O desafio de ser gestor da saúde no Brasil

ARMANDO RAGGIO

Médico patologista formado pela Universidade Federal do Paraná e Mestre em Bioética pela Universidade de Brasília. Atuou como secretário municipal de Saúde de Curitiba entre 1992 e 1994 e foi presidente do Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (Conasems). No ano seguinte assumiu a pasta da Secretaria de Estado da Saúde do Paraná onde permaneceu até 2001. Em 1996 foi presidente do CONASS. Foi gerente do Projeto de Economia da Saúde do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea) entre 2002 e 2005. De 2006 a 2009 foi coordenador da Pós-graduação da Escola Superior de Saúde do Distrito Federal. Foi secretário municipal de saúde de São José dos Pinhais/PR, de 2009 a 2011. Foi diretor geral do Hospital Universitário de Brasília (HUB), entre 2011 e 2012 e em 2013 foi secretário municipal de saúde de Sorocaba/SP, cargo que ocupou até 2014.

"Age de tal modo que a máxima da tua ação possa se tornar princípio universal."

Immanuel Kant

Pois é, aceitei o desafio de novo, agora para escrever sobre o desafio de ser gestor da saúde em nosso País, como em outras tantas vezes aceitei ser gestor... E tive várias recaídas!

Para iniciar esta reflexão me reportei ao verbete desafio no dicionário Houaiss:

> Desafio, s.m., ato de desafiar; **1** ato de provocar alguém para duelo **2** p.ext, chamamento para qualquer modalidade de jogo, peleja, competição etc. ‹d. para a conquista de um título› **3** p. met. esse jogo, partida, competição etc. ‹d. poético› ‹d. de xadrez› **4** fig. **ato de incitar alguém para que faça algo, geralmente além de suas possibilidades** ‹aceitou o d. mergulhando de grande altura› **5** fig. situação ou grande problema a ser superado, tarefa difícil de ser executada ‹o d. da nossa era é o desarmamento atômico›‹o governo terá de vencer o d. do desemprego› **6** fig. ato ou atitude de desrespeito e provocação; afronta ‹d. à autoridade de alguém›‹um olhar de d.› **7** LIT MÚS B disputa poética em forma de diálogo cantado e improvisado, ger. acompanhada de música, em que os cantadores se alternam na composição de versos que obrigam a uma resposta da parte contrária, sendo derrotado aquele que se engasga numa rima difícil, titubeia ou fica sem resposta **8** p.ext. LIT B modalidade poética, escrita por um poeta ou cantador, em forma de disputa fictícia entre ele próprio e um adversário, ou entre dois outros contendores.
>
> **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. 1.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

Mas, afinal, o que é ser gestor?

Ser não é o mesmo que estar. Ser é mais que estar. Embora o verbo "estar" usado no lugar de "ser" pareça denotar humildade, pode transparecer uma renitência em se assumir como gestor, mas aparentando comedimento.

Seja. Seja gestor na plenitude de suas faculdades e dificuldades, pois estas não lhe faltarão. Não há como estar simplesmente; é preciso ser inteiro em todos os dias da semana, do mês e do ano, quanto você permaneça no cargo, seja gestor tanto nos dias ordinários chamados de úteis, nos dias extraordinários de pontos facultativos, feriados e dias santos de festa e de guarda!

Um secretário é um guardador de segredos, um secretário de saúde cuida da gestão pública da saúde, mas também dos segredos que lhe são confiados pelas instituições e os cidadãos trabalhadores ou usuários dos serviços de saúde. Cuidar significa ter respeito e atenção para com o que lhe confiam os que devem cuidar ou ser cuidados no âmbito da política sob sua responsabilidade. E a saúde é um bem público, individual ou coletiva, estatal, beneficente ou privada; sempre um bem social e, como tal, do interesse de todos e de cada um e, portanto, pública!

O primeiro de cinco princípios basilares que devem orientar sua atuação individual e coletiva, como pessoa e como autoridade, é que você deverá ter o zelo de não confundir a si mesmo e muito mais ainda de não confundir aos outros, já que aceitou o desafio de ser gestor, síndico de todas as práticas de saúde da sociedade. Não há saúde privada, porque não é possível haver saúde sem promoção, prevenção, prestação de serviços e regulação estatal.

Você é demissível *ad nutum*, isto é, poderá ser demitido a qualquer momento desde que deixe de servir ou não cumpra o estabelecido pelo programa de governo ou mesmo quando seu cargo seja objeto de interesse de outro apoiador ou segmento partidário ou ainda por sua própria vontade. Para permanecer no cargo, aferre-se ao compromisso público sem se afastar dele ainda que seja pressionado. Acima de tudo, fique com a missão de servir à sociedade, mesmo que ponha seu posto em risco. Nunca dependa do cargo.

O segundo princípio é que você deve montar uma equipe de trabalho e isso se faz de "cima para baixo": assim como o governador o convidou, você deverá ter a oportunidade de fazer o mesmo, para corresponder ao que lhe foi atribuído na última eleição para escolha exatamente daquele que seria responsável pelo programa de governo a ser executado nesses próximos quatro anos. Consulte quem possa se interessar por dividir com você os ônus da sua tarefa, obviamente compartilhando os bônus, os quais no máximo serão honoríficos! Nesse sentido, todos os interessados devem ser bem-vindos. Não restrinja acesso; pelo contrário, amplie largamente a oportunidade de alguém que deseje ser dirigente desde há muito ou que despertou para essa tarefa de agora em diante, em consequência da sua provocação. Faça publicar um edital de habilitação de profissionais da secretaria para serem gestores de serviços, de unidades ou de diretorias, pois não basta estar em um posto qualquer da gestão, é preciso ser integralmente, senão exclusivamente, aliás, como a lei exige. Por isso, não aceite nomear alguém só porque lhe indicaram, mas não desdenhe, pois você pode descobrir profissionais valorosos, capazes de se posicionar técnica, administrativa e politicamente. Não exclua; inclua sempre e cada vez mais.

Sua missão é muito honrosa, não à toa, pois o mérito é indiscutível. Maior desafio que o de secretário de qualquer política pública só o do governante eleito para cuidar de todas ao mesmo tempo, razão por que ele pode fazer muito mais pela saúde assim como a orquestra pode muito mais que o primeiro violino, se como tal se considere qualquer um dos seus colegas secretários ou você mesmo!

O terceiro princípio que poderá lhe permitir desincumbir-se no seu desafio de gestor: uma autoridade não pode fazer o que quer, mas o que a lei lhe determina, e isso lhe impõe obrigações com as quais nunca seja inadimplente, não falte com o seu dever. Não seja compassivo, mas não cometa injustiça com os servidores, com os prestadores e fornecedores e muito menos com os cidadãos usuários dos serviços de saúde. Não faça vítimas.

O Estado é um aparelho construído para servir a sociedade no desiderato da cidadania como direito de todos, fruto do contrato social, que autoriza ao poder governamental o exercício legítimo da força, inclusive. Essa missão do Estado institui a autoridade cuja relação com a sociedade se baseia na lei e na ética pública.

O quarto princípio importante é você e sua equipe se perguntarem sempre se estão fazendo algo mais que simplesmente manter o estabelecido. O mister de gestor significa administrar, mas, etimologicamente, também é o de gestar ou gerar novas políticas e serviços de saúde. Há muito valor em manter o que já se encontrava funcionando

adequadamente, mas em geral só isso não basta, nem vale a pena!

Um gestor pode e deve fazer "mais do mesmo" para que a população possa se sentir protegida e segura, mas ele deve conquistar crédito para mudar o modelo hegemônico de "reparação do mal-estar" e realocar o máximo de esforços e recursos em busca de "produzir bem-estar" e, por conseguinte, mais saúde! Reclamamos muito por falta de mais dinheiro, porém a maior fonte de recursos aplicáveis em saúde é o próprio orçamento que se encontra comprometido com a função sob sua responsabilidade. Mereça recursos novos usando melhor os que já estão disponíveis para aplicação na saúde.

O quinto princípio é o do equilíbrio entre sensibilidade e especificidade. Há mais de um século que os sistemas de saúde de hegemonia capitalista vêm colonizando o mundo todo e nós também vimos sendo submetidos a essa lógica do consumo de bens e serviços como significado de ter mais saúde. Assim, não percebendo ou mesmo percebendo, por falta de outro entendimento ou por interesse, adotamos quase unanimemente que a agregação de tecnologias significa, sejam máquinas ou sistemas diagnósticos e terapêuticos, maior complexidade e, portanto, mais qualidade e saúde. Isso não é certo na maioria das vezes e tampouco é alcançável que todos tenham ao mesmo tempo acesso ao consumo desregrado e aleatório de consultas, exames, procedimentos e internações. É preciso ter clareza de que a integralidade tão buscada começa por atender as pessoas integralmente nas suas dimensões biológicas, psicológicas e sociais.

Para dar conta de atender a todos sem discriminação, mediante a "atenção biopsicossocial integrada", você deve romper com a lógica piramidal de organizar os serviços de saúde em prateleiras sobrepostas de acesso cada vez mais difícil e de custos insustentáveis, mas para onde as pessoas continuam sendo remetidas em busca de resolver problemas que podem muito bem ser tratados, quando não evitados por promoção e/ou prevenção, no próprio território onde passam a maior parte do seu tempo, no trabalho, na comunidade ou em suas próprias casas. Com critérios de melhor aproveitamento, segurança e conforto, tudo pode e deve ser descentralizado!

O equilíbrio entre a sensibilidade de atender todos integralmente e a especificidade de certos diagnósticos e tratamentos é imperativo. Não invente mais serviços especializados, mas, ao contrário, aproveite tudo do que seu estado dispõe e estabeleça redes integradas em parceria com os municípios que possam evitar e resolver problemas antes de submeter a população ao périplo da referência e contra referência que pouco ou nada funciona. Promova o matriciamento entre as equipes locais e os profissionais especializados para resgatar a integralidade da atenção sempre que possível. Atender pessoas que padecem sofrimento inominável, passageiro ou reincidente é mais importante que transformar a prática de saúde em futilidade diagnóstica, consumindo bens e serviços escassos e imprescindíveis a quem de fato pode ser beneficiado pelo acesso oportuno e adequado, por meio de centrais de regulação técnica e eticamente orientadas, mediante sua legitimação junto às comissões, assembleias, conferências e conselhos locais, comunitários, municipais, regionais, estaduais e nacionais de saúde. ■