferência Municipal de Saúde (2ª visita)</li> </ul>
DESTAQUES E OBSERVAÇÕES PERTINENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação direta do pesquisador na Conferência com ampla possibilidade de interlocução e interação com os atores locais</li> </ul>

EXPERIÊNCIA	<b>NITERÓI</b>
VISITAS (Nº E DATA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duas: Janeiro e Novembro de 2001</li> </ul>
INTERLOCUTORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vice Presidente de Atenção Básica da FMS</li> <li>• Coordenador de Distrito Sanitário</li> <li>• Supervisora</li> <li>• Membros de ESF</li> </ul>
GRUPO FOCAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim: membros de uma ESF</li> </ul>
CONTEXTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Momento de estabilidade, com a reeleição recente do Prefeito</li> <li>• Perspectivas de avanços quantitativos na proposta do PMF</li> </ul>

DESTAQUES OBSERVAÇÕES PERTINENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
---	---

EXPERIÊNCIA	<b>VITÓRIA DA CONQUISTA</b>
VISITAS (Nº E DATA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duas: outubro de 2001 e agosto de 2002</li> </ul>
INTERLOCUTORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefeito Municipal</li> <li>• Secretário Municipal de saúde</li> <li>• Coordenadora do PSF</li> <li>• Membros de ESF</li> <li>• Conselheiros</li> </ul>
GRUPO FOCAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizado: membros de uma ESF e Conselheiros</li> </ul>
CONTEXTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Momento de estabilidade, com a reeleição recente do Prefeito</li> <li>• Saída do Prefeito (em março de 2002) para candidatura a Deputado federal não parece ter alterado os rumos da administração municipal</li> </ul>
DESTAQUES E OBSERVAÇÕES PERTINENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação direta do pesquisador em evento de divulgação de estudos sobre a experiência local (agosto de 2002) com ampla interlocução e interação com os atores locais</li> </ul>

EXPERIÊNCIA	<b>GHC E CSEM MURIALDO</b>
VISITAS (Nº E DATA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma: Outubro de 2001</li> </ul>
INTERLOCUTORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenadores de Residência Médica</li> <li>• Chefes de Unidade</li> <li>• Membros de Equipes</li> <li>• Residentes</li> </ul>
GRUPO FOCAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim: com residentes do programa de MGC do GHC</li> </ul>
CONTEXTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GHC: momento de expansão do programa de residência e processo de aproximação com a SMS de Porto Alegre</li> </ul>

DESTAQUES E OBSERVAÇÕES PERTINENTES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilidade de ampla interlocução dado a caráter peculiar da visita, com realização simultânea de observação e relatório sobre condições para expansão do programa de residência do GHC, para a CNRM do MEC</li><li>• Interlocução com “atores fundadores” das experiências</li></ul>
---	---

#### IV – INSTRUMENTOS DE CAMPO

Seguem os instrumentos utilizados nas diversas etapas do trabalho, seja no campo ou no escritório. Uma breve ementa dos mesmos é disponibilizada a seguir, para efeito de maior compreensividade e na sequência estão os documentos em sua íntegra.

INSTRUMENTO	DESCRIÇÃO
1. ROTEIRO DE ENTREVISTAS	Roteiro semi-estruturado para guiar entrevistas com atores no campo, particularmente aqueles com tarefas de condução e formulação estratégica
2. ROTEIRO PARA GRUPO FOCAL	Roteiro semi-estruturado para orientar discussões em grupos focais
3. FORMULÁRIO PARA SELEÇÃO DE PROGRAMAS	Formulário para apuração de informações visando seleção de casos para estudo, utilizado em um primeiro momento e depois abandonado em função de definição de nova metodologia, ver item 4 a deste mesmo capítulo
4. FICHA DE CAMPO	Formulário padronizado para coleta de informações gerenciais, epidemiológicas, demográficas, políticas, institucionais e outras nas visitas
5. FICHA SÍNTESE	Formulário contendo uma síntese das informações acima para efeito de apreciação comparativa rápida entre as experiências
6. ROTEIRO DESCRITIVO	Roteiro para sistematização de informações colhidas em campo para efeitos de elaboração dos textos descritivos e analíticos de cada experiência (Capítulos 4 a 10)
8. FICHA DE PERFIL GERENCIAL E EPIDEMIOLÓGICO	Formulário para coleta e comparação de informações quantitativas atualizadas visando a elaboração de um perfil da assistência à saúde em cada município visitado
9. FICHA DE CATALOGAÇÃO DE DOCUMENTOS	Formulário para registro de documentos de diversas naturezas (técnicos, normativos, etc.) recolhidos localmente ou referentes ao PSF nacional, bem como outros similares



**ANEXO IV(A)**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

1. Comentar sua impressão sobre a chamada pergunta de partida deste trabalho: *existiria total coerência de fundamentos entre a política de saúde da família, tal como é formulada pelo Ministério da Saúde, no contexto da década de 90 e sua implementação pelos municípios brasileiros?*
2. Descrever a atuação dos atores relevantes (governamentais e não governamentais; individuais e institucionais) destacando os processos de formulação e implementação do programa.
3. Descrever e analisar alguns dos contextos pertinentes ao processo de formulação e implementação do programa (políticos, culturais, organizacionais, normativos, epidemiológicos, demográficos) em seus diversos âmbitos de ocorrência (local, estadual, nacional).
4. Descrever e analisar alguns dos processos relacionados à formulação e à implementação do programa (indução, normatização, participação, controle, avaliação, cooperação, etc.), destacando fatores facilitadores e impedientes.
5. Descrever e analisar o desenho institucional que se configura em torno da formulação e da implementação do programa, com ênfase em atores, ambiente, processos decisórios, interesses, agendas visíveis e ocultas.
6. Enumerar alguns indicadores disponíveis que permitam inferências sobre resultados e impacto do programa.
7. Enunciar alguns possíveis "critérios de boa prática" em saúde da família.
8. Analisar indicadores possíveis de: acesso, integralidade, referência e contra-referência, efetividade e eficiência. Inovação, democratização e participações social, integração e intersetorialidade, além de outros – com destaque para sua disponibilidade e coerência.

**ANEXO IV(B)**  
**ROTEIRO PARA GRUPO FOCAL**

Comparar a situação da saúde no município antes e depois da implantação do PSF.  
Apontar facilidades e dificuldades para a consolidação do programa.  
Comentar o que se espera para o futuro do PSF no município.

**ANEXO IV(C)**  
**FORMULÁRIO PARA SELEÇÃO DE PROGRAMAS**

<b>1. Identificação:</b>	
Município/UF:	População:
Nome do Gestor:	Nome do coordenador do PSF:
Inserção na estrutura da SMS:	Endereço/fone/e-mail para contato:
Tempo de implantação do Programa:	
Outras informações:	
<b>2. Informações assistenciais:</b>	
No. de equipes:	Composição de cada equipe (número): Médico ( ) Enf. ( ) Auxiliar ( ) ACS ( ) Outro ( ) Especificar: _____
Cobertura do Programa (% da População do município):	Área de abrangência (urbana-rural-periférica-etc.)
Caráter (substitutivo-pontual-paralelo):	Exp. Prévia com o PACS:
Mecanismos de referência e contra-referência utilizados:	Sede da equipe: (rede básica-unidade do PSF-outra):
Papel da rede previamente existente:	Destino do pessoal previamente existente na rede:
Outras informações:	

<b>3. Gestão e processo de trabalho</b>	
Modalidades de acompanhamento e supervisão:	Processos de avaliação de impacto em curso:
Apoio externo ao programa (financeiro-técnico-político-outro):	Protocolos de atendimento (existentes-em andamento-não existentes):
Estrutura hierárquica:	Divisão de trabalho e responsabilidades:
Processos de territorialização e mapeamento:	Processos de capacitação das equipes:

Uso dos dados de cadastramento no planejamento:	
Outras informações:	
<b>Pessoa responsável pelas informações:</b>	
<b>Data:</b>	

**ANEXO IV(D)**  
**FICHA DE CAMPO**

<b>1. MUNICÍPIO</b>	
<b>2. POPULAÇÃO 2000 (EST)</b>	
<b>3. PREFEITO/PARTIDO OU COLIGAÇÃO</b>	
<b>4. SECRETÁRIO / FORMAÇÃO / TEMPO NO CARGO</b>	
<b>5. COORDENADOR DO PSF / FORMAÇÃO / TEMPO NO CARGO</b>	
<b>6. FONES E-MAIL DE CONTATO</b>	
<b>7. ENDEREÇO (COORD.)</b>	
<b>8. ESTRUTURA JURÍDICA DO GESTOR</b>	
<b>9. MODALIDADE HABILITAÇÃO NOB-96</b>	
<b>10. DATA HABILITAÇÃO</b>	
<b>11. OUTRAS INFORMAÇÕES</b>	
<b>12. No. EQUIPES PSF</b>	
<b>13. EQUIPES EXISTENTES / CADASTRADAS</b>	
<b>14. COBERTURA (FAIXA)</b>	
<b>15. QUADRO DE RH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Med/Enf/Aux/ACS</li> <li>• Outras categorias</li> </ul>	
<b>16. IMPLANTAÇÃO E OPERAÇÃO DO SIAB</b>	
<b>17. RECURSOS DE INFORMÁTICA DISPONÍVEIS PARA O PSF</b>	
<b>18. PROCESSO DE DISTRITALIZAÇÃO / OUTRAS FORMAS DE TERRITORIALIZAÇÃO / MAPEAMENTO</b>	
<b>19. RITMO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA / ANO</b>	
<b>20. PERSPECTIVAS DE AMPLIAÇÃO</b>	
<b>21. EXISTÊNCIA PRÉVIA DO PACS</b>	

<b>22. REDE PRÉVIA / REDE IMPLANTADA</b>	
<b>23. AGENTES EXTERNOS</b>	
<b>24. PARTICIPAÇÃO DE ORGANISMOS COMUNITÁRIOS E CMS</b>	
<b>25. CARÁTER SUBSTITUTIVO / PARALELO</b>	
<b>26. AÇÕES INTERSETORIAIS</b>	
<b>27. PROCESSOS DE CAPACITAÇÃO DESENVOLVIDOS (INTRODUÇÃO, ESPECÍFICOS, CONTINUADA, ETC.)</b>	
<b>28. CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO E IMPLANTAÇÃO NAS ÁREAS</b>	
<b>29. PROCESSO SELETIVO (ACS E OUTROS TÉCNICOS)</b>	
<b>30. FORMAS DE CONTRATAÇÃO, VÍNCULOS (POR CATEGORIA)</b>	
<b>31. IDEM, ACS</b>	
<b>32. CONTRATAÇÃO EXTERNA/LOCAL PREDOMINANTE</b>	
<b>33. COORDENAÇÃO DE EQUIPE / PAPÉIS</b>	
<b>34. ESTRUTURA DE SUPERVISÃO E ACOMPANHAMENTO (TIPO, FREQUÊNCIA, INSTRUMENTOS, CONTEÚDOS, RESULTADOS, FEED BACKS)</b>	
<b>35. PROCESSO DE CADASTRAMENTO (COMPLETO OU NÃO; INFORMATIZAÇÃO)</b>	
<b>36. OUTROS DOCUMENTOS DO SIS DE CRIAÇÃO LOCAL</b>	
<b>37. PRONTUÁRIO FAMÍLIA OU OUTRAS ADAPTAÇÕES LOCAIS DO SIS AO PSF</b>	
<b>38. PROCESSOS DE AVALIAÇÃO / IMPACTO E SUAS IMPLICAÇÕES INTERNAS</b>	
<b>39. PROCESSOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA EVENTUAIS</b>	
<b>40. INDICADORES DISPONÍVEIS DE AVALIAÇÃO / IMPACTO</b>	

<b>41. INCENTIVOS EXTERNOS ESTADUAIS E OUTROS</b>	
<b>42. ELABORAÇÃO DE PROTOCOLOS</b>	
<b>43. ARTICULAÇÃO COM POLO DO PSF / UNIVERSIDADES E OUTROS</b>	
<b>44. CAPACITAÇÃO DA COORDENAÇÃO LOCAL</b>	
<b>45. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO (INT. E EXT.) SOBRE O PROGRAMA</b>	
<b>46. TEXTOS TÉCNICOS DISPONÍVEIS (PROD. LOCAL)</b>	
<b>47. IDEM, FOLDERS, CARTILHAS E OUTROS</b>	
<b>48. INTERCÂMBIOS COM OUTRAS EXPERIÊNCIAS</b>	
<b>49. INTERCÂMBIO ENTRE EQUIPES</b>	
<b>50. TIPOS DE UNIDADE DO PSF EXISTENTES (PRÓPRIAS, COMPARTILHADAS, NOVAS, ANTIGAS, ETC.)</b>	
<b>51. ATIVIDADES E EQUIPAMENTOS BÁSICOS DISPONÍVEIS (LISTA PADRÃO)</b>	
<b>52. UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DO CADASTRAMENTO E OUTRAS EPIDEMIOLÓGICAS</b>	
<b>53. DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DE ESTUDOS E PESQUISAS OPERACIONAIS</b>	
<b>54. ASPECTOS FAVORÁVEIS AO PROGRAMA</b>	
<b>55. ASPECTOS DESFAVORÁVEIS</b>	
<b>56. OBJETIVOS E METAS JÁ ALCANÇADOS</b>	
<b>57. IDEM, POR ALCANÇAR + PRAZOS</b>	
<b>58. DATA DA ENTREVISTA</b>	

<b>59. PESSOAS ENTREVISTAS / CARGOS E POSTOS</b>	
--	--



**ANEXO IV (E)****FICHA SÍNTESE DE INFORMAÇÕES SOBRE PROGRAMAS**

<b>1. NOME DO PROGRAMA / MUNICÍPIO / UF</b>
<b>2. POPULAÇÃO DA ÁREA ABRANGIDA</b>
<b>3. COORDENADOR DO PSF / FORMAÇÃO / TEMPO NO CARGO</b>
<b>4. No. EQUIPES PSF</b>
<b>5. EQUIPES EXISTENTES / CADASTRADAS</b>
<b>6. COBERTURA (%)</b>
<b>7. COMPOSIÇÃO DA EQUIPE BÁSICA</b>
<b>8. PERSPECTIVAS DE AMPLIAÇÃO DO PROGRAMA</b>
<b>9. EXISTÊNCIA PRÉVIA OU CONJUNTA DO PACS</b>
<b>10. CARÁTER SUBSTITUTIVO OU PARALELO EM RELAÇÃO À ÁREA DE ABRANGÊNCIA</b>
<b>11. ESTRUTURA DE SUPERVISÃO E ACOMPANHAMENTO</b>
<b>12. PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO INTERNOS E EXTERNOS E SUAS IMPLICAÇÕES - INDICADORES DISPONÍVEIS</b>
<b>13. TEXTOS TÉCNICOS DISPONÍVEIS (PROD. LOCAL)</b>
<b>14. INTERCÂMBIOS COM OUTRAS EXPERIÊNCIAS</b>

**ANEXO IV(F)**  
**ROTEIRO DESCRITIVO DE EXPERIÊNCIAS**

12. O MUNICÍPIO

13. A FORMAÇÃO POLÍTICA E O CASO DA SAÚDE

14. PERFIL DA ASSISTÊNCIA NO SUS

4. A IMPLEMENTAÇÃO DO PSF

4.1 Antecedentes e marcos históricos do PSF

4.2. Os atores relevantes

4.3. Processos e contextos de implementação do PSF em Ibiá

5. AVALIAÇÃO E PERSPECTIVAS

5.1. Fatores facilitadores

5.2. Fatores dificultadores

5.3. Lições e aspectos distintivos

5.4. A voz dos atores

5.5. Uma síntese interpretativa

Atores

Contextos

Processos

Conteúdos

**ANEXO IV(G)**  
**FICHA DE PERFIL ASSISTENCIAL E EPIDEMIOLÓGICO**

ITEM	MUNICÍPIO	ESTADO	BRASIL(*)
1. GERAL			
População 2001			
Grupo NESUR			
Condição de gestão			
Data habilitação			
Aprendizado institucional			
2. ATENÇÃO AMBULATORIAL			
Unidades cadastradas municipais			
Unidades cadastradas outras + universitárias			
Unidades cadastradas privadas			
Unidades públicas (%)			
AB / 1000 hab. Ano			
AB sob gestão municipal (%)			
Procedimentos especializados per capita			1,01
MC e AC: produção / teto – ref dez 2001 (%)			
3. ATENÇÃO HOSPITALAR			
Cobertura de internação 2001			7,09
Leitos municipais / total leitos (%)			
Leitos sob gestão mun / total mun (%)			
Evasão de internações (%)			
Invasão de internações (%)			
Valor médio AIH (R\$)			
Total de leitos			
Leitos / 1000 hab			
4. FINANCIAMENTO			
Receita orçamentária / hab (R\$)			
Índice capacidade de arrecadação			
Gastos com pessoal / receita			
Faturamento AB / faturamento total ambulatorial (federal) (%)			
Pagamento federal / 1000 hab ano (R\$)			
Transferência federal AB / 1000 hab ano (R\$)			

Transferências SUS / despesa total com saúde (%)			
Despesas investimentos / despesa total com saúde (%)			
Despesas pessoal e encargos / gasto total com saúde (%)			
Recurso próprios aplicados em saúde (R\$)			
Gasto saúde por habitante / ano (R\$)			
5. MODELO DE ATENÇÃO			
Equipes SF			
Cobertura PSF			
Número de ACS			
Consultas AB / total consultas (%)			
Atendimento domiciliar enfermagem / total de AB (%)			
Atividades educativas / produção total de AB (%)			

**ANEXO IV(H)****FICHA DE CATALOGAÇÃO DE DOCUMENTOS DE EXPERIÊNCIAS**

1. NOME DO MUNICÍPIO	
2. NOME DO GESTOR/COORDENADOR/ENDEREÇO DISPONÍVEL	
3. DATA DA PUBLICAÇÃO	
4. NÚMERO DE PÁGINAS	
5. TIPO DE MATERIAL PUBLICADO	(Folder/folheto/livro/paper/outro)
6. CARACTERÍSTICAS DO MUNICÍPIO APONTADAS NO TEXTO	(População/localização/características demográficas e sócio econômicas, etc.)
7. ITENS OU TÓPICOS APRESENTADOS	
8. PRESENÇA DE INDICADORES E DADOS/TIPO	
9. PEQUENO RESUMO	
10. OUTRAS INFORMAÇÕES	