

FRANCISCO DE ASSIS MACHADO

argüemto de inteligência absoluta de  
nos, como de terra e de natureza  
de população.  
argüemto de inteligência absoluta de  
controle internacional para nungu  
que deve ser de inteligência.  
consideramos que o governo que  
tem a arena política, mas não  
que não, constitui uma coisa

# *O SUS que Eu Vivi*

1 De Clínico a  
Sanitarista

CENTRO BRASILEIRO DE ESTUDOS DE SAÚDE (CEBES)

DIREÇÃO NACIONAL (GESTÃO 2009-2011)

NATIONAL BOARD OF DIRECTORS (YEARS 2009-2011)

|                                |                                                                                                                        |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Presidente:                    | Roberto Passos Nogueira                                                                                                |
| Primeiro Vice-Presidente:      | Luiz Antonio Neves                                                                                                     |
| Diretora Administrativa:       | Lenaura de Vasconcelos Costa Lobato                                                                                    |
| Diretor de Política Editorial: | Paulo Duarte de Carvalho Amarante                                                                                      |
| Diretores Executivos:          | Ana Maria Costa<br>Guilherme Costa Delgado<br>Hugo Fernandes Junior<br>Ligia Giovanella<br>Nelson Rodrigues dos Santos |
| Diretor Ad-hoc:                | Alcides Miranda<br>Paulo de Tarso Ribeiro de Oliveira                                                                  |

EDITOR CIENTÍFICO / *SCIENTIFIC EDITOR*

Paulo Duarte de Carvalho Amarante (RJ)

CONSELHO FISCAL / *FISCAL COUNCIL*

Ary Carvalho de Miranda  
Assis Mafort Ouverney  
Ligia Bahia

EDITORA EXECUTIVA / *EXECUTIVE EDITOR*

Marília Fernanda de Souza Correia

SECRETARIA / *SECRETARIES*

|                   |                           |
|-------------------|---------------------------|
| Secretaria Geral: | Mariana Faria Teixeira    |
| Pesquisadora:     | Suelen Carlos de Oliveira |
| Estagiária:       | Debora Nascimento         |

CONSELHO FISCAL / *FISCAL COUNCIL*

Ary Carvalho de Miranda  
Assis Mafort Ouverney  
Ligia Bahia

EXPEDIENTE

|                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| Organização:        | Sonia Fleury    |
| Edição:             | Marília Correia |
| Diagramação e Capa: | Paulo Vermelho  |

CONSELHO CONSULTIVO / *ADVISORY COUNCIL*

Agleildes Aricheles Leal de Queiroz  
Alcides Silva de Miranda  
Alberto Durán González  
Eleonor Minho Conill  
Ana Ester Melo Moreira  
Eymard Mourão Vasconcelos  
Fabiola Aguiar Nunes  
Fernando Henrique de Albuquerque Maia  
Julia Barban Morelli  
Jairnilson Silva Paim  
Júlio Strubing Müller Neto  
Mário Scheffer  
Naomar de Almeida Filho  
Silvio Fernandes da Silva  
Volnei Garrafa

MACHADO, Francisco de Assis.  
O SUS que Eu Vivi - Parte 1: De clínico a sanitарista  
Rio de Janeiro: Cebes, 2010 - 278 p. 16 x 23 cm

ISBN 978-85-88422-12-4

1. Saúde pública - História. 2. Política de Saúde - SUS. I. Título.

FRANCISCO DE ASSIS MACHADO

# *O SUS que Eu Vivi*

# Sumário

---

## Parte I - DE CLINICO A SANITARISTA

A dimensão pública da gestão: lições de uma vida

Sonia Fleury

Cap. 1- De Clínico do Interior a Sanitarista - em S. Vicente de Minas e Três Marias

Cap. 2- As Experiências na direção de Programas na ditadura Militar

2.1 - O Programa de Saúde para o Vale do Jequitinhonha

2.2 - o Programa de sistemas e Serviços de Saúde para o Norte de Minas

- O Projeto Montes Claros

2.3 - O Programa de Interiorização de Ações de Saúde e Saneamento - PIASS

2.4 - A Expansão do PIASS no Estado de Minas Gerais

## A dimensão pública da gestão: lições de uma vida

---

*A leitura deste livro do Chicão me tomou de emoção desde as primeiras até as últimas linhas, remetendo-me a um tempo e um lugar que hoje são passado, mas que a magia do seu relato me permitiu revivê-los como presente. Que tempos incríveis foram aqueles! Tempos de resistência, mas, por paradoxal que pareça, tempos de construção do novo: de novas identidades, de novas relações de poder, de novas formas de exercício das práticas profissionais, de novos instrumentos de gestão, de amizades, de alianças, de conhecimentos alternativos e de institucionalidades que permitissem fojar uma nova sociedade.*

*A experiência aqui relatada vai muito além de um livro de memórias, embora tenha todos os componentes de um grande relato, especialmente porque vem de um dos mais importantes gestores públicos que conhecemos no campo da saúde; um daqueles poucos que participou da fabricação do SUS não apenas como projeto político para uma sociedade democrática, mas como um dos mais destemidos inovadores no campo da gestão sanitária.*

*Como excelente memorialista, ele nos convida a compartilhar sua experiência de uma forma tão íntima que nos sentimos, imediatamente partícipes desta incrível aventura política e intelectual. Os personagens históricos – muitos desconhecidos, outros hoje conhecidos nacionalmente*

*por haverem ocupado posições públicas, por exemplo, como ministros da saúde – vão entrando no relato com a mesma ternura e com tal fidelidade que quase podemos vê-los em ação.*

*Mas este não é apenas um livro de um memorialista que nos convida a passear no seu passado. Desde a primeira vez que tomei contato com este texto me ocorreu, com enorme clareza, que eu tinha diante de mim o material que estivéramos buscando para dar início à coleção de livros didáticos do Cebes. Nossa proposta para os livros didáticos queria se distanciar tanto dos artigos científicos desalmados, exigência do rigor acadêmico, quanto de uma proposta pedagógica autoritária que infantiliza o leitor e, portanto, deseduca. O que este texto nos propõe é uma verdadeira experiência pedagógica, pois neste relato há algo que nos convidava a repensar o SUS que vivemos hoje e nos instigava a pensar o futuro que projetamos para o SUS. Mais ainda, nos leva imediatamente a nos perguntarmos sobre nossas práticas profissionais e políticas.*

*A rica experiência do autor, um dos artífices da trajetória do SUS, vai desde as experiências inovadoras forjadas ainda nos interstícios do regime militar, passando pela transição à democracia e sua consolidação no interior do setor saúde, até as contradições atuais decorrentes da judicialização da saúde, voltando, ao final, ao sistema local como espaço de consolidação do sistema único de saúde. Portanto, a vivência particular de um gestor muito especial, suas conquistas, suas frustrações, seus sofrimentos, seus desejos, podem ser o fio condutor para que nos debrucemos na análise da trajetória de construção deste projeto do SUS, reconhecido como o desenho de política pública mais avançado e inovador da democracia brasileira.*

*Não se trata de um livro de propaganda do SUS e por isso prescinde da criação de heróis, como outros tantos que conhecemos cujos propósitos terminam por afastar os jovens profissionais de uma história que é contada como “história oficial”. Este depoimento não precisa destes artifícios porque não busca convencer, mas compartilhar. Para tal, usa a única qua-*

*lidade que é imprescindível para que aqueles que não viveram esta experiência possam vivenciá-la a partir do seu relato: a honestidade. Por isso, ele nos convida a conviver consigo, com seus amigos e familiares, com outros atores que participaram desta construção do SUS. Aí podemos ver que uma construção como esta não foi obra de super-heróis, ela nasce das práticas cotidianas que alimentam nossos sonhos e utopias, mas que também a limitam. Embora seja um ponto de vista, um olhar de uma pessoa que viveu esta história, e que, portanto será sempre parcial, desde seu lugar de sujeito e de verdade este relato não tem omissões, não faz concessões, não busca contemporizações .*

*Gostaria de convidar aos militantes do movimento sanitário, aos participantes dos núcleos do Cebes para uma leitura coletiva deste documento e para a discussão de algumas questões que me foram surgindo a cada passo da leitura. Deixo registrado que de todas as formas e qualificativos que eu poderia usar para apresentar o Chicão, uma se sobressai, que é seu profundo amor pelo ser humano. Como vocês poderão ver, este é um relato de um humanista - esta mistura de católico e comunista que busca a justiça social e sabe ter compaixão pelo próximo - e por esta razão pode contribuir tanto pra a construção do SUS.*

*Nesta primeira parte que agora publicamos De Clínico a Sanitarista - Chicão nos leva a percorrer uma fase de sua vivência onde encontramos as raízes do SUS, experimentadas em diferentes projetos alternativos ao modelo de política de saúde vigente no período da ditadura. Com ele viajamos pelo Vale do Jequitinhonha, por Montes Claros, pela burocracia de Brasília e pelo interior do Brasil na implantação do PIASS. Sem querer me apropriar do relato, me permito compartilhar com os leitores alguns pontos que gostaria de discutir a partir de sua leitura.*

*1- Há uma questão geral que me apaixona que é relativa ao lugar do indivíduo, da liderança, na construção de um sujeito político, portador de um projeto de transformação que transcende sua individualidade em direção à construção e organização de um coletivo.*

*2- Na viagem do Chicão por São Vicente e Três Marias encontramos o profissional recém formado em medicina, com todos os seus sonhos e inseguranças; limitações e potencialidades de um jovem sonhador. Também nos deparamos com as restrições e contingências que se nos impõe e podemos nos perguntar em que medida a escola prepara os profissionais para enfrentar-se com esta dura situação que denominamos realidade.*

*3- Nesta sua fase de clínico vemos como as profissões em saúde nos direcionam para um projeto humanitário, mas como ele pode ser limitado diante dos desafios sociais que se apresentam, face aos determinantes sociais da saúde e da prática médica e no enfrentamento com os poderes constituídos. Mesmo assim, é possível ser inovador?*

*4- Que importância jogam as redes familiares e sociais nesta trama?*

*5- A experiência de sanitarista que se inicia no Vale do Jequitinhonha coloca a questão da gestão e do planejamento em primeiro plano. A opção pelo sanitarismo exigiria outros instrumentos e conhecimentos que transcendem a formação clínica. Uma vez mais a problemática da formação se coloca, questionando a adequação do sistema de educacional para capacitar profissionais para atuarem como sanitaristas.*

*6- A concepção de gestão participativa como produção coletiva de conhecimentos, com a incorporação das sabedorias individuais, bem como a noção de supervisão como um processo de troca de saberes, rompe a reprodução das hierarquias sociais que mantêm as estruturas de poder. Estas radicais inovações estiveram nas origens do projeto da Reforma Sanitária e se institucionalizaram ao longo de sua trajetória, talvez distanciando do seu sentido original.*

*7- A formação de um espírito de corpo nas equipes, por meio de treinamentos e de sua participação efetiva no poder foram fatores políticos que contribuíram para fortalecer a gestão local. Por outro lado, o uso de recursos como consultorias, difusão da experiência, criação de redes externas, aumentaram sua visibilidade e também seu poder de barganha.*



8- *O êxito em aumentar o número de médicos em regiões tão carentes e inóspitas merece ser analisado, para avaliar quais os fatores que permitem aumentar a atração destes jovens profissionais para o trabalho no interior do país.*

9- *O Projeto Montes Claros foi um dos principais marcos na trajetória de construção do projeto da Reforma Sanitária. Este projeto está bem documentado na literatura sobre as origens da Reforma Sanitária, como por exemplo, os trabalhos de Sarah Escorel. Mais especificamente, veja o livro que organizei intitulado Projeto Montes Claros – A Utopia Revisitada, publicado pela ABRASCO em 1995. Nesta coletânea podemos encontrar o delicioso artigo de Délcio da Fonseca Sobrinho, intitulado “Ascensão e Queda da República Socialista de Montes Claros”.*

10- *É necessário refletir sobre o contexto autoritário onde tem lugar um projeto profundamente libertário para ver que mesmo neste contexto fechado, há espaço para contradições.*

11- *Neste projeto podemos observar o que hoje se denomina gestão adaptativa, assim como os conflitos entre a técnica e a política na seleção dos recursos humanos.*

12- *É de extrema importância a construção do sistema de informação em saúde, base do planejamento do sistema que colocou os germens do que depois foi ampliado no SUS.*

13- *Há um projeto de desenvolvimento local sustentável que embasa o processo de modernização em curso. Neste projeto aparecem questões relacionadas ao estilo de liderança e à concepção de cultura como dominação e como libertação. Esta visão está alicerçada nas leituras de Ivan Illich e Paulo Freire, ambos autores que fundamentaram o projeto da Reforma Sanitária e que hoje andam meio esquecidos.*

14- *No relato sobre a experiência do PIASS vemos como a transposição de um projeto local para uma intervenção no plano regional e nacional passa a enfrentar-se com uma cultura burocrática que grassa nos meandros das instituições governamentais.*

*15- Para terminar esta parte, parece-me crucial entender que a possibilidade de mover-se em cada um destes contextos adversos, construir alianças e acumular poder dependeu sempre da capacidade de realizar uma análise correta da conjuntura, entendendo os conflitos, mapeando os atores, suas posições e estratégias. Ao mesmo tempo em que se privilegia a lógica e a atuação políticas, é necessários utilizar os recursos técnicos, por exemplo, o fortalecimento do projeto, de forma a acumular poder e reconhecimento.*

**Sonia Fleury**

*Rio de Janeiro, Julho de 2010*

**DE CLÍNICO DO INTERIOR A SANITARISTA  
– Em S. Vicente de Minas e Três Marias**

**1- AS EXPERIÊNCIAS DE SÃO VICENTE DE  
MINAS E DE TRÊS MARIAS**

**São Vicente, começando uma nova vida**

*Dia oito de janeiro de 1966, dezessete dias depois de graduado em Medicina, casei-me com a Chiquinha, em um acontecimento muito prestigiado por amigos vindos de Belo Horizonte, meus padrinhos Roberto e Carmem que vieram acompanhados do Zecão; de Lagoa da Prata, os padrinhos da Chiquinha, Zezinho e Regina; e, de São Vicente de Minas (cidade em que me iniciaria na prática da medicina), o Padre Chico, com seus cunhados Fabiano e Guy e Murilo, um de seus muitos sobrinhos.*

*Foi um dia memorável.*

*Na cidade, em Serra do Salitre, estava eu, com meus convidados e na Fazenda Marques, a Chiquinha, já toda enfeitada, com sua família, seus convidados e parentes mais próximos. Entre nós um córrego, sem pontes, correndo com fúria, cheio de águas barrentas sobrecarregado das chuvas da noite que ainda caíam às 8 da manhã, embora com menor intensidade.*

*O jeito foi adiar a cerimônia que deveria ser realizada às nove horas. E, somente algumas horas depois, isto se tornou possível, após a noiva e sua comitiva atravessarem o córrego, assim mesmo, com algum risco. O casa-*

mento foi celebrado, pelo Padre Chico, em meio a uma Missa, devidamente autorizado por uma licença especial do Bispo de Patos de Minas e com a anuência de nosso velho pároco o Padre José Victor (polonês de nascimento e serrasalitrense por adoção, uma figura humana incrível que descreverei futuramente em relato especial).

Sentado em um banco à frente, já na igreja, senti meus joelhos tremerem quando, Chiquinha chegou conduzida por seu pai e, juntos, eu e os padrinhos, nos dirigimos ao altar.

Padre Chico nos ofereceu a comunhão sob as espécies de pão (hóstia) e vinho e não deixou passar a oportunidade de brincar, quando tomei o vinho consagrado, repreendendo-me: “Chega Chicão, senão não vai sobrar nada pr’á mim”.

Depois da cerimônia, todos os presentes foram convidados a participarem de uma churrascada na Fazenda, com muita cerveja e pinga, em uma festa que se prolongaria até à noite.

Orlando, meu cunhado casado com a Dalute minha irmã mais velha, assumira a responsabilidade de levar-nos, em sua Kombi, até Araxá, onde passaríamos alguns dias, no tradicional (e menos caro) Hotel Colombo.

Assim, ainda sob chuva e, já, começando o escuro da noite, saímos com a bagagem em direção à futura vida de casados. Mas, ali, pela altura das Pedras Apaixonadas a chuva aumentou de intensidade, tornando impossível o prosseguimento da viagem (o topo da Serra era chamado de Pedras Apaixonadas porque era lugar de muitas pedras e usado pelos apaixonados para chorarem suas paixões e desencantos). Voltamos para casa e com a cumplicidade de minha madrastra, Daíca, encerramo-nos em meu quarto, onde vivemos nossa primeira noite de núpcias, deixando todos os convidados, amigos e parentes preocupados com uma viagem, que, supostamente fora realizada e em péssimas condições.

Acordei, no dia seguinte, com vozeirão do Padre Chico e risadas dos demais convidados vindos das outras cidades, que saboreavam o farto café da manhã oferecido pela Daíca. E quando pus a cara para fora do quarto, levei a maior vaia.

*Depois de fazer o “bota-fora” do pessoal convidado, partimos, finalmente, para a mini lua-de-mel de menos de uma semana. Prazo pequeno, mas suficiente para que Chiquinha e eu pudemos dar vazão aos desejos reprimidos ou satisfeitos incompletamente, durante o noivado, em consequência do moralismo hipócrita que predominava, então. A lua-de-mel cumpriu o seu papel simbólico de ruptura com o passado junto às nossas famílias e com a colocação do desafio da construção, a dois, de nova vida, de nova família.*

*Eu, com 27 anos, com um diploma de médico, funcionário efetivo do Estado, por obra e graça do Governador Magalhães Pinto, que por lei, transformara todos estagiários acadêmicos concursados em provedores de cargos públicos. Chiquinha, com 26 anos, na sua completitude, professora primária e uma perfeita dona de casa, formada na escola da minha sogra, D. Sebastiana.*

*Voltando à Serra, passamos alguns dias na Fazenda do “seu” Tunga, como era apelidado o meu sogro, preparamos as malas e iniciamos a viagem para São Vicente onde pretendíamos morar, conforme compromisso assumido por nós, Zecão, Roberto e eu com o Zé Alberto e família. Zecão já estava morando na cidade havia alguns meses e tinha pressa para que os companheiros do trio chegassem logo.*

*O compromisso começara em conversas entre nós quatro, todos membros da Juventude Universitária Católica<sup>1</sup> – JUC, um dos ramos da Ação Católica<sup>1</sup> que disputava e se apresentava, como alternativa socialista às facções diversas que procuravam organizar o movimento pró-socialismo, na Universidade. Atuava, a Ação Católica, em segmentos definidos da sociedade constituídos por pessoas jovens. Zé Alberto, Zecão e eu éramos da “base” – grupo constituído pelos militantes comuns – enquanto Roberto, que já integrava a Direção Regional, era da “cúpula” com seus componentes escolhidos, certamente, por muitas virtudes, mas que nós, da “base”, reduzíamos à sua maior capacidade de dialogar com os orientadores do*

---

<sup>1</sup> Os outros voltados para a Juventude Católica eram: JAC (Agrária), JEC (Estudantil), JIC (Independente) e JOC (Operária).

*movimento, geralmente Padres de maior cultura. Hoje vejo que nossa posição em relação à Direção era marcada principalmente pela nossa incapacidade de compreender as fundamentações filosóficas da orientação da JUC, apresentadas em linguagem recheada de termos e construções teóricas de Hegel e Marx.*

*Tínhamos muitas afinidades entre as quais a constante atenção aos atributos físicos de certas meninas que participavam dos encontros vigílias e orações coletivas da JUC (aqui, por justiça devo excluir o Roberto que sempre mantinha a seriedade de dirigente).*

*Por isso estávamos sempre reunidos tramando ou sonhando. Das tramas e dos sonhos surgiu a idéia de um Hospital Regional, operado por três médicos cobrindo as especialidades básicas e cada um atuando em ambulatorios de cidades vizinhas onde houvesse necessidade de um atendimento preliminar, pelo menos, semanal. E naquele momento, penso eu, já começava a germinar em minha cabeça um modelo de organização dos serviços de saúde que se tornaria definido, em Projetos que tiveram grande importância, na construção do SUS.*

*Zé Alberto convenceu-nos de que sua cidade era a ideal para sede de nosso projeto. Levou o Zecão, inicialmente, para conhecer um hospital muito grande, administrado por uma congregação de irmãs religiosas e que fora construído e, até então, dirigido por um médico antigo, desatualizado, mas, muito esperto. Obviamente, com apoio e aprovação da população.*

*De pronto ele, o Zé, convenceu as lideranças locais das vantagens de trazerem, para o Município, atendimento médico, moderno e competente, capaz de atrair muitos benefícios, entre os quais a injeção de novos recursos na economia local. E de quebra, obtive, dos mais ricos fazendeiros, o compromisso de conseguirem fundos para reequipar o hospital.*

*Depois de arrumadas as malas e deixando a Serra, Chiquinha e eu, dormimos em Belo Horizonte, por duas noites no apartamento do Zé Alberto. Logo a seguir partimos para São Vicente no carro do Zecão, um fusquinha vermelho, novinho ainda, em uma viagem divertida e prazerosa, com a companhia da Regina. Paramos em Barbacena, onde nos fartamos em um*

*almoço cheio de carnes (acho que foi uma das primeiras experiências empresarias do famoso “rodízio”). Então, seguindo viagem, passamos ao lado de Bertiooga e Madre de Deus de Minas, duas cidadezinhas muito bonitinhas e chegamos, no meio da tarde, em São Vicente, com “mala e cuia”, na casa do Zecão e Regina.*

*Com o casal repartimos o domicílio durante alguns meses. Aliás, com exceção das mulheres, Zecão e eu, combinamos e praticamos a divisão de tudo: custos, ganhos, clientes etc. procurando romanticamente colocar em prática o socialismo que aprendêramos na JUC.*

*Como dito, havíamos planejado construir um sistema regionalizado de saúde, estando preparados, tecnicamente, Zecão como cirurgião geral e gineco-obstetra, Roberto como pediatria e laboratorista, eu como clínico geral e anestesista. Como o Roberto, o mais ajuizado da trinca, não se dispôs a ir, imediatamente para o interior, Zecão e eu resolvemos transformar o Guy, tio do Zé, em técnico de laboratório e, para isso, conseguimos que o mesmo fizesse um treinamento relâmpago, em B.H. Zecão que já gostava de fotografia ficou, provisoriamente, responsável pelo RX e assim, partimos para a “ignorância”, como diria meu sobrinho Romero, caso existisse à época.*

*No hospital, ou Santa Casa como era chamado, encontramos quatro “enfermeiros”: Nilson e Ana – que, mais tarde levei para Três Marias – mais os novatos Vicente e Neli, além de umas “irmãzinhas” cuidadosas com doentes crônicos que requeriam mais afeto que tratamento médico e ocupavam mais de 80% dos leitos. E, é claro, o Doutor Roseny, seu benemérito construtor, o primeiro médico da cidade, ao qual, seguindo orientação do Zecão, prestei “referências mil”, mesmo percebendo, de imediato que se tratava de, mais um esperto charlatão, que propriamente médico.*

*Não tenho como objetivo neste relato descrever tipos singulares e ricos de humanidade com os quais convivi em São Vicente, mas apenas dar uma idéia do perfil daqueles que, a meu juízo, influenciaram em minhas escolhas de projeto de vida. Apenas e de passagem me deterei em falar de alguém que nos ajudou ou atrapalhou muito.*

*Começarei pelo Dr. Roseny, já referido. Não porque tenha sido o mais importante, mas porque foi um dos que nos atrapalhou bastante. Baixinho, negro, gordinho, com muitos anos de idade (talvez não mais que 65, mas eu tinha 27), ele chegara à cidade, bem no seu início. E, segundo o Raimundo, um farmacêutico local que se tornaria um grande amigo, assumiu logo a praça com o objetivo de se enriquecer, acumulando, para tanto a dupla função de médico e dentista. E na busca de seu principal objetivo, o de se tornar rico, não primava pelo respeito a princípios morais ou éticos.*

*O mencionado amigo farmacêutico conta que certa vez, passava em frente ao seu estabelecimento um casal de roceiros, a mulher com um lenço escondendo a inchação provocada por uma provável infecção dentária. Como brincadeira meu amigo sugeriu ao marido que tivesse cuidado ou o médico/dentista se aproveitaria da situação para arrancar todos os demais dentes de sua mulher. Qual não foi a surpresa quando, hora e meia, depois, voltaram mulher e marido cobrindo as respectivas bocas com lenços. É que o Dr. Roseny não satisfeito em retirar todos os dentes da mulher resolvera extrair, também, os do marido.*

*Zecão e eu tivemos muitas dificuldades para evitar que o nosso desatualizado doutor interviesse em nossas cirurgias, o que poderia se constituir em sérios problemas já que o mesmo não observava qualquer cuidado com a assepsia. Na primeira e única vez que nos auxiliou, não teve a menor preocupação em usar as mãos, já calçadas com luvas esterilizadas, para ajeitar o avental e coçar o nariz. E como era diretor-organizador do Hospital pode nos atrapalhar muito. Intervindo em nossas condutas, modificando prescrições e propalando desconfiças em nossas competências.*

*Obviamente, não era apenas do Doutor Roseny, o único membro dos grupos dominantes a ter, como objetivo permanente, ficar “bem de vida” ou criar condições para que seus filhos e netos pudessem alcançar tal situação. Muitos já o haviam alcançado e buscavam ostentá-la esbanjando-se no consumo e exibindo a posse de bens desejados por todos, os deslumbrados com a riqueza. Outros se contentavam em alimentar sonhos de um futuro faustoso. Ou, em apenas bajularem os que melhor simbolizavam a situação desejada.*



*Muitas vezes procurei compreender o por que da minha antipatia natural a tal tipo de gente e, ao contrário, o da minha admiração com os mais despojados, as pessoas menos preocupadas com o “vencer na vida”, enquanto sinônimo de riqueza. Talvez a raiz daqueles sentimentos estivesse na minha infância e juventude pobres e nas inúmeras situações de humilhação e desprezo que vivera, em consequência, daquela situação. Não só as que me atingiam diretamente, mas, também as dirigidas contra meus parentes e amigos mais próximos. Porém aprendi em leituras e na vida que ser vítima de humilhações e constrangimentos como consequência da situação social, não é fator determinante na opção política como, aliás, há inúmeros exemplos na história universal.*

*Há pouco tempo é que me dei conta de um indicativo da razão de minhas escolhas: por alguma coisa ainda a ser explicada, quem sabe, na psicanálise, desde que adquiri a capacidade de escolher um lado, eu preferi o lado dos “de abajo”, o dos fracassados, derrotados, dominados etc. e suas causas. Sempre fui simpático ao lado (pelo menos enquanto “torcida”), do índio, do empregado, do marginal, enfim, dos fracos e oprimidos, na linguagem da esquerda e também na dos demagogos.*

*Em São Vicente, tive momentos muito felizes. Por exemplo, nas relações diárias com os vizinhos e amigos Fabiano e Ana Maria; nas visitas a Cícida Creso e filhos em tardes de domingo quando, juntos Creso e eu bebíamos, comíamos e assistindo, na TV, um seriado americano, “O Homem de Virgínia”; nas pescarias e prosas com o Raimundo da Farmácia e com o Padre Chico; ou, quando assentado na varanda de nossa casa, assistia antes do almoço, a moçada vinda do colégio marista cantando “A Banda” e outros sucessos musicais da época. E também na convivência com a família da D. Mariquinha, com a dos Carvalho, com a dos Araújo, com a dos Farage, com a dos Durço, com Márcio Resende e com nossa turminha de sofrendores solidários do hospital, Ana, Neli, Nilton, Vicente, Guy etc. Com todos os “simpáticos” da cidade, enfim.*

*Tive, também, momentos infelizes, mas estes, devidos menos aos personagens e mais à minha incompetência e ao despreparo para enfrentar as situações colocadas pela prática da medicina no interior. Tenho tantos ca-*

*sos para contar, tantos amigos para referir, da minha vida, em S. Vicente que, se fosse fazê-lo, neste relato, acabaria me desviando do objeto dessa narrativa de agora. Sei, entretanto, que estou apenas adiando o cumprimento de uma tarefa. Eu terei que registrar, em algum momento, todos esses casos e personagens que entraram, ali, em minha vida.*

*Mas, de duas pessoas especiais que vieram a se tornar grandes amigos tenho que falar agora, pois pode ser que o meu tempo restante não permita cumprir o meu desejo de registrar de forma mais completa a minha primeira aventura como profissional e como “chefe de família”.*

*A começar pelo Padre Chico que esteve presente em tantos momentos importantes de nossas vidas e que me tratou com tanta consideração e deferência, talvez porque, inicialmente, acreditasse que eu e Zecão estívéssemos destinados a completar ou fazer crescer o bem e a paz de seu rebanho. Assim, dispôs-se a fazer uma longa e difícil viagem para celebrar o meu casamento com a Chiquinha. Depois de fixarmos em sua paróquia, procurou, compartilhando, conosco, proporcionar-nos os pequenos prazeres, que fazem a alegria, na vida simples do interior, tratando-nos como parte da sua gente. Assim, raro era fim de semana em que não nos incluía nas suas pescadas e caçadas de campo.*

*É verdade que perdeu um pouco do entusiasmo quando numa das primeiras pescadas em seu poço<sup>2</sup> (no Ribeirão das Pitangueiras?), a Chiquinha pegou dezessete pias, ele oito e eu apenas quatro. Sua reação mais imediata foi ameaçar não mais levá-la a pescar, caso espalhasse o seu feito entre nossos amigos. Nas caçadas, ficou muito frustrado comigo por não ter acertado, nenhuma codorna, enquanto ele derrubava de cinco a doze, acertando-os rapidamente. O que me proporcionava maior prazer, naquelas ocasiões era a preparação para os eventos (da tralha e matula a serem levadas etc.) e a combinação de horários. Estes eram combinados em nossa casa, motivo para saborearmos um cafezinho com pão de queijo e muita conversa. repassando as novidades da semana, ou, na igreja. E nesse caso,*

---

<sup>2</sup> Havia, em S. Vicente, o curioso costume de cada pescador se apropriar de um local de pescada a que chamavam poço, que os outros pescadores respeitavam como uma propriedade particular, no curso d'água e ao qual o “proprietário” adaptava à seu gosto com banquinhos, pequenas choças para proteção solar etc.

*no confessionário, quando as “beatas”, do lugar, se deliciavam ao ver o doutor comunista ajoelhado, por muito tempo aos pés de Deus.*

*A tralha era preparada pelo padre e contava, sempre, com não menos de onze varas de bambu-jardim, cada uma “batizada” com o nome de uma mulher, na sua maioria nome de artistas de cinema: “Brigitte”, “Lolô(Brígida)”, “Odete” (Lara?); mas havia também a “Rosinha” e outras de nome conhecidos apenas do padre.*

*A matula – constituída por sanduíches, biscoitos, café etc. – era preparada ou pela Chiquinha ou por D. Mariquinha. Nas caçadas, geralmente Chiquinha e D. Mariquinha se excluíam alegando não serem de seu gosto andar a cavalo, o que era necessário, consideradas as longas distâncias de acesso ao campo, moradia das codornas.*

*E, é claro, armas e munições eram, também, providas também pelo padre.*

*Nas pescadas também havia tempo suficiente para colocar as fofocas em dia e conversar sobre tudo. Acho que eram as pescadas e caçadas os melhores momentos em que convivi com o padre, até nossa separação. Outros foram nos encontros, havidos por ocasião dos batizados de todos os meus três filhos de sangue.*

*O batizado de José Ângelo ocorreu em Belo Horizonte, na capela do Colégio Santo Antônio e sendo padrinhos Regina e Zecão; o de Ana Regina, em Três Marias, na Igrejinha de S. Francisco, sendo padrinhos meu sobrinho Geraldo Machado, o “Neném”, filho do Bajú e a Marta, irmã da Chiquinha; e, o do Paulinho, já com mais de dois anos, ali mesmo em S. Vicente, ocasião prolongada por alguns dias para visita aos amigos. Neste último, ocorreram alguns “probleminhas” que valem a pena relatar.*

*A cerimônia foi preparada como um batizado comunitário e como sempre atingiria principalmente crianças de baixa idade, pelas quais respondiam os padrinhos às perguntas rituais do celebrante. E foi então que a coisa pegou.*

*Como Paulinho já era bem “grandinho”, o Padre Chico dirigiu-se diretamente a ele com a pergunta: “Queres ser batizado na Igreja de Cristo?”. Com a “cara fechada” Paulino respondeu com um sonoro: “Não!”. Repetin-*

*do a pergunta e repetida a resposta os presentes começaram a rir. Padre Chico resolveu passar à frente enquanto Chiquinha e eu tentamos convencer o Paulo com agrados e beliscões. Mas, ele só concordou em concordar depois de receber e guardar uma nota de dez cruzeiros. E apesar do acordo, obtido por suborno, quando o Padre lhe colocou o sal na boca, recebeu um não menos sonoro “F. D. P.”. Então ninguém mais conteve o riso. Nem seus padrinhos o Creso Carvalho e a Ana Maria do Fabiano. A Chiquinha sempre me desmente quando conto para alguém esse caso do sal e do “F.D.P.”. Diz que isto nunca aconteceu. Mas, ela não deve ser muita levada a sério, nessa de me contrariar. Afinal, é irmã do Thierson em quem as irmãs puseram o apelido de “não-é-assim”, porque ele nunca concordava com que os irmãos diziam ou faziam.*

*Resumindo e, para não me tornar demais repetitivo, pois voltarei mais à frente a falar de Padre Chico, penso ser importante ressaltar que ele era um conservador, em relação à preservação da ordem estabelecida já há séculos, com a aquiescência da Igreja, mas não era um reacionário renitente.*

*Ouvia-nos, com paciência, nas nossas críticas ao sistema político-econômico-social vigente e, como depois ficou provado, absorvia muitas, refazendo suas verdades e opiniões. O certo é que sempre foi um Pastor e mesmo depois de seu envolvimento com a política, induzido por nós, conseguiu manter-se respeitado, embora, certamente, tenha modificado, muito, sua opinião sobre a justiça da ordem que defendia.*

*Na sua missão, como, Pastor contou com a colaboração de um outro amigo que também marcou muito a minha memória, religioso e membro da família Carvalho, o Irmão Ilídio.*

*Eu sempre desconfiei que a família Carvalho, por intermédio do Padre Chico, usou uma suposta vocação, de seus membros, para o sacerdócio, como mecanismo para conseguir, nos seminários, cursarem pelo menos o primeiro grau de escolaridade. O irmão Ilídio, se não tinha, adquiriu a vocação para se tornar um irmão leigo da ordem religiosa dos Maristas. Pelo seu viver, é bem provável que sua não opção pelo sacerdócio secular tenha sido influenciada no desejo de combater em si o orgulho, o apego*

*a bens materiais e outros sentimentos contrários às virtudes cristãs. E ao invés de um construtor de igrejas tornou-se um construtor de Colégios. Ao que me lembro, foi ele quem construiu o de S. Vicente e o Instituto Padre Machado de Belo Horizonte.*

*Forte, alto e rijo, vestia-se com o despojamento próprio do modo de viver que escolhera: calças de algodão de cor sempre escura, uma camisa de mangas compridas fechadas nos punhos, sem colarinho e cor de um branco encardido, fechada no pescoço. Completava a indumentária um barrete preto que lhe cobria a careca e parte dos cabelos brancos.*

*Eu jocosamente o apelidei de “Piston de Gafieira”, pois nos cultos, principalmente nos dominicais, era quem puxava o coro dos fiéis presentes, sempre que Padre Chico criava alguma situação constrangedora, chamando a atenção da mocinha de vestido sem alças, ou de saia mais curta, de namorados muito aconchegados, de quem falava alto etc. Então o Irmão sempre tirava conhecido canto: “Mãezinha do céu, eu não sei rezar, eu só sei dizer...”.*

*Em um dos meus retornos à cidade dei carona para ele, na volta, até Belo Horizonte e, na ocasião, o José Ângelo, então com uns dois meses, abriu o berreiro obrigando-me a parar o carro. E, enquanto, a Chiquinha, preparava uma mamadeira, ele tomou o Zé nos braços, embalando-o desajeitadamente e cantando, para acalmá-lo a conhecida canção dos canga-ceiros: “Acorda Maria Bonita/acorda vem fazer café/o dia já vem raiando/ e a polícia está de pé”.*

*Irmão Ilídio foi muito presente em minha vida, desde S. Vicente. Emocionou-me quando, em nossa despedida da cidade, discretamente presenteou-me com um conjunto de canetas “Parker”, de ouro, que ganhara ao fazer os votos dos Maristas. Digo que esteve presente em minha vida desde S. Vicente, porque a nossa convivência (e confidências) ultrapassou à daquele período em que lá vivi. E pelo que soube, alguns anos mais tarde, foi transferido dali para Brasília, onde o visitei e depois para Patos de Minas, onde encerrou sua vida religiosa nos Maristas.*

*Triste e desolado, com seu afastamento das salas de aula, considerado que fora pela direção, como ultrapassado ou antiquado demais para ser*

*professor de Matemática. Antes disso (ou logo depois?), passou uns quinze dias com minha família, em Três Marias. Confidenciou-me, então – e quem sabe também este não fosse parte do motivo para deixar os Maristas? – que se apaixonara por uma viúva, ainda “sacudidona”, com quem veio a se casar depois, recebendo com muito carinho e responsabilidade os seus quatro filhos do ex-marido. Segundo seu irmão Fabiano, Irmão Ilídio foi feliz e acabou aos poucos e, então, já bem velho, vitimado pelos males decorrentes de artério esclerose avançada.*

*Também não posso prosseguir, sem registrar que em S. Vicente, Chiquinha e eu recebemos um presente muito especial: a responsabilidade de criar uma criancinha, com dois anos e meio de idade, órfã de mãe, que morrera sob meus cuidados no hospital. Era o José Donizete o mais novo de cinco crianças que ficaram sozinhos no mundo. Já que não tinham a presença do pai (afastado da família por se encontrar cumprindo pena de prisão, em regime fechado).*

*A mais velha das irmãs tinha menos de treze anos e não poderia substituir a mãe, que morrera tratada como indigente, pela situação de pobreza absoluta, em que vivia com os filhos. As autoridades locais decidiram, por isso, distribuir os órfãos a pessoas de melhor situação econômica que quisessem deles cuidar. Como Chiquinha e eu havíamos perdido a primeira gravidez e estávamos sensibilizados com a história do Zé, resolvemos aceitar a responsabilidade de criá-lo. E com a condição, imposta por mim, que não o adotariamos como filho sob a justificativa das dificuldades futuras em dispensar a ele o mesmo amor e carinho que teria pelos filhos de sangue. Então ele foi ensinado, desde novinho, a nos tratar por “tios”.*

*Nós tivemos muitas dificuldades em tratar com a criança e ela, certamente, muito mais em aceitar a separação das irmãs e passar a viver com um casal de estranhos ao seu pequeno mundo (se eu tivesse lido, de Guimarães Rosa, a estória já referida do Miguilim, certamente o Zé teria tido mais compreensão e carinho). Fomos, de certo modo, incapazes de compreender os sentimentos e pensamentos que deveriam passar por aquela cabecinha (separado trágica e abruptamente de seu pequeno mundo) e o recebemos com muitas exigências de comportamento que queríamos igual*

*ao de crianças da mesma idade, mas, de nosso ambiente social. Porém certamente a coisa teria sido muito pior na integração do novo membro à nossa família, não fora o carinho e a solidariedade natural das mulheres personificadas na Chiquinha. E assim pouco a pouco, sem outras alternativas, o Zezinho, tratamento carinhoso, recebido de meus sogros foi se acostumando com o novo mundo.*

*Mas ele, segundo imagino, só deve ter sentido as primeiras e verdadeiras alegrias quando conheceu os pais da Chiquinha e permaneceu com eles, na fazenda, por alguns meses, enquanto ela vivia os períodos do pré e pós-parto do José Ângelo. Pois, depois, quando fomos buscá-lo, ele se escondeu em algum lugar da casa ou do quintal. Só consentiu em se deixar levar novamente por nós, mediante a promessa de que passaria a morar na fazenda e a passar as somente as férias escolares conosco. E assim aconteceu por muitos anos. Somente com a idade de nove anos e por questões de doença, passou a viver definitivamente junto a nós, já em Montes Claros, encontrando, então em nossa casa a companhia de nossos três filhos, dois sobrinhos e uma tia (José Ângelo, Gina, Paulo, Silvano, Luizinho e Tia Mayre).*

*Minha saída de S. Vicente teve vários determinantes. Um primeiro, foi a decisão do Zecão e da Regina de retornarem para Belo Horizonte, Um segundo, as hostilidades e agressões verbais de alguns “coronéis” com os quais entramos em rota de colisão por participarmos ativamente na organização de uma oposição política, articulando e apoiando um vigoroso MDB que acabou perdendo a eleição por apenas 19 votos, em um universo de mais de 3.000 votantes. E o mais importante, a saúde debilitada de meus pais, problema para o qual fui despertado por uma carta depois de uma visita dos mesmos à cidade.*

### **A volta de Zecão e Regina para B.H.**

*Conforme já afirmado anteriormente, em nossa preparação para atuação futura, como uma equipe de médicos, decidimos nos capacitar-nos segundo o que parecia ser as preferências de cada um: Zecão se concen-*

*trou nas especialidades de Cirurgia Geral e Gineco-Obstetrícia, Roberto em Pediatria e Laboratório e eu em Clínica de Adultos e Anestesia.*

*Roberto, que sempre dera mostras de ser o mais intelectualizado dos três e talvez já movido por sua vocação para a carreira universitária foi adiando, seguidamente, sua transferência para São Vicente até ganhar coragem para dizer que não mais sairia de Belo Horizonte. Então o trio ficou reduzido a um duo. E com o passar dos meses – não mais que oito ou nove – eu me vi sozinho e despreparado para assumir o atendimento em emergências principalmente as relacionadas com obstetrícia e cirurgia.*

*É verdade que a volta de Zecão e Regina, para B.H., deu-se gradativamente, Inicialmente o casal passava um, depois dois e finalmente todos os fins de semana na capital. E eu passei a viver um crescente processo de terror com a responsabilidade de assumir, sozinho, o atendimento no Hospital, nos fins de semana, principalmente nos casos de partos complicados – a maioria, porque eram exatamente os que as parteiras locais não conseguiam resolver em domicílio – e, ao que parece, alguma força estranha fazia acontecer nos fins de semana.*

*Nem gosto de lembrar-me do pavor que sentia as sextas feiras, à tarde, quando o telefone tocava em minha casa ou onde quer que estivesse e fosse solicitado. Pois quase sempre se tratava de uma auxiliar de enfermagem do hospital solicitando minha ida para atender uma parturiente com complicações, em situações para as quais eu jamais havia me preparado na faculdade.*

*O pavor episódico passou a ser uma situação de estresse, mais permanente, quando Zecão anunciou sua decisão de voltar definitivamente para Belo Horizonte, no mês seguinte. Senti-me inicialmente traído e decepcionado, pois acreditava firmemente na solidariedade e lealdade que propávamos existir entre os “irmãos” da JUC.*

*Então percebi que o Roberto tinha razão, quando tentava nos mostrar as dificuldades de colocar em prática nossa experiência, sem maior amadurecimento da decisão e quando tomara muitas precauções em questão à transferência ou fixação de residência. Eu ainda não me dera conta de como são determinantes a extração social e o mundo diferente a que per-*



*tenciámos, na maneira de ver as coisas. Roberto e Zecão já integrados à burguesia e eu resistindo à ascensão à mesma, o que poderia talvez conseguir com o exercício da medicina privada.*

*Eu sempre replicava aos argumentos de Roberto que a coisa era mais simples: caso não desse certo nossa ida para o interior: a gente poderia voltar atrás, em qualquer momento. Era só comprar passagens de volta. Talvez, em parte, isto é, para alguns de nós a coisa fosse realmente assim. No caso do Zecão, por exemplo, bastou sua decisão de voltar, porque ele tinha as casas do sogro e de seu pai para uso provisório e a garantia de receber a posse definitiva de outra dada pelo pai da Regina, Além disso, tinha o emprego público e a oferta de integrar outros serviços de saúde, a escolher – pelas relações de seu irmão Evilázio com outros colegas.*

*Eu era agora um clínico de adultos despreparado para enfrentar, sozinho, as demandas de socorro de uma cidade do interior e um anestesista sem cirurgião. Mas o pior era a idéia de ter ido por água abaixo nosso plano, tão acalentado, de nos tornarmos uma equipe experimental de uma nova maneira de trabalhar a assistência médica, tendo um objetivo maior do que ganhar dinheiro e reconhecimento profissional.*

*A notícia da chegada de um novo médico, na cidade, aliviou um pouquinho minhas aflições.*

*Ele era filho de um dos chefes políticos do grupo que nos derrotara na eleição, com a qual esperávamos, começar nossa ação política, contra os “milicos” que haviam dado o golpe em João Goulart e praticavam uma ditadura ainda disfarçada. E talvez, por isso, havia também, de minha parte, uma certa dificuldade em aceitar a idéia de trabalharmos juntos. Mais tarde todas restrições foram desfeitas, pela convivência e tornei-me um grande amigo do Márcio Rezende, com o qual compartilhei momentos de prazer e também, de aflições.*

*O Márcio, em nossa primeira conversa, em minha casa, tomando Bacardi com guaraná, em um final de tarde, procurou-me tranquilizar quanto às dificuldades com atendimento, em obstetrícia. Não esqueço sua frase: “Porra, Chicão. Eu acabei de terminar minha residência, justamente em Obstetrícia. E estava mais preocupado em não contar com anestesista,*

*aqui em São Vicente. Fique tranqüilo, que, juntos, vamos fazer muita coisa neste hospital”.*

*Voltou-me então um certo entusiasmo, mas que pouco durou. Pois decorridos apenas dois dias, pude comprovar que as coisas não se resolveriam tão facilmente.*

*Estávamos, de novo em minha casa, bebericando a mistura de Bacardi com guaraná, quando, mais ou menos às 19 horas, o telefone tocou. Era a Ana, auxiliar de enfermagem. Acabara de internar uma parturiente, muito tranqüila e múltipara (já havia parido mais de dez filhos). Disse a auxiliar que tudo parecia bem, mas, como era de sua obrigação estava nos comunicando para que pudéssemos fazer uma avaliação inicial. Márcio, não perdeu a ocasião: “Chicão, você vai ver, hoje, como a maioria dos partos é coisa muito simples”.*

*Terminada mais uma rodada de bebida, lá fomos nós para o Hospital. Márcio procedeu à primeira avaliação em minha presença e disse estar tudo bem. Deu ordens à Ana para preparar a sala de partos e injetar, gotejando lentamente, na veia, soro glicosado com uma ampola de Ocitocina (um estimulante das contrações uterinas). Falando baixinho, explicou-me que era só uma “ajudinha” para a gente ir mais cedo para casa. Percorremos alguns leitos, conversando com os doentes internados e fomos à copa para tomar um cafezinho com bolachas. Já na saída do Hospital, Ana nos chamou, afobada, pois a criança estava nascendo na cama. Corremos lá e Márcio fez o parto ali mesmo, todo sorridente e piscando para, mim: “Viu? Isso foi para mostrar a você que os meninos nascem até sozinhos”.*

*Mal sabia o meu futuro parceiro das atribuições que se sucederiam na evolução de nossa primeira experiência como equipe de assistência, em obstetrícia. Enquanto aguardava a expulsão da placenta, Márcio me explicava que uma “demorazinha” era comum, em múltiparas e ficou ainda tranqüilo até que lhe observei o sangramento aumentando e com sangue muito vermelho. Um pouco mais preocupado, meu colega decidiu pela extração manual da placenta. E aí a coisa começou a ficar feia. Apesar dos cuidadosos, mas, cada vez maiores esforços, apenas pequenos fragmentos eram retirados. E a hemorragia aumentava.*

*Então tomei a decisão de tomar as providências necessárias para atender a eventual necessidade de transfusões de sangue. Classifiquei o sangue da paciente (que felizmente era tipo “O” positivo) mandei convocar, possíveis e conhecidos doadores e comecei a coleta, enquanto fazia as provas de compatibilidade mais simples. Naquelas alturas, já decorridas mais de duas horas, de sofrimento, o Márcio estava apavorado e sem saber o que fazer. A pressão arterial máxima da paciente já havia baixado a menos de seis, com a mínima imperceptível, quando iniciei a transfusão do primeiro meio litro de sangue. Márcio, vencendo qualquer sentimento de orgulho, telefonou para um experimentado e muito famoso obstetra da próxima cidade de Cruzília pedindo uma orientação. O nosso colega, muito experiente e competente procurou, tranquilizar-lhe e recomendou apenas que desistíssemos de mais tentativas de retirar os restos placentários, estivéssemos vigilantes em relação às condições gerais da parturiente e mantivéssemos com razoável quantidade de sangue disponível para continuar as transfusões, se fosse necessário, com o cuidado de não elevar a pressão arterial máxima além de nove ou dez.*

*Ainda com o Hospital em alvoroço e o pessoal auxiliar mobilizado, pudemos constatar, uma relativa estabilização do quadro clínico e diminuição da hemorragia. Assentados em um leito próximo nós dois pudemos, enfim, trocar, com mais calma, opiniões sobre as medidas seguintes a serem tomadas. E a primeira decidida foi a de tentar passar para o pessoal auxiliar a impressão de que já tínhamos, se não o controle da situação, pelo menos a segurança de como conduzir as coisas.*

*Perto das três horas da manhã, já com o quadro clínico da parturiente estabilizado, meu companheiro convenceu-me a ir para casa dormir enquanto ele passaria o resto da noite com a paciente. Às seis horas, de volta ao Hospital, encontrei Márcio com olheiras bem acentuadas e com evidente cansaço, mas, mesmo assim, aparentando alegria. A paciente estava totalmente estabilizada, com sangramento controlado e a preocupação passara a ser a de evitar alguma infecção grave. Em um novo telefonema o nosso colega de Cruzília tranquilizou-nos mais ainda, revelando que já*

*tivera muitos casos similares e que os restos de placenta iriam sendo eliminados progressivamente nos próximos dias.*

*Como se pode imaginar, da difícil experiência, não resultou apenas o aumento da insegurança de um médico com relação à obstetrícia, mas a extensão da insegurança a outro.*

*De qualquer modo, esta e outras dificuldades enfrentadas, solidariamente, por nós, tiveram uma consequência muito boa: a construção de uma grande amizade que dura até hoje, sempre muito festejada nos encontros episódicos que a vida nos proporcionou depois que deixei S. Vicente de Minas. Mas, nosso despreparo para enfrentar a prática da medicina no interior dado pela formação deficiente que à distância entre o ensino e os serviços, acabou nos expulsando da Cidade. Em pouco tempo ambos a deixamos. Márcio de volta para o Rio de Janeiro e eu buscando um lugar onde pudesse trabalhar em uma equipe que completasse mais os meus conhecimentos para a prática da medicina, longe dos grandes centros.*

*Zecão voltou a Belo Horizonte onde se dedicou a cirurgia e cumpriu importante papel como sanitarista na Secretaria Estadual de Saúde. A amizade entre nós – ele, eu, Regina e Chiquinha – não foi abalado e, pelo contrário, reforçou-se muito com a nossa pequena experiência na terra do Zé Alberto.*

### **As hostilidades dos “coronéis” locais**

*O que mais me impressionou, em S. Vicente, nos dois ou três meses que se sucederam à minha chegada foi o ambiente de paz e cordialidade que parecia reinar na cidade. A imagem mais próxima para descrição do clima social reinante era aquela mesma de um rebanho totalmente subordinado à orientação de seu pastor o Padre Chico, que era irmão de D. Mariquinha e, portanto, tio do Zé Alberto.*

*Os conflitos – fossem os de ordem pessoal, fossem os originados entre dominantes e dominados – eram resolvidos nas confissões, com as respectivas penitências ou, nos sermões das missas de domingo, com as admoestações do Padre. E ele exercia com muita convicção e efetividade o papel*

*que lhe conferira a Igreja, o de pastor, talvez pela sua figura e pelo seu comportamento, totalmente coerentes com a imagem de um condutor de almas, aspectos aqueles incorporados no imaginário de um povo simples, fervoroso e devotado à fé cristã.*

*Padre Chico jamais tomava partido de uma parte ou outra, nos conflitos do cotidiano e sempre agia com a autoridade de portador de uma verdade divina, contendo as exaltações, ora com sua palavra conciliatória, ora com sua autoridade originária de um poder superior. As tensões inevitáveis em qualquer parte de uma sociedade dividida em classes sociais eram, assim, contidas e, em aparência, as relações entre pessoas e famílias se estabeleciam senão com simpatias, pelo menos com respeito e cordialidade. O Padre, nos seus gostos e costumes era muito parecido com as outras pessoas de sua comunidade.*

*Gordinho, de estatura mediana, gostava das coisas simples, raramente usava batina, pitava cigarros de palha e tinha como diversão preferida a pesca e a caça, sempre realizadas nos sábados ou domingo, à tarde. Depois de cumpridas as obrigações como a celebração das missas e das confissões do pessoal da roça, - já, que, os habitantes da cidade eram obrigados a se confessarem à tarde do dia anterior. As atividades religiosas, em qualquer dia da semana, eram sempre encerradas ao anoitecer, na reza do terço com a igreja cheia dos fiéis, e animada com os cânticos “tirados” pelo Irmão Ilídio, também seu contra parente já que o mesmo era cunhado da D. Mariquinha.*

*São Vicente parecia um exemplo do convívio pacífico, desejado pelos dominantes da sociedade, propagado e reforçado, no caso, pelas práticas religiosas regidas por um verdadeiro pastor das almas.*

*Mas aquela paz aparente não duraria muito. E nem o Pastor manteria por muito tempo a segurança de que sua atuação pacificadora de conflitos pessoais e sociais era eficaz pela vontade de Deus. Por um lado, porque se difundia rapidamente, dentro e fora da Igreja Católica, a Teologia da Libertação, levando os líderes, de maior expressão daquela, à defesa da “opção preferencial pelos pobres” e pelos oprimidos, o que, no Brasil, de então, significava uma postura de oposição entre a igreja e a Ditadura*

*Militar. E, na cidade, os sentimentos de oposição aos dominantes passavam a encontrar o apoio em termos ideológicos e de organização política na intervenção de Zé Alberto e sua família, com a contribuição dos dois novos moradores, médicos modernos, oriundos da Ação Católica e plenamente aderidos às orientações dos defensores da Teologia da Libertação.*

*Os insatisfeitos com os grupos dominantes locais, por quaisquer motivos, encontraram, então motivos e oportunidades, para se articularem e se organizarem, em uma sigla partidária legal, o MDB que disputaria com a ARENA, o partido oficial, eleições gerais no País, exceto para a Presidência da República. Estavam dadas as condições para a cisão da “comunidade” em dois grupos aglutinados, um pelos ocupantes do poder local e outro pelos de oposição ao mesmo. E o Pastor, progressivamente, foi sendo envolvido na disputa política, assumindo passo a passo, posições mais simpáticas às que lhe eram cobradas pelas suas convicções de cristão, pelas pessoas mais próximas.*

*Os conflitos assumiram proporções perigosas, com acirramento e exaltação dos ânimos. Mas a indefinição quanto às perspectivas de vitória de qualquer um dos grupos limitavam a agressividade de seus militantes que poderiam ter de passar a viver, futuramente, uma situação de derrotados e de perseguidos por seus adversários, no poder.*

*As eleições municipais tiveram como resultado a vitória da ARENA por uma diferença de apenas dezenove votos em um universo de três mil e quinhentos eleitores. As naturais comemorações dos vencedores assumiram tom de hostilidades e insultos. E o clima de confronto foi resolvido por um fato que, em tese, deveria agravá-lo ainda mais. É que na passeata da vitória um dos rapazes da família Durço, de oposição, subiu em dos carros abertos, que compunham o desfile da vitória e, com um murro bem aplicado, quebrou o nariz de um dos principais líderes dos fazendeiros vinculados à ARENA. Cercado por correligionários da vítima, os manteve a distância sob a mira de um revólver de grosso calibre, até que se embrenhando, de costas entre simpatizantes, conseguiu fugir.*

*Embora o fato tenha tido, como consequência imediata, o ódio dos correligionários da vítima e ameaças de vinganças, com o passar dos dias*

*o problema passou para o âmbito da investigação policial e, depois, em meio aos muitos inquéritos que sempre tramitam na justiça, sem resultados mais imediatos, foi sendo progressivamente esquecido.*

*Após alguns meses tudo parecia voltar “ao normal, depois que a banda passou”. Exceto para nós, os “estrangeiros” – os Drs. Chicão e Zecão – que não tínhamos ligações familiares locais e que passamos a ser apontados, com alguma razão, como os grandes responsáveis pelos enfrentamentos de grupos e pessoas de uma comunidade antes tão “homogênea” e vivendo em plena paz.*

*As agressões contra nós, pelos fazendeiros e potentados, locais foram tornando-se públicas e cada vez mais pessoais atingindo nossa honra e dignidade, até tornarem-se insuportáveis. E chego a acreditar que a nossa saída da cidade passou a ser conveniente, também, para a maioria das pessoas que se envolveram na aventura e enfrentamento político com os grupos dominantes mais tradicionais.*

*Zecão foi o primeiro a partir. Mas, a minha permanência, em S. Vicente, tinha os dias contados.*

*Hoje, penso que pela primeira vez senti-me inseguro se havia feito um bem ou um mal para aquele rebanho e seu pastor, ao contribuir para que aflorasse os sentimentos de desigualdade, de injustiça social, de prepotência dos dominantes etc., no pólo dominado e mesmo no Padre Chico. Certamente, a disputa política deixou marcas em todos que nela se envolveram e revelou contradições de interesses nunca resolvidas, em nossa Sociedade.*

*Talvez, na ocasião, tenha dado o primeiro passo para compreender que nas relações sociais: tudo é e não é; e não: tudo é ou não é. Em outros termos: que de nossas escolhas sempre resultarão benefícios e malefícios e não somente benefícios ou malefícios. Que, nas palavras atribuídas a Tancredo Neves, “em política é impossível fazer omelete sem quebrar ovos”.*

## **O problema de Saúde de meus pais**

*Papai (sempre o tratei assim) e Daíca (apelido carinhoso de minha tia e madrastra, Ordália) passaram alguns dias muito agradáveis, em nossa*

*casa, sendo extremamente bem acolhidos pelos nossos amigos. Quando estes descobriram que eles tocavam bandolim e violão muito bem (meu pai, aliás, enfrentava, com desenvoltura qualquer instrumento), passamos a ter saraus todas as noites, em nossa casa, com gente de toda idade e com apresentação de músicas antigas e novas para todos os gostos. No caso de músicas mais novas contávamos sempre com as vozes bem afinadas da moçada local na qual destacavam-se as filhas do Geraldo Carvalho, tio do Zé, a Raquel e a Regina.*

*Foram dias e noites muito, muito alegres. Em uma das ocasiões aconteceu um fato, que merece uma citação especial: meu pai, entusiasmado com a receptividade dos presentes e com a intimidade oferecida pelo ambiente, resolveu contar a história de uma valsa que acabara de tocar. Ele a compusera em homenagem a uma paixão da juventude que tinha o apelido de “Fifi” e que vivera na cidade de Oliveira. Então alguém se lembrou que a D. Fifi, mulher do Zé Durço era de Oliveira e pouco mais nova que meu pai. Depois de muitas conversas a conclusão de que o destino reunira, em São Vicente, personagens de uma antiga história romântica, tornou-se inevitável. É claro, que tudo foi compreendido como uma peça pregada pelo destino e ao que parece não houve nenhuma repercussão para os protagonistas da estória. Pelo menos é o que ficou aparente.*

*Voltando ao eixo da narração, preocupado com as dificuldades da viagem de meus pais na volta para a Serra, em uma conexão de trem e ônibus eu contratei uma pessoa de confiança, o Tião Carroceiro, para acompanhá-los até onde julgassem necessário (a vinda fora feita em meu primeiro carro, um fusquinha popular apelidado pelo povo de “pé-de-boi”). Tião era o pai de uma menina a quem curei de uma tuberculose no joelho e que fora, já, há alguns anos tratada sem resultado, por outros médicos, como artrite de causa não conhecida, à qual, eu pensei, inicialmente, tratar-se de uma manifestação de Febre Reumática.*

*Segundo o Tião, tudo correu muito bem na viagem.*

*Passado menos de um mês, porém, recebi uma carta de papai relatando que Daíca havia contraído uma gripe e que, apesar do tratamento, já decorridos vinte dias, continuava “com muita falta de ar e muito desânimo”.*



*Encaminhados uns compromissos mais urgentes, peguei o fusquinha e parti, para a Serra, com a Chiquinha. Minha urgência e presteza, em atender ao sofrimento de minha madrastra, foram determinadas, certamente, pelo menos em parte, por um sentimento de culpa e remorso que até hoje me incomoda. É que Daíca, a maior incentivadora e financiadora, de importância, dos meus estudos em Medicina, havia me pedido que eu examinasse seu coração, inclusive, a submetendo a exame com o novo aparelho adquirido para S. Vicente (um eletrocardiógrafo) e que somente eu operava. Por constrangimento de ter desnuda da cintura para cima a minha madrastra, eu aleguei um impedimento ético (que, aliás, parecia-me ser verdadeiro, mas que, obviamente, eu poderia infringir), o que recomenda ao médico não assumir diretamente a responsabilidade dos cuidados a serem dispensados para um parente muito próximo como pais, filhos, esposa etc. Prometi que a levaria a um cardiologista amigo e mais competente.*

*Quando cheguei à Serra, percebi, imediatamente, que a evolução do quadro clínico de sua doença e os sinais e sintomas, naquele momento, indicavam muito mais uma insuficiência cardíaca congestiva que uma pneumonia. Mediquei-a com um diurético de ação rápida para que eliminasse parte do excesso de água retida no sangue, aliviando o esforço do coração e o congestionamento dos pulmões. No dia seguinte levei-a a consultar-se com o Dr. Ocacir, em Patrocínio, que confirmou o quadro clínico compatível com os de resultados do eletrocardiograma, que ele mesmo realizou e os de outros exames feitos visando esclarecer a causa do problema.*

*Resolvido o caráter de urgência do quadro, conversei muito com Chiquinha e resolvemos nos transferir de S. Vicente para uma cidade mais próxima da residência de nossos pais, o que nos possibilitaria socorrê-los em caso de necessidade. E resolvemos explorar, já de imediato, algumas possibilidades.*

*Antes do episódio, o Seu Tunga já havia me falado de que um médico de Coromandel, sabedor de que ele tinha um genro formado em medicina e com capacitação em anestesia, manifestara interesse em conhecer-me e conversar sobre as possibilidades de minha fixação naquela cidade. Então fiz uma viagem até lá acompanhado de meu sogro e fizemos contato*

*com mencionado médico. Sem “fechar a porta” voltei desanimado, já que percebi, de imediato que para sobreviver eu acabaria por ter de envolver-me em uma competição feroz com outros médicos da cidade, muito mais experientes com as práticas da medicina do interior.*

*Não me lembro hoje de quem me falou das perspectivas de trabalho em Três Marias. O fato é que fiquei sabendo depois de voltar para S. Vicente e já ter espalhado a notícia de que me mudaria de lá. Alguém (seria o Zecão?) informou-me que a CEMIG tinha o propósito de contratar mais um médico para trabalhar em Hospital, que mantinha em seu canteiro de obras naquele local. Resolvi, assim que soube da notícia, ir com a Chiquinha conhecer o Acampamento e as condições de trabalho além, evidentemente de apresentar minhas potencialidades aos médicos que já trabalhavam ali, um deles diretor do Hospital. Assim, mais ou menos em fevereiro de 1967, pedi férias no meu emprego do Estado e viajei para a Serra do Salitre, com a intenção de dirigir-me, a partir dali, para fazer os pretendidos contatos, em Três Marias.*

*Acompanhado de meu irmão Hélio, saí bem de madrugada de modo que antes das dez horas, eu estava conversando com os dois médicos e visitando o Hospital. Penso que satisfiz suas expectativas, pois quando deixei Três Marias já ficara praticamente acertado um contrato de trabalho, que dependeria apenas da aprovação final da Direção da CEMIG.*

*Chegamos na Serra já bem tarde, mais ou menos às nove horas da noite e encontramos a nos esperar a Chiquinha e nossos pais com a mesa posta para um farto lanche (Hélio vivia naquele momento uma de suas mais sérias rusgas com a sua esposa Dalila, estando provisoriamente dormindo em nossa casa já, há alguns dias). Enquanto comíamos, eu falava sobre os acontecimentos da viagem. Depois de nos recolhermos todos, ouvi de nosso quarto vizinho, como sempre acontecia, meu pai e Daíca conversando, à meia voz, por algum tempo.*

*E, então, antes que conciliássemos o sono, ouvimos um grito desesperado de meu pai: “Daíca, Daíca o que você tem?”. Depois: “Chicão, Chiquinha, a Daíca está morrendo...”. Saltamos da cama e gritamos, também, enquanto tentávamos fazer meu pai abrir a porta esmurrando-a já que*

*ele, desesperado, apenas chorara e gritava por Daíca, totalmente descontrolado. Quando finalmente entramos, encontramos Daíca, já provavelmente morta. Mas, rapidamente, tentamos ressuscitá-la: Chiquinha fazia a respiração boca-a-boca enquanto eu tentava massagear o coração com a manobra de compressões do peito contra a coluna. Hélio, esbaforido, perguntou se não deveria chamar o Dr. Wanderley e gritei que sim continuando a manobra que interrompíamos, quando em vez, para tentativa de escutar os batimentos cardíacos. E só paramos para que o Dr. Wanderley, uns 20 minutos, depois fizesse uma última tentativa de reanimação com uma injeção intracardíaca de adrenalina.*

*Daíca estava morta. Já passava da 1ª hora da manhã quando os primeiros vizinhos entravam em nossa casa, despertados pelos gritos e choros de meu pai, meus e da Chiquinha. Depois, fui tomado por um torpor paralisante entremeado de choro convulsivo e sempre abraçado pela Chiquinha. Não me lembro se fui ao cemitério.*

*Passados alguns dias deste dramático episódio e tendo recebido a notícia de aprovação de meu contrato pela CEMIG, voltamos (Chiquinha e eu) a São Vicente para providenciar a mudança, o que fizemos no menor prazo possível.*

### **Saindo de S. Vicente e chegando a Três Marias**

*Nossos amigos de S. Vicente nos receberam com muito carinho e solidariedade, tentaram ainda nos convencer a ficar e, depois, percebendo que tudo já estava decidido organizaram uma reunião de despedida, na casa do Fabiano e Ana, tios do Zé Alberto e que faziam parte do pessoal mais próximo. A reunião foi realizada na véspera de nossa partida, uma semana depois.*

*Como seria fácil de prever, houve muita conversa, muito choro, muitos abraços, muita comida e muita bebida. Já depois de meia noite, Márcio Resende foi chamado para atender uma criança, que tinha dificuldades em respirar e morava em um morro, bem longe, lá perto da Estação da*

*estrada de ferro. Abraçados e trôpegos, fizemos nosso último atendimento médico conjunto em S. Vicente.*

*E às seis horas da manhã do dia seguinte, sem nenhuma ressaca (talvez porque naquele tempo eu tivesse apenas 28 anos de idade) Chiquinha e eu deixamos de morar na primeira cidade em que pratiquei medicina fora da Faculdade e tentei, sem sucesso, implantar um micro região de saúde.*

*Chiquinha, já com o José Ângelo na barriga, eu e tia Marta chegamos de mudança em Três Marias no segundo trimestre de 1967. E pouco depois trouxemos para morar em nossa casa o meu pai viúvo acompanhado de sua filha adotiva, Márcia.*

### **Três Marias – Do encantamento com a estabilidade ao tédio da vida pequeno-burguesa**

*Eu já conhecera e me encantara com a nova casa e residência provisória antes, na visita inicial para contratar o trabalho. Construída para os de maior grau na hierarquia de um acampamento e segundo os padrões americanos – cujos engenheiros foram os primeiros a se fixarem no local – era muito espaçosa e confortável. Cravada entre Eucaliptos e árvores de maior porte, com aquela pequena cerca de madeira bem baixinha delimitando a “posse” de cada família, representava muito bem a própria idéia de um Acampamento. Portas e janelas protegidas por telas para impedir a entrada de insetos indesejáveis, tinha uma parede dupla de madeira (a externa com tábuas maciças e bem ajustadas e a interna feita de compensados) com livre passagem de ar entre as mesmas com a finalidade de manter certo isolamento térmico. Situava-se, enfileirada a outras ao lado de uma rua asfaltada que se separava do lago, formado pela represa, por uma faixa de cerrado e tendo aos fundos a vegetação nativa. Em conjunto constituíam a “Vila dos Engenheiros”, denominação que marcava a hierarquia social do acampamento, pois nela habitavam unicamente os funcionários e moradores que constituíam a direção administrativa do acampamento, bem como o pessoal casado de escolaridade superior.*

*Tudo ali, na vila, fora preparado para o agrado dos moradores. Toda ela com vista para o lago formado pela represa, terminava a rua, em pracinha arredondada para retorno de carros, tendo ali e, em alinhamento com a fileira de casas, situada a casa de visitas da CODEVASF (Companhia de Desenvolvimento do Vale do S. Francisco). Desta pracinha saía uma pequena estrada que dava acesso à quadra cercada (um antigo hangar), em que funcionava o clube com piscina exclusiva, bar servido diariamente por um garçom a partir das dezessete horas, quadra para esportes praticáveis em pequenos espaços (vôlei, peteca e futebol de salão), etc. Na casa de visitas da CODEVASF, alguns dos funcionários remanescentes, com a participação de alguns de nós moradores do Acampamento da CEMIG, divertiam-se às quartas feiras, em animado jogo de “Bingo”.*

*Ao fim primeira semana residindo em Três Marias, minha sensação foi a de que tinha encontrado o lugar e a situação ideais, para viver.*

*No trabalho, em que a jornada principal era cumprida na forma de plantões com oito horas de presença efetiva e dezesseis de sobreaviso, em casa, convivia com um pessoal auxiliar, muito cordial e receptivo e com dois médicos cooperativos e experientes que me ensinaram muito para solução de problemas de diagnóstico e outros que não conseguia resolver sozinho, dados os limites iniciais de minha competência.*

*Mas, creio também que não decepcionei, muito, aqueles que esperavam de mim uma boa contribuição à medicina praticada em Três Marias. Introduzi, não sem algumas dificuldades práticas mais atualizadas tanto no que diz respeito aos serviços de apoio ao diagnóstico quanto à terapia.*

*De imediato, consegui introduzir novos componentes para a rehidratação por via venosa com a utilização de soro glicosado (até então os médicos prescreviam apenas o soro fisiológico) e alguns sais conforme aprende-ra em meu estágio no hospital pediátrico da UFMG, com o Prof. Ênio Leão, bem como, expor cirurgicamente a safena para introdução de cateter em bebês quando nenhuma das mais habilidosas auxiliares conseguia puncionar uma veia adequada (a alternativa usada era a aplicação sub cutânea do coquetel reidratante).*

*Nas transfusões de sangue que até então eram realizadas apenas com a classificação dos tipos sanguíneos, consegui introduzir as provas mais simples de compatibilidade, como a cruzada salina e as de reação em presença do soro de Coombs e de Soro Albumina Bovina. Mas, só depois de comprovar para os dois colegas a hemólise, em prova cruzada, de amostras de sangue do mesmo tipo e RH de uma paciente para a qual estava programada uma transfusão.*

*Realizei pela primeira vez no hospital a punção lombar com a finalidade de extrair líquido raquidiano para confirmar ou excluir do diagnóstico a meningite bacteriana, em criança com menos de seis meses de idade.*

*Incorporei a anestesia geral, com ventilação pulmonar para cirurgias que exigiam relaxamento total da musculatura e, portanto, curarização do paciente e passei a oferecer analgesia para parturientes no período expulsivo do parto.*

*Convencer meus colegas e a direção local da CEMIG da necessidade de dispormos de eletrocardiografia no Hospital foi um pouco mais difícil. Na época os eletrocardiógrafos eram importados, bastante caros, além de exigir alguma competência especializada para sua operação e a interpretação dos resultados de seu uso. Depois de mostrar sua importância quase decisiva para o diagnóstico de infarto do coração e me oferecer para capacitar-me à sua utilização, consegui a aquiescência para que fosse adquirido um aparelho portátil e semelhante aos que já conhecera como acadêmico. Imediatamente contratei estágio de um mês no Hospital das Clínicas de Belo Horizonte, com o Prof. Cid Veloso, para melhorar minha leitura e interpretação de eletrocardiogramas.*

*Naquela época foi a primeira vez que fiquei longe da família, hospedando-me na casa da Glória na Rua Major Gote, no Prado. E mesmo convivendo com ela e seus filhos, com quem tinha grande afinidade e de quase aca-bar com o estoque de “Black & White”, do Zé Malta, senti muitas saudades da minha família e quase chorava, quando via na televisão capítulos da série da Globo “Meu pé de laranja lima”, pela falta do Zé Ângelo, á época, com pouco menos de um ano de idade.*

*Voltando de Belo Horizonte, tive logo, logo, a oportunidade de demonstrar a importância dos meus novos conhecimentos e da eletrocardiografia em Três Marias.*

*Estava eu iniciando meu cochilo pós-almoço, ali pelas treze horas, quando o Joel me chamou ao Hospital para fazer um eletrocardiograma de uma pessoa, em trânsito e que se sentira indisposto no almoço de que participava no restaurante do Acampamento. Como notara um ritmo alterado à ausculta cardíaca e considerando a importância do paciente, o Presidente do Supremo Tribunal, Ministro Luis Galloti, queria confirmar ou descartar sua hipótese diagnóstica de Infarto Agudo do Miocárdio. Desci e já encontrando tudo preparado, iniciei o exame. Já, nos primeiros momentos, pude ver na fita em que eram impressos os resultados do exame a imagem típica de infarto com grande desnivelamento do espaço ST, engolindo praticamente a onda T. Terminado o exame, pedi licença aos acompanhantes e ao paciente para estudar mais cuidadosamente o resultado em companhia do Dr. Joel. Mal fechei a porta da sala falei afobado que sua suspeita estava confirmada e sugeri que imediatamente tomasse as medidas e condutas mais indicadas. A mulher e demais acompanhantes do Ministro foram comunicados de que o ECG deixava alguma dúvida que só poderia ser esclarecida por alguém mais competente que nós. E por precaução, enquanto não conseguíssemos essa opinião mais abalizada, tomaríamos todos os cuidados, procedendo como se tivéssemos diante de um quadro de infarto.*

*Assim, sem permitir esforços físicos do paciente, o transferimos em maca para um apartamento, onde lhe foi colocado oxigênio nasal e aplicado um sedativo. Tudo muito explicado de modo a não “apavorar” os acompanhantes.*

*Por determinação do Joel, permaneci no Hospital, enquanto ele se comunicava com o Dirigente local da CEMIG, o João Geraldo e junto com este, com a Direção Central em Belo Horizonte.*

*Menos de cinco minutos depois, chegam, assim meio preocupados, João Geraldo com Joel, e os dois me colocam “contra a parede” para confirmar meu diagnóstico, pois o caso já estava tendo grande repercussão e equipes médicas estavam sendo mobilizadas para serem transportadas do Rio e de*

*Brasília para Três Marias. Eu disse não ter nenhuma dúvida, mas fiquei, confesso, ter ficado um pouco inseguro e rezando para que as tais equipes chegassem logo. Decorridas pouco mais de duas horas, que para mim pareceram uma eternidade, chegou de Brasília a primeira equipe que imediatamente assumiu a responsabilidade de assistir o Ministro. Muito gentil, o médico que a coordenava, elogiou nossa competência no diagnóstico e na conduta adotada, recebendo do Dr. Joel plena autonomia para requisitar qualquer dos poucos recursos de que dispúnhamos. Mas na verdade eles traziam uma parafernália de equipamentos portáteis e medicamentos que certamente excediam, em muito àqueles.*

*Sabedores de que já havia deixado o Rio uma outra equipe e depois de alguns exames realizados no paciente decidiram os colegas de Brasília esperar pelos do Rio para tomarem uma decisão conjunta quanto ao encaminhamento a ser dado. O pessoal do Rio chegou em mais ou menos meia hora e juntos em conferência, realizada por em nossa presença (solicitando nossa opinião, por delicadeza, é claro) decidiram aguardar até a manhã seguinte para remover o paciente com destino ao Rio onde seria dada seqüência aos exames e procedimentos indicados. Assim foi feito e tudo terminou bem.*

*O caso nos rendeu além de maior confiança, da Direção Central da CEMIG, o conhecimento de alguns procedimentos novos, equipamentos e medicamentos mais modernos no atendimento a emergências cardíacas e a garantia da aquisição do que julgássemos necessário para nos tornarmos mais capazes de atender a tais emergências.*

*Claro que no Acampamento e nos arredores, incluindo municípios distantes, passamos a ser bem mais respeitados, crescendo o nosso prestígio junto à clientela cativa e a particulares.*

*Como anestesista consegui também algum prestígio, Principalmente junto às mulheres com gravidez adiantada para contratar meus serviços na realização de partos com analgesia, depois que as primeiras atendidas divulgaram o alívio que sentiram ainda que a intervenção ocorresse somente no período final do parto. E nisso fomos beneficiados pelo reforço dado pelas nossas “enfermeiras parteiras”, que reconheceram, de pronto,*



*os grandes benefícios de um “soninho” induzido nas parturientes com Tionembutal (hipnótico de ação ultra-rápida) e de um “cheirinho” de Pentrane (o anestésico gasoso preferido, à época, para tal procedimento). Sem músculos pélvicos contraídos com abolição do medo e da tensão, mas sem a perda total de sensibilidade as parturientes colaboravam ativamente e o parto ocorria de forma tranqüila.*

*E de um modo geral, com o benefício de ter terminado o curso de medicina mais recentemente, com o aprendizado da prática e “apertos” de S. Vicente e com os conhecimentos obtidos na convivência com os médicos e para-médicos de Três Marias, tornei-me, ao fim de quase cinco anos razoavelmente competente e reconhecido para continuar na medicina clínica privada e com boas chances de me “enricar”.*

### **A vida social e familiar em Três Marias**

*Na convivência do dia-a-dia com o pessoal residente no Acampamento, as relações eram também muito cordiais e respeitosas sempre submetidas a normas e regras da administração, bastante flexíveis, mas que conduziam um comportamento favorável para soluções acordadas nos conflitos triviais em comuns em qualquer espaço de nossa sociedade.*

*Chiquinha e eu tornamo-nos, em pouco tempo, particularmente amigos de alguns casais com os quais passamos a conviver mais de perto: Dácio e Eliana, Joel e Lina, Antonnof e Cidália, Batista e Glorinha, Moraes e Marta e todos que foram nossos vizinhos, particularmente o Paulo Montenegro e família. Depois, com o passar do tempo, nossa roda foi crescendo e hoje eu teria muitas dificuldades para excluir, de relações cordiais e aparentemente amigas, alguém que morou no acampamento entre 1967 e 1971.*

*Nossa vida, ali, foi enriquecendo-se, também, pelo crescimento da família.*

*Em primeiro lugar, com a vinda de meu pai que passou a morar conosco, quando não estava na Serra, em visita aos outros filhos. E ele deu uma grande contribuição para a nossa formação como uma família solidária e mais competente para enfrentar os problemas do dia-a-dia. Nunca deixou*

*o seu convívio permanente com a música, trazendo consigo seus instrumentos prediletos: escaleta, bandolim e violão. E quando tinha oportunidade de se fazer acompanhar por visitantes fazia coisas incríveis, como, por exemplo, elaborar partituras para violão, bandolim e clarinete com pautas desenhadas em papel de padaria. Certa vez preparou, de memória, tais partituras de uma longa valsa, composta pelo Tio Nico, para tocá-la em companhia da Dalute (no bandolim) e de seu filho Paulino Cortes (no clarinete). Em outra, repetiu a façanha, transpondo para o papel “A Praça”, do Carlos Imperial, que ouvia no rádio, apenas com o intuito de repeti-la, ao bandolim, de forma a agradar uma viúva, que a Chiquinha contratara como empregada doméstica e da qual, ele parecia enamorado. Ficou muito feliz quando comprei o sítio – situação que descreverei adiante – e, então, ele pode passar períodos maiores junto aos filhos Bajú e, mais tarde, Dalute. Meu pai trouxe junto a Márcia, que fora adotada por ele e Daíca, na forma exigida pela lei. Mas, eu carrego até hoje um sentimento de culpa por nunca a ter considerado (e muito menos tratado) como irmã. Na verdade tenho consciência de ter sido sempre muito ruim para ela e me comportado como o mau padrasto descrito em tantos contos e se concretizado tantas vezes nas histórias de órfãos. Nunca lhe dei o carinho que uma criança merecia e ela, coitada, se submetia à minha prepotência já que a situação de dependência não lhe deixava escolha. E em troca tratou sempre com muito carinho os meus filhos de sangue enquanto esteve em minha família. Espero sinceramente, poder ajudar-lhe algum dia e assim aliviar um pouco minha consciência.*

*Em segundo, com o nascimento dos três filhos e com a incorporação de outros parentes próximos na convivência diária. Já morávamos, então, em uma nova e confortável casa construída em um bonito conjunto destinado à habitação dos funcionários efetivos mais graduados e dos que se tornariam moradores definitivos, necessários à operação da Usina.*

*Os de maior prestígio dado pela antiguidade, situação hierárquica e situação de escolaridade, tiveram o privilégio de morar de frente para o lago. Nós os outros tínhamos nossas casas com frente para o cerrado e as aglomerações de populações que dependiam direta ou indiretamente*

*da CEMIG ou da CIA. MINEIRA DE METAIS. Dividíamos os quarteirões com o pessoal privilegiado com vista para o lago, pelos fundos dos lotes por intermédio de cerquinhas baixas, de madeira, que delimitavam, também, lateralmente, os quintais de cada residência.*

*José Ângelo nasceu em sete de setembro de 1967, às 23 horas e quarenta e cinco minutos de parto cesáreo realizado pelo Zecão com a ajuda do Joel, Morais e Roberto, sendo que o primeiro e o último dos médicos citados vieram de Belo Horizonte, especialmente, para participarem da intervenção. Também contamos com o carinho e a atenção permanente de todo o pessoal auxiliar, “de serviço” no Hospital, além de outros mais amigos. Devo registrar que Chiquinha e eu sofremos o trabalho de parto, desde as cinco da manhã daquele dia e, boa parte do tempo, rodando em uma camioneta pelo acampamento, solução que encontrei para distrair a minha companheira, até a chegada do Zecão, mais ou menos às quatorze horas, que passou então a orientar nossos procedimentos. Próximo às 23 horas, Zecão comunicou-me que a dilatação não acontecera como esperado e os batimentos do coração do feto indicavam a necessidade do parto cesáreo. E apesar do nosso desejo de preservar o útero materno para suportar muitas outras gravidezes, Chiquinha e eu concordamos com a cirurgia, rezando, os dois, para que tudo acontecesse sem problemas. E assim foi.*

*Na primeira noite em que passamos com o Zé Ângelo em nossa casa, gastamos quase todo nosso estoque de fraldas – ainda eram usadas as de pano – pois se ele chorava e fosse verificada uma fralda molhada a mesma era trocada. Em seguida lhe era dado de mamar. Quase imediatamente vinha o cocô e novamente outra fralda lhe era posta. A sucessão de xixi, de choro de fome, de amamentação e de cocô, continuou por toda a primeira noite, passada em casa. Depois, com os conselhos da Vó Sebastiana e das auxiliares de enfermagem do Hospital, a coisa melhorou, gradativamente, até chegar à normalidade quanto à questão do uso das fraldas.*

*O parto de Gina ocorreu de forma mais tranqüila. Com seis horas de contrações e nenhuma dilatação do colo uterino, já o Zecão decidiu-se pela cesárea. Também, com maior experiência, por parte da Chiquinha os cuidados com a recém nascida foram menos atabalhoados. Na época já mo-*

rava conosco a tia Marta, o meu pai e também a Márcia, filha de criação dele da Daíca, que ajudaram bastante.

No caso do Paulinho, por recomendação do Zecão, o pré-natal, os últimos meses e também o Parto ficaram a cuidado de um especialista da sua confiança, o Dr. Nelson, da Maternidade Hugo Werneck de Belo Horizonte. Foi realizado o parto, em cirurgia de emergência, já que antes da hora programada para a cesariana, surgiram sinais de sofrimento fetal. Aberto o abdome, constatou-se ruptura em alguns pontos do útero, pelo que o obstetra decidiu pela ligadura das trompas, com o que ficava frustrado nosso desejo de ter muito mais filhos. Eu pude ir a Belo Horizonte acompanhar o parto, mas tive que retornar logo depois para meu trabalho, antes mesmo da autorização da viagem de volta, para Chiquinha e Paulinho. E na tal viagem de volta, passei por muitas aflições, pois o carro da FHEMIG, cedido para o transporte da mãe e filho, apresentou um defeito que fez com que durasse mais de nove horas uma viagem que deveria ser completada em três e meia. Sem qualquer comunicação (na época não havia celular e nem DDD em todas as cidades) só nos restava rezar e fazer promessas para que nenhum desastre tivesse acontecido. Chiquinha e o Paulinho chegaram, em Três Marias, às duas horas da manhã.

Com as doenças comuns da infância os que mais sofreram foram o José e a Gina. Ambos foram várias vezes a B. H. para submeterem-se a incisões nas membranas do tímpano, recurso heróico, à época, para alívio de dores em otites agudas, não resolvidas com os antibióticos e antiinflamatórios existentes.

A Gina nos passou um grande susto nos primeiros meses de vida com uma poliúria (eliminação excessiva de urina) que sugeria diabetes hipofisária uma vez que exames complementares eliminaram a possibilidade de diabetes de origem pancreática. E então o temor ou terror passou a ser alimentado pela hipótese diagnóstica de um tumor (câncer) de hipófise, afastada por imagens radiológicas. Mas depois de alguns dias tudo se normalizou e até hoje não sabemos o que aconteceu, de fato.

A vida transcorreu sem novidades e cada vez mais eu me acomodava a viver a estabilidade garantida por um bom salário, moradia confortável,

*transporte pessoal, todos os direitos trabalhistas e a proteção total, tudo oferecido por uma grande e sólida empresa estatal. Estabilidade econômica, social e também política, já que a ditadura vigente não permitia maiores conflitos envolvendo ideologias estranhas e nem eleições para prefeito, em municípios estratégicos como o do Barreiro Grande onde se situava a maior usina hidroelétrica de Minas à época. Eu que sempre militara politicamente no que chamamos até hoje de “esquerda” tinha de me contentar em torcer pelos russos na corrida espacial com os americanos. E vez por outra me envolver em discussões acaloradas com o Moraes o colega mais reacionário e direitista dos com quem convivia, mais de perto.*

*Veza em quando, a rotina era quebrada pela visita de algum parente mais chegado, na maioria irmãos com seus filhos, o que se constituía sempre em motivo de alegria para nós adultos e, sobretudo, para as crianças. Recebemos assim em Três Marias, a Glória, a madrinha Sônia, o Hélio e o Hugo quase sempre acompanhados de todos seus filhos, ou, quase todos. Em certas ocasiões e de surpresa, recebemos também visitas de amigos, a maioria de S. Vicente, mas também da Serra, movidos pelas saudades ou a procura de conselhos, companhia, paz, etc. em momentos de dificuldades.*

*Em dois momentos, da estada em Três Marias, tive o privilégio de ter morando bem perto os meus irmãos mais velhos, a Dalute e o Bajú, depois que os mesmos retornaram do Paraná, onde mais jovens buscaram, com outros da Serra, fazer a vida ali, ao final da década de 40.*

*O Bajú, cujo nome de batismo era Adalgiso teve o apelido dado pelo meu avô Candinho primeiro mestre escola da Serra do Salitre – ao que parece também um mestre e colocar apelidos. Casou-se muito cedo, aos dezoito anos de idade, com a Maria Geralda que, não sei porque sempre foi chamada por todos nós de “Cocota”. Ela era mais velha que ele algo em torno de doze anos e filha de um rico fazendeiro, descendente do fundador do município,*

*Pelo que fiquei sabendo, este meu irmão, sempre foi uma pessoa especial e antes de se casar viveu para “dar trabalho” ao meu pai com suas molecagens compartilhadas com o primo “Zezim” Cota, filho do tio Juca, de quem era amigo inseparável, amizade que se estendeu por toda a vida.*

*Dizem que os dois desde a pré-adolescência, viviam pelos matos, caçando, pescando e quando em vez trabalhando como madeireiros. Avessos à ordem estabelecida, procuravam demonstrar, os dois e em tudo, o desprezo que tinham pelas normas disciplinares da civilização.*

*Na minha lembrança, os contatos que tive com Bajú e família, antes de sua partida para morar e formar cafezais no norte do Paraná, deram-se na fazenda que recebera como herança do sogro, na “Mata Grande”. Na propriedade tentou organizar uma exploração tradicional, com ajuda do Zezim, mas acabou por vendê-la, comprar um caminhão, experimentar viver de fretes em viagens para Belo Horizonte, reunir algum dinheiro e aventurar-se na vida. Donde chegou ao Paraná.*

*Alcoólatra, músico autodidata por recusar-se às lições de quem quer que seja, tocava sax, na bandinha da Serra, que passei também a integrar aos seis anos por imposição e para orgulho de meu pai. Brincalhão, principalmente quando sob efeito de um “golezinho”, dava muita atenção às crianças e creio que por isso foi muito admirado por mim. Mas, depois que partiu para o Paraná, perdi contato por algum tempo, com ele e seus filhos (Fia, Rosa, João e o Neném).*

*Veio para Três Marias em busca de socorro médico para aliviar-se de uma das conseqüências de uma doença crônica, a Doença de Chagas transmitida pelo “barbeiro” e que o infectara há muitos anos, provavelmente lá na Mata Grande: um fecaloma que é como se chama, na medicina, uma pedra constituída a partir de fezes ressecadas e retidas em uma parte dilatada do intestino grosso. A retirada do tal fecaloma é feita pelo ânus, com anestesia parcial, em uma intervenção extremamente constrangedora para o doente e para os médicos, sobretudo pelo mau cheiro que impregna todo o ambiente.*

*Os problemas de saúde de meu irmão decorrentes da Doença de Chagas eram, porém, muito mais graves que o inicialmente tratado. A doença já estava em estado avançado e comprometera o coração que, mesmo não apresentando, ainda, sintomas e sinais de insuficiência, mostrava ao RX, aumento significativo de volume e ao eletrocardiograma, as alterações tí-*

*picas. Eu o aconselhei a morar próximo a Três Marias, situação em que poderia contar com o meu apoio, mais permanentemente.*

*Baju gostou muito da idéia e com a plena adesão da sua mulher, a “Tia Cocota” e de um primo o Boanerges, resolveu instalar-se às margens do rio Abaeté, como garimpeiro, em busca de diamantes. Concordei em financiar os custos de sua manutenção em troca da metade do que encontrasse em diamantes num acordo conhecido como “meia-praça”. Então um dia, sem qualquer aviso prévio, surge defronte de minha casa, em um caminhão muito velho com cabine metade de um antigo modelo Mercedes, metade de outro antigo modelo Chevrolet, o meu irmão com a mulher, três primos (o já citado Boanerges, Zezim Cota e o proprietário do caminhão, o Romeu). Traziam toda a “tralha” de cozinha, alguma madeira serrada, apetrechos mínimos para construção de móveis e até algumas galinhas. Lembro-me que uma destas fugiu e deu um trabalho danado para ser capturada, dentro do Acampamento.*

*Depois do almoço, preparado com boa vontade pela Chiquinha, a turma seguiu para a beira do rio, onde Baju, já construía com ajuda do Zezim e prévia anuência de um fazendeiro proprietário, a sua primeira morada no município, um rancho com paredes de paus roliços fincados no chão e cobertura de capim. Ocupou-a, com móveis toscos, fabricadas por ele – camas, bancos, mesas etc. sempre muito instáveis e balançantes. Espero em outro momento contar um pouco da história de vida de cada um dos personagens citados aqui, histórias ricas de aventuras, episódios pitorescos e também sofrimentos. Enfim, histórias humanas singulares e originais, mas paradoxalmente muito parecidas em alguns aspectos, porque histórias de pessoas que se caracterizaram por escolher um modo de viver fora da ordem vigente, embora na legalidade, como grandes, ousados e verdadeiros aventureiros um pouco por vocação um pouco por que a que a pobreza os forçara a ser, para se livrarem do trabalho assalariado.*

*Em muitos e muitos fins de semana, almocei com o Baju no garimpo, onde comi a melhor combinação de carne seca, arroz e feijão. Às vezes trazia comigo, de volta ao Acampamento, alguns “xibius” (pequenos diamantes) mais bonitinhos com que presenteava à Chiquinha. As horas mais*

*gostosas no garimpo, entretanto, foram as que passei pescando “matrinxãs”, o peixe mais bonito e mais gostoso do rio e ouvindo os casos contados pelo meu irmão mais velho.*

*Mas a doença do coração era progressiva e em menos de ano e meio já impedia que fossem praticadas algumas das atividades indispensáveis no garimpo de grupiara: escavação do cascalho com picareta, seu transporte, lavagem, etc. E ele ia adaptando seu modo de trabalho às suas condições físicas.*

*Certa vez, a pedido do Dácio, o meu maior amigo do Acampamento e já referido, eu o conduzi até o garimpo do Bajú, acompanhando um engenheiro americano, Dr. Davidson, que participara no planejamento e construção da Usina e que era apaixonado por bromélias, com expectativa de encontrarmos nos arredores alguns exemplares do vegetal. Ao chegar e encontrando o rancho vazio, nos dirigimos a uma parte baixa do terreno próximo, onde meu irmão trabalhava com a colaboração de sua mulher ao fundo de um buraco, arredondado, já com uns seis metros de diâmetro e três de profundidade. Ao chegarmos, Dácio, vendo o Bajú assentado em um pequeno tamborete, com uma pequena picareta na mão e escavando o barrando, gritou em tom de brincadeira: “Uai Bajú, trabalhar assentado? Isso tudo é preguiça?” Ao que lhe foi respondido: “Ora Dr. Dácio estou trabalhando sentado, porque ainda não descobri como trabalhar deitado”. Rimos todos, com a resposta. Não é preciso dizer que depois das apresentações e de voltarmos ao rancho, o Dr. Davidson, já estava maravilhado com meu irmão, pela sua simplicidade e inteligência. A uma consulta do engenheiro sobre a possibilidade de obter água para beber, com o diálogo sendo traduzido pelo Dácio, o Bajú respondeu brincando: “Ei, Dr Dácio se o nosso amigo quisesse “champagne” eu não poderia atendê-lo. Mas, água?” E apontando para o rio Abaeté que corria ao fundo: “Veja o mundão que tenho aqui”. Ao invés de procurar bromélias, Dr. Davidson preferiu ficar boa parte da tarde conversando com o anfitrião, vivamente interessado nos detalhes de sua vida, nos seus casos, nas soluções criativas para resolver problemas práticos. Como a de levar água do rio apenas com uma roldana, uma corda com uma das extremidades fixada em uma pedra no*



*meio da água e a outra amarrada no galho de uma árvore que também sustentava a caixa d'água. Outra corda era amarrada a um balde que, desequilibrado com a ajuda de uma ferradura, ao cair na água se emborcava e se enchia. A primeira corda servia de guia e segunda, passando por um jogo de roldanas e argolas, servia para deixar o balde descer e depois de cheio puxá-lo até à caixa. Dácio é que sofreu com o papel de intérprete, em tanta conversa.*

*Para compatibilizar a progressiva incapacidade com esforços físicos exigidos pelo trabalho a solução encontrada pelo meu irmão para continuar vivendo de seu trabalho autônomo foi mudar o seu meio de vida.*

*E por sugestão e mediação dele, comprei um sítio a uns trinta quilômetros, indo pela BR 0-40 em direção a Belo Horizonte. A área era de uns cem hectares a maioria de cerrado de terra vermelha, e menos de dez de cultura. Tinha uma linda vereda na chegada indo na “estrada” feita pelo Bajú, inicialmente com foice e enxadão e, mais tarde, consolidada com as rodas do caminhão do já citado Romeu, as de meu carro e, depois, as de um velho jipe restante da segunda guerra, que comprei para seu uso, meses depois. Havia, no sítio, uma casinha de “pau-a-pique”, próxima a uma alta barranca de um caudaloso e piscoso riacho, surpreendentemente coberta de telhas coloniais, artesanalmente fabricadas, quem sabe, por algum quilombola. “Um paraíso”, no dizer do meu irmão, sempre cheio de entusiasmo com suas escolhas, entusiasmo com que nos contagiava, facilmente, na sua fala envolvente.*

*Na mudança do garimpo para a nova morada, ele utilizou o mesmo velho caminhão do também velho amigo Romeu, que veio lá da Serra porque, segundo sua justificativa, ele precisava trazer, de lá, alguns pequenos animais e outras coisas necessárias para construção de “nova mobília” e também o seu filho Neném, agora um forte rapagão com mais de vinte anos, que convencera a vir emprestar-lhe a força de trabalho, que já esta lhe faltava pelo coração doente.*

*Quando Chiquinha e eu fomos visitar o sítio pela primeira vez, encontramos uma casinha já caiada e limpa, com um “reguinho” de água correndo a poucos metros da porta da cozinha (buscada da vereda) e, é claro,*

*ocupada com os móveis toscos de madeira, sem qualquer acabamento, instáveis e ameaçadores de uma queda iminente. Dormimos em colchões fabricados pela Cocota e recheados por ele com palha de milho, no qual podia-se sentir facilmente aquele caroço no qual se prende a palha.*

*Comemos o delicioso frango muito bem temperado, com arroz, feijão, farinha de milho e couve, prato em cujo preparo minha cunhada era imbatível e depois de um pequeno cochilo, fizemos mil projetos para nosso empreendimento: plantações de milho e feijão, formação de capineira de napiê consorciado com soja perene, construção de um canal para trazer água de um pequeno córrego que nascia no nosso terreno e caía no riacho, em quantidade suficiente para produzir energia e fazer funcionar máquinas variadas (serra circular, aplanadeira, furadeira etc.), criação de gado solteiro e algumas vaquinhas de leite etc., etc.*

*Realizamos em um ano e pouco, quase tudo. É claro que à moda Baju, isto é, com aquelas imperfeições e defeitos próprios de improvisações que resultavam da pressa, da sua despreocupação com “bem feito” e de pouco dinheiro de que dispunha. Mas junto com seu filho ele fez um canal de mais ou menos cinqüenta centímetros de largura, um quilômetro de extensão e que em algumas partes chegava à profundidade de dois metros.*

*Pouco tempo depois de trabalhar o sítio fui convencido a lhe comprar “uma condução”. Então, ele, mecânico de profissão, devidamente provisionado foi a Belo Horizonte, onde escolheu um jipe modelo 51, já mencionado. Custara pouco porque tinha alguns “pequenos defeitos” que ele mesmo consertaria. Com essa “condução” em algumas de minhas visitas semanais ao sítio pude gozar belas pescadas em riachos vizinhos, ouvindo relatos pitorescos de sua vida passada.*

*Mas, o invencível e permanente desejo que empurrava meu irmão para um novo começar em novas moradas, manifestou-se, pouco mais de um depois. Então, ele, deixando em seu lugar o Orlando com sua mulher, a minha irmã Dalute, os três filhos mais novos (os gêmeos Huguinho e Hezinho e a caçula Mariana) e o seu filho Neném, partiu para a Serra do Salitre indo morar à beira do Rio Quebra Anzol em terreno cedido por um irmão da Cocota. Deixou para trás, morando em Barreiro Grande que*

*mais tarde passou a se chamar Três Marias, a sua filha Rosa, já casada e com filhos. Antes de sua mudança, outra filha sua que estava no convento e que era apelidada por “Fia”, veio a morar conosco, que já hospedávamos a Graciete, filha da Dalute e a Marta, irmã da Chiquinha. Não me lembro mais se a estada da Graciete conosco coincidiu, ou não, com a de Orlando e Dalute, no sítio.*

*Acho, hoje, que eu me projetava no entusiasmo do meu irmão com suas fantasias, no seu impulso de começar sempre uma vida nova, na sua necessidade de contato permanente com a natureza, no seu desprezo à vida pequeno-burguesa, que a maioria de nós aspira e que é marcada por suas convenções, normas de comportamentos, horários, obrigações etc. Nunca, por exemplo, ele aceitou horários para se alimentar e a Chiquinha é que teve de se adaptar a dar-lhe almoço, às dez, às nove e até às oito horas da manhã, quando ele ia em nossa casa, Reconheço, também, que como ele, vivo a relação contraditória que existe entre os alcoólatras e a droga. Ele, naquele período de mais de dois dos últimos anos que vivera próximo a nós, conseguira abster-se completamente do seu uso, mas sabia que voltaria a beber e, no íntimo, ansiava pelo momento em que tal aconteceria, contendo-se apenas por ter de demonstrar responsabilidade com os projetos que me convencera a realizar.*

*O Orlando irmão da Cocota e, portanto, duplamente, cunhado do Bajú era alto, careca, forte como um touro. Sua figura refletia sua maneira de ser: com os pés solidamente apoiados no chão enfrentava os problemas do cotidiano, com realismo e os resolvia com os ensinamentos de uma longa prática. Nascera e crescera na “Mata Grande”, fazenda que tinha as melhores terras da Serra. E. ao lado de muitos outros irmãos (ao todo eram trinta e dois, filhos legítimos e reconhecidos do Coronel Pedro Luiz), ajudara a construir o império que foi desmembrado em muitas fazendas. Casou-se com minha irmã mais velha, Maria Geralda da Silveira, que todos nós conhecemos e continuamos a chamar de Dalute. Esta reunira o que havia de melhor nos caracteres dos Pacheco e Faria com os dos Machado da Silveira (inteligência, tenacidade, paciência, bondade, sensibilidade etc.). Seu olhar, que brilhava de alegria quando entusiasmada com algum projeto*

*novo, tinha um que de tristeza, talvez resquício dos muitos revezes que sofrera na vida. Mas, procurava demonstrar sempre esperança e confiança em dias melhores.*

*Orlando e Dalute haviam integrado um grupo de famílias que, motivadas pelo Bajú, resolveram tentar fortuna no Paraná no final dos anos quarenta entre as quais se incluía a de uma outra irmã a Olga casada com o Osvaldo do João Pereira. Orlando e Dalute levavam consigo quatro dos sete filhos vivos nascidos na Serra (eles haviam perdido uma menina já grandinha, gêmea do Marcos) deixando os mais velhos, Rafael e Beatriz estudando em Patrocínio e na Serra a Simone que se agarrara muito com a madrinha Odete, filha do seu Getúlio Alves que a criou até a idade adulta.*

*No Paraná os negócios não foram bem, mas o último casal a voltar para a Serra foi o constituído pelos dois, vindo primeiramente a Dalute com os gêmeos e a Mariana e somente alguns meses mais tarde o Orlando. E como não encontraram na cidade oportunidades de trabalho aceitaram meu convite para substituir Bajú, que lhes deixou para companhia e ajuda no trabalho, o filho Neném.*

*Orlando em pouco tempo fez grandes transformações, no sítio. Habilidade no trato com as pessoas estabeleceu cordiais relações com os vizinhos e obteve destes, boa vontade e confiança para ajeitar as coisas. Assim não foi difícil fazer muitos pequenos negócios (catiras) que tiveram efeito quase imediato na produção. Lembro-me com que orgulho, ao vir pela primeira vez em nossa casa, no acampamento, entregou à Chiquinha um balde cheio de ovos e outro cheio de leite. Conseguiu, com muita paciência, legalizar a propriedade da terra, localizando os herdeiros e obtendo dos mesmos o cumprimento do compromisso de torná-lo procurador para subscrever a escritura de venda das partes, pagas por ocasião da compra, mas ainda sustentada apenas por um contrato de compra e venda.*

*Convenceu-me a investir em uma estrutura de produção de silo para alimentar o gado nos períodos de seca, comprando uma ensiladeira, um motor “diesel” estacionário e os apetrechos necessários, que além de fornecer energia para as máquinas aumentou o conforto da casa com a instalação de rede elétrica. Dalute teve então um momento de grande alegria*

*seguida de dolorosa decepção. Acreditou que teria, finalmente, realizado seu sonho de ver televisão, sonho que perdurou por pouco tempo já que as imagens nunca apareceram no vídeo. É que faltava, como também para nós, em Três Marias a instalação de uma estação repetidora de sinais para cobrir a área.*

*A presença de Orlando e Dalute no sítio teve conseqüências muito agradáveis para nós. Além do convívio com eles e seus filhos menores, passamos a receber freqüentes visitas de seus filhos mais velhos, amigos de infância e que, há muito, não víamos: Beatriz com o marido Ulisses e outros filhos, Paulinho e Quico. Acho que não estiveram conosco apenas o Rafael, José Orlando e o Toninho. Simone não sei, mas recebi a visita do Carlos, seu futuro marido, que conquistou facilmente minhas simpatias.*

*Sinto hoje, que fomos bem aquinhoados com a presença de tantos parentes e amigos, em nossas vidas. Nossa casa estava quase sempre cheia de visitas: meus irmãos com suas famílias (acho que só não fui visitado pela Olga e pela Dola), alguns sobrinhos, cunhados (Thierson, Sousa, Tião, Maria Helena, Terezinha) e concunhados, amigos de S. Vicente, médicos ex-colegas de turma etc. Também recebi em estadas mais duradouras o Edinho, filho do Hugo, meu irmão e o Irmão Ilídio, aquele de S. Vicente, que careciam de apoio em momentos de decisões importantes para encaminhar suas vidas.*

*Fiz também uma grande amizade além daquelas esperadas pela convivência no trabalho. Foi com o seu Magela, então gerente do Banco Real, que operava uma agência na “cidade satélite”, nome pelo qual era conhecido o primeiro acampamento que serviu de morada para os pioneiros e menos escolarizados construtores da Usina, No local movimentava-se a economia do acampamento principal em compra de bens e serviços ou outras trocas necessárias a uma pequena, mas dinâmica cidade.*

*O seu Magela criava duas adolescentes, a “Pingo” e a Verinha, muito simpáticas e faziam uma dupla afinada para cantar as músicas de sucesso, à época. Eram, ambas, amigas e colegas da tia Marta, fato que contribuiu para sua maior aproximação com nossa família. Seu Magela, gostava muito de pescar e juntos, nos arriscamos a sair um pouco mais para den-*

*tro do lago em bote de madeira e movido a remos, ganho por ele de um cliente. Assim conseguimos pegar alguns peixes inacessíveis com a pesca de barranco: pacus, corvinas, etc. Alguns anos depois, reencontrei-me com o amigo em Montes Claros, quando pude ajudá-lo em um momento difícil, de que voltarei a falar, pois teve como consequência uma relação mais estreita com a Verinha que veio a se tornar minha funcionária e amiga muito íntima.*

*Em 1970, tivemos dois acontecimentos importantes na família. Um muito dramático. O seu Tunga, que já há algum tempo queixava-se episodicamente de “dores no estômago”, apresentou em radiografia contrastada do órgão – na época não havia o recurso da endoscopia com tubo flexível e fibras óticas – imagem sugestiva de tumoração, em exame solicitado pelo Dr. Walter.*

*Levado a Belo Horizonte e sob cuidados do velho amigo Zecão, que o hospedou em sua casa, submeteu-se a uma laparotomia exploradora (abertura cirúrgica do abdome com objetivo de esclarecer dúvidas do diagnóstico clínico). E o resultado foi uma “paulada” revelada a um dos filhos e a mim: meu sogro já era vítima de um câncer em estado avançado invadindo o pâncreas e intestino com obstrução quase total do duodeno (na saída do estômago). Auxiliado e orientado, pelo seu irmão Evilázio, Zecão optou por realizar apenas um desvio do fluxo alimentar já que a remoção do tumor era impossível. Seu Tunga teve um tratamento de filhos por parte do Zecão e da Regina, em sua convalescença, quando o levaram para sua própria residência, onde o hospedaram e com seus parentes mais próximos, trataram-no como um dos seus. Certamente sua ótima e rápida recuperação da cirurgia muito se deveu a isso. Assim, poucos dias, depois, meu sogro pode se reunir a nós em Três Marias, aparentando plena recuperação da saúde e chegando a engordar alguns quilos.*

*Tive que “bolar” um jeito muito especial de dar a notícia para a Chiquinha. Escolhi uma madrugada próxima, quando conversávamos em algum momento de entre sono, para lhe contar a verdade e apelei para que não demonstrasse, de modo muito evidente, seu sofrimento de modo a evitar que a situação real da saúde de seu pai fosse imediatamente percebida pela mãe e irmãos.*

*Passado um mês e com a aparente total recuperação de sua saúde, decidimos, Chiquinha e eu, levá-lo de volta à sua Fazenda. E ele então nos*

*dias que antecederam à partida, passou a procurar por mudas de flores e plantas interessantes com as quais pretendia levar uma bela surpresa para sua companheira, a Vó Sebastiana.*

*Tirei um mês de férias para passar, com a Chiquinha e os filhos, os últimos dias do meu sogro, em sua companhia.*

*Na ida para a Serra ao passarmos por uma antiga fazenda experimental de algum projeto de reforma agrária, a que chamavam de colônia, notamos, já de longe, uma grande queimada à margem esquerda da estrada, ao que o Seu Tunga fez uma observação de homem da terra: “coitado do dono, ali, agora, vai só ter samambaia por muito tempo”.*

*Nos primeiros quinze dias que se seguiram pude acompanhar bem de perto as últimas atividades do Vô Tunga, como fazendeiro, reduzidas praticamente a longas conversas com seu filho Thierson para orientações gerais e à solução de pequenos problemas nas cidades vizinhas. Mas a doença voltava pouco-a-pouco a se manifestar e a debilitação do meu sogro cada vez mais se acentuava.*

*Antes que terminassem minhas férias tomamos, com toda a família, a decisão de alugar uma casa em Patrocínio onde a assistência à fase final de sua vida poderia ser melhor. Terezinha e Chiquinha com os filhos passaram a morar ali com a Vó Sebastiana, juntamente com o Tião que assumiu o papel de chefe da nova família. Maria Helena que residia bem próximo, na Serra, passou a ir diariamente a Patrocínio e o Thierson ficou na fazenda cuidando da mesma. E como não podiam estar permanentemente presentes os outros irmãos se reuniam ali na nova morada, sempre que era possível.*

*Eu tive que reassumir meu trabalho, mas não deixei de voltar no primeiro fim de semana e depois, com a permissão compreensiva dos colegas do Hospital e da direção da CEMIG, em Três Marias, fiquei em definitivo, até o fim, em Patrocínio. Levei alguns medicamentos, inclusive anestésicos, intravenosos que foram usados, com a permissão da família nos últimos momentos de sofrimento extremo do pai da minha companheira.*

*Acredito que esse período final teve o significado de uma transição e acomodação para a perda definitiva, resultante de uma decisão muito feliz de todos. Aos sentimentos de tristeza misturavam-se os de solidariedade e afeição, não apenas dos parentes, mas, também os de inúmeros amigos. Dentre estes vale destacar a permanente e constante assistência dada pelo meu irmão Hugo e família que residiam em Patrocínio.*

*O outro foi muito alegre e que completou o núcleo da família. O nascimento do Paulinho em 18 de dezembro.*

*Depois, a vida continuou para nós, em Três Marias, como dantes.*

*Porém, de algum modo, os episódios das mortes de Vô Tunga e da Dáica, trazendo para mim a consciência da finitude da vida, contribuíram muito para a grande virada que aconteceria na minha escolha de um novo projeto de viver. Até então eu ainda não tinha me dado conta, com tanta clareza de que poderia não haver muito tempo para realizar alguma coisa de importância do ponto de vista político e social se eu continuasse contentando-me em me deixar levar pelas facilidades da mesmice agradável que me oferecia a vida de então.*

*A partir deles, das convivências com o Bajú e Cocota no garimpo, com Orlando e Dalute no sítio e com o meu pai sempre apaixonado pela música e pela vida, amadureceu em minha consciência o fato de que eu estava sendo levado pelos apelos de um projeto de alguém ou de uma classe, mas não pelos sonhos construídos por mim. Estes, sim, tinham tentado traçar seus próprios caminhos. Eu estava sendo levado pelos apelos de uma vida pequeno-burguesa com a adesão cada vez maior aos valores do capitalismo: competição, enriquecimento, individualismo, consumismo etc.*

*Paulatinamente, fui me tomando de desprezo, pelas práticas em que estávamos metidos, nós, os moradores do Acampamento e dos arredores. Práticas regidas pela lógica da competição numa luta que tinha como único fim conquistar e ostentar maior capacidade de consumo. Luta, na qual tudo valia, desde pequenos golpes ou até grandes traições. E que penetrava e “organizava” toda a vida social inclusive nas famílias.*

*Além disso, as particularidades de uma vida em Acampamento sinalizavam, com sua rotina garantida pela prática de normas determinadas pela empresa que o administra. o sentimento de uma solidão coletiva, em um futuro já alcançado, um sonho já realizado e uma realidade imutável.*

*E mais, a medicina praticada como compra e venda de mercadoria não podia continuar sendo a minha opção profissional. Então, com menos de um ano, para completar os cinco de moradia e de prática como médico tradicional, em Três Marias, quando “o cavalo arreado” passou, eu estava preparado e decidido a montá-lo.*



## **2. AS EXPERIÊNCIAS NA DIREÇÃO DE PROGRAMAS NA DITADURA MILITAR**

### **2.1 - O PROGRAMA DE SAÚDE PARA O VALE DO JEGUITINHONHA**

#### **Diamantina - A opção definitiva pela Saúde Pública no Programa de Saúde para o Vale do Jequitinhonha**

*O “cavalo arreado”, passando à minha frente, surgiu na forma do convite feito pelo meu tão citado amigo e compadre Zecão que, naquele momento, ocupava um cargo importante na estrutura de direção da Secretaria Estadual da Saúde, ao lado de outros ex-companheiros da JUC – Juventude Universitária Católica.*

*É que o Eugênio, da Assessoria de Planejamento – e que, mais tarde, tornar-se-ia um eminente intelectual do setor saúde – havia elaborado um Programa de Saúde para o Vale do Jequitinhonha e a Secretaria estava precisando, para implantá-lo, de alguém de confiança, de iniciativa, aventureiro, interiorano e sem grandes ambições em termos salariais. E com tal perfil ali estava eu.*

*O convite do Zecão foi o empurrão necessário para que eu jogasse “tudo para alto” e me aventurasse em um novo começo. Depois dos contatos e conversas preliminares necessárias, fui aprovado em uma entrevista mui-*

*to rápida com o dito autor do Projeto e apresentação da minha pessoa ao Secretário de Estado da Saúde, Dr. Fernando Megre Velloso. E então, este formalizou o convite para que implantasse o Centro Executivo Regional de Saúde do Vale do Jequitinhonha e coordenasse o Programa de Saúde, elaborado pelo Eugênio.*

*Conforme os acertos, entrei com um pedido de demissão junto a CEMIG e voltei a Belo Horizonte, para inteirar-me dos compromissos assumidos, além de receber alguma preparação inicial principalmente no que se refere ao processamento de despesas, realizadas no desenvolvimento do Programa. Deste, constavam alguns projetos especiais: controle da transmissão da doença de Chagas, construção da sede do Centro Executivo Regional de Saúde, em Diamantina e estruturação de uma rede de Centros de Saúde, nos municípios do Vale, além de outros, voltados para o desenvolvimento de programas ou atividades já praticadas em outras regiões, tais como, os programas: de Controle das Doenças Transmissíveis Imunizáveis, de Controle da Tuberculose, de Controle da Hanseníase; e a atividade: Educação para a Saúde.*

*Depois de um mês, tempo previsto para apreensão dos conhecimentos básicos, necessários ao processamento de despesas e contatos com minha futura equipe de direção do Projeto, recebi, como fundo rotativo a importância correspondente, hoje, a vinte mil reais e um motorista com um “jipe” velho, para iniciar minha grande aventura na saúde pública.*

*A equipe que eu passaria a dirigir era constituída por um médico especialista em pneumologia e duas enfermeiras com formação em saúde pública aos quais se agregariam, posteriormente, dois médicos residentes no Vale especializados em Dermatologia Sanitária, um inspetor de Saneamento e um médico designado pela SUCAM – Superintendência de Campanhas do Ministério da Saúde, especializado no controle da Doença de Chagas.*

## **O Programa**

*Como foi dito anteriormente, o Programa, à primeira vista, não continha nada mais que as tradicionais ações da Saúde Pública em desen-*

*volvimento, no País. Mas, chamava à atenção a quantidade de recursos alocados a ele, a fundo perdido, o que era justificado pelo compromisso governo central com a correção das desigualdades regionais que poderiam ser corrigidas pelo planejamento e aplicação criteriosa de recursos, sem qualquer mudança nas relações sociais de produção vigentes, ou seja, apenas com a aceleração do desenvolvimento capitalista nas regiões chamadas de “bolsões de pobreza”. Os recursos, a serem repassados pelo Governo Federal, para a saúde, no Vale, correspondiam a mais ou menos, a 60% do orçamento anual da Secretaria de Saúde do Estado.*

*Transferidos a fundo perdido, deveriam ser aplicados principalmente na erradicação de doenças transmissíveis mais vulneráveis, no seu combate, às tecnologias da medicina disponíveis, então. Daí que a grande justificativa apresentada para aprovação do seu orçamento foi o propósito explicitado de erradicação da doença de Chagas que ameaçava grande parte da população residente, vivendo em casebres de “pau-a-pique”, alimentando-se com o que podiam obter da agricultura de subsistência e do extrativismo e satisfazendo precariamente outras necessidades com vendas de produtos artesanais primitivos.*

*As outras ações mais valorizadas referiam-se à organização de uma forte estrutura técnica administrativa, regional, representação da Secretaria de Estado da Saúde no seu esforço de “descentralização administrativa e centralização normativa”, nas palavras muito usadas por um dos principais mentores da reforma da saúde em Minas e egresso do primeiro curso destinado à formação de planejadores promovido pela FSESP/SUDENE/OPAS<sup>3</sup>.*

*Tudo indicava, assim, que o Programa de Saúde para o Vale do Jequitinhonha tinha como objetivo principal sanear o ambiente como preparativo para implantação de grandes projetos empresariais na exploração de atividades agro-industriais, o que veio a se confirmar mais tarde, o que*

---

<sup>3</sup> Segundo alguns estudiosos a formação de novos planejadores em saúde, nos quais se incluía o referido, fazia parte de uma estratégia mais geral colocada em prática pela OEA (Organização dos Estados Americanos) para promover aceleração do desenvolvimento capitalista na América Latina. Como resposta à influência da Revolução Cubana – que poderia significar a indicação de caminhos alternativos ao capitalismo para os países de terceiro mundo, estratégia a ser adotada com recursos providos pelos Estados Unidos.

*não era percebido, à época, pela equipe responsável por sua implantação. Hipótese que, se fosse aventada e comprovada como verdadeira, não diminuiria, em nada o nosso interesse pelo Programa, uma vez que, em nossa compreensão, não cumpria a nós dificultar o desenvolvimento de relações sociais de produção capitalistas superando modos mais atrasadas de produção.*

### **A chegada no Vale e os Primeiros tempos**

*Com certa tensão prazerosa viajei, acompanhado apenas do motorista, por uma estrada, então desconhecida por mim, que começava depois do trevo de Curvelo e após esta cidade, cercava-se de paisagens cada vez mais bonitas e surpreendentes. Passando a ponte do rio Paraibúna a estrada serpenteava em seguida, por uma subida íngreme, entre montanhas de pedra desnudas, cruzando vários córregos e riachos de água cristalina, escorrida sobre pedras, cascalho e areia. Sob uma chuva fina e constante, que nos acompanhou desde Belo Horizonte, paramos em Gouveia para um lanche, em um Posto de gasolina à margem da estrada.*

*E chegamos a Diamantina, no começo da tarde do dia 17 de novembro de 1971, ainda sob chuva e agora com muito frio. Minha primeira sensação foi um misto de medo, incerteza e, em consequência, também certa preocupação com a decisão tomada. A cidade parecia triste e cinzenta.*

*Seguindo recomendações do Zecão, instalei-me no Hotel Chica da Silva em um apartamento modesto, mas confortável. E depois de almoçar muito bem, no seu próprio restaurante e de pequeno descanso – na verdade, uma cochilada, a que eu estava acostumado a me entregar e a que nunca mais renunciei a gozar, em toda minha vida – parti apreensivo para o primeiro contato com o Prefeito da cidade.*

*O Dr. João Antunes e D. Teresa, sua esposa, receberam-me com muita cordialidade, em sua casa e depois de conhecerem meus objetivos desmancharam-se em manifestações de satisfação. Com sua fala mansa, sua gordura saudável acumulada, certamente, mais pelas maneiras serenas de viver, que pelo sedentarismo e pela gula, o Dr. João conseguiu desfazer*

*todas minhas apreensões e encher o peito de melhores expectativas para minha missão. D. Teresa pela sua postura e aspecto físico - bem falante, alta, esbelta e loura - causou-me a impressão de mandar no “terreiro”, o que nunca se confirmou. Dr. João era mesmo o mineiro jeitoso, mas decidido.*

*Depois de muitas amabilidades e agrados próprios de pessoas educadas e cordiais, certamente ofertados a todos os visitantes de sua casa o Senhor Prefeito levou-me a conhecer o Dr. José Aristeu, médico chefe da Unidade Sanitária local. A primeira impressão que tive do colega não foi das melhores. Baixinho e magro, portando um farto bigode, muito formal e apresentando muita reserva em relação às minhas futuras atividades, enumerou, quando julgou oportuno, muitas dificuldades, que eu enfrentaria no meu trabalho, no que estava correto como verifiquei mais tarde. Mas uma delas pareceu-me particularmente representar muito mais manifestação de hostilidade que alguma preocupação amiga: dizia respeito à falta de local adequado para instalar a estrutura administrativa que deveria apoiar a execução do Projeto.*

*Senti-me como se estivesse sendo testado na minha determinação e capacidade de enfrentar problemas. Em resposta, eu disse que passara em frente ao prédio ocupado pela Unidade Sanitária e que o mesmo pareceria-me bastante adequado para servir como sede provisória do futuro Centro Executivo Regional do Vale do Jequitinhonha.*

*Sua réplica foi um misto de recusa e sobressalto: “E aonde vou com minha Unidade Sanitária?” Prontamente lhe respondi: “Ora, Doutor, o senhor morando há tanto tempo na cidade, terá muito mais facilidade que eu em encontrar um local que possa ser alugado e reformado sob sua orientação, exclusiva, para alojar com o devido conforto todo seu pessoal e serviços, não é mesmo?” Ao que retrucou: “E os custos da reforma e da mudança? E o tempo que terei para fazer tudo?” Procurei encerrar a conversa sem deixar motivo para mágoas: “Confio na sua honestidade, já referida por muitos, o que o levará a buscar os menores custos para erário público. Quanto ao prazo para desocupar a sede atual da Unidade, calculo que três meses serão suficientes. Enquanto as condições não forem dadas para*

*a instalação do Centro Executivo Regional, o senhor providenciará para que eu disponha de uma sala, secretária e telefone, ali mesmo na Unidade, certo?” E finalizando: “O Governo do Estado, aqui representando por mim, conta com as imprescindíveis colaborações, sua e do Dr. João Antunes, para o sucesso de um Programa que poderá trazer importantes e irrecusáveis benefícios para a região”.*

*Penso que consegui, naquele momento, marcar meus primeiros e definitivos pontos nas novas funções de administrador de programas e projetos. Consegui afirmar minha autoridade e definir limites nas relações político-administrativas com os principais atores locais ao comportamento, dos quais dependeria, em grande parte, meu sucesso na empreitada que iniciara.*

*Só muito mais tarde pude compreender as diferentes e até contraditórias posições assumidas pelo Prefeito e pelo médico chefe da Unidade Sanitária. É que o Dr. João, como prefeito, só poderia estar muito interessado na implantação do Programa, pelos benefícios diretos e indiretos que o mesmo traria ao seu município e aos outros da Região do Vale do Jequitinhonha. Já para o Dr. José Aristeu, ele que até então era o dirigente máximo da saúde no mesmo município, passaria a subordinar-se a um chefe de muito maior hierarquia, representante direto do Secretário Estadual de Saúde. E diga-se, a um chefe muito mais novo e supostamente menos experiente com os seus trinta e três anos, enquanto ele já devia beirar os cinqüenta.*

*Passamos a conversar, daí em diante, sobre a cidade, o povo, as lide-ranças políticas com as suas divisões impostas pela política e pela religião, sobre os costumes, cultura e tradições locais. E antes de encerrarmos o primeiro encontro tratamos da minha futura moradia e do apoio que es-perava dos meus novos companheiros e amigos, para encontrar uma casa a alugar como moradia. Então definidos os limites de autoridade e hierar-quia em nossas relações futuras, tudo passou a ser amabilidade.*

*Levaram-me, no mesmo dia, a um bairro novo, PENACO, palavra forma-da com PÉ, NA, e a sílaba inicial de COVA, nome de uma antiga casa no-turna que havia funcionado ali. Tinham notícia de uma casa para alugar no bairro e como a mesma deveria estar fechada, levaram-me a um local*

*de onde poderíamos ter uma visão mais ampla da casa de morada com o seu quintal, ainda que pelos fundos. E exatamente da janela posterior da residência onde se situara o PÉ NA COVA pudemos ver aquela que viria a ser minha primeira moradia, em Diamantina, situada à Rua Juca Neves, nº 100.*

*Depois, até o final de fevereiro de 1972, dediquei-me, quase que inteiramente, à organização da estrutura técnica administrativa, do Centro Executivo Regional de Saúde, que passaria a ser o órgão responsável pela execução de projetos e programas propostos pela Secretaria de Estado da Saúde de Minas, para Região. Dos dez projetos constantes do Programa de Saúde para o Vale do Jequitinhonha, seis já estavam em andamento, muito precariamente, como, aliás, acontecia em todo o estado. Quatro deles orientados pelas áreas tradicionalmente responsáveis, da Secretaria: o de controle da Tuberculose, o de controle da Hanseníase, o de controle das Doenças Transmissíveis Imunizáveis e o de Educação para a Saúde. Um pela Escola de Saúde, o de treinamento de auxiliares de Saneamento. E o último, o de controle da Transmissão da Doença de Chagas (talvez o mais importante e que justificou o aporte generoso de recursos federais) pela Superintendência das Campanhas – SUCAM.*

*Só o longo processo do que chamamos hoje de “Gestão Participativa” e a estratégia intuitivamente adotada, naquele momento, para orientar as práticas da administração do Programa possibilitariam, mais tarde, submeter ao gestor regional a condução e coordenação unificadas, dos mencionados projetos. E, aqui, devemos abrir um espaço para registrar a importância que um assessor da OPAS teve, não apenas em nossa experiência pessoal, no desenvolvimento de inovações na gestão de serviços públicos, mas no próprio desenvolvimento do movimento pela Reforma Sanitária Brasileira.*

*Trata-se do Dr. Eduardo Soler, que, conforme veremos à frente e segundo sei, foi o primeiro a se preocupar em articular, no país, experiências de organização de serviços de saúde em que a participação comunitária era o princípio nuclear. O Soler nos acompanhou no Vale do Jequitinhonha e tornou possível a descrição e publicação do processo de gestão participa-*

*tiva, ali desenvolvido, no “Boletín de la Oficina Sanitaria Pan-Americana”, Washington: jun/1978, 84(6), 471/478, sob o título: Participacion del personal en la dirección de un servicio de salud publica.*

*A contribuição da experiência no Vale do Jequitinhonha, para consolidar nossa escolha pela construção do SUS, como profissional da saúde pública, é o que tentaremos relatar, neste documento com fidelidade aos fatos, embora pincelado, o relato, por uma ou outra “irrealidade”, devida a falhas de memória e à falta de registro.*

## **A Estruturação da Administração do Programa**

*Como já disse, até final de fevereiro de 1972, meu trabalho concentrou-se em propiciar apoio logístico e financeiro aos projetos em desenvolvimento pelo Estado de Minas, na região – o que excluía o de controle da Transmissão da Doença de Chagas – ou seja, principalmente em estruturar a administração do Programa.*

*Assim, depois de iniciar reformas e adaptações em prédio até então alugado para sediar a Unidade Sanitária e que daria seu lugar ao futuro Centro Executivo Regional de Saúde, busquei relacionar-me regularmente com a área financeira da Secretaria Estadual para regularizar o pagamento de despesas com obras, viagens de técnicos vinculados aos projetos em andamento e outras. Ao mesmo tempo preparei, com apoio de uma Comissão Especial de seleção de pessoal, um concurso público a ser realizado, ainda, em Janeiro com a finalidade de preencher os cargos previstos e criados para a estrutura básica de uma administração regional na saúde.*

*Tal Comissão, coordenada por mim, fora constituída pelo Secretário de Saúde compondo-se de um Psicólogo, especializado em desenvolvimento de recursos humanos, da Inspetora de Finanças da Secretaria e de um experiente técnico da Assessoria de Planejamento. Tinha como atribuições recrutar candidatos e selecionar entre os mesmos os mais competentes para desenvolver as funções de Chefes do Setor Administrativo e Financeiro, subchefias que comporiam os dois setores (Seções de Administração de Pessoal, de Material, de Estatística e Apoio Administrativo vinculados ao*



*primeiro e de Administração Financeira e de Administração contábil, ao segundo), secretária de gabinete, datilógrafos, motoristas, vigias, copeiras e zeladores, perfazendo o total de mais ou menos 40 novos funcionários.*

*Vale registrar que naquele momento pude sentir e enfrentar a primeira de muitas tentativas de interferências do poder local em meus trabalhos. A mais importante delas foi a do Bispo da Diocese de Diamantina – um notório aliado da Ditadura, que vigorava no país, desde 1964 – tentando direcionar a escolha do futuro chefe do setor administrativo. Felizmente, a denúncia da “carta de recomendação”, para aprovação de seu candidato à Comissão de Seleção e o firme apoio do Secretário de Estado da Saúde abortaram todas as tentativas de intervenção nos resultados do Concurso Público. Durante alguns anos guardei a “carta de recomendação” como prova da “honestidade” de um do Bispo, aliado da “revolução”, com a intenção de torna-la pública, em caso de eventual represália contra o sanitarista “metido a sério”.*

*Cumpridos com relativo rigor os prazos para implantação do Centro Executivo Regional do Vale do Jequitinhonha, o que surpreendeu muito o pessoal da Secretaria que vinha há mais de ano tentando organizar o Centro Executivo de Belo Horizonte, realizei com meus subordinados imediatos e um dos técnicos supervisores, uma viagem de reconhecimento à Região. Viagem longa, uma vez que o Vale estendia-se por mais de 800 km. de comprimento e uma largura que deveria variar entre 100 e 300 km., habitado por mais de 600.000 pessoas.*

*Procurei desde aquele momento transmitir aos meus subordinados a necessidade de garantir à administração regional a imagem de uma instituição que tinha o mais absoluto respeito às normas éticas e morais que devem prevalecer no serviço público. E confesso que muitas vezes tentei intervir na conduta privada de alguns, acreditando que a população poderia confundir comportamentos privados com orientações da instituição que eu dirigia – o que se comprovou verdade em muitas situações. Com isso consegui, de alguns colegas, adeptos de maior liberalidade na conduta pessoal e no uso de bens públicos, muita antipatia, pelo menos no início dos trabalhos.*

*Com o passar do tempo, alguns programas até então diretamente subordinados à Secretaria Estadual de Saúde, por uma relação de hierarquia, em um sistema de produção de serviços que tinha como orientação o agrupamento de atividades por especialidade, passaram a subordinar-se ao Gestor Regional. Mas isto não se deu em um processo simples isento de conflitos e sem lutas pelo poder.*

### **O desenvolvimento do Programa e da gestão participativa**

*Guiado, talvez, mais por um sentimento de insegurança em relação à minha competência que por reais compromissos com a democracia, tentei, desde o “comecinho” de minha condução, compartilhar os problemas que surgiam no dia-a-dia com todos os funcionários, com os quais convivía, e discutir com os mesmos as alternativas de solução. E os ganhos foram imediatos. Assim, bem depressa, aprendi que todas as pessoas são possuidoras de conhecimentos adquiridos na sua experiência de vida e que não são transmitidos em cursos e treinamentos.*

*Citarei apenas duas ocasiões, das muitas que tive, no aprendizado da produção coletiva de conhecimentos e de propostas inovadoras, a partir daquilo que, hoje, muitos chamam gestão participativa:*

*Em uma delas, eu havia me deparado com uma situação problemática inusitada. Recebera da Secretaria Estadual a notícia de que passaria a dispor, mensalmente, de mais ou menos 20 toneladas de medicamentos para distribuir às nossas unidades de saúde. A notícia era muito boa para nós que sempre vivêramos uma penúria sistemática de produtos necessários à assistência farmacêutica. Mas ao mesmo tempo trazia um grande problema. Como levar 20 toneladas de produtos aos municípios do Vale, distribuídos ao longo de mais de 800 km em uma rede viária, em forma de espinha de peixe com péssimas estradas vicinais e contando apenas com alguns veículos leves? E foi, então, que na reunião do “cafezinho” das nove horas, relatando a questão ouvi de um motorista a sugestão salvadora: por que não propor ao Departamento de Estrada de Rodagens – DER, que o mesmo fizesse o transporte pela via principal até umas três ou quatro cidades-pó-*

*lo, oferecendo em contrapartida uma farmácia básica para atendimento aos seus funcionários, a maioria com remuneração abaixo de um salário mínimo? A solução, viabilizada por acordos verbais, prevaleceu durante o tempo necessário para que fosse adquirido um caminhão, com capacidade para transportar carga mais pesada. E, o mais importante, eu começava a perceber que todos os funcionários tinham em muitas situações um saber maior que o meu para resolver situações problemáticas e específicas que ocorriam rotineiramente na administração.*

*Em outra ocasião, o chefe do Setor Financeiro junto com o da seção de transportes e com os motoristas procurou-me para relatar a grande quantidade de avarias que se apresentavam nos carros, periodicamente, exigindo despesas crescentes e incompatíveis com nosso orçamento. Depois de ouvir explicações e justificativas para o problema, um motorista resolveu “abrir o verbo”: como o número de motoristas era muito maior que o de carros, cada carro era usado por mais de um e ninguém se sentia responsável pela sua conservação. A sugestão aceita pela maioria foi a de que por seis meses, um motorista sorteado tornar-se-ia “dono” de um carro, com autoridade para cobrar descuidos e conseqüências, de qualquer outro que o usasse, eventualmente, ficando aceito que pudesse o “motorista dono” personalizar o veículo, com a agregação de equipamentos, adereços, fotografias de familiares etc. Desde então, as avarias e despesas com consertos tornaram-se significativamente menores.*

*Pude compreender, assim, que algum mecanismo poderia ser criado para “aproveitar” e incorporar as sabedorias individuais dadas pelo viver de cada um, de modo mais sistemático e cumulativo, em um processo de aprendizado coletivo cada vez mais rico. E consegui convencer alguns funcionários mais próximos a organizar um Conselho Administrativo para ajudar a Direção do Centro Executivo em suas principais decisões. Se não me falha a memória, a representação dos funcionários se constituiu do chefe de cada seção e de um dos funcionários da mesma, eleito pelos seus demais colegas.*

*Muitas inovações foram introduzidas na administração regional a partir do Conselho, que recebeu o nome de Conselho Técnico Administrativo*

*e passou a compor, como um órgão de assessoria como uma nova área acrescida àquelas constantes do organograma oficial que definia a estrutura organizacional dos Centros Executivos Regionais de Saúde. Em certo momento, por insinuação de representantes dos funcionários houve negociações que levaram, na prática, a um tipo de barganha: em troca da ajuda à administração do Centro os representantes dos funcionários teriam maior participação nas decisões relacionadas com a política de pessoal e garantias de que o Conselho funcionasse como instância de recurso para a revisão de punições. Concordei, de imediato, com maior participação de todos na definição de políticas, mas procurei demonstrar que o poder formal de decidir teria de continuar com o Chefe do CERS, delegado do Secretário, a quem o governador, eleito mesmo que indiretamente por deputados mandatários do voto popular, delegava o seu poder legitimado. E de que a maior ou menor influência do Conselho, dependeria, da maior confiança entre os representantes dos funcionários e o Chefe do Centro, já que este teria, sempre, de subscrever as decisões daquele, para que as mesmas tivessem valor legal. Assim, estabelecendo-se limites e clareando papéis, em acordos tácitos ou explícitos, foram-se cristalizando os poderes do Conselho.*

*O funcionamento do novo órgão teve inúmeras e importantes repercussões nas relações entre funcionários, entre estes e o Programa com a sua Direção. Um clima de liberdade e confiança passou a orientar e dinamizar o processo de aprendizado a partir do saber acumulado individualmente pelos funcionários, em suas singulares histórias de vida e, também, na avaliação e solução dos problemas que se apresentavam cotidianamente nas práticas do Programa. Como pudemos compreender mais tarde, isto aconteceu porque se rompera a separação surgida com o trabalho assalariado, entre o pensar e do fazer, entre a concepção e a execução, entre a teoria e a prática.*

*Com a atuação do Conselho e a democratização das relações institucionais, superava-se, pelo menos em parte, a alienação do trabalho assalariado e os funcionários do Centro Executivo Regional apropriaram-se do planejamento de suas atividades, humanizando-se e podendo, em consequên-*

*cia reconhecerem-se uns aos outros, como seres humanos. É claro, que, algumas questões continuaram a impedir que o processo se completasse: as grandes diferenças entre as remunerações do trabalho por categorias profissionais, a informalidade das mudanças, a desconfiança de muitos com o novo etc. E é claro, também, que o processo uma vez desencadeado não mais ficaria restrito às relações entre os componentes da administração Regional e nem limitadas a algumas decisões. Descobri-se que as coisas podiam ser diferentes em outras relações e que as verdades não eram absolutas, nem mais verdadeiras por serem anunciadas pela autoridade.*

*A grande mudança, seguinte, ocorreu nas relações com o pessoal das Unidades Sanitárias, na atividade denominada Supervisão. Até então técnicos especializados, de nível superior, coordenavam os Projetos e tinham sob sua total responsabilidade o desenvolvimento dos mesmos, incluindo aí, o acompanhamento do cumprimento de metas e a aplicação dos recursos necessários para tal. Tinham, também sob sua responsabilidade: o treinamento de pessoal dos Centros de Saúde, a definição de tarefas para seus subordinados, a provisão de recursos materiais e financeiros para custeá-las, dispondo, para seu trabalho, de uma viatura e um motorista, a serem requisitados na seção de material e transportes.*

*Tais técnicos, que recebiam a denominação genérica de Supervisores, eram, por sua vez, subordinados e orientados diretamente pelos Chefes de áreas correspondentes, da Secretaria Estadual de Saúde e estes últimos pelos Diretores de Divisões localizadas no Ministério da Saúde. Estabelecia-se assim uma linha de comando “técnico” (na verdade também política e administrativa) que tinha sua origem no Ministério da Saúde, passava pelas Secretarias Estaduais, pelas Administrações Regionais e chegavam às Unidades Locais, nos Municípios, com total autonomia em relação ao poder político representado pelos delegados dos Governadores (Secretários Estaduais de Saúde, Administradores Regionais e Chefes de Unidades Sanitárias). Assim, por exemplo, o Diretor da Divisão Nacional de Controle da Tuberculose administrava técnica e financeiramente o Programa atinente, por intermédio do Chefe da Divisão Estadual que comandava o Supervisor Regional que comandava o agente específico localizado na Unidade ou Dispensário Local.*

*Estimulados pelo clima participativo que passou a ser praticado na direção da Administração Regional, os médicos chefes das Unidades Sanitárias e seus funcionários sentiram-se mais à vontade para queixarem-se da sobrecarga de trabalho que lhes era atribuída pelo fato de cada supervisor exigir prioridade para o projeto sob sua responsabilidade, super dimensionando as obrigações a serem cumpridas pelos agentes locais.*

*Por sua vez a Direção Regional devidamente controlada pelo Conselho Técnico Administrativo, foi obrigada a dar ouvidos às reclamações e mudar o processo de supervisão técnica. Assim ficou decidida uma agenda comum de supervisão dos serviços nas Unidades para uma avaliação conjunta dos diferentes Projetos pelos seus responsáveis regionais e pelo pessoal local. Das discussões da decisão, resultou a proposição de um novo modelo de Supervisão com os supervisores assumindo um duplo papel: o de técnico especializado para assessoria em problemas específicos e o de representante do Diretor Regional para avaliações periódicas com o pessoal local do desenvolvimento dos diferentes Projetos.*

*Para cumprirem o papel de representante da Direção Regional tornaram-se obrigados a informar-se melhor das metas de cada Projeto, bem como do conjunto de dados que deveriam colher em cada local para comunicar aos seus colegas, no retorno de cada viagem e desse modo foram se tornando polivalentes. Como especialistas passaram a atender apenas a demandas das Unidades para assessorias específicas à solução de problemas exigida pelo seu saber especializado (dúvidas diagnósticas, reorientações terapêuticas, complicações ou ineficácias de tratamentos etc.). Então, paulatinamente, o pessoal paramédico local tornou-se também polivalente sendo preparado, para tanto, com reciclagens programadas para os médicos e auxiliares, estes últimos renomeados como Auxiliares Polivalentes de Saúde.*

*Estabeleceu-se, então, a partir de práticas e reflexões no ambiente regional, uma nova relação de poder entre as instâncias do poder Regional e do Local, que inevitavelmente afetaria também as relações daquelas com a Secretaria Estadual de Saúde e com o Ministério. De fato, os Coordenadores Estaduais de Projetos, como os de Controle da Tuberculose, da Hanseníase*

*e das Doenças Transmissíveis Imunizáveis, passaram a ter uma relação estritamente técnica com seus correspondentes a nível Regional e Local. E rompeu-se também, em consequência, o poder de mando dos Diretores Nacionais sobre os poderes regional e local.*

*Um dos fatores que muito contribuiu para que o processo tivesse sucesso foi o fato de haver na Secretaria Estadual de Saúde e no Ministério uma luta entre os técnicos tradicionais e os modernos (estes representados pelos planejadores formados nos cursos promovidos pela OPAS). A condução do Programa de Saúde para o Vale soube aproveitar-se da divisão e já antevendo que ao final triunfaria modernização requerida pelo desenvolvimento institucional, conduzida de acordo com os caminhos traçados pelos novos planejadores em saúde, aliou-se aos “modernos” oferecendo sua experiência como demonstração da excelência de suas teses. Mas, a aliança durou apenas até o momento em que o conflito ficou restrito ao interior da tecno-burocracia.*

*Para a descentralização, interessava, sobretudo, que o poder político prevalecesse sobre o da tecnoburocracia. E quando as transformações induzidas pela experiência desenvolvida no Programa de Saúde do Vale do Jequitinhonha, distinguindo o papel dos técnicos a ser desempenhado enquanto saber especializado daquele que deveriam cumprir em cargos ou funções de confiança, quando passavam a representar o poder político, a aliança se desfez. Os planejadores “modernos” das instâncias mais centralizadas de poder (Secretaria e Ministério), percebendo a progressiva perda do controle total que tinham sobre os poderes regional e local (uma consequência não esperada e nem desejada por eles) tentaram reverter o processo com vários recursos administrativos e organizacionais, todas visando aumentar o seu controle sobre as regionais: aprimoramento do Sistema de Informações de modo que a transmissão de dados fluíssem apenas no sentido vertical ascendente da Unidade Local para a Seção de Estatística da Administração Regional, desta para a Coordenação de Informação do Planejamento da Secretaria Estadual de Saúde e daí para a Área de Informação do Ministério; criação dos G.C.A.s – Grupos de Coordenação e de Avaliação constituído por técnicos vinculados à Superintendência Geral*

*de Saúde; exigência de relatórios cada vez mais detalhados e complicados para liberação de recursos financeiros; etc.*

*Mas, nenhum Secretário renunciaria ao poder que fora conferido pelo Governador. E, obviamente para exercê-lo, de fato, confiaria mais na lealdade daqueles que escolhera para cargos de confiança que em funcionários de carreira. Assim, a Direção Regional passou a relacionar-se diretamente com o Secretário Estadual de Saúde, ou seu preposto, deixando as relações entre supervisores e Chefes de Divisão da instância estadual restritas a soluções de questões puramente técnicas. E por isso atraiu uma não muito explícita hostilidade de setores mais técnicos, como a Assessoria de Planejamento, Assessoria de Normas Técnicas, Superintendência Administrativa e Superintendência Financeira.*

*Em compensação as inovações e eficiência no desenvolvimento dos programas impulsionadas e alimentadas pelo estímulo à produção de novos conhecimentos dada pela integração prática/teoria atraíram a atenção e obtiveram o apoio de importantes atores envolvidos na Reforma do Estado. Em Minas, principalmente do Escritório Técnico de Reforma Administrativa – ETRA. Nacionalmente de sanitaristas reconhecidos nacionalmente, pela influência e com prestígio crescente na Academia (Sérgio Arouca, Hélio Cordeiro, Sônia Fleury) e mesmo internacionais como os vinculados à OPAS. E, também, o apoio de sanitaristas reconhecidos nacionalmente, pela influência e com prestígio crescente na Academia (Sérgio Arouca, Élio Cordeiro, Sônia Fleury) e mesmo internacionais como os vinculados à OPAS..*

*Nas relações entre o pessoal vinculado ao Programa, também repercutiu, muito, a apropriação do planejamento por todos, ou, dito de outra forma, da des-alienação dos funcionários em relação às suas atividades. Um clima de desconcentração ou mesmo de contentamento com a convivência, no trabalho, tornou-se visível em atividades lúdicas coletivas: uma cervejada com música após o expediente, nas sextas feiras, uma “pelada” ou partidas de vôlei depois das dezessete horas, expedições esportivas em alguns fins de semana do time de futebol do CERSVJ etc. Muitos eram os motivos e pretextos para os funcionários dedicarem-se ao convívio mútuo,*



*além do exigido pelo trabalho. E, em uma situação pitoresca, ficou evidente, simbolicamente, o mencionado “clima”.*

*Ainda era maio, quando um motorista ligado ao Projeto de Controle da Doença de Chagas ofereceu ao pessoal da administração regional um cabritinho para ser engordado saboreado nos festejos do Natal. Fui consultado por um grupo de funcionários se o animal poderia ser criado na área por nós ocupada, bastante grande e totalmente gramada. Concordei com duas condições: que não houvesse custos para o Programa e que um ou mais funcionários ficassem responsáveis pelos cuidados com o nosso futuro assado, sem prejuízo para suas atividades. E durante oito meses um vigia e um enfermeiro cuidaram com carinho do bichinho no que eram auxiliados por toda a equipe.*

*Em dezembro, no momento escolhido para sacrificar o cabrito surgiu o problema: Quem se candidatava à autoria do ato? A maioria do pessoal achou que o vigia Antônio, pela sua função, estaria mais habilitado. Mas ele se recusou alegando ter se apegado muito à futura vítima e de forma alguma se transformaria no seu algoz. Alguém lembrou-se do Nilsinho, um motorista meio briguento e que sempre tinha o hálito de quem bebera, antes do serviço, algumas doses de pinga.*

*Nilsinho saiu resoluto com um facão, mas depois de uns quinze minutos, voltou dizendo-se incapaz de cumprir a tarefa, sensibilizado que ficara, com o olhar triste da quase vítima. De repente, todas as atenções voltaram-se para o Xexéu, ex-cabo da Polícia Militar reformado e com um passado recheado de enfrentamentos com facínoras famosos, segundo seus relatos. De pronto, Xexéu aceitou a missão, afiou mais o facão e, muito decidido, encaminhou-se para o local da execução. Mas para surpresa de todos, pouco depois, volta assim envergonhado dizendo que ao levantar a arma para o golpe fatal a vítima ajoelhara-se como se pedisse clemência e ele desistiu da empreitada mesmo sabendo que perderia muito da fama de duro, obtida no seu passado de militar.*

*A coisa parecia sem solução. Até a chegada do Edvard carregando toda raiva do mundo - outro motorista que fazia distribuição de medicamentos entre os almoxarifados de três cidades pólo e viera de uma viagem con-*

turbada pelos entremeios de atolamentos, panes mecânicas, fome e muito barro. Para completar a raiva, passara em casa e brigara com a mulher, esta muito ciumenta e que não aceitara as explicações para a demora justificada por tantos problemas que mais lhe pareceram desculpas, por alguma infidelidade cometida. Sem maiores delongas cumpriu o que tantos recusaram. E orgulhoso de sua determinação volta com o facão ensangüentado e o prato principal de nossa futura ceia, seguro pelas patas trazeiras. Não é preciso dizer que nossa festa, de fim de ano, foi comemorada com muita alegria alimentada de modo especial por muita cerveja, batucada, a presença de familiares e amigos e muita gozação em cima dos que “amarelaram” no sacrifício do cabrito.

Muito eu poderia ainda a contar dos casos significativos de um ambiente de trabalho libertário e das pessoas singulares com as quais convivi, durante quase cinco anos, em minha primeira experiência na Saúde Pública. Acho mesmo que um dia o terei de fazer, em memória dos que viveram a aventura do Vale. Mas agora eu dificilmente terminaria falar o que pretendo e o que justificou o caminho escolhido para ser percorrido em minha vida profissional. Prossigo, pois, com o relato sobre a experiência.

O espírito de corpo construído nas relações estabelecidas no trabalho foi reforçado, de modo marcante, também e, principalmente, pelo processo de capacitação do pessoal local. O pessoal auxiliar que veio a se tornar polivalente, recebeu um treinamento básico, complementado com o treinamento em serviço dado pela supervisão. Os médicos, até então isolados (o melhor termo seria abandonados) passaram a ser reunidos durante três dias em cada trimestre para atualização, inicialmente em uma das cidades pólo – Diamantina, Araçuaí e Almenara – e tendo como objetivo atender melhor as necessidades dos Projetos de Controle da Hanseníase, da Tuberculose e das Doenças Transmissíveis.

Posteriormente, o tema de cada atualização era definido pelos mesmos e o encontro dava-se onde fosse mais conveniente (as atualizações em Pediatria e em Psiquiatria ocorreram em Belo Horizonte), segundo a opinião da maioria. E como seria de esperar, pouco a pouco, os médicos chefes de Centros de Saúde foram apropriando-se do Programa e de seus obje-

*vos em práticas de discussões e avaliações coletivas. Muitos aproveitavam para levar suas consortes nas jornadas de atualização quando as mesmas cumpriam programas recreativos organizados pela mulher do médico anfitrião.*

*Com todos os acontecimentos importantes sendo discutidos e conhecidos, de todos os funcionários, por intermédio do Conselho, dos treinamentos e avaliações coletivas, o Programa ganhou uma dinâmica pouco comum no serviço público e as metas foram sendo cumpridas conforme o planejamento. O único Projeto cujo desenvolvimento era pouco conhecido foi o de Controle da Doença de Chagas. Seu supervisor raramente fazia-se presente na Administração Regional e a SUCAM parecia querer manter sua autonomia em relação ao Estado demonstrando ostensivamente a pouca importância que atribuía ao Centro Executivo Regional de Saúde.*

*Finalmente chegou a oportunidade para nossa intervenção, quando somadas às notícias de que muitos domicílios eram sequer visitados e tinham seu controle apenas no registro de relatórios (resultado de pesquisa do Centro de Pesquisa René Rachou, que exercia o seu controle paralelo verificando a presença de inseticida ativo no pó raspado da parede das casas trabalhadas), veio a de que o supervisor técnico do Projeto estava sendo alvo de um processo administrativo por atividades de clínica em consultório particular, embora fosse contratado em dedicação exclusiva. Em reunião havida na Secretaria Estadual de Saúde com o Secretário de Estado da Saúde, com o Delegado Federal de Saúde e com o Superintendente Estadual da SUCAM, pude exigir que o novo supervisor, a ser indicado, recebesse minha aprovação prévia, residisse em Diamantina ocupando sua sala, na sede do Programa e, como os demais supervisores, participasse de todas as atividades dos mesmos, inclusive das reuniões e seminários de avaliação.*

*Fui informado pelo meu chefe do Setor Administrativo, também funcionário da SUCAM, que a pessoa indicada como novo supervisor do Projeto, o Dr. Paulo Nogueira, além de excelente técnico era muito honesto e extremamente comprometido com o serviço público. Não era muito benquisto na alta direção da SUCAM, porque era intransigente no cumprimento de seus deveres e também por ser um alcoólatra crônico, em consequência*

*do que, pelo menos uma vez por ano, entregava-se por um ou dois meses, totalmente, à bebida. Eu que, na época, já consumia um meio litro de rum por noite e convivera com tantos alcoólatras, “do bem”, não levei em conta a restrição, sendo muito bem recompensado por isso, enquanto responsável maior pelo Programa.*

*O Dr. Paulo mostrou-se de acordo com as referências inclusive na referente às recaídas ao alcoolismo. Mas, assumiu com empenho o cumprimento das metas do Projeto sob sua responsabilidade, participou efetivamente da vida do Centro Executivo, propôs e realizou a extensão da cobertura do Controle da Doença de Chagas para todo o Vale (inicialmente o Projeto abrangia apenas a parte que se estendia de Gouveia e Serro onde nasce o Rio Jequitinhonha até os limites dados pela BR-116, a “Rodovia Rio-Bahia). E deixou organizado, ao final de sua participação, um completo Sistema de Vigilância contra a re-infestação de domicílios pelo “barbeiro”.*

*O êxito alcançado na condução do Programa do Vale do Jequitinhonha e as inovações introduzidas na administração regional, abriu-me possibilidades de participar no grupo técnico hegemônico da Secretaria de Estado da Saúde e do convívio regular com os mais renomados sanitaristas do País, que já estavam envolvidos no movimento que mais tarde recebeu o nome de Reforma Sanitária Brasileira, bem como, com assessores da OPAS mais interessados em práticas inovadoras de gestão. Ainda em 1972, fomos convidados e participamos de um encontro, em Brasília, promovido pela OPAS, entre os principais envolvidos em experiências de saúde, que tinham como principal marca a participação comunitária. via um de seus assessores, de quem tenho a mais grata recordação, o Dr. Soler Foi nesse encontro que conhecemos o Sérgio Arouca e outros sanitaristas que viriam a ter papéis de suma importância na Reforma Sanitária Brasileira.*

*No primeiro semestre de 1974, fui convidado pela Secretaria de Saúde para participar de um curso de especialização em Administração de Sistemas e de Serviços de Saúde, promovido pela Escola Interamericana de Administração e pela Fundação Getúlio Vargas a ser realizado no Rio de Janeiro, em tempo integral (quarenta horas semanais) durante 12 semanas, nos meses de setembro, outubro e novembro. Senti que não poderia*

*perder a oportunidade e assim em agosto lá fui eu conhecer e morar por algum tempo na “Cidade Maravilhosa”. Participei do curso com mais dois mineiros, também funcionários da Secretaria e amigos especiais; Itamar Sardinha e a Claret.*

*O Itamar já era meu conhecido e das minhas relações desde os encontros preparatórios da I SESAC (Semana de Estudos de Saúde Comunitária), relações que foram reforçadas quando o mesmo foi contratado pela secretaria, se não me falha a memória, para reforçar o quadro de supervisores na Regional de Juiz de Fora. Mas, por sua grande inteligência e manifesta competência em impedir erros no planejamento (com suas críticas quase nunca bem recebidas pelas chefias mais incompetentes ou mal intencionadas), acabou ficando mesmo em B. H.. A Claret, eu a conheci ainda em Três Marias como filha do Fiuza, nosso odontólogo no Hospital da FHEMIG, o cruzeirense mais fanático que vi até que Zé Ângelo, meu filho, se tornou também torcedor de futebol. Confesso que Claret chamou a minha atenção, naquela época, também por outros atributos revelados quando freqüentava a piscina do Clube do Lago. Depois nos tornamos grandes amigos e passei a vê-la com olhos menos dirigidos para sua beleza física e mais para seus atributos de caráter.*

*A importância ganha pelo Programa de Saúde para o Vale e a visibilidade que trouxe para a Secretaria de Saúde de Minas dentro do governo e junto às instituições de Saúde de maior importância, nacionais e internacionais (Ministérios da Saúde e do Planejamento, Universidades e OPAS) facilitaram condições especiais para minha participação no curso como veremos à frente.*

*O reconhecimento da relevância do Programa e sua conseqüente visibilidade não se deram sem razões objetivas e sim por resultados alcançados no cumprimento de metas e no potencial demonstrado para a indução de inovações na administração pública, tão necessárias para sua eficiência, além da comprovação da capacidade de sua condução, em resolver situações problemas.*

*Em todos os subprogramas ou projetos que compuseram o Programa de Saúde para o Vale as metas foram cumpridas, com destaque para o*

*principal deles o Projeto de Interrupção da Transmissão da Doença de Chagas, pela redução da infestação domiciliar e peridomiciliar do “barbeiro” a menos de 1% dos domicílios, índice que chegava a 36%, em alguns municípios antes do início do Projeto. Os resultados puderam ser comprovados por pesquisas sucessivas tanto no que diz respeito à infestação dos domicílios pelo barbeiro quanto à incidência da infecção em seus moradores. Na questão da infestação a meta de sua redução a menos de um em cada cem domicílios, foi alcançada em 32 dos 37 municípios trabalhados, ou seja, 86,48%. E na questão da infecção, pesquisas conduzidas pelo Instituto René Rachou, demonstrou a interrupção da transmissão com a redução de incidência em crianças de 0 a 3 anos de idade, de 13, antes para 0%, depois da execução das atividades previstas no Projeto. Por iniciativa do Dr. Paulo Noqueira, supervisor do Projeto, foram instalados 2.000 postos de notificação de sinais da presença do barbeiro, com professoras treinadas para reconhecer a presença dos mencionados sinais, em domicílios e notificar uma das quinze equipes, equipadas com todos os recursos necessários para atendimento de denúncias e erradicação de focos, localizadas em municípios estratégicos. Ressalte-se ainda que o Programa de Saúde para o Vale foi desenvolvido em Região sem estradas pavimentadas, quando não havia serviços de telefonia e fornecimento de eletricidade da CEMIG na maioria absoluta dos municípios trabalhados.*

*Parece-nos importante ressaltar que as inovações na administração não se deram por iniciativas externas, mas como resultado de práticas e reflexões levadas a efeito no processo, mesmo, de desenvolvimento das atividades.*

*No que diz respeito à democratização das relações institucionais, com participação do pessoal em todas as funções da gestão tudo, começou, como já foi descrito, na busca para soluções de problemas concretos. A direção conseguiu, no início informalmente, a manifestação do saber acumulado pelos funcionários em suas experiências de vida. Daí à construção de mecanismos mais ou menos formais, mas sistemáticos de discussões, manifestações e decisões coletivas foi um pequeno “pulo”. Foi organizado e instalado o Conselho Técnico Administrativo, depois as assembléias, a*

*extensão de práticas mais democráticas nos treinamentos, nas avaliações e nas demais atividades próprias e necessárias para fazer o Programa andar. E como consequência inevitável, veio a compreensão de que não havia alternativa, para tocar bem o Programa, senão a que levasse em conta a opinião dos usuários. Não a opinião manifesta por palavras em discursos, mesmo porque aqueles não tinham como os elaborar, mas a demonstrada por atitudes capazes de levar funcionários, já sensibilizados, a perceberem as suas necessidades reais e suas aspirações. Dois acontecimentos podem ilustrar em como isso se deu, naqueles momentos:*

*O primeiro deles, quando revitalizamos as Unidades de Saúde, em funcionamento ainda que precariamente, instalamos Unidades onde não houvesse. E, então, apesar de todos os esforços para explicar à população e fazê-la aceitar que ali os serviços se destinavam à prevenção e controle de algumas doenças contagiosas, o povo enchia as salas de espera, em busca de atendimentos para casos agudos e mais urgentes. Não houve jeito. Nós tivemos que entender que, para a população do Vale, a questão prioritária era o agora, a sobrevivência imediata e não a prevenção contra males, possíveis de acometê-la no futuro, mas que não eram ameaça iminente. Dito de modo mais claro, para o povo do Vale, era muito mais muito importante, curar uma diarreia ou uma infecção respiratória aguda que prevenir-se com vacinações contra hipotéticas e futuras doenças, tais como a difteria, o tétano, a tuberculose etc. E aí percebemos que com médicos, ou para médicos, tínhamos que achar um jeito de atender suas necessidades imediatas de socorro, na doença.*

*O segundo foi quando vazou a notícia de que receberíamos algumas toneladas de leite, em pó, para serem distribuídas nas Unidades de Saúde a famílias carentes, com crianças menores de cinco anos. Foi um “Deus nos acuda”. Filas se formaram, desde a madrugada, em frente aos Centros de Saúde e não houve como fazer uma distribuição organizada e programada, nos primeiros dias. Só com a paciência dos auxiliares de saúde e a autoridade dos médicos pudemos evitar saques e invasões dos almoxarifados locais. O fato fez compreender a todos que o povo miserável do Vale não era bobo e tinha claro para ele que melhorar suas condições de*

*sobrevivência com a satisfação mínima das necessidades era muito mais importante para sua saúde que qualquer medida preventiva das que pretendíamos lhe oferecer. E o pessoal da Educação para a Saúde teve que rever alguns conceitos ou preconceitos.*

*Despertados pela demonstração, na prática, de que todos nós temos muito a apreender e algo a ensinar o pessoal do programa sentiu-se animado a rever orientações e fazer proposições e à medida que se sentiam seguros de que estavam recriando o planejamento de suas atividades, com relativa autonomia, dinamizou-se e estendeu-se o exercício da criatividade a todos os campos e áreas de administração do programa.*

*Ilustra muito bem esta afirmação, as mudanças inovadoras aprovadas no Conselho Técnico Administrativo a partir de sugestões de alguns de seus membros e do pessoal das Unidades e que, levadas à prática, resultaram em importantes mudanças na organização e controle do trabalho.*

*Uma delas refere-se à reestruturação da Supervisão, já descrita em parágrafos anteriores com a definição clara de dois papéis básicos para o supervisor.*

*Outra, aos critérios usados para controlar o cumprimento da jornada de trabalho. Por sugestão de representantes da seção de pessoal, foi adotado o que chamamos de horário móvel, que consistia no seguinte:*

*Os funcionários da administração regional estariam obrigados a fazer presença diariamente no local de trabalho apenas no período de 9 às 11 horas da manhã. As outras 6 horas restantes poderiam ser trabalhadas no horário e dia que lhes conviesse, desde que tudo fosse registrado rigorosamente no cartão de ponto. Ao final do mês, depois de um balanço, seriam todos informados em documento afixado no Painel de Informações de seus créditos ou débitos. Quando houvesse crédito poderiam transformá-lo em folgas, a serem gozadas com autorização da chefia imediata de acordo com o interesse do serviço. Quando houvesse débito este teria de ser pago com horas de trabalho complementares também em acordo com as chefias e interesse do serviço. Depois de uma experiência de dois meses, os novos critérios foram adotados, em definitivo, com o que se tornou mais produ-*



*tivo o trabalho e acabou-se por completo com as ausências e “saidinhas” para resolver problemas particulares.*

*A capacidade da Direção do Programa em resolver problemas está obviamente associada ao próprio êxito alcançado na sua execução com o cumprimento, conforme o planejado, dos seus objetivos e metas. Mas a solução de um deles, que não teve, diretamente, relação com o êxito da execução do Programa foi certamente o que mais demonstrou a competência do ponto de vista do governo. Por isso vale a pena relatá-lo.*

*Em 1973 ocorreu um gravíssimo surto de sarampo em uma população residente em um distrito de Almenara, denominado Mata Verde, situado na divisa com o estado da Bahia, distante da referida cidade e de muito difícil acesso pelas péssimas condições das estradas que permitiam alcançá-lo. Talvez, por isso e pelo isolamento conseqüente por muitos e muitos anos, os seus habitantes ficaram sem contato com a doença, daí originando-se sua grande susceptibilidade ao contágio pelo vírus e a gravidade daquela, quando instalada. Por denúncia de alguém, a Rede Globo de Televisão noticiou em seu Jornal Nacional, com grande repercussão, a morte de mais de 40 pessoas na localidade, pelo sarampo, cobrando explicações e providências do governo mineiro. Às onze horas da noite daquele dia recebemos, por telefone, a confirmação do fato pelo Subsecretário de Estado da Saúde e a comunicação de que o Gabinete iria assumir diretamente a responsabilidade pela solução do problema. Para tanto havia designado um seu assessor de confiança e de maior experiência para conduzir as operações que partiria de avião no dia seguinte com todos os recursos para, juntamente com o Chefe do Centro de Saúde de Almenara e seu pessoal, resolverem o caso. Fiquei um pouco “ofendido” com a desconsideração à minha responsabilidade, mas também, de certo modo, aliviado por não ter de viajar mais de 600 km em péssimas estradas, “comendo poeira”, sem contar com recursos maiores e, o que é pior, sem nenhum dos meus médicos supervisores ou enfermeiras, todos em viagens, ocupados com suas agendas. Qual não foi minha surpresa quando no Jornal Nacional da noite seguinte, uma extensa reportagem, denunciava que o enviado da SES para resolver os problemas de Mata Verde, dera meia volta em Almenara por medo da*

*doença, deixando, com o velho companheiro Dr. Antônio apenas medicamentos e a incumbência de ir, na localidade, resolver a questão. Então, quase em seguida recebi, de novo, um telefonema do Subsecretário, todo aflito solicitando que assumisse o problema e apontasse as providências a serem tomadas pela Secretaria em B. H., enumerando recursos especiais necessários quaisquer que fossem. Eu sugeri que ele anunciasse para a imprensa que eu já partira de Diamantina para Mata Verde, onde assumiria pessoalmente a coordenação do socorro, a ser prestado por pediatras, clínicos e enfermeiros.*

*Não podendo contar com esses profissionais já que os poucos médicos de que dispúnhamos em nossos quadros eram contratados por vinte horas semanais e não aceitariam jamais abandonar suas cidades e suas clientelas particulares para atender com seriedade a tarefa exigida, eu sugeri também que o Secretário de Saúde conseguisse a disponibilidade de profissionais com a Polícia Militar, enviando-os imediatamente, com medicamentos e alimentos para Mata Verde, como uma operação de Guerra. Reforcei meus argumentos com uma “inventada” notícia, que teria sido enviada por rádio pelo Dr. Antônio, de que a situação era gravíssima e que muitas mortes ainda iriam ocorrer. O Dr. Ênio Subsecretário, compreendeu imediatamente que as repercussões da reportagem exigiam medidas excepcionalmente heróicas e se comprometeu a tomar as providências sugeridas.*

*Antes das dez horas daquela noite já estava eu reunido com a Marciana (ou Silveira?) meus auxiliares de maior confiança e Chefes na área administrativa, convencendo o José Máximo, técnico em Abreugrafia a me conduzir a Mata Verde, na sua “PicK Up”, adaptada como Unidade Móvel de Abreugrafia, já que não tínhamos, naquele momento, nenhum outro carro, em Diamantina. Meu discurso deve ter tocado muito a sensibilidade do velho e bom funcionário federal, até então, encostado pelo Ministério da Saúde na Coordenação de Tuberculose de Minas, pois acedeu até com certo entusiasmo, em iniciar a viagem às três horas da manhã seguinte. E então deixando a Marciana (ou o Silveira, já não me lembro qual) incumbida de transmitir ao Dr. Geraldo, nosso médico responsável pelo controle de Tuberculose e que se encontrava, em viagem na região de Almenara, a*

*orientação para que recolhesse no Centro de Saúde daquela cidade tudo que pudesse ser útil para nossa missão em Mata Verde e se dirigisse para encontrar-me lá.*

*Viajando pela única via possível a rodovia federal 367, chegamos ao final da manhã em Itaobim, onde almoçamos enchendo bem a “pança”, pois segundo o José Máximo, o jantar não estava garantido. Compramos muita água mineral, pão e mortadela e prosseguimos viagem, agora pela BR-116, sentido nordeste, e pouco depois de Medina, tomamos por uma estrada de terra, tortuosa, irregular e cada vez mais estreita. Mais ou menos às cinco da tarde, já sacolejando por uma trilha em que mal cabia o carro, iniciamos a travessia de um cerrado alto e que parecia não terminar nunca. Depois de uma hora e meia, já em meio a um pasto de capim alto, o colônio nativo, avistamos as luzes de Mata Verde.*

*Chegando ao povoado, as luzes acesas, na maioria das casas (com eletricidade fornecida por motor a óleo), contrastava com o vazio das ruas e o quase nenhum movimento perceptível. Quase, porque em um boteco de esquina, dois jovens disputavam um jogo de sinuca. E foram eles que nos informaram da existência de uma pensãozinha quase no fim da rua “de travessa”, em que talvez conseguíssemos um quarto de dormir e alguma coisa para comer. Tomei um banho reconfortante embora o tivesse feito em um precário chuveiro armado no quintal, dentro de um cubículo com não mais de quatro metros quadrados e servia também como fossa séptica. O chuveiro estava soldado no fundo de um balde que podia ser suspenso por uma corda enlaçando um pau roliço apoiado em duas paredes laterais e o piso era de madeira com orifício, suficientemente grande, para escoar águas servidas e dejetos.*

*Já mais à vontade, enquanto devorávamos, Zé Máximo e eu, ovos fritos com arroz e carne de sol desfiada, ouvimos da dona da pensão um relato sumário da situação que explicava o vazio das ruas e as luzes acesas nas casas. Em praticamente todas as famílias pelo menos uma pessoa adoecera de sarampo e muitas delas, mais de quarenta, perderam algum de seus membros por complicações da doença. Nesse meio tempo aproximaram-se algumas pessoas mais jovens que reforçaram as palavras de nossa hospe-*

*deira. Informado por elas de que estavam à disposição para acompanhar-nos em algumas visitas, saímos, providos de medicamentos para febre e antibióticos usados por via oral cujo uso não pudesse causar efeitos colaterais mais graves.*

*Depois de visitar alguns domicílios e medicar alguns doentes que pelos sintomas informados e por um exame físico superficial pareciam já portar alguma complicação respiratória (talvez pneumonia), deixei com nossos acompanhantes o que nos restava de dipirona (antipirético) e tetraciclina (antibiótico), com recomendações pertinentes para seu uso (dosagem e indicação minimamente criteriosa) e pedi que percorressem as casas informando que já chegara socorro da saúde prometendo para todos consultas médicas individuais no dia seguinte. Mais ou menos às dez horas da noite fui dormir e rezar para que o Geraldo chegasse no dia seguinte. No outro dia, com meu velho e desusado estetoscópio compus a minha imagem de médico e percorri tantas casas quantas foram possíveis, ocasião em que pude constatar o esforço feito pelos voluntários que se apresentaram na noite anterior. Eles tinham trazido conforto e esperança, dados pela notícia de socorro, a todas as famílias por mim visitadas e dispensado os medicamentos do modo recomendado. Geraldo chegou, ao entardecer (não me lembro se estava acompanhado de alguém) e à noite, na pensão, pudemos traçar planos e tomar as decisões que nos pareciam as mais sensatas.*

*Ele aguardaria a equipe de socorro vinda de Belo Horizonte, prestando atendimento e eu voltaria imediatamente para Diamantina para informar à SES sobre os acontecimentos, bem como para tomar ou reforçar providências atinentes. E assim, aconteceu. Uma equipe da PMMG de Belo Horizonte um ou mais dias depois assumiu a assistência em Mata Verde com apoio, nos casos indicados, providenciado pelo Centro de Saúde de Almenara, só deixando a localidade uns quarenta dias depois.*

*Não posso jurar que as coisas aconteceram exatamente assim e se não o foram, o que foi acrescentado pela minha imaginação. Pode ser que personagens e horários foram trocados ou não muito precisamente mencionados, mas, no essencial o episódio ocorreu assim e rendeu a mim considerável reforço no conceito de bom Diretor Regional de Saúde.*

*Finalmente, não podemos deixar de mencionar sumariamente, três iniciativas, também inovadoras e que trouxeram imenso reforço à nossa imagem (nossa porque nela estão contidas as de todos os que participaram no desenvolvimento do Programa): a articulação do ensino com os serviços, a articulação da pesquisa, ensino e serviços e por último, o exercício do aprendizado como instrumento de aproximação e interação nos serviços.*

*- Depois de minha participação em um Encontro Preparativo para realização da I SESAC (Semana de Estudos de Saúde Comunitária), em 1973, no Diretório Acadêmico Alfredo Balena, acertei com os seus dirigentes, em presença de vários estudantes interessados<sup>4</sup>, condições para realização de um estágio de quinze voluntários em pequenos postos de saúde que estávamos instalando no Município de Itamarandiba, com o apoio total de seu Prefeito, Hidelbrando Gandra e de sua mulher Dra. Isabel, a nossa médica do Centro de Saúde local (apoio tanto para instalação dos mini-postos como para o estágio). O estágio e a instalação das pequenas unidades de saúde em povoados rurais foram realizados com muito êxito e tiveram duas importantíssimas conseqüências para nossas relações interinstitucionais. Por um lado, os estagiários ao final de sua experiência produziram um relatório com referências elogiosas ao Programa e exaltando as potencialidades da integração do ensino e serviços, que foi publicado em jornal de maior tiragem no Estado e no “Minas Gerais”, jornal oficial do governo estadual. Por outro, a experiência dos mini-postos despertaram o sempre atento assessor da OPAS, Soler, que promoveu a visita de uma comitiva assessores importantes da instituição, ao Programa e especialmente à experiência de Itamarandiba. A comitiva de assessores mostrou-se altamente interessada em cada detalhe de nossa experiência particularmente no que tinha a mesma de inovadora, entrevistando funcionários de diferentes categorias e “sabatinando” a Direção. Creio que, na ocasião, ganhamos muitos e fortes aliados externos, na Universidade de Minas Gerais e na OPAS.*

---

<sup>4</sup> Entre estes, estava o Ricardo Soares Álvares que viria a casar-se com Fátima, minha sobrinha, tornando-se um de meus maiores amigos e companheiro nas aventuras de construção do SUS. Ambos morreram ainda jovens. A Fátima, vítima de câncer e o Ricardo, brutalmente assassinado em uma assalto praticado por um morador de rua.

- Era bastante freqüente à época a dupla militância de profissionais de saúde na Universidade e na Secretaria de Saúde. Tanto do ponto de vista dos governos quanto dos Professores e alunos das Universidades havia uma dupla ou tripla vantagem nessa prática. Para os governos, a Universidade significava uma reserva de quadros bem preparados e que podiam ser contratados com menores custos; para a Universidade, o Sistema Público de Saúde significava uma fonte de recursos para complementação de salários dos professores e um laboratório para estágios de seus alunos praticamente sem custos de manutenção; e, para ambos, essa articulação permitia a produção de conhecimentos novos por um fluxo contínuo, em dupla mão, de informações atualizantes, em termos de demanda e oferta de recursos humanos para o mercado de trabalho, no setor saúde. E, além disso, essa troca, permitia que, iniciativas individuais dos duplos militantes tivessem resultados importantes, em projetos de pesquisa voltados para a produção de conhecimentos a serem utilizados nas ciências sociais aplicadas à saúde. Assim não foi propriamente uma novidade o desenvolvimento de um Projeto de Pesquisa do Prof. Philadelpho Siqueira, então chefe da Assessoria Técnica Normativa da SES, que tinha como objetivo conhecer o estado nutricional de crianças de até treze anos de idade na área de intervenção do Programa. A novidade estava em que a pesquisa financiada por intermédio da UNESCO, articulava, em um projeto de pesquisa oficialmente reconhecido, o Diretor de uma Região de Saúde com um professor de renome e vinculado à UFMG para, em conjunto, supervisionarem profissionais, já graduados, em atividades de pesquisa que tinha também um caráter docente tendo como o objeto a avaliação do estado de saúde de uma população, que iria passar por uma profunda transformação nas suas relações de produção. Era um novo modo de completar a formação de profissionais de saúde pública para sua imediata incorporação ao mercado de trabalho integrando serviços, ensino e pesquisa. O projeto propunha-se a avaliação do estado nutricional da população infantil de três povoados rurais estrategicamente situados: um no Alto Jequitinhonha, com terras até então sem interesse para aproveitamento econômico e onde a população somente podia sobreviver com o extrativismo e com a agricultura de subsistência,

*ocupando livremente terras devolutas; outro no médio Jequitinhonha com terras e clima extremamente favoráveis à pecuária de corte; e, o terceiro situado em área de transição, com terras parcialmente ocupadas por latifundiários, o que permitia, com restrições, o extrativismo (de frutos, caça etc.) e agricultura de subsistência. A avaliação foi feita com todo rigor científico, incluindo dosagem de ferro e vitamina “A”, no sangue em amostra das crianças examinadas clinicamente (a totalidade das viventes em cada localidade), exceto no povoado escolhido do médio Jequitinhonha em que se pode contar apenas com a impressão de um médico militar que nela permanecera durante uma epidemia de sarampo e que fez constar no seu relatório “ter encontrado mais de 40 % de crianças com desnutrição grave”. Embora o Projeto de Pesquisa não tenha cumprido todo seu planejamento, seus resultados foram usados para comparação com os de outras pesquisas feitas, anos depois, por outro professor e quando já haviam acontecido importantes transformações na economia do Alto Jequitinhonha. Apontou-se ali um importante rumo para formação de profissionais de saúde pública, que foi utilizado nos anos seguintes para incorporação dos profissionais necessários à Descentralização da SES. E estreitaram-se, mais, os compromissos recíprocos da U.F.M.G. com o Programa.*

*- Quando iniciamos a implantação do Programa de Saúde para Vale, pouco mais de 13 dos 32 municípios cobertos pelas ações a serem desenvolvidas pelos Centros de Saúde contavam com a residência de pelo menos um médico. Depois de um ano de implantação, já 18 dispunham de médicos com residência fixa e 6 recebiam visitas semanais para atendimento nos Centros. À medida que o Programa se desenvolvia os médicos iam sendo orientados, individualmente, pelos supervisores para realizar as atividades programadas pelo Projeto sob responsabilidade de cada um. Ainda no primeiro ano de implantação, iniciamos um programa de atualização destes profissionais, (já descrito em detalhes, anteriormente) com a participação de especialistas convidados e vinculados à SES, Ministério da Saúde e Universidade, visando, não só aprimorar seus conhecimentos técnicos como também criar ocasiões para o mútuo conhecimento e a discussão coletiva de todos os aspectos de interesse no exercício de seu trabalho.*

*O primeiro curso dirigido para Atualização em Hanseníase, em Diamantina, contou com a colaboração e apoio da Coordenação Estadual e da Divisão Nacional de Controle de Hanseníase, com duração de 16 horas. Depois de exposições, teóricas feitas pelo Dr. Pedro Bello da Coordenação Estadual e do Dr Ademir pela Divisão Nacional, solicitações e prestação de esclarecimentos sobre dúvidas levantadas, discutiram-se questões relacionadas com a aplicação das orientações propostas para os supervisores regionais Drs. Ilton e José Pavie e para os Centros de Saúde, médicos e auxiliares. Seu encerramento deu-se com um episódio que marcou todos nós: à noite do último dia depois de um jantar de conagração e alguma “beberagem”, um dos participantes teve a idéia de prestarmos uma homenagem ao Presidente Juscelino que estava em visita à cidade e hospedado na chácara do Leandro Costa, seu amigo e proprietário da agência da WolKsvagen local. E ali pelas duas horas, depois devidamente animados, pelo álcool e pelo “clima” de camaradagem criado, nos dirigimos à chácara, onde o Dr. Expedito de Novo Cruzeiro cumpriu com brilhantismo o papel de seresteiro. Para surpresa geral o Presidente com o seu largo e famoso sorriso abriu a porta da casa e, feitas as apresentações gerais do grupo pelo Dr. João Antunes, convidou todos a se adentrarem e se servirem em uma imensa mesa, posta com imensa variedade e quantidade de iguarias para o café da manhã. Depois das despedidas, concordou em autografar o violão do Dr. Expedito que foi imediatamente arrancado de suas mãos, após, pelo Dr. José Pavie, com o compromisso de uma indenização estabelecida a qualquer preço pelo primeiro. Foi um encerramento triunfal do curso que inaugurou uma nova fase de relacionamento recíproco, entre médicos, até então isolados e abandonados em suas cidades e que passavam, a partir dali, a se integrarem a um Programa que lhes prometia, ainda que isso não fosse explicitado, novas e mais estreitas relações de solidariedade entre si e com o exterior (por intermédio dos poderes oficiais situados respectivamente, na Regional, na Secretaria Estadual e no Ministério da Saúde). Ao Curso de Atualização em Hanseníase sucederam-se, semestralmente, os de atualização em Tuberculose, Doenças Transmissíveis, Gineco-Obstetrícia, Pediatria e Psiquiatria, sempre com ênfase na interação e na adaptação do conteúdo*



*à prática possível para médicos de Centros de Saúde. E, claro, sempre com maior número de participantes, pelo crescimento do “corpo” de Médicos do Programa de Saúde para o Vale do Jequitinhonha, seja por novos contratos, seja pela incorporação progressiva dos mais renitentes, inicialmente, a praticarem novas relações com seus colegas por insegurança, timidez ou acomodação. O fato é que o treinamento certamente contribuiu para novas, mais frequentes e melhores relações entre os normatizadores de instâncias estadual e federal e os executores de normas em instância local, com benefícios imensuráveis para todos.*

*Por tudo que vimos relatando nas últimas dez páginas, quando fomos acertar com o Senhor Secretário nossa permanência no Rio, durante os últimos meses de 1974, ele impôs uma condição de que gostei muito. Eu deveria indicar uma pessoa de absoluta confiança para ocupar interinamente a direção da administração regional e voltar a Diamantina em fins de semana alternados, para tomar pé da situação e orientar decisões que julgasse importantes. Não tive dúvidas em indicar meu velho e leal amigo Dr. Geraldo, o “Morangueira”, assim chamado pela sua habilidade em imitar o artista que lhe sugeriu o apelido.*

*Na volta do curso, bastante proveitoso, por sinal, fiquei na direção do Programa por mais alguns meses. Além disso, minha estada no Rio, proporcionou-me a oportunidade de me aproximar mais do Carlos e Simone e, evidentemente, também do Carlinhos com os quais passava praticamente todos os fins de semana em que não voltava a Diamantina. Nunca poderei esquecer o carinho e a dedicação destes meus sobrinhos. Também, na ocasião reencontrei-me com a Glória e com sua família convivi alguns fins de semana, muito prazerosos, em Campo Grande (subúrbio do Rio).*

*Então, depois da minha volta e tendo participado das conversações para composição da futura equipe do novo governo que dirigiria o setor saúde, recebi novas atribuições: Constituir um grupo tarefa para preparar a Proposta de Regionalização do Estado com vistas a descentralização das SES, pela instalação de novos Centros Regionais de Saúde (foi descartado do nome o termo Executivo) e coordená-lo, com prazo de 90 dias para finalizar meu trabalho, que seria realizado em viagens pelo interior e reuniões*

*em Belo Horizonte. Nesse período fui convidado pelo Secretário Dr. Dario de Faria Tavares para coordenar a implantação do Programa de Serviços Integrados de Saúde para o Norte de Minas, que veio a ficar conhecido como Projeto Montes Claros, tendo aceitado imediatamente o convite. Segundo me contaram depois a proposição inicial do pessoal que assessorava o Dr. Dario na constituição de sua equipe, era a de que eu ocupasse um cargo de importância no primeiro ou segundo escalão, mas tivera meu nome vetado pelo já nomeado Superintendente Geral de Saúde, o Prof. Pinto Machado. Nunca soube o porquê de sua atitude, mas, pelo que aconteceu nos anos seguintes, penso que deveria estar agradecido a ele.*

*O que não me agradou na negociação de minha transferência para Montes Claros, foi a comunicação feita pelo Secretário de que o meu amigo Geraldo não permaneceria como Chefe da regional do Vale do Jequitinhonha. Ele havia assumido compromissos de substituir-me, pelo Dr. Antônio de Pádua Gandra, irmão do prefeito de Itamarandiba, por nós já citado, Hidelbrando Gandra. Eu, pessoalmente, não tinha nada contra o Antônio, nem o conhecia. Mas, queria ter o “Morangueira” como substituto. Aliás, na viagem que realizei pelo Vale para despedir-me dos colegas, com os quais realizamos nosso primeiro trabalho na Saúde Pública, aproveitei para apresentar o novo diretor e posso dizer que foi “um lance” muito divertido, cheio de episódios pitorescos, alguns surrealistas.*

*Deixei Diamantina, em junho de 1975, com um sentimento ambíguo, de tristeza pela perda do convívio com tantos amigos que ali fizera, principalmente no trabalho, mas, também com a euforia de quem caminha para uma aventura cheia de promessas auspiciosas.*

*Tinha eu então 36 anos de idade.*

## **A vida familiar e as relações sociais, desde o casamento**

*Ao casar-me em 1966, eu estava convicto do papel a cumprir como um chefe de família tradicional. O de responsável pelo seu sustento, pela sua proteção, pela moradia e pela orientação geral de conduta dos outros membros. E também do papel a ser cumprido pela minha mulher. O de*

*reprodução, de proteção e cuidado com as crias, de administração dos serviços caseiros e do reforço à autoridade do pai.*

*Acho que, neste, sentido eu tomei como modelo, mais a família da Chiquinha, embora a minha tivesse uma organização semelhante. Com a diferença de que, na minha, a Daíca, minha madrasta, tinha um bom emprego e sua própria renda, tendo se constituído mais em sócia de meu pai que sua dependente. Mas, ela também cumpria funções semelhantes às de uma dona de casa comum, cobrada que era pelos meus irmãos mais velhos, ainda morando conosco.*

*Desse modo, nunca quis que a Chiquinha trabalhasse fora de casa, embora soubesse que ela se sentia frustrada por não fazê-lo, a não ser em breve espaço de tempo, antes de termos o primeiro filho. Em São Vicente e em Três Marias ela exercera em períodos curtos sua profissão de professora primária. Essa maneira conservadora e anacrônica de ver e praticar as relações, na família, nunca mudou totalmente e só, compreendi e aceitei, intimamente, que minha mulher pudesse ter suas próprias escolhas, muitos anos mais tarde, mesmo assim, nunca contribuindo para que as realizasse totalmente.*

*Assim, acredito que as nossas relações dentro e fora da família, se deram em um mundo pequeno (Será? “ah.... as mulheres são muito misteriosas”, segundo Vinicius de Moraes) e, até certo ponto, fechado. A “abertura” foi uma conquista principalmente de meus filhos e assim mesmo enfrentando os limites impostos, segundo a fórmula do General Geisel: “lenta, gradual e segura”.*

*E com tal modo de ver a família, impus à mesma, um estilo de vida, por mim escolhido, que rejeitava radicalmente os objetivos que caracterizam as aspirações da pequena burguesia. No máximo eu ambicionava ganhos financeiros estáveis para proporcionar-nos uma vida confortável e capacidade de consumo suficiente para ter moradia própria, um carro médio novo ou semi-novo, uma razoável reserva de dinheiro para atender emergências e umas terrinhas em que pudesse praticar, no envelhecer, algumas atividades rurais. E assim fiz caminhar a minha vida familiar.*

*Em Três Marias, tive tudo que eu ambicionava, naquele momento. Mas como a vida do Acampamento era regulada pelas normas da CEMIG, tudo acontecia de modo muito rotineiro: trabalho para mim, no hospital e no Centro de Saúde da cidade (que se chamava Barreiro Grande) onde eu exercia as funções de médico da Secretaria de Saúde, trabalho para a Chiquinha em casa, convívio com vizinhos e amigos mais próximos, pescarias, esportes e lazer no Clube do Lago, passeios no garimpo do Baju e depois no sítio em fins de semana etc.*

*Como não havia televisão e as noites eram quentes eu ficava até mais tarde deitado em uma rede armada na varanda, ouvindo música, bebendo Bacardi com Coca e gelo e observando o movimento na BR-040 que separava o Barreiro do conjunto de moradias formado pela Cidade Satélite onde habitavam operários de empresas terceirizadas, pequenos comerciantes, prestadores de serviços etc. do Acampamento, habitado por funcionários da CEMIG.*

*Este se desenhava com várias ruas encascalhadas paralelas e em curvas, regularmente dispostas, por nível de altitude e que cruzavam uma outra pavimentada, a principal, que subia a colina, em linha reta, até quase o seu topo, colina esta que margeava o lago desse lado. Ao final a rua principal mencionada bifurcava-se, frente ao Restaurante terceirizado aberto a funcionários e visitantes, onde se podia beber e comer um bom filé de dourado empanado, acompanhado de salada, arroz branco e pirão. A variante que continuava a rua principal à esquerda dava acesso à Vila dos Engenheiros (onde moramos no primeiro ano) e a que continuava à direita dava acesso à barragem e à usina.*

*Todos os prédios, residenciais ou não, até a construção da Vila de residências definitivas destinadas ao pessoal que permaneceria morando ali, eram de madeira. Dispunham-se frente a frente em cada rua hierarquizados segundo a importância das funções de seus moradores como casas quadrigeminadas, trigeminadas, bigeminadas e isoladas, estas últimas reservadas para as funções de maior hierarquia, o que se expressava na altitude das ruas. Então, as ruas eram denominadas pelo número de famílias que habitavam um prédio: Rua das quatro famílias, Rua das três famílias*

*etc. A importância da função do morador correspondia, inversamente, ao número de famílias que habitavam seu prédio.*

*Para lazer todos os moradores do Acampamento contavam com um belo campo de futebol, de grama cuidada, com algumas arquibancadas e, é claro, por ser da CEMIG, bem iluminado para realização de jogos noturnos. Além do campo, havia também um grande galpão que funcionava como Clube para realização de eventos comemorativos e danças de salão, nos fins de semana. As crianças e adolescentes dispunham de uma escola para os estudos primários e outra para as últimas séries do primeiro grau, reunidas no, então, denominado curso ginásial.*

*No Acampamento da CEMIG, em Três Marias, foi então que constituí a minha família, com a Chiquinha e meus três filhos de sangue. O Zé Donizete passou a ser criado, praticamente, pelos meus sogros. Acompanhávamos, meu pai com a Márcia, uma menina adotada por ele e Daíca, a Graçiete, minha sobrinha e a Tia Marta, irmã da Chiquinha. Em Diamantina, agregamos o Silvano, filho do Tião, também meu cunhado.*

*Apesar da minha visão machista e conservadora das relações na família eu tenho a convicção de ter tido por todos os que a compunham muito amor, não tendo este sentimento sido talvez suficientemente traduzido em gestos e comportamentos, como consequência daquele modo de ver as coisas. Foi certamente aquele período vivido, em Três Marias, um momento importante de minha vida.*

*Em Diamantina, nossa vida começou em dezembro de 1971. Depois de alugada a casa e já tendo providenciado a mudança de coisas domésticas deixadas guardadas na Serra, mais outras que conservara na última moradia, organizamos nossa ida de modo que pudéssemos Chiquinha, eu e os três filhos estar em na cidade, pouco antes do caminhão contratado pelo Chiquinho da Tia Maria Helena chegar, acompanhado por ele.*

*Assim deixamos Três Marias, dia 16 de dezembro do ano mencionado, acomodados em uma "Variant", carro ainda novo. Próximo ao trevo de Curvelo, a mais ou menos oitocentos metros de distância, indiquei, para todos, o viaduto que deveríamos tomar para sobrepassar a BR-040. Gina, nos seus dois anos e sete meses de idade, batendo palmas, meio que cantou*

à moda de um refrão: “olha a ponte/ da Dona Diamantina”. Todos rimos e o Zé Ângelo mais sabido corrigiu: “não é Dona Diamantina, sua boba. Diamantina não é dona, é cidade”.

Completada a viagem, atravessamos a cidade, com a Chiquinha e os meninos observando atentamente tudo, chegando em nossa futura residência já com o caminhão, ali parado. Enquanto Chiquinho com o motorista e mais um ajudante descarregavam a mudança Chiquinha e eu, íamos indicando onde deixar cada coisa. Imediatamente, recebemos a oferta de ajuda pela vizinha de frente, a Dona Maria, que aceitamos de bom gosto. Terminada a descarga e acertadas as contas o caminhão partiu de volta. Não me lembro se o Tio Chiquinho permaneceu conosco ou se voltou para a Serra e de como nos alimentamos naquele dia. Acho que havíamos almoçado em Curvelo em uma Churrascaria já conhecida. Chiquinha, assim que nos ajeitamos minimamente, preparou alguma coisa para o lanche. Eu penso que conseguimos também contratar alguma ajuda para por as coisas no lugar e limpar a casa.

Nos dias seguintes certamente recorreremos aos nossos contatos, na cidade, às minhas enfermeiras e amigas Lenira e Inês Lemos que já moravam na cidade, principalmente, mas também aos Drs. José Aristeu e João Antunes e às respectivas mulheres para completar os ajustamentos da transferência de domicílio.

O certo é que em pouco tempo Chiquinha já tinha o domínio da administração da casa, fizera muitos conhecimento, iniciara amizades e eu assumia plenamente minhas funções no trabalho.

Nos primeiros tempos a sensação que experimentei na mudança de projeto de vida e de residência foi a me haver libertado de um modo de viver que aprisionava o meu presente e “traçava meu caminho pelo mundo”, com “régua” e “compasso” (usando palavras de Gilberto Gil) dados por outros e que tiveram de ser negados nas experiências, de S. Vicente e Três Marias. Eu me sentia livre e desafiado a escolher e traçar meu próprio destino, usando novas régua e compassos. Havia recebido da Secretaria de Saúde um plano e a garantia de recursos para executá-lo, algumas normas e orientações básicas para processar despesas e fundo rotativo em valor

*correspondente, hoje, a vinte mil reais que iria sendo recomposto à medida do necessário. Recebera também uma equipe constituída por técnicos que não foram escolhidos por mim, mas que poderia ser recomposta.*

*Passara a morar em uma cidade e não mais em um acampamento, com sua micro-sociedade fechada e habitado por gente escolhida, pela empresa proprietária e administradora do mesmo. Agora, minha família tinha as condições essenciais para abrir suas relações sociais e ser criada em um mundo real, preparando-se para viver os prazeres, as alegrias, bem como, os problemas e as tristezas que a sociedade brasileira pode oferecer em cada época.*

*Prazeres, alegrias e problemas que eu passei também a viver tanto no trabalho e quanto nos momentos de folga. Prazeres e alegrias quando podia estar em casa, em algumas visitas a novos amigos ou, nos fins de semana, nos passeios, com as crianças, pelos arredores da cidade. Problemas, desde os menores, na vida familiar, até alguns bem maiores com a minha equipe de supervisores, no trabalho.*

*Em casa, eram momentos de prazer e alegria: estar junto à Chiquinha, às crianças e ao que viveram conosco em Diamantina, meu pai, Tia Marta e o Silvano; ver na televisão os programas preferidos; e bebericar rum com coca cola e gelo tirando o gosto com um churrasquinho preparado, na hora, enchendo toda a casa de fumaça. E é bom dizer que naquela época eu bebia toda noite, acordando sem nenhuma ressaca no dia seguinte.*

*Os passeios com as crianças, nos arredores da cidade, nós os fazíamos aos domingos, pela manhã e algumas vezes os estendíamos à tarde (quando íamos em “pic-nic” à margem de um belo riacho ou à Datas visitar a família do Nilson). As crianças gostavam muito de brincar e apanhar pequenos cristais, em uma pequena montanha de areia, à margem direita da estrada usada para ir a Belo Horizonte, provavelmente o resultado de escavações feitas à procura de cristais de rocha. Daí é que passei a gostar de uma música cantada por Roberto Carlos: “Um dia areia branca/seus pés irão... etc.”.*

*Os problemas domésticos eram os corriqueiros do cotidiano, facilmente resolvidos. Já os do trabalho, foram ganhando maior vulto, à medida que*

*o plano (o Programa de Saúde para o Vale) se desenvolvia e exigiram muita determinação, aprendizado e criatividade para sua superação.*

*Os novos amigos foram pouco a pouco se constituindo e, obviamente, não eram os mesmos para toda a família. Em comum talvez se restringissem, inicialmente, à Lenira, ao casal Zé Aristeu e Adaléia e aos vizinhos. Mas eu creio que a Chiquinha, mais rapidamente, ampliou suas amizades no convívio do dia-a-dia para encaminhamento da satisfação de necessidades de todos nós e para o das suas específicas. Ela sempre foi mais comunicativa e menos enrustida que eu.*

*Passados menos de dois anos, com a sede definitiva do Centro Regional já pronta, mobiliada e equipada, o Centro de Saúde pode voltar a funcionar no prédio de que fora desalojado e a casa em que estava provisoriamente instalado, foi alugada, por mim, para moradia de nossa família. Situava-se em uma rua íngreme, a Teófilo Otoni, tendo por debaixo uma outra moradia, habitada pelo seu Antônio e D. Nice com mais seis filhos (o que se tornara possível pelo grande desnivelamento da rua). Os vizinhos à esquerda e rua abaixo era o Senhor Alcides Freire e sua esposa, D. Zezé, que moravam em companhia de uma filha solteira, a Fátima. Com eles convivemos com cordialidade e simpatia mútuas, embora não tão, estreitamente, quanto, como com seu Antônio, D. Nice e filhos. À frente tínhamos apenas o muro lateral de um pátio do Colégio Estadual e à direita, acima, um casal do qual nunca nos aproximamos e do qual não sei os nomes.*

*A garagem de nossa casa na Rua Teófilo Otoni funcionava também como “hall” de entrada. Pela estreiteza e declive da rua, a entrada na garagem era bastante difícil e meu “Maverick” foi ficando “cinturado” pelos choques laterais que aconteciam quando eu chegava, à noite, animado por alguns “goles”. A casa fora construída em estilo colonial, predominante na cidade, modesta, mas espaçosa e muito bonitinha. E como passara por reformas recentes, para servir de sede ao Centro de Saúde, precisou apenas de uma boa limpeza para tornar-se habitável.*

*Nossos filhos José Ângelo e Gina começaram a vida escolar no maternal do Colégio N.S. das Dores (ou popularmente chamado de Colégio da Ir-*



*mãs, aquele do famoso Passadiço). Ali mesmo fizeram o pré-primário. O Zé Ângelo iniciou o primário, ainda em Diamantina, no Grupo Escolar Mata Machado. E nossa família aumentou com a incorporação do Silvano com mais ou menos 13 anos de idade, filho do Tião, meu cunhado. As crianças passaram a ter mais uma companhia além da Tia Marta.*

*Penso, que vivemos, nós do núcleo familiar e os parentes que moravam conosco, uma vida bastante prazerosa em Diamantina.*

*Recebemos visitas de antigos amigos como as do Jesus e a do Zezinho Otaviano de Lagoa da Prata com suas famílias. E a do Oscar Pacheco, que ouvira do Hugo minhas informações sobre garimpos, ao que parece, algo que atraía toda nossa família. Tivemos também em nossa casa outros parentes: meu irmão Hugo com os seus filhos, por mais de uma vez, alguns sobrinhos, cunhados com respectivos cônjuges, sempre acompanhados de um ou outro filho, etc*

*Mais frequentemente, já nos últimos dois anos de minha estada em Diamantina, nossas relações com o João e Terezinha tornaram-se mais estreitas, uma vez que nos tornamos sócios na compra de uma grande e antiga fazenda, ocupada por um posseiro há mais de quarenta anos, em Itamarandiba, município que apresentei ao meu sobrinho e onde reinavam o Prefeito Hidelbrando e sua mulher, a nossa Dra. Isabel. A sociedade, totalmente informal se iniciara meses depois de minha saída da CEMIG.*

*É que nos acertos finais, com aquela empresa, eu recebera uma “bola-da” de dinheiro muito além de minhas expectativas. Quando fui a Belo Horizonte para solicitar minha demissão, eu tinha como certo que receberia como pagamento de direitos trabalhistas, um pouco mais de um salário extra. Qual não foi minha surpresa quando o Chefe do pessoal me ofereceu um acordo para quitação, de acordo com o qual a Companhia complementar meu pagamento mensal do mês, em questão, com mais a importância correspondente a quinze salários para compensar horas extras não computadas etc. Com certo sentimento de culpa dado pela minha ingenuidade em pensar que poderia estar “passando minha ex-empregadora para trás” aceitei a proposta e recebi em minha conta algo que hoje corresponderia a cerca de cinquenta mil reais. Eu, que não sabia bem o que fazer com o*

*dinheiro, fiquei até aliviado quando meu irmão Hélio, que precisava reformar sua casa, propôs que eu lhe comprasse a metade de uma fazenda que possuía no alto da Serra. Como sócios proprietários, Hélio e eu resolvemos cultivar arroz em grande parte da propriedade e não conseguimos colher nada por causa de um fungo que se desenvolveu na lavoura e para o qual não havia, à época, combate eficaz. Mas, ainda sobrou muito dinheiro, pelo menos para mim, que escolhera viver com frugalidade e sem apego a patrimônio material.*

*Aí surgiu o João Machado, filho do Bajú, veterinário e empreendedor e pioneiro em muita coisa, com a proposição de instalarmos na fazenda uma criação de porcos “de corte” para venda de carne, em maior escala. E o Hélio que era também um entusiasta com novidades em tecnologia para atividades agro-pecuárias, gostou da idéia. O João, como seu pai, era muito convincente quando se tratava de conquistar adesões para seus projetos, apresentando-os como possibilidades de fácil realização e de êxito garantido.*

*Então passei a conhecer uma raça de porcos, denominada “Duroc” com animais de pêlos vermelhos, de grande porte, porque muito volumosos, e outra, denominada “Landrace”, com porcos de pêlos brancos e carcaça comprida. O nosso produto seria resultante do cruzamento das duas raças e estariam no ponto de venda aos seis ou sete meses de idade. Conseguimos montar uma boa granja e produzir muitos porcos. Mas sua comercialização foi o nó que nos sufocou porque os compradores de porcos em maior escala eram poucos e organizados impunham preços abaixo do custo. Repartimos o que restou em dinheiro depois da venda de tudo. Hélio foi cuidar de outros negócios. Eu e João continuamos nos aventurando em negócios com terras e agricultura de cerrado até a compra da fazenda, já citada.*

*E na tal fazenda nos enterramos de vez como empreendedores. Tentamos começar plantando soja em quarenta hectares de cerrado, depois de todos os cuidados: análise da terra, estudos de precipitação pluviométrica em uma série de 10 anos, aconselhamentos com técnicos da EMATER, que na época se chamava ACAR etc. Chegamos a ter uma plantação considera-*

*da muito boa pelos técnicos da Empresa referida, que inclusive a utilizou para uma cumprir uma das atividades de sua programação: o “Dia de Campo”. Mas, aquele foi um ano de seca e não colhemos nada. E com altos custos, já que tratores, insumos e tudo mais tinham que vir de Sete Lagoas, a mais de duzentos quilômetros de distância. Restou-nos a terra e uma dívida com o Banco do Estado de Minas Gerais – BEMGE, só liquidada dois anos depois. A terra foi sendo trocada por outra, na Serra e esta por outra, cada vez menor, de modo que, no fim, só restou a saudade.*

*Mas, a experiência teve muitos momentos bons, como a presença mais freqüente de Terezinha e João, em Diamantina, a convivência com o Tião que foi nosso sócio e motorista de um caminhão que levava carvão para Sete Lagoas e trazia insumos para a fazenda. E mesmo os muitos sonhos e fantasias de um projeto criado e colocado, em prática, por nós. Ainda, que sem alcançar os resultados esperados.*

*Dois momentos trágicos, mas também, com beleza marcaram minhas lembranças de vida, em Diamantina. Um foi o da morte do filho de Ives e da Lenita, o Danilo. O outro, o da morte da Magda minha sobrinha, filha do Hugo.*

*Minha relação com Ives e Lenita sempre foi muito especial. Na verdade o “baiano” seduzia, já à primeira vista, qualquer interlocutor. Era aquela beleza de caráter que extravasava pelos olhos brilhantes, pela fala mansa e singeleza no vestuário. Assim que eu o conheci, abdiquei de qualquer fantasia em relação à Lenita que à época, parecia muito com a minha musa no cinema, Lise Minelli. Eu sempre me apaixonei pelas minhas cunhadas e só compreendi o porquê quando o Arouca, em uma de nossas muitas resacas, me lembrou de um livro do Engels (“A origem da Família, da Propriedade Privada e do Estado”). Nesta obra, o autor falava das famílias consanguíneas as quais eram constituídas a partir do casamento coletivo de um grupo de irmãos com outro. E Arouca explicava assim a “natural” atração de todos os casados pelas suas cunhadas (e vive-versa).*

*“Conquistado” pelo Ives, passei a proteger seu namoro, noivado e casamento com a Lenita. Acompanhei suas vidas já a partir do primeiro projeto*

*do casal e de sua realização: a propriedade de uma casa popular no Guará II. Aliás, duas, porque Ives e Lenita se candidataram às casas, separadamente. E me arrependo, até hoje de não ter ficado com a propriedade de uma delas, quando eles iam se casar e foram obrigados a vender uma. Mesmo de longe, acompanhei, com a Chiquinha, a vida dos dois e compartilhei a alegria da primeira gravidez da Lenita, com notícias regulares e freqüentes pelo correio (naquele tempo não existia o DDD). Daí nosso grande sofrimento com a doença e morte do Danilo, seu filho, aos seis meses de idade. Provavelmente vítima de meningite meningocócica, doença que viria a se tornar uma epidemia, em nosso país em 1975/76. Eu não pude ir ao enterro, mas pedi e consegui que a Lenira, a minha enfermeira chefe e, também, boa motorista, levasse a Chiquinha e os meninos à Brasília, para prestar solidariedade e compartilhar aqueles momentos difíceis com o casal. Chiquinha conseguiu convencer Ives e Lenita a passar alguns dias em nossa companhia, até que estivessem mais amenizadas as dores da perda. E assim aconteceu. Creio que meus filhos, acompanhando nossos amigos durante todo o tempo possível, ajudaram e muito o casal a se confortar e ganhar ânimo para retomar a vida.*

*O caso da Magda foi ainda mais triste. Já era noite quando recebemos um telefonema, acho que da Arlene, comunicando sua morte em uma cirurgia sofrida em Uberaba. Imediatamente, pedi ao Nonô, meu motorista de maior confiança, que nos conduzisse, em meu carro, a Patrocínio, aonde chegamos, na madrugada seguinte. Pude então saber os detalhes da morte de minha sobrinha, filha do Hugo, com vinte e seis anos de idade e estudando Arquitetura em Brasília.*

*Magda, sempre fora muito alegre e amante da vida, era loira e bonita. Engravidara-se de um colega, na UNB e sem coragem para enfrentar seu pai, principalmente, mas também toda nossa família – muito moralista, machista e conservadora – optara por fazer um aborto e procurou, em Uberaba, uma clínica famosa por essa prática criminosa. O médico, ou médica, que praticara o ato, não se deu sequer ao trabalho de falar com meu irmão. Mandou algum de seus funcionários o convocasse para ir buscar sua filha já morta.*

*A minha primeira reação ao ter as informações mais completas foi denunciar o crime praticado pelo médico e responsabilizá-lo, bem como, a “clínica” em que trabalhava. Mas a mãe de Magda, a Catarina, seu filho mais velho e meu próprio irmão, com os sofrimentos da perda, certamente aumentados pelo sentimento de culpa por não terem merecido a confiança da filha nos momentos que antecederam à decisão pelo aborto, acharam que não valeria à pena prolongar suas dores em processo civil e criminal que poderia ser muito longo e sem maiores benefícios.*

*O fato foi extremamente dramático e duro para os pais, irmãos, demais parentes e amigos da Magda, mas como tudo que acontece na vida teve conseqüências positivas para todos que, de certa forma, contribuimos para o acontecimento. Pois as nossas convicções que levavam a palavras e práticas machistas, moralistas e de intolerância, sofreram um abalo definitivo.*

*Desde aquele momento comecei, em um processo longo e tortuoso, a repensar minhas verdades buscando novas práticas nas relações familiares e sociais.*

*Em Diamantina passamos, ainda, todos os da família, também por alguns momentos difíceis, originados no meu trabalho.*

## **Vivendo e aprendendo a jogar**

*A situação dada pelo fato de ter vindo de fora para administrar um Programa e uma Instituição (o Centro Executivo Regional de Saúde) tão importantes trazia, para mim, muitas restrições, seja pela frustração de algumas pessoas locais que se julgavam mais preparados para tal, seja porque, naturalmente alguém da cidade seria mais vulnerável à influência de vários interesses que pretendiam aproveitar-se dos recursos do Programa e da Instituição.*

*Muitas vezes tive que contrariar intenções manifestas de alguns poderosos que quiseram influir em minhas decisões e, tanto quanto possível, evitando criar novos adversários ou mesmo inimigos. Tive que acabar com as tentativas de intervenção do Bispo Dom Geraldo de Proença Sigaud, na aplicação do dinheiro do Programa, ele que se julgava todo poderoso por*

*ser um aliado entusiasta da ditadura militar e homem de princípios duvidosos, mesmo no que diz respeito à moral católica. Muitos afirmavam ser ele um facista e que não hesitara em mostrar esta sua face, na repressão a alguns de seus padres e seminaristas. Outros de que era um perverso sexual atraindo mocinhas e mocinhos para a aplicação de modernas massagens que aprendera na Europa. Fui obrigado, também a enfrentar grupos de médicos que queriam carrear dinheiro para seus hospitais privados ou pseudofilantrópicos, principalmente um deles ligado à Cúria Diocesana, animados todos eles pelos estímulos e informações que o “matreiro” ex-deputado da região e, naquele momento, presidente da CODEVALE, oferecia ao Bispo. A CODEVALE (Companhia de Desenvolvimento do Vale do Jequitinhonha) era responsável, inicialmente, pela administração dos recursos financeiros do Programa.*

*Mas uma situação particularmente difícil que tivemos de enfrentar, Chiquinha e eu, originou-se de uma decisão que fui obrigado a tomar no trabalho na demissão de um funcionário. É que do concurso realizado, para preencher os quadros da Administração Regional, a preocupação com a objetividade nos juízos acerca da competência e idoneidade dos candidatos, não resultou em boas ou as melhores escolhas. Em um dos casos, em particular, a seleção foi desastrosa. Para uma das três vagas, nas funções de vigia, foi selecionado um facínora que já cumprira pena por latrocínio, prorrogada pela alta periculosidade demonstrada na prisão, como relatado a seguir.*

*Ainda no período de experiência para ingresso definitivo nos quadros do Estado, recebemos, de um oficial da justiça, pai de uma das funcionárias contratadas, denúncias sobre seu passado. Inicialmente tomamos as medidas cabíveis e que nos pareciam as mais prudentes: solicitamos do Delegado, de então e que viria mais tarde a ser prefeito, um novo atestado de bons antecedentes, do denunciado, agora precedido de pesquisa junto às demais delegacias do Estado. E após duas semanas recebemos um documento confirmando o primeiro de não haver registro de nada que desabonasse o investigado. Mandeí chamar o denunciante para uma conversa e após lhe mostrar o novo documento, ouvi: “Dr. Francisco, isso aí*

*qualquer um que for simpático ao poder político local consegue na maior facilidade. Se quiser a verdade peça a folha corrida, do indivíduo, ao Juiz de Direito". Assim eu fiz e, dias depois, recebi um vasto relato do passado criminoso da pessoa em questão. Além de breves passagens pela polícia por delitos de menor gravidade, agressões, furtos e tentativas de assalto, cumpria doze anos de prisão fechada por assalto seguido de morte e mais três acrescentados à pena, por comportamento de alta periculosidade manifesto na prisão.*

*Decidi pela demissão do pretenso servidor e tomei as providências para tal, inclusive convocando-o ao meu gabinete para comunicação da medida. Antes de recebê-lo, tive o cuidado (naquele tempo eu andava sempre armado com um revólver, calibre 38, de cano curto) de colocar uma arma ao alcance da mão, em espaço entre o tampão e as gavetas do lado direito de meu "bureaux". Ele que já se considerava seguro com o segundo atestado de bons antecedentes, reagiu agressivamente à comunicação, da demissão que estava plenamente justificada pela chamada "falsidade ideológica" das informações prestadas nos atestados policiais. Levantou-se bruscamente, o que me levou a colocar a mão no cabo do revólver, escondido e disse gritando, todo vermelho de raiva: "Isto não vai ficar assim". Saiu espumando de ódio.*

*Alguns dias decorridos, a Chiquinha recebeu, por telefone e com certo tom de ameaça, uma comunicação anônima de que o trajeto a ser percorrido por meus filhos até a Escola já era bem conhecido e de que o horário das idas e vindas também. Sem dar a devida importância ao fato, continuei em minha rotina até que, na sexta feira da mesma semana, chegando em casa, depois do expediente, fui alcançado pelo Edvard motorista, que, muito preocupado, relatou-me o que acontecera há pouco: pressentindo que o ex-funcionário demitido, passara a me seguir, depois que deixei meu local de trabalho, emparelhara-se com ele. Inquirido com voz alterada, pelo meu seguidor, sobre o que queria respondeu: "Eu é que lhe pergunto: o que você quer com o Dr. Francisco?" E ouviu do possível vingador: "fique fora disso, rapaz".*

*Diante de ameaça tão concreta, decidi solicitar proteção ao Secretário de Saúde. Deixando pessoa de confiança junto à família, fui a Belo Horizonte relatar os fatos ao meu superior e pedir providências. O Dr. Fernando Velloso, psiquiatra experiente, além de conhecer bem com quem estávamos tratando, no Vale, não titubeou. Chamou seu chefe de Gabinete e ordenou-lhe que me acompanhasse em duas entrevistas para denunciar os fatos ao Comandante da Polícia Militar de Minas e ao Secretário de Segurança Pública. Fui tranquilizado pelas respectivas autoridades que imediatamente tomaram, ainda em nossa presença, as medidas necessárias à minha proteção e de minha família por intermédio de seus subordinados em Diamantina.*

*Já ao chegar de volta à cidade, às 11,30 horas da noite, percebi o quanto o caso estava sendo levado à sério. Já na entrada de minha rua, no bairro PENACO, o motorista e eu tivemos de nos identificar e diante de minha casa dois outros policiais solicitaram a mesma medida comunicando-me que o comando do Batalhão local da PM colocara-me sob proteção, por ordem do Comandante Geral. E que no dia seguinte receberia a visita do Cel. Comandante do Batalhão, para conhecimento de outras providências a serem tomadas. Fiquei até um pouco apreensivo com o alarde, mas bem despreocupado com minha segurança.*

*Dia seguinte, recebi, o Cel. Comandante que me aconselhou a colocar um “olho de peixe” na porta de entrada da casa e comunicou-me algumas das providências, em andamento para minha proteção: até que pudessemos entrevistar o funcionário demitido eu e meus filhos seríamos seguidos, sempre que saísse de casa por policiais, à paisana, enquanto e simultaneamente o serviço de inteligência da PM iria apurar todos os fatos relacionados com a ameaça. Passado algum tempo o policiamento ostensivo foi retirado de minha casa e do local de trabalho e fui procurado por jovem tenente, que se apresentou como efetivo da P2 (órgão da inteligência da PMMG), responsável pelo inquérito realizado para apurar os fatos relativos ao episódio em questão. Sumariamente, disse que o relatório conclusivo estava em mãos dos seus superiores, mas que estava autorizado a me dizer que teriam sido colhidos fortes indícios do envolvimento de pessoas*



*influentes da cidade em um plano de intimidação contra mim, incluindo, uma expectativa de ajuda e proteção ao delinqüente no caso do mesmo ter necessidade de fuga. Contou-me que o elemento objeto da investigação havia sido convocado ao Gabinete do Cel. Comandante que o “aconselhara” a desaparecer dos arredores sem o que poderia sua aproximação, mesmo acidental com minha pessoa, ser mal interpretada por algum policial, podendo resultar em prejuízo de sua vida, uma vez que a ordem recebida de seus superiores transmitida ao Batalhão fora a de não permitir qualquer atentado contra mim e a qualquer preço. Não tive mais notícias do dito “elemento”, na região.*

*O comando da polícia civil também agiu rápido. Já na semana de minha volta de Belo Horizonte, chegou a Diamantina, um Delegado especial que assumiu a direção da Delegacia de Polícia, em substituição ao que ocupava o cargo e que (por coincidência?) anos depois viria a ter destaque político no município e abriu um inquérito policial, intimando pessoas e colhendo depoimentos de proeminentes locais. Não soube do resultado do tal inquérito, mas sua repercussão, na cidade foi bastante grande.*

*Para mim o episódio foi muito importante. Descobri que meu modo de agir com independência em relação aos grupos dirigentes locais já vinha desagradando muitos interesses importantes da cidade e da região. E então tive que ter em conta que sob a aparência construída de respeito à lei e compromisso com o bem estar da população escondiam-se interesses particulares reais, que agiam sem consideração a quaisquer limites. Mas, também, ficou demonstrado para aqueles que suas lideranças não tinham a importância que acreditavam ter, diante de outros interesses mais poderosos que elas: os do Governo Militar, para os quais, a região tinha que ultrapassar seu subdesenvolvimento, pela capitalização das relações sociais de produção. E para mim, que a importância dos atores, para o Poder Central, relacionava-se exclusivamente com sua utilidade para seus projetos de aceleração do desenvolvimento capitalista em todas as regiões do país.*

*E ficou claro, também, para mim, que eu estava em meio a um jogo de interesses e que, se quisesse realizar o meu objetivo, teria que aprender*

*a jogar. Começando por identificar, com clareza, os aliados e os adversários, estruturais e circunstanciais e guiando minhas ações, mais, pelo cérebro, que pelas emoções ou idealizações. Resolvi aprender com alguns adversários como jogar melhor e escolhi, para tanto, os que supostamente eram os mais ardilosos e competentes a julgar pela posição que ocupavam e influência que procuravam exercer, junto ao poder político. Tive, assim, confirmada a validade da idéia emitida por um de nossos velhos e competentes conhecedores do jogo: “em política a versão vale mais que os fatos”.*

*Isto estava claro, por exemplo, no comportamento público de todos os que procuravam alcançar e manter o poder. Todas as pessoas de influência procuravam dar aos seus atos e ações a aparência de terem sido orientados pelo interesse público e procuravam esconder os interesses particulares que os motivavam. Em segundo lugar, percebi que os adversários sempre calculavam, o melhor que podiam, quais seriam as nossas reações em resposta às suas ações. E, por isso, seria sempre prudente não responder sob o impulso de primeira hora, no calor das emoções. Em terceiro, descobri que procuravam divulgar, para as lideranças locais, em relação ao meu cargo, um poder que eu não tinha para decidir sobre questões que interessavam àquelas, principalmente as relacionadas com a distribuição de recursos financeiros a serem aplicados pelo Programa. E, finalmente, o que foi mais importante, vi que meu projeto não era o mesmo de nenhum dos interesses com quem vinha trabalhando, mas o de um interesse que não podia se manifestar, não apenas pela falta de liberdades, mas porque o seu projeto para saúde pública, ainda não se construía: o projeto de saúde de interesse do povo. O projeto a cuja construção eu deveria me dedicar em companhia de tantos outros sanitaristas, que também como eu, estavam em construção era o, ainda sem nome e forma, Projeto da Reforma Sanitária Brasileira.*

*Mas, eu tinha como única possibilidade de continuar em busca do meu projeto, trabalhando no projeto do poder maior, instalado no País e escondendo-o ou o disfarçando, em um linguajar genérico e de duplo sentido.*

*Então, passei a insistir, publicamente, no argumento de que, na conjuntura vivida, eu ocupava um lugar muito modesto na hierarquia de mando*

*e com pouco acesso às instâncias de decisão maior, todas controladas por um poder político centralizado. Pacientemente insisti em atribuir aos altos dirigentes religiosos e da política tradicional, regionais, que apoiaram a Revolução, o fácil acesso ao poder real e a grande influência que poderiam exercer para alterar metas e re-alocar recursos.*

*A grande repercussão pública do episódio da demissão do vigia criminoso e a ampla divulgação, “boca-à-boca, da existência de um relatório incriminando pessoas de proeminência na cidade, em um trama criminoso para afastar-me do cargo, resultada da investigação do órgão de inteligência do Batalhão da PMMG, sediado em Diamantina, criaram para mim um escudo de proteção e contiveram os mais afoitos que buscavam a minha substituição meu cargo.*

*Cuidadosamente, procurei ampliar minhas alianças locais e regionais, utilizando todos os recursos com que podia contar, no que diz respeito à comunicação, divulgando, em linguagem inteligível para a população e suas lideranças, o significado maior do Programa, os valores dos recursos previstos inicialmente, para cada Município. Recursos que poderiam ser aumentados ou diminuídos, segundo avaliações feitas pelos planejadores do Estado e da União, em um julgamento feito periodicamente do desempenho e dos esforços demonstrados pelos Municípios, individualmente. Fiz pequenas concessões aos prefeitos na escolha de candidatos a emprego na saúde e na administração de pequenas reformas programadas para as Unidades de Saúde municipais. Estabeleci relações cordiais com o segundo escalão da CODEVALE não perdendo oportunidades para fazer referências elogiosas aos diretores operacionais e financeiros e à “sábua” conduta do Presidente da entidade. Procurei deixar claro, publicamente, não ter qualquer ambição política e demonstrar que eu era um funcionário de carreira, leal às orientações do governo estadual. E exigi, de todos meus subordinados, um comportamento público de respeito absoluto aos costumes e tradições locais.*

*Na minha avaliação, os comportamentos, ações e respostas aos problemas que foram sendo colocados ao longo do desenvolvimento do Programa*

*do Vale de Saúde para o Vale do Jequitinhonha, foram muito importantes para o seu êxito.*

*No momento definido para minha transferência a Montes Claros, eu conseguira construir um corpo de funcionários consciente de seus objetivos e aderido a eles, capaz de perceber-se como um ator político em um jogo de que participavam outros atores com interesses diversos (uns a favor e outros contra). Mas com flexibilidade suficiente para redefinir caminhos e métodos na busca dos melhores para alcançar os fins propostos. E capaz de identificar, nas relações estabelecidas internamente e com o ambiente externo, as cadeias de alianças e oposições, em conflito, que mantinham sob tensão a condução do Programa.*

## 2.2 - O PROGRAMA INTEGRADO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE DO NORTE DE MINAS – “O PROJETO MONTES CLAROS”

*Aproveitando a oportunidade oferecida pelo Dr. Dario, facilitando um tempo para aprendizado (o curso que fizera, no Rio) e depois o estabelecimento de relações mais estreitas com o pessoal do segundo escalão por um razoável período de tempo (prazo, em que coordenei o Grupo Tarefa de Regionalização do Estado rumo à descentralização), pude completar minha preparação para enfrentar o novo desafio e a oportunidade que me eram apresentadas para coordenar o projeto experimental de uma nova organização dos serviços básicos de saúde.*

*Devo registrar, entretanto, que à época eu não fazia a menor idéia da importância do que iniciávamos naquele Projeto, de um nome tão grande, Sistemas Integrados de Serviços de Saúde do Norte de Minas (SISSNM), uma sucessão de experimentos oficiais que, em conjunto, articulariam e constituiriam o grande laboratório do Movimento Pela Reforma Sanitária Brasileira. Para mim, era mais uma oportunidade de criar algumas coisas novas nas relações de trabalho e naquelas que organizavam o funcionamento dos poderes local, estadual e federal, em um setor da administração.*

*Eu sabia que o Projeto tinha sido elaborado há mais de dois anos por um grupo coordenado pelo Eugênio e que tinha como local de experimentos um espaço criado em parceria da Secretaria de Estado da Saúde com a FAMED (faculdade de medicina de Montes Claros), sendo os estudos e trabalhos financiados com recursos externos. E, também, que estivera “engavetado” como consequência de um Relatório sigiloso produzido por encomenda do Secretário a técnicos da Assessoria de Planejamento, da pasta, em conjunto com outros do ETRA (Escritório Técnico de Racionalização Administrativa), órgão dirigido pela Secretaria de Estado do Planejamento. Segundo o que corria “à boca pequena” tal Relatório apontava vários “senões” ao Projeto, entre os quais o de pretender estruturar uma rede de serviços de saúde com auxiliares assumindo prerrogativas de médicos, que contrariava os interesses da corporação e o de ter como propósito último o de criar as condições para implantação do controle da natalidade, na Região, contrariando a Política Demográfica do Governo Militar. Mas, mesmo se confirmados, os dois motivos alegados para obstaculizar a sua implantação não me pareciam suficientes para explicar a sua não aprovação.*

*Particularmente, acho que pesaram também e muito, no engavetamento do projeto, os conflitos intraburocráticos as animosidades desenvolvidas entre o grupo que o produziu e o segundo escalão envolvido com a direção do setor saúde, do governo estadual, de então. Animosidades e conflitos criados e alimentados pela própria estratégia adotada com o intuito de facilitar a aprovação e desenvolvimento do Projeto. Um dos técnicos que participou ativamente na sua elaboração contou-me, tempos depois, que, na tentativa de conquistar apoio e alianças, a direção do Instituto, criado para conduzir a estratégia de aprovação política, contratou “a peso de ouro” e pagamento em dólares, como consultores, as pessoas mais influentes na região, bem como alguns técnicos da Secretaria. E quem ficou fora da “boca rica” se vingou quando isto foi possível. Dizem as más línguas que alguns dirigentes nacionais do Instituto e consultores contratados pelo mesmo tiveram muitas dificuldades com o Imposto de Renda, no ano seguinte “à morte da galinha dos ovos de ouro”.*

*Mas acho que o erro definitivo foi a desconsideração e o desprezo, na estratégia de condução, das forças políticas que poderiam ser verdadeiramente definitivas para sustentação do Projeto: aquelas mobilizáveis na população, pelas lideranças locais (prefeitos e vereadores da região), aquelas ligadas à intelectualidade do setor e já envolvida em projetos de reforma do modelo de organização dos serviços de saúde, no país e aquelas vinculadas a organismos oficiais nacionais e internacionais preocupadas com a expansão de cobertura serviços de saúde a baixo custo. Estas forças, evidentemente, não poderiam ser mobilizadas por expectativas de ganhos financeiros (compra de influências).*

*Anos depois, o nosso amigo e importante companheiro de trabalho, Dêcio Fonseca Sobrinha, na implantação do Projeto, esmiuçou suas origens, formulação, objetivos e encaminhamento, em sua Dissertação de Mestrado, intitulada: “Autoritarismo e política social: os programas de medicina simplificada no Brasil”, aprovada no Departamento de Ciência Política da Universidade Federal de Minas Gerais, aprovada em 1984, como requisito para obtenção do título de Mestre. Um trabalho que precisa ser conhecido por quem quiser saber dos grandes interesses que se constituíram em fontes de financiamento para o custeio das despesas do IPPEDASAR (Instituto de Preparo e Pesquisa para o Desenvolvimento da Assistência Sanitária Rural).*

*O fato é que o Dr. Dario que assumiu a Pasta da Saúde, em Minas, no governo seguinte concorrendo com um dos técnicos orientadores da gestão anterior, designou ou aceitou a designação de dois dos principais responsáveis pela elaboração do Projeto para os principais cargos de sua assessoria direta e colocou a implantação do mesmo como uma de suas prioridades. Mas e aí, não sei se por “matrерice” ou não, resolveu tirar daqueles mesmos assessores o domínio sobre a condução do Projeto e entregá-lo a alguém por quem eles não poderiam ter muita simpatia (como já referi, em relato da minha experiência do Vale do Jequitinhonha, eu contara com o apoio dos técnicos que responderam pela elaboração do famoso Relatório e que tinham a hostilidade explícita dos novos nomes que ocuparam seus lugares).*

*Então, eu, que já vinha explorando a maior explicitação na separação entre as funções políticas e técnicas no compartilhamento e exercício do poder, pressenti a oportunidade de maior aproximação com o Secretário e, conseqüentemente, maior independência em relação ao poder técnico burocrático. Talvez minha ojeriza à concentração de poder de estado na burocracia técnica e militar e uma inclinação permanente à simpatia da sua apropriação pelos políticos fossem conseqüência de do que acontecera no País com o golpe de 64<sup>5</sup>. E ainda, hoje, acho que dentro das instituições estatais, a luta pelo poder entre os que o conseguiram pela manifestação da vontade popular e os que tentam dele se apropriar pela retenção de informações é renhida, com vitória dos últimos, em muitas ocasiões.*

### **O Programa SISSNM e os primeiros contatos com Montes Claros**

*O SISSNM, que veio a ser conhecido como “PROJETO MONTES CLAROS”, pareceu-me, a uma primeira leitura, bastante consistente e completo e muito avançado, mas tive a sensação que estava tudo muito certinho demais. Senti, talvez um pouco do que sentiu Garrincha quando no episódio, em que o técnico Feolla lhe passava instruções, às vésperas do jogo com a Rússia, “para driblar o marcador ir até a linha de fundo e cruzar rasteiro para dentro da área”, ao que o jogador reagiu com uma pergunta simples: “E o senhor já combinou isso com os Russos?”. Será que não faltava “combinar” o que deveria acontecer na elaboração do Projeto, seus objetivos, metas, caminhos a percorrer etc. com futuros parceiros locais, regionais, estaduais e nacionais ou até mesmo internacionais? Na minha opinião a turma do IPPEDASAR pensou certamente que não seria necessário tanto, pela simples concentração e centralização do poder. E que a simples compra de influências garantiria o cumprimento do “combinado” [entre eles].*

*A minha formação política e minha prática anterior levaram-me a pensar em uma estratégia oposta: era necessário, ainda na sua elaboração,*

---

<sup>5</sup> Os militares jamais abriram mão, mesmo na ditadura escancarada, de simularem-se como representação da vontade popular, mantendo quase sempre eleições “livres” tanto para o poder legislativo quanto para o poder executivo.



*construir as alianças necessárias à aprovação e à implantação do Projeto. Eu teria que, primeiramente, conseguir vender do “peixe” (a idéia do Projeto) aos outros futuros parceiros e não comprar suas adesões, após. É claro que a primeira condição para o sucesso da venda seria selecionar compradores, começando, naturalmente, pelos mais interessados no seu produto e depois lhes apresentar a nossa proposta para lhes convidar a participar do empreendimento salientando o quanto de ganhos sua implantação poderia significar para todos. Ou seja, com palavras e obras, o primeiro passo a ser seguido na implantação do Projeto era vendê-lo para as forças políticas que poderiam ser “verdadeiramente definitivas para sua aprovação e implantação. Aquelas já mencionadas: as mobilizáveis na população, pelas lideranças locais (prefeitos e vereadores da região), aquelas ligadas à intelectualidade do setor e já envolvida em projetos de reforma do modelo de organização dos serviços de saúde, no país e aquelas vinculadas a organismos oficiais nacionais e internacionais preocupadas com “a expansão de cobertura serviços de saúde a baixo custo”.*

*E seguindo a nova estratégia propus ao Secretário e assessores o seguinte: eu começaria imediatamente a fazer uma nova “combinação” pública com outros parceiros, no processo de preparação das pré-condições para implantação do projeto que incluiria: composição e preparação da equipe de trabalho, re-equipamento do Centro Regional de Montes Claros, revisão do diagnóstico do sistema de saúde vigente com visitas a todos os municípios e povoados da região, detalhamento do Projeto em um Plano de Trabalho com metas a serem cumpridas em dois anos etc. O processo culminaria com a apresentação pública do Projeto e do Plano de Trabalho para sua implantação em um grande seminário ou encontro, onde estivessem presentes representações de todas as forças vivas que pudessem dar-lhes sustentação, já ao final do primeiro trimestre de 76 (estávamos em julho de 75).*

*Discordei de Eugênio quanto à orientação para desenvolver o projeto. Ele achava que devíamos iniciar nossos trabalhos, concentrando esforços em apenas uma área programática com poucos municípios e onde as condições fossem mais favoráveis para realizar as metas de obras e treina-*

*mento do pessoal das Unidades de Saúde. Isso, em sua opinião, nos possibilitaria acumular experiência e fazer tudo “mais direitinho” construindo, rapidamente, uma vitrine atraente em que se pudesse demonstrar as vantagens do modelo, para o restante da Região.*

*Eu argumentei que seria melhor iniciar o Projeto em toda Região cumprindo parte, ainda que pequena, das metas em cada município, por que assim criaríamos expectativas, generalizadas e com isso a mobilização necessária de todas as lideranças locais para alimentar as cobranças necessárias à sua completa realização, com apoio político muito maior. A meu ver era preferível demonstrar imediatamente, que tínhamos propósitos claros e que já assumíamos, na prática, o compromisso de estender, a todos, oportunidades de ganhos maiores, ainda que em prazo mais longo. Satisfazer completamente uma pequena parte da Região, poderia, inclusive, levar à sua desmobilização em relação ao Projeto por já ter sido, a mesma, satisfeita no atendimento aos seus ganhos possíveis com o mesmo. E perderíamos um tempo precioso, em conquistar o apoio do restante dos municípios mantidos em compasso de espera, fora das oportunidades de influenciar sobre decisões que afetariam modelos e dimensões daquilo a ser feito, futuramente, em seus territórios.*

*Minha opinião era, portanto, a de que o nosso encaminhamento da implantação deveria envolver imediatamente toda a Região, aquinhoando todos os municípios com pequenas mostras (em obras, equipamentos e empregos) do que o Projeto poderia oferecer e deixando “no ar” que o tamanho dos benefícios com que seriam contemplados dependeria, em parte, dos seus próprios esforços e participação.*

*Os olhos do Dr. Dario brilharam. Como bom político que era, deve lhe ter passado, instantaneamente, pela cabeça o quanto lhe poderia render eleitoralmente o nosso trabalho de divulgação massiva do que a sua administração iria oferecer aos municípios do Norte de Minas, proporcionando a todos - e imediatamente - recursos para obras, contratações e equipamentos, ainda que em pequenas doses, mas suficientes para criar e manter expectativas de grandes ganhos.*

*Parti para Montes Claros, poucos dias depois, em julho de 1975, com muitas idéias na cabeça, algumas dúvidas e inseguranças e a certeza de que já ganhara um bocado de pontos com o Secretário, perdendo outro tanto para alguns assessores que só pensavam ‘tecnicamente’, a formulação de estratégias. Principalmente para aqueles que estiveram envolvidos na concepção do Projeto e que tinham, ainda, aspirações de conduzir sua implantação.*

*A estrada de Diamantina a Belo Horizonte, eu a conhecia quase de cor: podia prever, com precisão, cada curva, cada reta, cada ponte sobre que córrego ou riacho e, também, que subidas e descidas, mesmo com os olhos fechados. E para ir de Diamantina a Montes Claros teria que seguir, na mesma, até Curvelo onde tomaria à direita, em ângulo agudo (quase que voltando), a ligação da BR-040 com o meu novo local de trabalho. Daí para frente, tudo me era novo. Assim, na primeira viagem e em companhia de meu motorista preferido, o Nonô, ia me divertindo observando a paisagem e as cidades pelas quais passaria à margem ou pela periferia e que já memorizara, por consultas a mapas rodoviários: Corinto, Augusto de Lima, Buenópolis, Joaquim Felício, Engenheiro Navarro, Francisco Dumont, Engenheiro Dolabela, Bocaiúva. Dessas Apenas Corinto não fazia parte da minha nova “diocese”. Ao passar por Bocaiúva lembrei-me de Gouveia quando da minha chegada a Diamantina. Subimos depois por um longo aclive até uma chapada, já então, a poucos quilômetros do nosso destino.*

*Para completar minha sensação de estar caminhando rumo a um mundo desconhecido e cheio de novidades, alguns quilômetros antes de chegar à cidade destino vi uma placa com um nome estranho indicando a entrada de um Clube, provavelmente criado pela elite local: PENTÁUREA. E como fiquei com vergonha de perguntar o significado da palavra, para alguém da cidade, permaneci por muitos anos sem saber como surgiu a inspiração do nome. Depois de percorrermos mais um trecho, disposto em subidas, descidas e curvas suaves, chegamos ao fim do planalto, donde tive a primeira visão de Montes Claros. A impressão era semelhante àquela que experimentava quando chegava à BH, vindo do Rio. A cidade se espraiava lá embaixo, em uma planura e no conjunto tinha uma coloração averme-*

*lhada dada pela poeira de uma periferia ocupada, mais recentemente e se construía em torno de uma pequena área asfaltada, pouco visível, porque escondida no meio de prédios espremidos uns aos outros e ladeando ruas estreitas.*

*Hospedei-me, inicialmente, no Hotel Nobre, o melhor e mais caro da cidade, à época, onde deveria encontrar alguns colegas da Secretaria incumbidos de apresentar-me como novo Diretor do Centro Regional de Saúde, à ex Diretoria e funcionários do mesmo, bem como, aí, já de maneira informal, a personagens estratégicas que poderiam influir, com sua ajuda, no êxito de meus trabalhos futuros. Mas dois dias depois, eu me transferi para o Guanabara Pálace Hotel, bem mais simples e praticando preços compatíveis com o valor das diárias que receberia, onde me hospedei, até transferir minha residência.*

*O prédio em que se achava instalado o Centro Regional de Saúde de Montes Claros – CRS/MOC tinha uma área construída que parecia grande diante da pequena equipe que compunha seus recursos humanos: não mais que dezessete ou dezoito funcionários. Minha primeira impressão foi a de certa decepção com os recursos mínimos que estavam à mostra e que demonstravam a pouca importância dada até então pela Secretaria de Saúde àquela sua representação regional. Equipamentos, instalações e móveis extremamente modestos e gastos pelo uso, principalmente se levada em conta a história do fausto com que fora desenvolvido o Projeto do IPPEDASAR.*

*Fui muito gentil e educadamente recebido pelo Dr. Carlos, o ex-diretor, na tarde do dia seguinte, percorrendo, com o mesmo, todas as seções sendo apresentado aos futuros colegas, e por eles, igualmente recebido de maneira extremamente cordial e com expressões de simpatia. Cumprimentei a cada um dizendo da minha expectativa de termos uma bela convivência pela frente. Aliás, todos já sabiam que, inclusive o próprio, que eu já havia convidado o Dr Carlos para meu adjunto, com o que queria sinalizar o respeito que eu tinha por toda a equipe.*

*Entre os supervisores encontrei a Cida, uma enfermeira loirinha, e que estagiara comigo alguns dias, em Diamantina, na ocasião acompanhada*

*de dois médicos o Paulo Cordeiro e a Isabel, participando de um projeto de pesquisa do estado nutricional de crianças no Vale do Jequitinhonha, já mencionado por mim. E acho que também reconheci a Darci, a Alcione e o Dealtagnan provavelmente de encontros na Secretaria de Saúde.*

*Pedi ao Dr. Carlos e também à Olívia e à Darci, que se mostraram mais solícitas, para me ajudarem a encontrar uma casa a alugar, porque pretendia o mais rapidamente possível trazer minha família, para MOC.*

*Saí muito bem impressionado com todos os futuros colegas, até mesmo com o Pedro, um moreno do almoxarifado, que se apresentara com a cara “fechada”, ou então, com o sorriso de boas vindas, escondido atrás de far-tos cabelos, pretos como se fossem pintados, na cabeça e no rosto, à manei-ra de barba e bigode. Ao chegar ao Hotel, tinha certeza de que conseguira quebrar qualquer expectativa ruim em relação a mim e me sentia quase alegre com o nosso reencontro no dia seguinte.*

*À noite, já deitado e esperando um sono que não vinha, fiquei a pensar nas razões que teriam levado a Secretaria a negligenciar tanto, com as condições de trabalho do CRS/MOC, enquanto participava, por intermédio de convênio com a Faculdade de Medicina local em um projeto de pesqui-sa, relacionado à definição de futuras políticas de saúde e generosamente irrigado com recursos externos.*

*Só hoje depois de relembrar os estudos do Délcio consigo imaginar uma explicação plausível: o Centro Regional de Saúde não tinha qualquer im-portância para o Projeto e poderia mesmo se constituir um estorvo.*

*Porque aquele não fora desenvolvido a partir de iniciativas da Secreta-ria e sim as de um ex-missionário americano muito bem articulado com fontes de financiamento externas preocupadas com o aumento explosivo do número de pobres e pelas possíveis ameaças à ordem estabelecida pelo império que o fato poderia causar. E para maior controle do desenvolvi-mento do projeto, a sua condução fora entregue a técnicos vinculados a uma Universidade Privada em contratos generosos, viabilizados por uma instituição especialmente criada para disfarçar a intervenção estrangeira, o IPPEDASAR, da direção da qual participava, como membro nato, o esper-to Leslie Scofield.*

*Não queriam os gringos, que o seu grande interesse, o controle da natalidade, se tornasse explícito e por isso o escondiam por detrás da proposta de uma nova organização de serviços de saúde com maior cobertura a custos mais baixos. Temiam que se conhecido o verdadeiro propósito, o que se tornaria inevitável caso o Projeto fosse desenvolvido sob a direção do governo mineiro subordinado à Ditadura Militar o mesmo fosse recusado, de início, uma vez que a política demográfica dos militares era contrária à limitação do crescimento populacional.*

*Então, apenas com a compra da adesão de sanitaristas de reconhecido prestígio, vinculados àquele governo, tentaram realizar seus planos, operando uma instituição aparentemente neutra seguindo suas orientações, sem restrições de ordem político-ideológicas, o IPPEDASAR. E daí a impossibilidade de buscarem, em uma discussão pública do Projeto, as alianças com os possíveis beneficiários diretos de seu trabalho, a população da Região e com aqueles membros do sanitarismo nacional, aos quais não era simpática a idéia do controle da natalidade, enquanto política de Estado, principalmente se induzidas pelo imperialismo norte americano.*

*Sabiam os gringos que a maioria absoluta dos sanitaristas brasileiros envolvidos ou interessados em experiências de medicina comunitária tinha suas "idéias" influenciadas pelo Partido Comunista ou pela Igreja Católica que, apesar de oposição ao governo da Ditadura, faziam, também, oposição ferrenha à política do controle da natalidade.*

*Então a estratégia, que excluía a mobilização de alianças políticas mais amplas para aprovação e implantação do projeto, não fora um erro de cálculo. Pelo contrário tinha o objetivo de esconder a violação dos interesses nacionais, defendidos, no caso, tanto pelos militares em nome da Segurança Nacional, quanto pelos sanitaristas e pela Igreja Católica que tinham o controle da natalidade na conta de uma agressão à liberdade dos brasileiros em decidirem sobre a constituição de suas famílias e a optarem pela esperança na vida.*

*Credo! O nosso Projeto não fora, para alguns de seus conceptores, apenas uma proposta de expandir a cobertura de serviços de saúde, mas um crime e uma traição ao povo brasileiro. E então os autores do Relatório que*

*possibilitou sua rejeição e engavetamento prestaram um bom serviço ao país, mesmo que tenham agido, tão somente por terem ficado de fora da “boca rica” e para agradarem a uma corporação ou, mesmo, ao governo militar. Conscientemente, ou não, acabaram por impedir que o controle de natalidade fosse introduzido em nossa sociedade atendendo a interesses externos e sem o seu conhecimento em discussão pública.*

*Posteriormente, nos anos 80, Délcio, em sua dissertação de mestrado e em acordo com o Itamar, chega à conclusão que, na prática, o Scofield alcançara seus dois objetivos principais: implantara uma rede de serviços de saúde adequada ao desenvolvimento de um programa de Atenção Materno Infantil que serviria ao controle da natalidade, conclusão com a qual não concordo.*

*Em primeiro lugar, por que a rede de serviços implantados serviu, na realidade, como laboratório para a organização de serviços básicos do que viria a ser o Sistema Único de Saúde e ao que eu saiba em nenhum momento privilegiou qualquer atividade de Atenção Integrada à Mãe e à Criança. Embora, Políticas e Programas com tais objetivos tenham sido anunciados e formalmente adotados pelo Ministério e Secretarias de Saúde. E em segundo, o controle de natalidade como Política de Saúde jamais foi aceito a não ser em alguns Estados do Nordeste quando a tristemente famosa BEN-FAM, promoveu e até impôs a ligadura de trompas, indiscriminadamente, nas mulheres em idade produtiva. Só para ilustrar quanto foi criminoso a atuação da mencionada entidade nos Estados que aceitaram sua colaboração, vale a pena contar um incidente que envolveu um Secretário de Saúde de Alagoas. Em certa ocasião, impressionado com a “ineficiência” de seu programa de imunizações, que conseguira vacinar apenas um menor de um ano, em um Município com mais de 2.000 habitantes, visitou o referido e pode constatar que todas as mulheres, em idade reprodutiva haviam sofrido ligadura de trompas, independentemente de sua escolha.*

*Os Programas, citados pelo Délcio e implantados com a participação do tal Scofield, tiveram que adaptar-se aos novos tempos e quando vieram à prática o problema da restrição ao exagerado aumento populacional já havia sido resolvido pelas transformações econômicas ocorridas no País.*

*Pois, se na década de 70, os pais residentes nos chamados “bolsões de pobreza” – na realidade regiões em que as relações sociais de produção predominantes eram ainda pré-capitalistas – interessavam-se em ter muitos filhos para garantir a sobrevivência de alguns e, assim uma força de trabalho familiar suficiente para viver do extrativismo e da agricultura de subsistência, já nos anos 80, a maioria das famílias tinha seus responsáveis adultos inseridos no mercado de trabalho e a existência de crianças constituía-se mais em um estorvo ao cumprimento da jornada de trabalho. Então os próprios casais passaram a limitar os nascimentos e o que se viu foi a instituição do planejamento familiar com assistência do Estado, provendo a população interessada de informações e meios anticoncepcionais.*

*E talvez, na ocasião, sem plena consciência do significado do que fazíamos, acabamos por transformar “limão em limonada”. sob a orientação de um hábil e desconfiado mineiro, o Secretário Dario Tavares, membro de tradicional família de políticos da antiga UDN. Com total apoio de técnicos e sanitaristas ligados ao Partidão e à Igreja Católica depuramos o projeto de intenções contrárias às nossas e o transformamos em importante laboratório para a Reforma Sanitária Brasileira. E, com certeza, aliviámos, com isso, a consciência de alguns que serviram ao IPPEDASAR enquanto este se mostrava capaz de propiciar ganhos salariais maiores do que aqueles pagos pelo povo brasileiro aos seus funcionários.*

### **Os primeiros passos e as palavras de ordem adotadas.**

*Quando retomei o contato com a equipe do CRS no dia seguinte, pedi uma reunião com todos, na qual fiz uma pequena exposição de nossa missão que se iniciava, dos primeiros passos a percorrer e algumas de orientações gerais que pretendia adotar para o seu cumprimento.*

*Procurei deixar claro, nesta primeira fala, em primeiro lugar, que a responsabilidade pelo êxito ou fracasso de nosso trabalho, seria coletiva e que, portanto, seriam criados mecanismos para que todos pudessem participar das decisões de forma democrática; em segundo, que respeitando os objetivos gerais do Projeto (cuja realização era a nossa missão) teríamos*



*autonomia e liberdade para criar e propor soluções adequadas aos problemas por mais que aquelas pudessem parecer estúrdias, extravagantes e até condenáveis pelo senso comum ou pelas normas vigentes; em terceiro, que o treinamento de todos para a nova missão seria realizado em serviço, com a colaboração eventual de especialistas quando necessário e para tanto deveríamos criar métodos e meios para aprender a aprender; e, por último que todos deveriam fazer um esforço em pensar as dimensões dos recursos humanos e materiais de que deveríamos dispor de início e o caminho para obtê-los, sem preocupações com limites financeiros.*

*Defini também o prazo máximo de uma semana para aprovarmos e desencadearmos as medidas indicadas, de tal modo que já em final de outubro pudéssemos contar com parte dos recursos necessários ao desenvolvimento do Projeto. Ofereci-me para aprofundarmos esclarecimentos, individualmente ou em grupos, a qualquer momento em que estivesse disponível e, a seguir, deixei a palavra aberta para indagações ou observações.*

*Notei que, além da inibição e constrangimentos naturais em tais ocasiões, havia no ar – e na expressão de alguns – aquele “que”, de dúvida, de desconfiança e de reserva. Poucas intervenções foram feitas e a maioria para manifestar apoio e boas vindas.*

*Encerrei a reunião geral pedindo, a todos, boa vontade e confiança, mas afirmei que sabia serem as mesmas somente conquistáveis pela coerência que eu pudesse demonstrar no meu comportamento, nas práticas do dia-a-dia do nosso trabalho. Minhas primeiras experiências na vida profissional, principalmente, a última no Vale do Jequitinhonha haviam-me ensinado que não se ganha de repente e no “papo” a confiança de uma equipe. Provavelmente, alguns já estariam simpáticos a uma nova direção pelo simples fato de serem oposição àquela que deixava o poder e outros tantos antipáticos por serem aliados da mesma. A maior parte se constituiria dos que poderiam pender para um lado, ou para o outro, dependendo do que lhes fosse demonstrado, no decorrer dos meses ou anos seguintes. E tendo convidado o ex-diretor para exercer as funções de diretor adjunto, compondo a nova direção, eu deixei todos em expectativa, ou seja, ninguém se tornou, imediatamente, aliado ou oposição.*

*Em seguida pedi uma reunião mais restrita com Dr. Carlos, Olívia (chefe do setor administrativo) e D. Abigail (chefe do setor financeiro).*

*Então, espremidos, no que passou a ser o meu pequeno gabinete, combinamos nosso procedimento nos próximos dias. Na primeira semana, a seguir, eu me voltaria para a minha transferência de residência e na outra (a última de julho daquele ano), eu estaria em B. Horizonte cuidando da ampliação da equipe com providências, para recrutamento seleção e contratação de funcionários, inicialmente, tendo como base o número e a qualificação dos que compunham os quadros do CRS do Vale do Jequitinhonha, exceto o correspondente, aos funcionários vinculados ao Controle da Doença de Chagas.*

*Ficou acertado, assim, que durante a segunda quinzena de julho, o Dr. Carlos continuaria exercendo as funções de diretor e junto com os chefes presentes, preparar um inventário simples dos equipamentos disponíveis e em boas condições de uso, bem como dos recursos humanos em atividade no CRS. Ficava também autorizado, a pesquisar e avaliar a existência de pessoas habilitadas, em outros órgãos do Estado, no município e que pudessem ser aproveitados em nossa futura missão. É claro que a direção, já com a orientação geral de buscar a maior participação de todos, procuraria a opinião geral sobre os esforços a serem desenvolvidos para cumprir os primeiros passos de nossa administração, como eu havia anunciado na reunião geral.*

*Com a promessa de Dr. Carlos e Olívia para, juntamente, com outros colegas tentarem encontrar algumas opções para a futura moradia, deixei meu telefone residencial, em Diamantina, além daquele do meu antigo gabinete no CRS, para qualquer comunicação mais urgente, viajando à tarde, do mesmo dia para acertar a transmissão de cargo e posse do novo diretor que me substituiria, no Vale.*

*Naquela mesma semana voltei a Montes Claros para contratar o aluguel, combinado pelo Dr. Carlos, de uma casa bastante espaçosa e confortável. Tinha um grande quintal e até uma pequena piscina seca, aparentemente sem uso há muito tempo, pela crônica falta de água na cidade. Estiquei a viagem até BH onde dei conta ao Secretário e principais assessores dos atos*

*praticados como novo diretor do CRS – MOC e acertei a realização de um concurso público para compor a nova equipe de trabalho, assim como, os caminhos a seguir para compra de equipamentos e para repasse de recursos financeiros indispensáveis ao pagamento imediato ou até antecipado de despesas (diárias de viagem). Obtive do Secretário o compromisso de que a escolha de pessoal de escolaridade superior para supervisores seria feita por mim ou somente com o meu acordo.*

*Voltando, de B.H. a Diamantina, contei para a Chiquinha e crianças tudo sobre o novo domicílio e trabalho. Chiquinha não se mostrou muito entusiasmada. Ela gostava muito de Diamantina, apegara-se a algumas importantes amizades, Zé Ângelo e Gina já estavam bem acostumados com os colegas e amigos, enfim tínhamos criado raízes, ali, naqueles quatro anos e meio e ter de começar tudo de novo!*

*Mas, enfim, ela tinha que cumprir seu papel de mulher e, como aprendera com a mãe, seguir seu marido mesmo à contra gosto. Além do mais penso que compreendera ser impossível, para mim, renunciar uma caminhada que estava apenas no início e a ótima oportunidade que se apresentava para realizar-me como pessoa e como profissional. E talvez, conformou-se, por que não lhe restasse outra alternativa, já, que em Três Marias, aceitara o papel exclusivo de mãe e esposa, conformando-se em deixar de lado sua profissão de professora, pressionada por mim e pelo que aprendera sobre o papel da mulher na família, em uma sociedade, ainda machista.*

*Assim despedimo-nos dos amigos, dos ex-colegas do CRS e da cidade. Contratamos a mudança e no meio da última semana do mês de julho de 1975, lá fomos todos começar outra vida, acomodados como em uma latada de sardinhas, no “Maverick” cor abóbora e de capota preta, adquirido há menos de dois anos.*

*Ao que me lembro, a tia Mary, a mais nova das irmãs da Chiquinha, que devia beirar os quinze anos de idade, já morava conosco substituindo a tia Marta que nos deixara para prosseguir seus estudos, em Brasília, onde já moravam duas outras irmãs casadas: Antonieta e Lenita. A Tia Mary nascera, , quando a Vó Sebastiana já passara dos 45 anos e atrapalhou, um bocado, as trocas de carícias entre eu Chiquinha em namoro firme*

*e adiantado, quando estávamos juntos em algumas visitas de férias na Fazenda do Vô Tunga. É que minha sogra, muito prudentemente, passava aos braços da Chiquinha, aquele bebê “cabeludinho” quando tinha de nos deixar a sós, em um “perigoso quarto de fora” longe da cozinha ou do rego onde ela tinha de cumprir uma ou outra tarefa caseira, mais demorada. E tia Mary era manhosa. Era só colocá-la na cama que o prenúncio do choro começava.*

*Zé Ângelo o mais velho dos filhos já estava a menos de três meses para completar oito anos e Paulinho, o mais novo, menos de seis para chegar aos cinco. Não me lembro se o Silvano tinha ido passar as férias com a família. De qualquer modo no dia da chegada em Montes Claros e até que pudesse contratar alguém para nos ajudar, tivemos de nos virar, os que estavam presentes na família, para ajeitar as coisas e passarmos a primeira noite em Montes Claros. Não estou certo se naquele primeiro dia contamos com a ajuda de mais alguém.*

*A rua, na qual iríamos morar por mais ou menos um ano, a Ariosto Guarinello, não tinha pavimento, começava na Av. Cula Mangabeira, a principal saída para Pirapora prolongando-se esta, até tomar o nome de BR-365, a rodovia que liga, hoje, Uberlândia à BR-116, logo depois de ultrapassar a cidade de Salinas.*

*Na primeira esquina, seguindo pelo nosso alinhamento, havia um pequeno armazém de duas portas, no qual, em meio à “bagunça” do amontoado de mercadorias transitava seu proprietário o “seu Nilson”, um homem, gordinha, míope, com óculos grossos, por cima dos quais mirava seus interlocutores. Para ali, o Paulinho foi despachado portando uma célula de dez cruzeiros com a incumbência de comprar uma vassoura de palha e autorização para gastar o troco em doces ou balas. Algum tempo, depois, voltou o Paulo com o rosto todo lambuzado de chocolate e inquirido sobre a vassoura respondeu: “ih, mãe eu me lembrei só do troco”.*

*Apesar de algumas pequenas dificuldades, comuns em mudanças, logo logo Chiquinha já tinha o domínio da situação. Como em Diamantina, não foi difícil conseguir contratar uma doméstica para auxiliá-la nos trabalhos caseiros, que não eram poucos e foram aumentando à medida que recebí-*

*amos novos hóspedes: Silvano, o Luizinho filho de minha irmã Olga e por fim o Donizete que passou a morar definitivamente conosco para tratamento, inicialmente, de uma disritmia cerebral (popularmente conhecida como epilepsia) e depois de uma nefrose (do que falaremos mais tarde).*

### **O primeiro trabalho de Equipe**

*Em Belo Horizonte, tivéramos a notícia de que a partir de agosto receberíamos para trabalhar na vacinação, em massa, contra a Meningite B, mais ou menos vinte vacinadores, um técnico competente para consertar injetores, apoio logístico para distribuição de vacinas, em cidades pólo, em uma campanha que não deveria durar mais que dois meses, cobrindo todo o Norte de Minas. Fizemos ver ao comando da Campanha em Minas, que sem pelo menos mais dois técnicos e cinco viaturas com motoristas não teríamos como proceder a programação tendo em conta a precariedade da malha viária que partia de Montes Claros e se dispunha de forma radiada em vários eixos (S. Francisco, Januária, Janaúba, Salinas Augusto de Lima e Pirapora, as dimensões do território e a dispersão da população. Reivindicamos a contratação imediata de pelo menos mais cinco supervisores, no que não fomos atendidos com a justificativa de que a partir de setembro iríamos receber dez estagiários a serem contratados para as regiões de saúde já implantadas e dos quais poderíamos escolher três.*

*Promovemos dois técnicos à condição de supervisores, a Leonor e o José Alves que, somados aos já assim considerados: Alcione, Cida, Darcy, Dealtagnam completariam um quadro mínimo, a se responsabilizar pelo planejamento e execução dos trabalhos nas cinco áreas programáticas. Foi a primeira experiência de programação e execução de um trabalho em equipe, à qual se dedicaram integralmente todos os setores do CRS com os funcionários administrativos temporariamente assumindo funções em setores que ficassem mais sobrecarregadas como a de Finanças, a de Material e a de Transporte e Comunicação.*

*Como não fomos atendidos em nossas reivindicações relativas ao aumento do número de técnicos para conserto de injetores e de viaturas*

*com motoristas, tentamos resolver o problema com duas iniciativas: autorizamos o Wilson, o técnico competente para manutenção dos injetores, a escolher, treinar em serviço e apoiar três vacinadores, para a função de manutenção, aos quais pagaríamos diárias diferenciadas; e, também, a negociar com prefeitos das cidades de maior porte, a cessão eventual de viaturas responsabilizando-nos por sua manutenção, diárias dos motoristas e combustível. Autorizamos também os supervisores de cada Área Programática prometerem aos vacinadores que cumprissem a programação, o pagamento de um substantivo adicional no valor das suas diárias. Wilson, já motivado pelo apoio recebido à sua participação no planejamento, propôs Montes Claros como sua base de operação e conseguiu da Coordenação da Campanha mais alguns injetores “encostados” mas que poderiam ser recuperados, “criando” uma pequena oficina no CRS para repor injetores que os “encarregados de manutenção” improvisados não pudessem recuperar em nível local.*

*Encaminhamos pessoalmente ao Coordenador da Campanha, no Estado, o nosso velho amigo Zecão, o planejamento detalhado da operação indicando inclusive local, data e hora em que um avião obtido pela Secretaria deveria fazer chegar a quantidade de vacinas requeridas, em municípios distantes e estratégicos, como Salinas. Como o objetivo era vacinar quase toda a população (mais de 80%) dispersa no meio rural a programação de mobilização, distribuição de vacinas, disponibilidade de injetores em funcionamento e serviços de comunicação, tinha que ser rigorosamente cumprida.*

*A gravidade evidenciada pela Epidemia de Meningite, no Estado e na Região, causando um número de mortes, jamais visto, desde a ocorrência da famigerada Gripe Espanhola, ajudou muito na aprovação e no cumprimento de nossa programação.*

*A Polícia Militar, as Igrejas, as Escolas, os Médicos e lideranças locais (políticas, civis etc.) foram todos engajados na mobilização das populações para sua concentração nas sedes de municípios ou povoados maiores, mais distantes e isolados, em dias definidos e locais indicados (Centros de Saúde, Mercados Municipais, Igrejas etc.). A execução da Campanha exigiu muitos*

*esforços, amplamente compensados pela visibilidade e imagem que o CRS obteve e que foram imensuravelmente importantes para o desenvolvimento do Projeto. E, principalmente, uma “nova” equipe de supervisores, agora muito motivada, além de reforçada com três recém contratados. Dois destes, Agenor e Ricardo, vieram a se tornar grandes amigos e sanitaristas de excepcional valor com contribuições de grande importância para a Saúde Pública, além daquelas dirigidas ao êxito da reprogramação e implantação do P.S.I.S.N.M, já rebatizado, com o nome de “Projeto Montes Claros”.*

*O êxito alcançado no planejamento e execução da Campanha de Vacinação nos permitiu algumas importantes conquistas, tanto pelos efeitos imediatos, quanto por outros de mais longo prazo. De imediato, conseguimos a autorização do Secretário para incorporar o Wilson em nossa equipe e a oferta de outras duas técnicas de nível superior, sendo uma delas das relações de Dr. Dario, a Bete Franco e outra, irmã do Márcio Reinaldo então Chefe do Departamento de Orçamento e Finanças do Ministério da Saúde, a Branca. Oferta esta aceita sem restrições, tanto pelo mérito propalado das duas jovens, quanto pela sua condição de interlocutoras privilegiadas junto a instâncias de sabida importância. Obtivemos também, o que foi um pouco mais difícil, a autorização para complementar as diárias dos vacinadores com recursos do Projeto (adicional de 30%). Já de efeito a mais longo prazo, conseguimos a simpatia e o reconhecimento da seriedade de nosso trabalho por parte da população da Região, de suas lideranças políticas e civis e de instituições públicas como as Polícias Militar e Civil, dos representantes regionais e locais da Educação etc.*

*Parece importante ressaltar que a Campanha de Vacinação teve como produto mais importante para o Projeto a constituição de uma equipe de primeira linha e já bem reforçada e coesa por um espírito de corpo definido, condição absolutamente necessária à condução das atividades de maneira coerente com os propósitos e objetivos do mesmo.*

### **Reforçando a Equipe e Revisando Projeto**

*Enquanto corria a Campanha, criamos as condições para que pudésse-*

*mos realizar o concurso público para pessoal de nível médio e elementar de escolaridade, ainda em 1975. E o fizemos de tal forma que a seleção se desse em duas etapas: uma prova objetiva de conhecimentos gerais e uma específica com testes práticos nos casos em que a função permitisse. Além evidentemente da comprovação de bons antecedentes e não apenas pelos tradicionais atestados, mas e, principalmente, por sindicâncias devidamente autorizadas pelos candidatos em documentos próprios. Ficou acordado que a Comissão coordenada por mim, com representação de funcionários das áreas de Planejamento, de Finanças e de atividades administrativas da Secretaria, teria como responsabilidade exclusiva a realização da primeira etapa, enquanto outra a ela subordinada, mas constituída por funcionários considerados modelos, dos CRS do Vale do Jequitinhonha, teria a responsabilidade de realizar a segunda etapa e de comprovar os bons antecedentes dos candidatos pré-selecionados.*

*Finalmente, depois de muita argumentação de minha parte, ficou acertado que seriam desconsideradas experiências anteriores e formações em cursos profissionalizantes. Os aprendizados no Vale me ensinaram que funcionários com experiência consolidada, ou treinados em cursos formais, eram pouco criativos e resistentes a mudanças. E eu tinha certeza que a criatividade e sensibilidade a mudanças eram elementos essenciais para um Projeto que buscava novo modelo de organização de serviços de saúde e de gestão de sistemas. Daí a orientação geral adotada, inicialmente, de nunca se proibir ou cercear críticas e proposições ser, paulatinamente, transformada em outra mais radical: a de “desconfiar sempre da validade das normas vigentes”.*

*O recrutamento e a seleção de pessoal ocorreram de forma tranqüila. Depois das provas objetivas realizadas, foram convocados os primeiros colocados na proporção de dois candidatos por vaga partindo todos para as entrevistas e testes práticos, em igualdade de condições. O experiente Silveira, Chefe do Setor Administrativo do CRS do Vale do Jequitinhonha coordenava as entrevistas e testes aplicados por ele aos candidatos a auxiliares administrativos, pelo Nonô aos candidatos a motoristas e pela Marciana aos candidatos a Chefes de seções (transporte, pessoal e comu-*



nicação). Além da habilidade, a Comissão foi instruída a levar em conta o “jeitão”, comportamento, humor, educação e capacidade de comunicação, dos candidatos. Apesar da comunicação pública do direito a recursos, não houve nenhum protocolado.

Simultaneamente à seleção processou-se a compra de equipamentos e material permanente minimamente necessários às atividades da nova e ampliada equipe que desenvolveria o Projeto.

Desse modo, chegamos ainda em 1975, em boas condições para começar a trabalhar na grande tarefa de revisar, programar e implantar o Projeto de Montes Claros. Inda mais, que mesmo antes do ano terminar consegui convencer, com a ajuda do Zecão, um jovem e promissor médico, de boa cepa patense, a integrar nosso grupo. O Dêlcio Fonseca que ao lado do Agenor e do Ricardo constituíram meu grupo de absoluta confiança para juntos conduzirmos o processo participativo e democrático que deu notoriedade ao Projeto.

Distribuídas as responsabilidades entre os supervisores (de nível técnico e superior de escolaridade), por áreas programáticas (sete no total) e criadas as condições mínimas de viagem, nos dedicamos todos ao reconhecimento da Região, contatos com as populações e lideranças locais, coleta ou checagem de dados etc., segundo roteiro previamente discutido e aprimorado, em revisões periódicas.

Com tanta gente nova, com o recebimento de novos equipamentos e do mobiliário, o prédio sede do Projeto ficou pequeno demais sendo necessário determinar que, excetuando-se os setores: administrativo, financeiro e de comunicações, todas as demais dependências teriam uso comum. Somente seriam admitidos “cantinhos” para as diferentes áreas programáticas com indicações em papeis fixados com adesivos. Complementarmente e para reforçar a idéia do uso coletivo dos meios e recursos, foram recolhidas todas as chaves de gavetas, pela administração que passaria a ter a responsabilidade de abri-las no início e fechá-las ao fim do expediente.

O ambiente de trabalho transformou-se naquilo que um dia o Professor Mario Testa, nosso assessor por quinze dias, veio a chamar de um “caos produtivo”. Somente uma grande mesa, com muitas cadeiras e situada em

*um salão central mais amplo, foi mantida desocupada para servir a reuniões dos supervisores em trabalhos de consolidação de dados, revisões de notas etc. que pudessem ser realizados em voz baixa por pequenos grupos, conjuntamente.*

*Tudo acontecia em frenética e vertiginosa velocidade e o fervilhar de gente em movimento dava mais a impressão de um enxame de abelhas em preparação para mudança de colméia. Caixas cheias de papeis, medicamentos, equipamentos novos e usados etc. entupiam os corredores obrigando quem quisesse passar a fazer esforços físicos, muitas vezes incompatíveis com o vestuário, com a idade e com situações especiais (gravidez, obesidade etc.). Tudo parecia uma verdadeira bagunça que escandalizava aqueles mais acostumados com a ordem, com a disciplina, com a tranquilidade para delícia dos componentes de uma oposição, mais ideológica que política, que sutilmente ia se constituindo.*

*Mas dois mecanismos já criados (como aproveitamento da experiência de Diamantina) e em funcionamento ordenavam, orientavam e direcionavam os trabalhos, além de se prestarem ao desabafo, às queixas, às discussões e às decisões: o Conselho Técnico Administrativo e a Assembléia Geral das segundas feiras. Nestas duas instâncias de decisão as reuniões seguiam uma pauta apresentada, pela Direção do CRS e acrescida de questões sugeridas por quem o quisesse dentre os presentes. Depois era votada a permanência ou não das questões sugeridas para discussão e decisões. Voltaremos a falar destes órgãos criados informalmente, mas que foram, seguramente, as principais fontes de democratização das relações no Projeto e de seu sucesso.*

*Com a chegada dos novos motoristas selecionados e contratados e de oito viaturas modelo "Rural-Willis", tração 4 x 4, mais dinheiro para diárias e combustível a movimentação, já programada e em andamento, pela região ganhou novo ritmo. Um pouco mais de calma, organização e espaço tornaram-se também perceptíveis para os de mais boa vontade e compreensão. Pude então dar mais atenção a preocupações muito justas e colocadas por alguns auxiliares, todas relacionadas com o cumprimento de normas às quais se davam muita importância, na Secretaria.*

*A Leonor, por exemplo, manifestou muita preocupação com os relatórios estatísticos que deveria enviar mensalmente à Vigilância Epidemiológica com dados relativos à incidência de Hanseníase, Tuberculose e outras doenças transmissíveis de notificação compulsória; o Edson Santos responsável pelo almoxarifado disse de sua preocupação com as dificuldades em continuar controlando a entrada e saída de medicamentos com os supervisores permanentemente pressionando para retirar aqueles destinados aos serviços de saúde de suas áreas programáticas, agora, com viagens tão freqüentes e todos fazendo suas solicitações simultaneamente; a D. Abigail, estava preocupada com o controle e prestação de contas dos adiantamentos feitos para diárias e pequenas despesas.*

*Resolvemos constituir um grupo de trabalho sob coordenação minha e do Dr. Carlos com os chefes de cada setor para estudar soluções provisórias e de longo prazo para atender os problemas, sem prejuízo, da execução das tarefas principais, do momento: refazer o diagnóstico e detalhar a programação, do Projeto. De imediato determinei a todos os supervisores que registrassem com o, visto do Edson, a quantidade e especificação do material retirado no almoxarifado e daquele, eventualmente recolhido nas Unidades de Saúde, por estarem sem uso, ou, com prazo de validade vencido. À Leonor orientei que não se preocupasse em fazer relatórios mensais fundamentados em informações transmitidas pelas Unidades, mas que os fabricasse, com números mais ou menos coerente com as ocorrências nos últimos 12 meses, já que o controle de eventuais surtos, ou mesmo alterações de maior relevância poderiam ser detectadas, a partir daquele momento, diretamente e com maior fidelidade e rapidez pelos supervisores, que poderiam inclusive tomar medidas mais oportunas para atender urgências de intervenção. E à D. Abigail pedi que quinzenalmente apresentasse-me uma relação de funcionários atrasados na prestação de contas de seus adiantamentos, afixando cópia no painel de informações já existente para comunicação interna.*

*O objetivo das orientações era deixar claro para todos que a Direção CRS não deixaria o trabalho de campo ser prejudicado pelo cumprimento de normas que serviam mais para reforçar a obediência ao poder burocrá-*

*tico do que aos propósitos que as justificavam. E que se fosse necessário, para não entrar em confronto com a tecnoburocracia do nível central, trabalharíamos com duas administrações: uma voltada para atender à demanda tradicional dos níveis superiores por relatórios e informações, quase nunca usados e outra, mais efetiva, para atender nossas necessidades e as da população. Como orientação mais geral nosso grupo de trabalho teria de buscar um novo modelo para o sistema de informação capaz de registrar e armazenar em cada município todos os dados relevantes para uso do Sistema de Saúde de modo que, utilizando-se de pesquisas de amostragens, quem se interessasse poderia, a qualquer momento, captá-los já devidamente selecionados e determinados.*

*Para os dois primeiros meses de atuação como Diretor do CRS-MOC eu conseguira, por empréstimo e em negociações com o novo Diretor do CRS do Vale do Jequitinhonha, uma viatura e o concurso do Nonô, o meu motorista preferido. Assim pude viajar pelo interior da Região conhecendo praticamente todos os Municípios, prefeitos e médicos para o que alternava semanas de atenção direta às atividades de preparação para implantar o Projeto com outras de conhecimento da minha nova “diocese”. Isso me permitiu combinar o perfil de alguns supervisores com as necessidades do trabalho a ser desenvolvido nas diferentes áreas programáticas observando critérios fundamentados em um mínimo de racionalidade pelas impressões incorporadas no contato direto com as realidades micro-regionais e locais. E, é claro, pude divertir-me muito em companhia do Nonô, um observador sagaz e crítico que de modo espirituoso chamava sempre a atenção para detalhes preciosos, sobre relações, pessoas e fatos. E foi em momentos de silêncio de uma dessas conversas, já à noite, em um bar restaurante bem montado, mas com poucos fregueses habituais – o que seria de se esperar em dias de semana e uma cidade do interior do Norte de Minas – que pude, pela primeira vez, prestar atenção nas letras de algumas músicas de Erasmo/Roberto Carlos. E então eu deixei de lado alguns preconceitos e me tornei fã da dupla. O episódio, na verdade, trouxe-me à consciência alguma mudança que estava se consolidando em mim, desde a experiência do Vale. E mudança muito importante.*

*Eu já vinha, há muito tempo, incorporando os costumes, os gostos, as simpatias etc., populares, em um movimento contrário ao que estava acontecendo com a própria população das regiões do Vale do Jequitinhonha e do Norte de Minas.*

*Assim, cada vez mais, me encantava com a culinária local, com as compras no mercado livre das feiras de quartas e sábados, com os frutos sazonais do cerrado etc. Cada vez menos, incomodava-me a música sertaneja, o sotaque e as expressões típicas do falar do nordeste e norte mineiro e as acomodações simples dos modestos hotéis e pensões locais. E me simpatizava com mais intensidade com aquela maneira brincalhona de viver o presente e até mesmo, indolente e pouco responsável, com o cumprimento de tarefas e obrigações. Mas, em sentido contrário, parte da população, sobretudo a mais jovem, ia-se modificando: o óleo vegetal, o açúcar cristal, o macarrão progressivamente substituíam a banha de porco, a rapadura e o aipim com as medidas agora feitas em quilogramas substituindo aquelas feitas com litros ou pratos e com a moeda substituindo o meio de troca pelo acordo entre partes; a música sertaneja tradicional, o forró, perdendo espaço para a música importada e a preocupação com a obediência a horários, ordens e combinações já marcava compromissos com um modo de ser mais responsável.*

*E o curioso, é que sem me dar conta, eu e meus projetos estávamos cumprindo papel de relativa importância na modernização da região. Modernização nos costumes, nos gostos, na cultura e no disciplinamento do viver do povo que só tinha a ver com a transformação induzida nas relações de trabalho e de propriedade. Em 1975, quando deixamos o Vale do Jequitinhonha, sobretudo na região dos cerrados, as posses de terras pelos extrativistas que constituíam as parcelas mais pobres da população, ou, as dos fazendeiros que usavam a exploração extensiva como forma de compensar a pequena fertilidade daquela, haviam se transferido para empresas de grande porte: no início para as interessadas no reflorestamento e, depois, para agro-indústrias e médios produtores de grãos e café, cuja cultura se tornara possível pelo desenvolvimento da tecnologia apropriada à exploração de solos ácidos e pobres em alguns minerais essenciais. O que, em*

*outras palavras, significava, que, contribuindo para modernizar as regiões pobres do nordeste e norte mineiro, buscando soluções de baixo custo para atender direitos historicamente conquistados pelos trabalhadores como condições para aceitarem o assalariamento, nós sanitaristas ainda vivendo o sonho de um socialismo democrático, ajudávamos, na prática à consolidação do capitalismo. Capitalismo que já se havia tornado vitorioso pela competência de suas lideranças nacionais e internacionais ou pela incompetência dos socialistas nacionais e internacionais.*

*Então, por um lado, eu conduzia o Programa de Saúde para o Vale e depois o Projeto de Montes Claros, no sentido de valorizar a cultura, os costumes e os gostos populares, coerentemente com as minhas simpatias pelo socialismo e, por outro, procurava nos treinamentos e na supervisão dos agentes de saúde induzir pessoas e populações a tomarem consciência e lutarem por direitos prometidos pela modernidade necessária à consolidação do capitalismo, atendendo assim, os propósitos dos grupos dominantes, no poder. Contribuímos, então, para a grande transformação ideológica e de modernização que ocorreu na sociedade brasileira nos anos que se sucederam ao golpe militar de 1964, até os nossos dias atuais.*

*Mas, voltemos ao Projeto.*

*Reforçada a Equipe e obtidas as condições materiais de trabalho, todos os esforços se concentraram no estabelecimento de relações regulares e sistemáticas do Projeto com os Municípios de modo a favorecer uma afirmação dos seus objetivos maiores, os de ampliar as alianças regionais e o de capacitar o pessoal em planejamento – principalmente, pela revisão do diagnóstico de saúde que fundamentava aquele.*

*Tudo ocorreu de tal modo que, ao final do ano, dispúnhamos de uma quantidade enorme de dados e informações e meio desorientados em como organizá-los para compor e detalhar os planos municipais, de áreas programáticas e o regional de saúde. Exemplo de tal situação era a confusão e bagunça estabelecida pelo Agenor e Dêlcio no espaço que ocuparam para trabalhar, na sede do CRS, a ex-recepção. Havia papeis com anotações espalhados por todo lado, pregados com adesivos nas paredes e em pilhas desorganizadas pelo chão. Meio perdidos, no meio daquilo tudo, Dêlcio e*

*Agenor, esbaforidos, cabelos desgrenhados e lápis, ou caneta, sustentado na orelha sempre estavam procurando por alguma anotação e sem saber como organizá-la.*

*Foi em um dos últimos dois meses do ano, “como num raio, em céu azul”, que caiu, em nosso ambiente de trabalho, um assessor para planejamento em saúde, vindo da Argentina e indicado pelo Dr. João Yunes, técnico da alta hierarquia do Ministério da Saúde para integrar nossa equipe: o Mário Hamilton.*

*Na manhã em que se apresentou, em menos de quatro horas o novo assessor, inteirou-se rapidamente do Projeto, das orientações que eu adotara para sua condução e de nossas principais dificuldades. No intervalo para almoço do pessoal, a empatia revelada em nosso primeiro contato, me levou a acompanhá-lo, andando mais de vinte quarteirões, até o hotel em que se hospedara. Combinamos, para o início da tarde do mesmo dia, uma reunião sua com os supervisores técnicos presentes no Centro Regional.*

*Iniciamos nossa reunião às quatorze horas com presença de grande número de supervisores acotovelados e se espremendo em torno da mesa de reuniões, já pequena para acomodar todo o pessoal, nos intervalos de viagens. Depois das apresentações feitas por mim, o Mário, expressando-se com dificuldades, em um “portunhol mais portenho que português ou espanhol” tentou explicar o que compreendera do Projeto e das dificuldades da Equipe. A seguir solicitou que cada um expusesse sua opinião em relação às orientações que vinham sendo seguidas na condução e em relação às dificuldades atuais. Depois de ouvir pacientemente os que quiseram se manifestar e contrariando algumas expectativas e posições manifestas, afirmou enfaticamente sua crença no acerto da estratégia geral adotada para criar condições políticas e técnicas favoráveis à implantação do Projeto. Minimizou as dificuldades reduzindo-as a questões que poderiam ser facilmente resolvidas com pouco trabalho e muita disposição: como por exemplo, a) aquelas relacionadas com a construção de parâmetros e indicadores que permitissem transformar objetivos em metas; e b) o encontro de um método de trabalho, a ser adotado por todos os grupos responsáveis por áreas programáticas, para organizar, em quadros e diagramas*

*simples, os planos de saúde municipais e a partir destes, por consolidação, os de área programática e o regional. Propôs trabalhar junto a um grupo permanente de programação constituído pelos líderes das equipes responsáveis por área programática, realizando reuniões semanais com diferentes equipes, em particular, para acompanhar suas atividades e que a primeira reunião com o grupo permanente se realizasse a seguir, com a minha participação e coordenação.*

*Conduzi as conclusões de modo a obter a aprovação de todos à proposta de trabalho, encerrei a reunião mais ou menos às quinze horas e trinta minutos e defini que a primeira reunião do Grupo Permanente de Planejamento se iniciaria às dezesseis horas.*

*Com objetividade e sob a orientação do Mário chegamos, ao final da tarde com a certeza de termos encontrado os caminhos para construção de parâmetros e indicadores necessários à transformação dos dados e informações recolhidas em metas e de como apresentá-los, de modo compreensível, utilizando gráficos e quadros auxiliares.*

*Desde aquele dia uma nova relação de amizade e confiança se estabelecera para mim, com aquele argentino, descendente de irlandês, relação que permaneceria por toda minha vida profissional, em todos os projetos futuros de que participei. Saímos do CRS, às dezoito horas e andamos uns dois quilômetros, conversando animadamente sobre os acontecimentos recentes e as perspectivas de trabalho, quase sem perceber o derredor. E como se tivéssemos acertado, entramos, assim meio que naturalmente, em uma popular casa noturna, “O Chopão”, onde o papo continuou cada vez mais animado, agora contando com a contribuição, de canecões de chope gostosamente ingeridos.*

*Daquele dia em diante os trabalhos fluíram com muita facilidade e o Mário Hamilton integrou-se totalmente ao espírito do Projeto e à condução adotada para o mesmo, participando de todas as atividades, mas, contribuindo principalmente com suas dúvidas e observações sempre pertinentes e apresentadas de maneira respeitosa e cortês a quem coubesse.*

*E terminamos o ano com um cronograma de trabalho que deveria cumprir a primeira etapa na realização de um grande Encontro ou Seminário,*



*a ser realizado em Belo Horizonte, no início de abril de 76, para apresentação e discussão pública, com participação de pessoas e instituições em atividade na Saúde Pública, as mais importantes que pudéssemos mobilizar, evidentemente com o firme apoio de alianças já estabelecidas e consolidadas e pertencentes à inteligência do setor.*

### **As relações familiares e pessoais**

*Alguns acontecimentos importantes tiveram como consequência novas preocupações e dificuldades, mas também momentos de maior prazer e alegria nas relações familiares.*

*Das novas preocupações e dificuldades, as mais problemáticas relacionaram-se com a saúde do “Preca”. Inicialmente pela constatação de um disritímia cerebral tipo “grande mal”, que se manifestara, quando ele ainda estava na fazenda com os avós Tunga e Vó Sebastiana e nossa família morando em Diamantina, em uma convulsão generalizada que muito os assustou. Feito o diagnóstico, em Patrocínio e iniciado o tratamento pelo médico que assistia à família, D. Sebastiana decidiu muito justamente encaminhá-lo para nossa companhia, pois como médico e diretor regional de saúde, eu poderia mais fácil e adequadamente orientar o tratamento. E fui o que fiz com a colaboração de alguns neurologistas de Belo Horizonte que conferiram exames e conduta principalmente na retirada do anticonvulsivante, o que deveria ser de modo gradativo, com novas doses ajustadas a cada três meses, até sua supressão total. Esta fase do tratamento foi concluída no terceiro trimestre de 1975, já depois de estarmos em Montes Claros.*

*Durante a viagem, em que levei o nosso filho adotivo da Serra para a nova morada, aconteceu algo misterioso e intrigante, talvez sem significado maior, mas que acho importante registrar pela permanência da sua lembrança na memória dele e na minha. Como já afirmado anteriormente o “Preca” adotara, ainda pequeno, os vós Tunga e Sebastiana como seus verdadeiros pais e a fazenda como o seu mundo preferido. E resistia a vir para nossa companhia escondendo-se onde fosse possível quando perce-*

*bia alguma ameaça para que isso acontecesse. Assim, custou muita prosa para convencê-lo a vir conosco ainda que para tratar-se por um período curto e mais a promessa de que poderia levar consigo e dentro de uma caixa de sapatos, perfurada para entrada de ar, uma saracura (ave de pequeno porte capturada por ele, alguns dias antes).*

*Então, em uma parada para a matula – lanche e sucos usados, à época para suprir a impossibilidade de se saciar fome e sede, em estradas ermas e ocasião que era, alegremente, transformada pelas crianças em “pic-nic” – a saracura sumiu. Buscas minuciosas, dentro do carro que permaneceria fechado durante a matula, foram inúteis. E, penso até hoje que tanto para o Zé quanto para mim, o episódio tenha significado, ou simbolizado rompimento necessário e mais definitivo, com um passado, com o qual a saracura seria um elo de ligação.*

*Sei não. Parafraseando Guimarães Rosa, talvez eu pudesse dizer: “o viver é muito misterioso”.*

*Com nossos cuidados o “Preca” curou-se definitivamente e nunca mais apresentou sinais da doença convulsiva. Mais tarde, porém, desenvolveu um edema (inchação) generalizado, resistente aos tratamentos convencionais, o que nos levou a procurar maiores recursos em Belo Horizonte sob orientação do nosso antigo amigo e colega, o Roberto. Uma biópsia realizada por punção renal, levou o nefrologista responsável à conclusão de que se tratava de nefrose lipóidica, uma doença de causa não conhecida, que poderia desaparecer tal como surgira e para a qual não havia tratamento específico. Pela gravidade do edema generalizado, foi recomendando um tratamento mais radical do mesmo, com aplicações intravenosas de albumina, diluída em soro, seguidas de injeções também intravenosas de um diurético de ação rápida, em sessões semanais e sob observação médica, em regime de internação hospitalar. Depois de dois meses de tratamento, realizado em Montes Claros, o quadro clínico permanecia o mesmo. E como minhas finanças não suportavam por muito tempo o custo de tal tratamento (cada sessão consumia um quarto de meus salários) decidimos, Chiquinha e eu, encaminhar o “Preca”, novamente, a Belo Horizonte, onde com a intervenção do Roberto, conseguimos que o tratamento tivesse con-*

*tinuidade no Hospital das Clínicas “gratuitamente”<sup>6</sup>. Ali o “Preca” contraiu na enfermaria em que esteve internado um sarampo salvador, segundo opinião de especialistas, pois a doença atuou como um imuno supressor (que lhe seria ministrado como fármaco, segundo decisão já tomada) de grande efetividade e que agiu eficazmente sobre a doença, supostamente resultante de uma auto-agressão. Pouco a pouco nosso doente passou a “desinchar-se” e meses depois a cura se completou quando foi levado de volta para a fazenda, onde o carinho dos avós e o gosto pela vida rural substituíram os remédios. Então, quando ao final de 1977 mudamos para Brasília, ele estava ao final do processo de recuperação com um apetite de leão para qualquer alimento rico em proteínas, chegando a comer seis ovos cozidos por dia.*

*Outra dificuldade, esta de menor importância, mas que também nos trouxe muita preocupação foi a recusa da Gina em freqüentar as aulas na escola em que fora matriculada, já algum tempo depois de iniciadas aquelas. Nunca soubemos o porque do fato. Aconteceu que a partir de um determinado dia Gina recusou-se, chorando, a ir para a escola e não houve meios de convencê-la do contrário: nem argumentos, nem promessas, nem ameaças. Ficamos desnorteados e sem saber o que fazer. Chiquinha achou bom dar um tempinho enquanto, já em acordo com a professora de nossa filha, usava toda sua capacidade de convencimento para fazê-la aceitar ir às aulas em sua companhia prometendo-lhe permanência ao seu lado, todo o tempo de duração das mesmas. Depois de algumas semanas a Chiquinha foi substituída pela Maria José uma empregada doméstica muito querida dos meninos. Finalmente a crise foi superada, sem que as suas causas fossem, por nós encontradas e atribuindo-se ao episódio um problema de adaptação, o que, segundo a orientadora escolar, não era um fato incomum.*

*Os bons momentos foram aqueles relacionadas com a convivência mais estreita com parentes e novos amigos. Parentes e amigos que nos visita-*

---

<sup>6</sup> O gratuitamente entre colocado aspas visa lembrar que os serviços públicos nunca são verdadeiramente gratuitos. Na realidade, são pagos com a contribuição de todos os brasileiros com recursos obtidos sob forma de impostos e taxas.

*ram, com maior frequência como a minha irmã Glória, Zecão, Regina com seus filhos, outros tantos e de tanta importância que estiveram conosco por pouco tempo. Novos amigos como os colegas Agenor, Ricardo e Dêlcio. Agenor e Dêlcio já eram casados e Ricardo já era um amigo desde a experiência do Vale, onde participara de um estágio, já relatado. Os dois primeiros dos companheiros citados foram incorporados como supervisores, após um estágio realizado com outros profissionais, no Norte de Minas e o último atendendo a um convite que lhe havíamos feito anteriormente. Constituímos os quatro, informalmente, um “petit” comitê que tomou todas as decisões de importância relativas ao desenvolvimento do Projeto, no seu decorrer e que foi ampliado com outros companheiros que se mostraram de confiança da Direção. Na convivência com os amigos, parentes e com os mencionados companheiros, nossas relações familiares, em Montes Claros, tornaram-se mais abertas e, de certo modo, mais articuladas com as profissionais.*

*E dentre os parentes voltamos ao convívio com um velho amigo e ainda não velho primo, o Norico, com sua família. Honorico, seu verdadeiro prenome, é um pouco mais velho que eu e por isso só se tornou um amigo mais íntimo, já na minha adolescência, quando ele estudava em Formiga. Mas na verdade nos tornamos verdadeiros irmãos quando juntos sofremos as dificuldades de moradores de pensões para estudantes, em Belo Horizonte. Acho que ele e outro primo o Mozart Pacheco influenciaram muito na formação de meus valores inclusive em minhas opções políticas.*

*Já funcionário e ocupando a importante função gerente do Banco do Brasil, o Norico fora transferido, em setembro de 1975, para Coração de Jesus, um município vizinho e desde então, enquanto eu morei em Montes Claros, nós passamos os fins de semana sempre juntos, com nossas respectivas famílias, vivendo episódios inesquecíveis. Um deles, resultante do desencontro de expectativas e alguns imprevistos, que certamente não é de boa lembrança para a Chiquinha e Maíta (contração do nome Maria Rita), mulher do Norico e minha sobrinha. Acho que vale à pena relatá-lo, sobretudo, pelo que teve de significativo da maneira prazerosa e simples, que marcou a minha maneira de “curtir” a vida, naquele tempo.*

*Prometêramos, Norico e eu, um belo jantar às nossas mulheres no melhor e mais elegante restaurante de Coração de Jesus, à noite, e aos meninos mais velhos uma pescada, durante o dia, em algum dos muitos riachos piscosos próximos à cidade. Assim, ainda bem de manhã, ali pelas nove horas, acompanhados do Marcinho, filho do Norico, do Preca e José Ângelo, meus filhos e do Rogério filho do Tião irmão da Chiquinha, saímos em direção a um povoado próximo ao qual haveria um bom ponto de pesca. No local, fomos aconselhados por um pequeno comerciante a alugar um “jeep” com tração nas quatro rodas, pois pela estrada de acesso ao rio, nosso carro não conseguiria passar. Coincidentemente ele era o único proprietário do transporte recomendado. Logo de saída pudemos perceber que estávamos à mercê de um péssimo motorista pela maneira que passou por um “mata-burro” bem no comecinho da viagem. Mas, aos trancos e barrancos (literalmente) conseguimos chegar ao curso d’água e em pouco mais de duas horas apanhamos duas sacas de peixes variados e de bom tamanho, usando redes. O grande problema foi conseguir que o nosso motorista fizesse o “jeep” arrancar da beira do rio e subir pela estrada até o tope do morro que lhe constituía a barranca. Depois da primeira tentativa, quando o motor do carro “morreu” e este voltou descendo descontrolado de ré, ninguém mais ficou dentro do carro, a não ser o Rogério de quem admiramos toda a coragem. Só na quarta tentativa e sem mudar de marchas nosso motorista conseguiu ultrapassar a ribanceira. E quando chegou próximo ao “mata-burros” que nos alertara, de início sobre sua perícia, todos descemos e seguimos, à pé, até ao povoado, decisão tomada pelo Norico que extraíra dele a confissão de que comprara o carro há menos de uma semana e estava em fase de aprendizado de como governar o “bicho”. Chegamos em Coração de Jesus já ao anoitecer. E aí veio o pior momento da aventura do dia. Tivemos de enfrentar a justa ira de duas mulheres muito bonitinhas e produzidas, com cabelos e mãos especialmente tratadas, portando dois sacos de peixes que precisavam ser imediatamente abertos e limpos de suas vísceras. Norico e eu tivemos de assumir a tarefa, com a ajuda dos meninos, mas, mesmo assim não obtivemos o perdão imediato, das “patroas”. Nem sei, mesmo, se naquele dia conseguimos sair para o*

*prometido jantar. E algum tempo depois o acontecido foi motivo de muitas risadas, quando, em gostosos jantares em Montes Claros, nos alguns bons restaurantes da cidade, lembramos daquele dia. Aliás, bons restaurantes nunca faltaram em Montes Claros, a começar pelo que tinha o mesmo nome da cidade e que servia o mais farto e macio filé à “parmegiana” que já comi. Tinha o “Bar do Toco” com sua famosa carne de sol assada no espeto, o Restaurante do Nelson especialista em moqueca de surubim, o Bar Azul com sua farofa de Tatu e outros. Tantos outros.*

*A minha visão conservadora e machista da família naqueles anos pode ser percebida no episódio relatado e mais claramente em inúmeros outros em que agi como chefe e responsável pela ordem familiar, pela moral e pelos “bons” costumes. Dois deles que ainda estão vivos em minhas lembranças são muito ilustrativos disto:*

*Em um primeiro, espinafrei com o Silvano e o Luizinho, meu sobrinho, os dois já em passagem para a vida adulta, por que, aparentemente, davam uns “amassos” em duas de suas paqueras, junto à mureta em frente à nossa casa, na Rua Ariosto Guarinello. Silvano e Luizinho eram, então dois sadios e fortes rapazes, cheios de energia e, certamente, com todos os desejos e exigências próprias de uma vida sexual saudável. Além disso, os costumes e a moral haviam mudado muito com a liberalização dos costumes, propiciada, pela “pílula”. Mas, eu não me dera conta disto e permanecia um conservador ferrenho em relação a práticas públicas, mesmo de pequenas carícias entre enamorados. Lembro-me de lhes ter repreendido duramente, não por que estivessem praticando algo imoral, mas por o estarem fazendo próximo ao nosso sagrado lar. Provavelmente, caso eu soubesse de eventuais façanhas amorosas de qualquer um, ou dos dois, em outro local eu me sentiria até orgulhoso com a comprovação de suas competências de “machos”.*

*Em um segundo, durante uma festinha que ofereci aos colegas funcionários em minha casa, já na Rua Casimiro de Abreu, quando chamei a atenção da Tia Mary por estar dançando muito “agarradinha” com o Amauri, um funcionário que exercia funções de almoxarife e que eu trouxera de Diamantina. Com ele, em fui muito mais duro, no outro dia acusando-o de*

*desrespeitar minha casa e minha família. É claro que não tomei nenhuma atitude semelhante em relação a outros pares, com os quais, aliás, pouco me importava. Nesse caso, penso que minha reação foi mais motivada pelo sentimento de que eu tinha o direito de ditar comportamentos para qualquer um que vivesse, mesmo temporariamente, sob minha dependência.*

*De qualquer modo eu agia acreditando ser portador da verdade e do melhor juízo e não fui incomodado por qualquer sentimento de dúvida em relação à justeza dos meus atos. E repartia meu viver em dois mundos bem separados em alguns aspectos, mas com muitos amigos e parentes compartilhando os dois em permanente e constante interação.*

*Porém ainda em 1976, como veremos, minha cabeça começaria a mudar, em um episódio em que minha mulher demonstrou mais coragem e firmeza do que eu no enfrentamento de uma situação de crise pela ameaça de repressão, comunicada por um amigo como possibilidade real e iminente.*

### **Ricardo, uma referência especial, pelo papel que cumpriu, para mim**

*Eu conheci o Ricardo, depois de realizada a primeira reunião preparatória da SESAC. Mas, não lhe prestei muita atenção. Ele estava entre muitos estudantes já terminando o curso de medicina e interessado em “mudar as coisas”.*

*Depois, porém quando, junto com a turma selecionada pelo DA, ele foi fazer estágio em Diamantina destacou-se por alguma coisa, que não pude perceber naquele momento e até muito tempo depois, mas que passou a nos ligar para sempre: a sua extrema afinidade com o povo. Ele era, ou queria se parecer, com o povo simples, quem sabe, um povo que, talvez, já nem mais existisse. Meio pelo lado do Jeca, do Caipira, o homem que, habitando um meio rural em que ainda predominavam relações pré-capitalistas na produção e pelo seu jeito de ser, era assim denominado na cultura das elites dos grupos dominantes, de forma caricatural e pejorativa.*

*Não me havia dado conta, mas o Ricardo, já era para mim, muito do que eu perseguia como orientação de vida profissional e humana. Ele era, a comprovação existencial de que nós poderíamos realizar um sonho, que se colocava como possibilidade no Projeto Montes Claros: construir os fundamentos de uma contra-cultura que pudesse expressar as aspirações e desejos mais simples, do povo. Este, aqui, entendido como o conjunto dos grupos dominados na sociedade que se organizava no processo de desenvolvimento, em curso, para as regiões denominadas “bolsões” de pobreza”. Um processo de desenvolvimento fundamentado na intensificação e aceleração da capitalização das relações de produção, com os estímulos e incentivos concedidos pelos governos à constituição e à consolidação das grandes agro - indústrias.*

*Ricardo queria ser reconhecido, em todo seu modo de ser, como povo: no vestuário, nos hábitos, nas preferências, etc.*

*Vestia-se com roupas de algodão segundo o modelo que lhe parecia mais simples e despojado, chegando a comprar grandes peças de tecido barato para mandar confeccionar, por costureiras locais, até uma dúzia de camisas com um mesmo modelo: fechadas próximo ao pescoço, sem colarinho, de mangas compridas e sem botões nos punhos. Os calçados eram sempre as conhecidas botinas “mateiras” ou “de goma”, aquelas de couro vermelho ou amarelo (e de preferência com solado de pneu, que era para durar mais).*

*Fumava cigarros de palha que preparava com esmero cortando o fumo com um canivete de cabo de osso e folha larga, esfarelando os pedaços com os dedos polegar e indicador, com visível prazer, antes de os enrolar, cuidadosamente, na palha alisada e de selar o pito, umedecendo a borda com uma lambida rápida.*

*Bebia a cachaça ou o café, de preferência, em pequenas xícaras esmaltadas, “daquelas que se usavam antigamente na roça”.*

*Preferia sempre conviver e fazer amigos entre as pessoas mais simples e gostava de prostrar-se com os mesmos, agachado, assentado nos calcanhares ou então em algum banquinho de três pés ou, mesmo, em um toco de pau, à moda do povo. E utilizava ostensivamente o linguajar da gente do*



*campo com palavras e expressões, que sabia erradas, mas que, ditas por ele, não o pareciam, tais como, “do lado de riba”, “escadeirar”, dor nos “quartos” etc.*

*Jamais aceitou pagamento pelos serviços prestados como médico assumindo trabalhar em horário integral e dedicação exclusiva, para os serviços públicos, mesmo quando foi contratado em tempo parcial.*

*Morando em casa ou apartamento nas cidades, em que viveu e onde não dispunha sequer de um palmo de chão para cultivar, fazia questão de ter em casa todas as ferramentas de um agricultor: mão de vaca, enxadão, alavanca, enxada e mais alguma coisa de necessidade para a “labuta na roça”, serrote, enxó, martelo etc.*

*Seu primeiro carro, adquirido quando ocupou o cargo de primeiro Diretor Regional de Saúde do Noroeste de Minas, em Patos, foi uma camioneta “pick-up” Willis, com tração nas quatro rodas, na carroceria, da qual, mandou instalar banquinhos laterais, de madeira, cobertos por esteiras de buriti e, também, uma capota de lona. O objetivo dos acessórios era proporcionar mais conforto a eventuais “caroneiros” que pudesse acolher pelas estradas vicinais.*

*Em algumas noites, já tarde, animado por algumas doses a mais de cachaça ou outra bebida de alto teor alcoólico “inventava” tocar “berrante” deixando a Fátima, sua esposa e minha sobrinha, preocupada com o incômodo possivelmente causado aos vizinhos.*

*A personalidade do Ricardo, marcada pelos hábitos, preferências, comportamentos e uma peculiar visão do mundo, lhe valeu o apelido de “Urtigão” (nome de um personagem ranzinza, solitário e caipira de revista de quadrinhos), dado pelos colegas de turma na Faculdade de Medicina da U.F.M.G.*

*Com essa referência feita, aqui, ao meu grande ex-amigo e irmão Ricardo Soares Álvares, pretendo ilustrar como eu via e tentava incorporar no Projeto uma maneira de ver o povo, em contraposição ao olhar das elites, olhar que certamente guiava e guia os planejadores e dirigentes de programas dirigidos para integrar e obter a adesão da tal de “comunidade”.*

*Mas eu encontrei nele mais que um amigo ou alguém emblemático de minhas idéias. Tive a oportunidade de constatar, em nossas relações, um ser humano, sensível e compreensível com as nossas muitas imperfeições. Em uma manhã de sábado, por exemplo, ainda meio obnubilado pelos resíduos de álcool (ainda não metabolizados) e caminhando com a Chiquinha, eu o encontrei muito triste e cabisbaixo, assentado na mureta da sua casa, ao lado da Fátima, também muito “down”. Com sua delicadeza, a minha parceira Chiquinha chamou-me à atenção de que eu poderia ser a causa daquela tristeza de meu amigo. Por que, na véspera e embebedado, em um jantar de restaurante, eu lhe chamara à responsabilidade por comportamentos, para mim, inaceitáveis, como chefe, mas não como cidadão, companheiro de farra e amigo. Felizmente, embora não imediatamente, eu o procurei e pedi desculpas, ou mesmo perdão, pelo que lhe poderia ter dito. E, pelo jeito da Fátima, eu precisaria me desculpar muito, mesmo. Ricardo mostrou-se quase alegre e feliz pela minha atitude. Não, talvez, por que eu o desagravasse, mas por que eu continuaria sendo uma pessoa de bem e seu exemplo a seguir, segundo seu parecer.*

*Hoje estou cada vez mais convencido de que sempre existiu uma cultura de resistência dos dominados que vem se tornando mais organizada (ou estruturada) e da qual os dominantes jamais poderão se apropriar e nós, naquela época, já procurávamos incorporar. Suas manifestações nas crenças, nas danças e artes em geral, nos comportamentos, nas comemorações encontrarão sempre canais alternativos de expressão tais como os terreiros de candomblé, a capoeira, o “rap” ou o “afro-reggae”, os bailes “funk”, a malandragem, as “Festas de Reis” etc. E, por mais que alguns canais de expressão da cultura popular pareçam ter sido apropriados, disciplinados ou amoldados pelos grupos dominantes, os dominados encontrarão alguma maneira de manterem-na como instrumento de resistência. Ricardo, talvez, tenha estado, a vida inteira, em busca dessa cultura.*

*Ele morreu, no ano de 2006, assassinado em um assalto de rua, em Belo Horizonte e, por ironia do destino, vítima de um elemento dos grupos marginalizados aos quais ele sempre dedicou sua vida como médico. E hoje eu espero que esteja unido à Fátima, se não no céu, ou, em outra dimensão,*

*como ser consciente, pelo menos como aquela energia única, poderosa, incontrolável, que se manifesta nos raios e descargas elétricas, como diria meu velho amigo, o escultor Sinfrônio. Deste, outro belo ser humano, que hoje risca o céu, nas tempestades, artista e comunista (quase um pleonasmo), falarei mais à frente.*

### **1976, o meu ano de ouro no Projeto Montes Claros**

*Já antes da integração do Mário Hamilton, importantes orientações haviam sido decididas e estavam em andamento para iniciar efetivamente a execução do projeto.*

*Em relação à execução de obras, conseguimos, após alguma discussão com o Secretário Dr. Dario e seus assessores mais diretos, chegar a um acordo, pelo qual, aquelas seriam executadas pelas Prefeituras, com o acompanhamento de um arquiteto especialmente contratado pelo Projeto e, representando a CODEURB (Companhia de Desenvolvimento Urbano?), para aprovar projetos de reformas e construções e receber as instalações depois das mesmas serem concluídas. Havia certo temor de alguns do desvio de dinheiro pelos Prefeitos da região. Mas meu argumento de que, pelo contrário, com algum estímulo à competição entre os mesmos, poderíamos conseguir aporte de algum recurso adicional e atenção especial no acompanhamento das obras, tendo em conta que teríamos eleições municipais pela frente e o povo estaria atento (com nosso estímulo e apoio) ao benefício que o município iria receber. Como orientação geral, solicitamos do arquiteto contratado, Dr. José Carlos de Montes Claros, que se procurasse aproveitar imóveis existentes especialmente domicílios que pudessem ser reformados ou adaptados para sede de Unidades de Saúde. É que não gostaríamos de repetir os erros do Vale onde construímos três Centros de Saúde padrões, tão bonitinhos e de fino acabamento, que o povo se sentia constrangido em frequentar, como se estivessem em visita à casa de ricos. A estratégia para construções e reformas realizadas pelas Prefeituras revelou-se correta: em apenas um, dos 42 municípios que compunham a área de abrangência do Projeto, houve problemas com a aplicação de*

*recursos. Como havíamos previsto tivemos, ao contrário, de usar muita saliva para fazer alguns desistirem de gastar mais recursos próprios e, desnecessariamente, fazer nova construção ao invés de reformas.*

*Por economia de escala, os equipamentos para os Centros e Postos de Saúde, foram comprados em uma só licitação, mas sempre levando em conta o existente e que pudesse ser reformado. E tivemos o cuidado de informar aos Prefeitos, para que os mesmos pudessem tirar algum proveito político disso, os valores do investimento em cada município com o compromisso, inclusive, de repassar recursos financeiros para compra de móveis e serviços de recuperação mais simples (por exemplo, pequenas soldas e pinturas) no comércio local.*

*Em relação ao recrutamento de pessoal para trabalhar nas Unidades de Saúde tivemos maiores dificuldades, pois é claro, os Prefeitos tinham nas indicações para contratações sua melhor moeda eleitoreira. Estabelecemos então com os mesmos um acordo: respeitados alguns requisitos básicos (saber ler e escrever, estado de saúde, faixa de idade etc.) o Prefeito indicaria três nomes para cada vaga e nossos supervisores fariam a seleção inicial de dois pré-candidatos, os quais seriam classificados para uma ordem de chamada e contrato. Reservamo-nos o direito de não aceitar, já, de início, quantos não preenchessem os requisitos indicados e, nesse caso, o Prefeito indicaria novos nomes. De um modo geral o processo foi satisfatório.*

*Com as estratégias adotadas e com as visitas freqüentes, regulares e programadas dos supervisores aos municípios e povoados, todos assumindo a representação do Diretor Regional, na relação com Prefeitos e lideranças locais, pudemos deslanchar o projeto ainda em 1975, incorporando as forças políticas da Região, mobilizadas não apenas por palavras, mas por ações concretas e visíveis. E quando algum Prefeito ou Deputado vinha nos procurar para “um particular”, no sentido de buscar qualquer favorecimento, nós o atendíamos com muita paciência e cafezinho, demonstrávamos compreensão e até reconhecimento da legitimidade de suas iniciativas, mas os encaminhávamos ao nosso Secretário dizendo que o mesmo não abria mão de conduzir politicamente o Projeto. Sabíamos que assim estávamos demonstrando ao Dr. Dario e aos políticos locais nossa lealdade e aceitação do projeto político próprio de cada um.*

*Não tínhamos muito claro, na equipe, como cumprir um Princípio enunciado como um dos mais importantes do Projeto: o da Participação Comunitária. Já, no Vale, pela leitura de textos (alguns oficiais) e em debates sobre a questão, passamos a ter certa reserva com relação aos propósitos do uso da palavra Comunidade. Por que ela era sempre usada para definir populações que deveriam ser ou buscar se unificar na busca do atendimento a interesses comuns, como se isso pudesse ser alcançado em uma sociedade cindida por interesses contraditórios ou mesmo antagônicos, por mais reduzida que fosse sua população. O uso do termo comunidade teria, então, um objetivo mais ideológico no sentido de obscurecer necessidade de lutas políticas para as quais partes das pequenas sociedades locais deveriam se organizar, enfatizando os interesses nada comuns, como objeto de uma ação coletiva. E, já, no Programa de Saúde para o Vale, procuramos a tal participação comunitária pela prática de uma gestão participativa e democrática apoiada na idéia que os funcionários eram originários e representativos dos diferentes grupos sociais e poderiam representar pontos de vista e interesses diferenciados nas principais decisões de sua condução e torna-las públicas, principalmente quando delas divergissem. Não ignoramos que os funcionários pela sua subordinação a governos e conhecendo os limites de seu poder jamais iriam opor-se, diretamente às decisões finais do Diretor regional. Mas sabíamos que não ficariam conformados com a adoção daquelas que, a seu ver, contrariassem os interesses de seus grupos.*

*Sentíamos obrigados, em tornar aparente a participação social no controle Projeto Montes Claros, a ultrapassar os limites de práticas democráticas, na tomada de decisões de sua administração, até então restritas aos espaços institucionais. Mas como? As respostas e sugestões eram sempre as mesmas: criando conselhos com representação popular, de alguma forma vinculados à administração de um Estado construído em uma situação de dominação e subordinado aos interesses dominantes.*

*Inicialmente prevaleceu a idéia de que o caminho seria treinar agentes “comunitários” suficientemente instruídos para organizar e mobilizar as camadas mais carentes da população no sentido de lutarem pela reali-*

*zação de seus direitos sociais, garantidos constitucionalmente, pelo exercício consciente do voto e de formas de luta legais. Mas tal caminho foi mostrando-se inadequado, uma vez que os agentes não eram neutros e eram reconhecidos como defensores de uma ou outra facção local. E, naturalmente, eram reprimidos ou retaliados quando sua intervenção contrariava os grupos políticos, no poder. Alguns membros da equipe entendiam e buscaram a participação comunitária pela sua manifestação em atos formais, como votações em escolhas pontuais, abaixo-assinados etc.*

*Acho que nenhum de nós compreendeu, na época, que o caminho adotado por nós nas práticas que buscavam apoio social e político para o Projeto, pela transparência de seus objetivos e metas, pela difusão lenta, mas progressiva da intervenção de fatores sociais e políticos na determinação da saúde e da doença, era, talvez a única forma de conseguir maior participação social na condução daquele. Mas, foi assim que aconteceu. E hoje tenho plena convicção que o caminho foi e é ainda o mais acertado para se obter a participação social no desenvolvimento de políticas públicas. Convicção que se fortaleceu quando dirigi a FHEMIG, já em 1992.*

*A implantação do Projeto deu-se, então, de modo muito coerente com a estratégia geral de condução: Desenvolver todas as atividades de modo participativo atendendo ao objetivo maior de ampliar a consciência de funcionários e população em relação à sua realidade, no campo da saúde; encontrar coletivamente os melhores caminhos e passos a percorrer para modificar favoravelmente a realidade vigente; e, como consequência natural decorrente, construir alianças e bases políticas e sociais mais sólidas para sustentação de nossas ações.*

*Sem atropelos maiores, com propósitos, objetivos linhas de ação, tudo claramente definido e incorporado pela equipe regional, os trabalhos progrediram com extrema rapidez e com a preciosa colaboração do Mário Hamilton ficou claro, já, em janeiro de 1976 que cumpriríamos com folga o cronograma de preparação detalhada do Projeto para sua apresentação pública, em abril daquele ano.*

*Ao término de fevereiro, já com o Dêlcio em Montes e todos trabalhando freneticamente, mas de forma organizada tínhamos prontos – com metas,*

*custos e estratégia de implantação – os planos de saúde: os municipais, os de áreas programáticas e o regional. Os dois últimos obtidos por consolidação a partir dos primeiros.*

### **A preparação e realização da apresentação Pública do Projeto Montes Claros, em Belo Horizonte**

*No mês de março toda a equipe se dedicou à preparação do grande evento em que o Projeto de Montes Claros, re-programado e detalhado em metas de produção, custos, estratégia de condução etc. seria apresentado, publicamente. Havia a compreensão clara de que ali seria decidida a permanência ou não da direção dada ao mesmo com a conquista de novas alianças e fortalecimento das já obtidas ou, então, o fortalecimento e reforço de oposições, na Secretaria. Daí o planejamento extremamente cuidadoso daquele evento, com atribuições também cuidadosas de responsabilidades, entre os membros que constituíam o núcleo da Direção Geral.*

*Mário Hamilton ficou encarregado de manter contatos e convidar a nata dos que dirigiam ou influenciavam os destinos do setor saúde no Brasil, mobilizando os recursos que achasse necessários para garantir sua presença em número significativo no Seminário.*

*Agenor assumiu a responsabilidade de orientar e dirigir um grupo de trabalho (o Aprígio, motorista e o Pedro da Tô, já ocupando a chefia do expediente) para imprimir e fazer mais de cem cópias dos documentos básicos que seriam distribuídos aos participantes do evento, utilizando os recursos gráficos da Secretaria de Estado da Saúde. Foi preparado e suficientemente alertado para enfrentar tentativas de “boicoides”, onde o trabalho seria feito.*

*Délcio, juntamente comigo e alguns representantes da Secretaria (acho que vieram a Miriam Dayrell, o Antônio Armindo e a Gilda Monfort sob coordenação do César Vieira) faríamos a revisão final dos documentos. Pela importância das pessoas encarregadas pelo Secretário de participar da atividade podia-se perceber que este queria ter um maior controle sobre o produto de nosso trabalho. Dos quatro técnicos eu considerava a Mirian*

*uma simpatizante nossa, a Gilda uma técnica neutra e os dois outros citados mais adversários que aliados.*

*Nos últimos dias que antecederam ao Seminário, Agenor com o seu “time” partiu para Belo Horizonte com orientações para manter permanente contato conosco informando-nos de quaisquer contratempos.*

*O Seminário foi realizado na Colônia de Férias do SESP e teve muita repercussão. Foi muito concorrido e as quatro apresentações programadas contaram com uma platéia de ilustres personalidades que compunham os quadros dirigentes das principais instituições estaduais ligadas à Saúde Pública e de muitas outras de instituições federais: INAMPS, M. SAÚDE, FIOCRUZ, UNIVERSIDADES, FINEP (empresa pública vinculada ao Ministério de Ciência e Tecnologia) etc.*

*Foram apresentados quatro temas que compunham o projeto: “O Modelo de Organização do Sistema”, “A Programação”, detalhada com metas de infraestrutura e de atividades, a “Proposta para o Subsistema de Informação” e “As Unidades Auxiliares e Participação Popular”, respectivamente, se não me falha a memória, por: Eugênio Villaça Mendes, eu, Mário Hamilton e Délcio Fonseca. Nos intervalos, entre apresentações e debates, como sempre acontece é que ocorreriam as conversas, troca de opiniões e articulações importantes.*

*Em um dos intervalos, o Prof. Cornellis – que coordenava um grupo de Pesquisa da U.F.M.G. do qual faziam parte Terezinha sua esposa e alguns acadêmicos, hoje famosos, como o Deputado Saraiva Felipe, o Dr. Jesus psicanalista, o Dr. José Francisco que ocupou cargos de importância em alguns governos de Minas e a Dra. Livia Maria Fraga Vieira e outros - aproximou-se de mim quando eu conversava com o Sérgio Arouca, então coordenando o PESES (Programa de Estudos Sócio Econômicos em Saúde da FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos), apresentando uma proposta de pesquisa-ação para registrar e colaborar com o Projeto Montes Claros.*

*Saímos os três caminhando por uma rotatória que permitia o acesso e o retorno de veículos ao auditório, local das apresentações e Arouca mostrou-se muito receptivo à proposta mesmo não detalhada e combinamos encaminhá-la prontamente. Dessa articulação surgiria a incorporação*



*desses dois grandes militantes e líderes do que viria a ser o Movimento pela Reforma Sanitária Brasileira, como parceiros e aliados, na condução do Projeto Montes Claros e outros que o sucederam.*

*No encerramento, o Secretário de Estado da Saúde de Minas, Dr. Dario de Faria Tavares, depois de muito elogiar o Projeto e garantir-lhe pleno apoio em sua execução, solicitou dos visitantes convidados e autoridades do estado suas presenças em jantar oferecido pela Secretaria em uma das melhores Churrascarias de Belo Horizonte (ou Contagem?).*

*Eu e mais alguns funcionários de menor hierarquia ligados aos CRS.s de Montes Claros e do Vale do Jequitinhonha não incluídos entre os convidados para o jantar oficial, conseguimos nos desvencilhar, com desculpas, sem muita consistência, da comemoração e fomos todos beber e comer, por conta de nossas diárias, no Restaurante do Tavares, muito popular e conhecido por oferecer carnes de caças (tatu, paca, veado, jacaré etc.). Aconteceu, então, um daqueles belos “porres” em que a gente não sente ressaca pelo sentimento de que algo muito bom acontecera.*

## **Retomando os trabalhos**

*Na semana seguinte já estávamos nos reunidos em Montes Claros para fazer uma avaliação preliminar do Seminário e preparar um plano de trabalho que comporiam a pauta da assembléia geral do Projeto na segunda feira seguinte. Decidimos agrupar as atividades em quatro itens para fins de responsabilização, quanto ao acompanhamento de seu desenvolvimento e para avaliação de metas a serem cumpridas em cada uma das áreas de programação: Obras (construção e reformas de Centros e Postos de Saúde); aquisição e distribuição de Equipamentos e Material Permanente; recrutamento, treinamento e contratação de Pessoal; e, supervisão da rede de serviços em funcionamento.*

*Conforme o esperado, tanto a avaliação do Seminário, quanto a aprovação do Plano de trabalho, ocorreram tranqüilamente, estendendo-se a duração da assembléia, apenas, pela ansiedade de muitos em contar ca-*

*sos, alguns pitorescos e mesmo hilariantes, ocorridos no Seminário ou nas comemorações.*

*Ao que eu me lembro, o Agenor, com o apoio do Dealtagnan, ficou responsável pelo desenvolvimento das obras, o Délcio, com apoio de alguns técnicos e do setor administrativo pelo Desenvolvimento de Recursos Humanos, o Chefe do setor de material, com apoio da administração pela listagem, aquisição e distribuição de Equipamentos e Material Permanente e o Dr. Carlos, com apoio dos supervisores de áreas programáticas, pelo funcionamento das unidades de saúde em operação. Eu, como responsável maior pela execução da Programação, com a participação ativa dos demais componentes da Direção Geral, passei a coordenar os responsáveis pelo desenvolvimento de cada grupo de atividades e das áreas permanentes do CRS.*

*Foi adotada, então, segundo aprendêramos em nosso Curso de Administração, no Rio, uma estrutura matricial com grupos tarefas utilizando os recursos de áreas permanentes conforme procuro ilustrar no quadro que se segue:*

| GRUPOS TAREFA             | ÁREAS DE ATIVIDADES PERMANENTES |         |          |         |
|---------------------------|---------------------------------|---------|----------|---------|
|                           | Material                        | Pessoal | Finanças | Técnica |
| 1. Desenv. de Obras       | X                               | X       | X        | X       |
| 2. Aq. Dist. Equipamentos | X                               | X       | X        | X       |
| 3. Des. Rec. Humanos      | X                               | X       | X        | X       |
| 4. Oper. Unidades Saúde   | X                               | X       | X        | X       |

*Tantos os coordenadores dos grupos-tarefa quanto os de áreas permanentes eram, diretamente, orientados e supervisionados pela Condução Geral do Projeto, nome adotado para o conjunto: Diretor do CRS e Assesores Pessoais e os Coletivos que constituíam o Conselho Técnico Administrativo e a Assembléia Geral. No andamento do Projeto um outro Grupo Tarefa foi constituído: o de Organização da Rede de Laboratórios Clínicos. Cada grupo-tarefa recebeu a determinação para submeter, em um prazo mínimo, à apreciação e aprovação da Condução Geral um plano de trabalho com detalhamento de suas atividades, cronograma para metas*

*a serem cumpridas em três anos e quantificação dos principais itens de despesas, segundo a programação apresentada no Seminário de Belo Horizonte, por município e por área programática.*

*A data para a partida da nossa maratona de trabalho ficou estabelecida para 2 de maio de 1976. As orientações gerais eram: exercício sem limitações da criatividade individual, para proposições, em um processo sistemático de ação/reflexão/ação, subordinação das decisões à Condução Geral, prévia ou posteriormente, de acordo com e sob a responsabilidade do Coordenador de cada Grupo Tarefa e comunicação permanente de nossas ações à população pela transparência ativa das metas a alcançar e dos caminhos escolhidos para tanto, diretamente e por intermédio de suas lideranças e instituições. Então, a participação popular dar-se-ia pela influência de sua opinião manifesta junto à Condução Geral do Projeto ou às suas representações políticas.*

*Ao final de 1977, segundo o planejamento, deveríamos ter em condições de funcionamento, se não me falha a memória, cinquenta e cinco Centros de Saúde nas sedes de Municípios e cento e trinta e seis Unidades Auxiliares de Saúde em distritos rurais ou povoados com mais de quinhentos habitantes. Estabelecemos como meta estratégica recrutar, treinar e contratar seiscentos e quinze auxiliares de saúde que deveriam se constituir em principais agentes locais de dinamização da execução do projeto, comunicando-se com a população e mobilizando-a como sujeitos ativos para vigilância e estimulação permanentes sobre nosso trabalho e sobre o dos parceiros locais (prefeituras).*

*Então começamos a executar o Projeto.*

*Agenor e eu completamos as negociações com a CODEURB, para tocar as obras e reafirmamos o compromisso de contratar um Arquiteto, em Montes Claros, indicado por ela, ao qual propiciariamos todas as condições de viagem, para acompanhar e receber obras, em nome da Entidade, além de compensar a mesma com cinco por cento do valor total a ser despendido, pelo que deixaria de ganhar como contratante de empreiteiras. O arquiteto contratado foi o Dr. José Carlos e a ele foram atribuídas pela CODEURB responsabilidades de apreciar e aprovar projetos de reformas*

*e construções, acompanhar sua execução e receber as Unidades de Saúde reformadas ou construídas. E então o Agenor, além das responsabilidades específicas no que concerne à coordenação de nosso pessoal vinculado à área programática sob sua responsabilidade, assumiu a de coordenar todas as atividades relacionadas com obras, no Projeto.*

*A coordenação das atividades relacionadas com a aquisição, conferência, armazenamento e distribuição de equipamentos ficou inicialmente com o Renato, filho do Dr. Carlos enquanto ele exerceu a função de Chefe do Almoxarifado e depois com o Amauri, que eu trouxe de Diamantina e que designei para chefia do setor de Material auxiliado pelo Vassariath. Nesta atividade tivemos que atender a uma combinação feita com o Secretário para que, em alguns Municípios, a entrega dos equipamentos fosse feita diretamente pela Secretaria de Saúde. E parece-me importante registrar como contornamos alguns problemas surgidos em função da contradição entre nosso objetivo de evitar, demoras desnecessárias no controle de estoques e distribuição de material pelo excesso de burocracia e as exigências do Superintendente Administrativo da Secretaria, Dr. Wilson Paiva, que queria manter um controle pessoal sobre a administração de Material nos Centros Regionais. O Dr. Wilson era gente muito boa, sobrinho do Secretário, mas parecia estar “meio de marcação” com a nossa administração, talvez açulado por intrigas de nossos opositores, em nível central. Então, tive a feliz idéia de pedir ao Dr. Wilson que me indicasse um bom funcionário de sua área para nos ajudar, durante alguns meses, a organizar nosso almoxarifado, ao qual, nós pagaríamos alguma vantagem financeira sob a forma de diárias ou complementação de vencimentos. É claro que o nosso Superintendente viu a possibilidade de favorecer algum funcionário de sua amizade ou simpatia e aceitou a “combina”. Assim nossa equipe foi reforçada com um simpático “brimo”, o Vassariath, já referido – ótima e alegre pessoa – um tipo meio aventureiro que participara como soldado do Batalhão Especial das Forças Armadas Brasileiras que serviu à ONU na ocupação do canal de SUEZ após a Guerra do Egito contra a Inglaterra pelo seu controle. Vassariath foi muito mais que um bom colaborador. Desempenhou um importantíssimo papel na integração e coesão de nossa*

*equipe animando as “cervejadas” depois do expediente, no Bar Azul, onde todos podiam saborear entre as ingestões do suco de cevada, tira-gostos diferentes como lambari e carne de rã, fritos ou farofa de tatu. E acabou descobrindo em um fundo de quintal um modesto restaurante árabe em que muitos de nós íamos saborear “abobrinha” cozida e recheada, quibes crus e guisado de carneiro. E, obviamente, o Vassariath, transformou-se em nosso privilegiado interlocutor com a Superintendência Administrativa da Secretaria de Saúde.*

### **Os treinamentos inovadores para auxiliares de saúde.**

*Em maio, com a coordenação do Dêlcio, recrutamos e selecionamos sessenta candidatos a auxiliares de saúde para um treinamento introdutório a ser realizado em dois meses em Montes Claros. A orientação geral era para que fosse dada uma ênfase especial, na primeira semana, aos estudos e discussões do Projeto e de um texto cujo conteúdo era o relato da experiência chinesa conhecida como “médicos de pés descalços”. E de que se afirmasse nossa determinação em tornar os treinamentos experiências de práticas democráticas, com professores e monitores iniciando-se em um processo de reeducação, já no primeiro curso, de modo que pudessem rever seus papéis de “depositários” de um saber superior a ser inculcado na cabeça dos educandos. A atitude a ser assumida deveria ser a de animadores de um processo de aprendizado em que todos os participantes se iniciariam em conjunto. Houve, inicialmente, uma resistência muito grande do pessoal docente principalmente o ligado à enfermagem: enfermeiros e técnicos de enfermagem. Por mais de uma vez, tivemos de intervir com firmeza, diretamente ou em discussões no CTA e nas Assembléias das segundas feiras. Embora, na avaliação de todos, o primeiro treinamento tenha sido, em geral satisfatório, ficou claro que existiam algumas questões a serem resolvidas para maior sucesso dos futuros:*

- *Tínhamos como tarefa básica propiciar a seiscentos e quinze auxiliares de saúde um treinamento introdutório, em um ano, ou seja,*

*em cinqüenta e duas semanas. E, além disso, estruturar um sistema de reciclagem periódica, capaz de trabalhar a continuidade da capacitação que atingisse todas as turmas treinadas em intervalos de, no máximo, três meses;*

- *Incluindo o treinamento introdutório, o processo de aprendizado iniciado teria que envolver todos os participantes do Projeto incluindo o pessoal da administração regional e os de prestação direta dos serviços de saúde. O processo deveria ter como ponto de partida a reflexão dos conhecimentos acumulados por todos, o que se constituiria a base para práticas novas e novas reflexões em esforço infinito de construção de conhecimentos municiado pelo movimento de ir e vir da prática para a teoria, desta para uma nova prática, daí para uma nova teoria etc, etc;*
- *Considerando o tempo total de duração do treinamento introdutório, fixado em seis semanas e o prazo em que deveríamos treinar um número aproximado de seiscentos auxiliares de saúde (52 semanas), além de reciclar os já treinados em intervalos não superiores a quatorze semanas, tínhamos o desafio de aumentar o número de treinandos por turma e observar rigorosamente a duração prevista para o treinamento introdutório e para reciclagens;*
- *Chegamos também à conclusão de que deveríamos estruturar um centro de treinamento com capacidade para alojar e conter todos os recursos logísticos para suportar as atividades de aprendizado de turmas de mais de cento e cinqüenta pessoas entre treinandos, pessoal docente e de apoio administrativo;*
- *Deveríamos reformular o processo de seleção dos candidatos às funções de auxiliares de saúde, de modo a neutralizar motivações exclusivamente eleitoreiras na indicação de pretendentes pelos Prefeitos e incluir as equipes de saúde locais no processo de seleção.*

*Depois de muitas discussões entremeadas de reflexões individuais e coletivas, chegamos às seguintes propostas:*

- *Conseguir, com a Secretaria de Estado da Educação, a cessão de um antigo Centro de Treinamento de professores situado no município de Porteirinha construído com recursos do Programa “Aliança para o Progresso” e praticamente abandonado, reformá-lo e equipá-lo de modo que pudesse atender nossas necessidades;*
- *Organizar o treinamento introdutório em módulos de concentração e dispersão, de forma que: após a seleção (primeiro módulo), fosse feita uma revisão dos conhecimentos acumulados empiricamente e/ou em cursos regulares pelos treinandos e treinadores (segundo módulo), seguida de práticas programadas nas unidades de saúde quando, em serviço (terceiro módulo) e uma revisão dos conhecimentos apreendidos, em reflexão geral e coletiva (quarto módulo), no Centro de Treinamento;*
- *O treinamento introdutório não deveria ter duração superior a seis semanas ou duzentos e quarenta horas e as reciclagens, a de uma semana ou quarenta horas de em concentração, no Centro de Treinamento;*
- *As turmas deveriam ter o máximo de cento vinte treinandos, selecionados com observância de todos os pré-requisitos definidos pela Condução do Projeto e, ouvidas as equipes locais de saúde, sendo recusados e substituídos quantos candidatos fossem indicados pelos Prefeitos e que não preenchessem aqueles;*
- *No sentido de incorporar as equipes locais de saúde na seleção e capacitação de auxiliares, estabeleceu-se que os pré-selecionados, na proporção de dois candidatos por vaga, indicados pelo Prefeito, passariam por uma nova seleção feita pelas equipes de Centros e Postos de Saúde, que teriam a responsabilidade de classificar*

*os pré-selecionados, indicando os que mostrassem melhor aptidão para as futuras funções, após uma semana de estágio nas respectivas unidades de saúde e observados critérios acordados: iniciativa, comunicação, sociabilidade e “jeitão”;*

- *A concentração de aproximadamente cento e cinquenta pessoas durante quatro semanas, convivendo diariamente e em tempo total, suscitou a necessidade de organização de uma Coordenação para cada treinamento com poderes para elaborar, orientar e fazer cumprir normas docentes e disciplinares, podendo para tanto requisitar recursos financeiros, materiais, administrativos e estabelecer punições para eventuais faltas.*

*Mas, algumas questões fundamentais ainda não haviam sido consideradas: O que deveria ser aprendido? Que metodologia seria adotada no processo de aprendizado? Qual o papel dos docentes?*

*Apesar dos progressos feitos no meu aprendizado pessoal (na experiência do Vale, no Curso de Especialização em Administração de Sistemas e Serviços de Saúde e na leitura de textos e livros sugeridos no Encontro Preparatório da 1ª SESAC) eu era muito mais ignorante do que pensava no início da experiência de Montes Claros. E, talvez, levado pela empáfia e arrogância, comuns nos que obtém reconhecimento rápido no seu trabalho e que são deformações da auto estima, reforçadas, no caso, pelo da leitura da “Nemesis Médica” e adesão entusiástica às idéias de seu autor, Ivan Illich, achei-me acima do senso comum. Mas eu não era, também tão ignorante a ponto de achar que o Paulo Freire não gostava do povo, como foi a impressão gravada pelo Dêlcio, na sua memória. Embora não tivesse lido Paulo Freire, com mais cuidado, eu o conhecia, pelas orelhas de alguns dos seus livros e pelas notícias de sua trajetória como Secretário de Educação do Governo popular de Miguel Arraes, em Pernambuco, quando pôde colocar, na prática suas idéias, como grande aliado do nosso povo e seu orientador para compreender o mundo. Talvez eu tenha mesmo confundido a referência do meu amigo e pensado em Gilberto Freire,*



*indubitavelmente um grande antropólogo e historiador, mas, claramente vendo nosso povo com o olhar das elites. De qualquer modo com a sugestão do “meu-mormão”, li, com mais cuidado, algumas obras de Paulo Freire e delas procurei incorporar os conceitos básicos.*

*Então, ao jeito de um leitor e discípulo meio que não muito preciso na compreensão do aprendido, eu achei que tinha sugestões ao grupo de “educadores” (é claro que depois de matutar sobre as questões por muitos dias e noites). Todas calcadas na idéia de colocar as mesmas perguntas aos futuros auxiliares. Por exemplo: em busca da resposta à primeira “o que deveria ser aprendido”, solicitar dos coletivos (grupos de aprendizado) que, baseado na experiência de vida de cada um dos membros, nos seus aprendidos, respondessem à primeira pergunta: “o que nós precisamos aprender para sermos o recurso de atendimento ao nosso povo nas populações em que vivemos?”; em busca da resposta à pergunta “Qual metodologia a ser adotada no processo de aprendizado?”, solicitar que respondessem à pergunta: “o que sabemos até hoje, o que devemos aprender a mais e como poderemos fazê-lo, para satisfazer as necessidades de saúde de nossa população?”; e, finalmente, para responder a “Qual o papel dos docentes?” solicitar dos grupos que considerassem se os docentes deveriam dar sua opinião pelo que aprenderam e junto com todos verificar se aquelas seriam as mais verdadeiras ou dar suas receitas sem conhecer o povo da região, nas suas necessidades do dia-a-dia e nos recursos ao seu dispor?*

*No sentido mais de me fazer melhor entender, propus que realizássemos um exercício demonstrativo e apresentei como objeto a ser conhecido algo que supunha ser bastante estranho a todos: o Canguru, aquele animal que saltava muito. Em seguida fiz uma pergunta ao grupo (éramos mais ou menos dez pessoas): O que deveremos buscar saber, para conhecer o Canguru? As sugestões de cada um foram sendo anotadas: o país e o continente de origem, quantas espécimes havia, os aspectos físicos (altura, peso, conformação), locomoção, reprodução, evolução a partir do nascimento, alimentação básica, utilização etc. etc. Depois a pergunta seguinte: O que sabemos agora, sobre as questões sugeridas? Solicitei que alguém, do grupo, assumindo o papel de relator anotasse as respostas aceitas pro-*

*visoriamente como satisfatórias e as mais duvidosas. Daí, estabeleci um prazo de mais ou menos seis horas para que cada membro do grupo procurasse melhores informações com pessoas, em pesquisa bibliográfica etc. Depois nos reunimos e com as informações complementares procuramos desenhar mesmo que grosseiramente um “retrato” do nosso objeto de conhecimento. E conseguimos. Penso que todos assimilaram a idéia geral do método. Para completar a idéia, ressaltei, ainda, que se houvesse interesse restava um tempo, sem limites para melhorar nossas informações, seja com novas pesquisas, seja consultando um biólogo e/ou, mesmo por cartas, pedir textos a bibliotecas especializadas.*

*No primeiro treinamento em Porteirinha, mais ou menos cento e vinte pessoas, considerando futuros auxiliares (selecionados pelas Equipes de Saúde locais) e o pessoal docente, foram divididas em seis grupos de discussão, cada um com coordenador e relator designados pela Coordenação Geral do Curso. Todos os Coordenadores e Relatores de Grupos receberam uma folha de papel com a seguinte orientação escrita:*

*Considerando a sua experiência de vida e o estágio feito nos Centros de Saúde, cada um dos membros do grupo deve responder a duas perguntas:*

- 1. O que deveremos aprender neste curso para atender as necessidades das populações a que vamos servir, como auxiliares de saúde?*
- 2. O que devemos aprender sobre cada um dos temas ou questões apontadas?*

*Ao fim de duas horas e depois de todos os componentes do grupo, inclusive monitores, coordenador, relator e algum visitante, manifestarem sua opinião cada membro deverá dizer sobre sua nova opinião, tendo em conta aquelas dos demais membros do grupo disseram.*

*O relator deve anotar as posições predominantes do grupo sem deixar de registrar as divergências.*

*Ao fim do dia os relatores dos diferentes grupos se reunirão, elegerão uma comissão de Relatoria para funcionar durante o curso e consolidarão as posições manifestas pelos diferentes grupos, organi-*

*zando os temas e questões levantadas e listando os aspectos a serem discutidos sobre cada um.*

*Nos dias seguintes, durante o tempo necessário, os grupos de trabalho deverão procurar responder, inicialmente, com o saber acumulado o que sabem atualmente sobre “as coisas a aprender” definidas para cada tema. E, em seguida, complementar os seus saberes com pesquisa bibliográfica em textos disponíveis, no Centro de Treinamento. Caso necessário e, de acordo com a importância das dúvidas persistentes, o coordenador do grupo deverá solicitar à Coordenação do Geral do Curso presença e contribuição de um especialista.*

*Com pequenos problemas o treinamento na sua fase de concentração correu bem e o produto – o consolidado dos relatórios das conclusões dos grupos de discussão – foi considerado o primeiro rascunho de uma apostila a ser impressa e divulgada em todas as unidades de saúde para apreciação e eventuais correções. Em avaliação, feita em uma assembléia geral dos que participaram da primeira fase do treinamento, foram criticadas as atitudes passivas e muitas vezes omissas de monitores, enfermeiros e médicos que participaram dos grupos de discussão e alguns dos criticados alegaram evitar dar sua opinião para não inibir ou “dominar” as discussões. A oportunidade foi aproveitada para definir, de modo mais preciso, o papel dos profissionais mencionados nos treinamentos: eles deveriam ser os representantes do saber científico e passariam a manifestar suas opiniões com a frase: “pelo que aprendi nos meus estudos, minha opinião é a seguinte...”.*

*Depois do período previsto para concentração em Porteirinha no 2º Curso (o 1º acontecera em Montes Claros) os treinandos foram distribuídos em para um novo estágio com duração de duas semanas e aceitando a sugestão da Coordenação Geral, em unidades de saúde que não, as suas. O acompanhamento do estágio ficou sob responsabilidade dos supervisores de áreas programáticas. E assim foi feito, ficando depois acertado que ao final de três meses todos se reuniriam, juntamente com os participantes do*

*1º curso, para um seminário/reciclagem de cinco dias ou quarenta horas de duração.*

*Este 2º curso despertou grande interesse em pessoas da Secretaria de Saúde e em outras pessoas ligadas à área de recursos humanos principalmente alguns assessores e sanitaristas, ligados à ENSP – Escola Nacional de Saúde Pública, motivadas por notícias amplamente divulgadas por simpatizantes do Projeto. Nestas alturas, 2º semestre de 1976, já o Cornellis com sua equipe de pesquisa, financiada com recursos obtidos com intervenção do Sérgio Arouca na FINEP, passara a integrar o Projeto e contribuir para aprimoramento de suas práticas. A equipe de treinamento foi também reforçada com contratação de monitores de nível técnico e superior: o Leo (Heliomar), Glória, Consuelo, Mariazinha, a Bia (Beatriz), Wilson (técnico de manutenção de injetores) e outros, cujos nomes citarei, à frente.*

*Talvez seja necessário relatar que os pré-selecionados, como candidatos à função de auxiliares de saúde, no momento em que partiam para Porteirinha, passavam a receber uma bolsa de estudos com valor mensal correspondente ao futuro salário e que depois curso os considerados aptos eram imediatamente contratados.*

*Terminado o 2º Curso, com a participação da Direção Geral do Projeto, a Coordenação do Treinamento tendo à frente o Délcio, iniciou a preparação do 3º, com recrutamento de novos candidatos e avaliação/revisão de métodos e procedimentos. As alterações mais importantes foram relacionadas com o desdobramento do terceiro módulo em dois e com o processo de avaliação coletiva do curso.*

*O 3º curso ficou estruturado, então em quatro módulos: um primeiro destinado à pré-seleção e classificação, com dispersão dos candidatos para estágios/observações nas unidades de saúde de seus municípios com duração de uma semana; um segundo, com agrupamento dos treinandos para revisão/organização dos conhecimentos acumulados pelos componentes de cada grupo, pesquisa bibliográfica e entrevistas com especialistas solicitadas, realizado em Porteirinha, com duração de três semanas; um terceiro com dispersão dos treinandos para estágio em unidades de saúde de outros municípios que não os seus, com duração de uma semana; e um*

*quarto, com nova concentração em Porteirinha para avaliação do treinamento como um todo e revisão da apostila produzida no curso anterior.*

*Délcio que sempre havia demonstrado pendores artísticos teve a idéia de que cada grupo expressasse sua avaliação do treinamento com uma representação dramatizada de uma situação problema ou de uma desejável, constatada nos serviços de saúde (leitura de um pequena peça literária, representação teatral etc.). Depois de alguma forma de julgamento a melhor representação seria registrada em filme. A idéia foi prontamente aprovada pela Direção Geral e se providenciou a rápida aquisição de uma filmadora “Super-8”, a ser operada pelo autor da idéia.*

*Definidas as linhas gerais e mais definitivas do que deveria ser a capacitação dos auxiliares de saúde, iniciamos imediatamente nos últimos meses de 1976 o recrutamento e a seleção de cento e vinte candidatos a auxiliares de saúde para servir em Centros e Postos de Saúde. Neste terceiro curso já pudemos contar com a participação do grupo de pesquisa coordenado pelo Prof. Cornellis da UFMG e de alguns assessores internacionais contratados pela OPAS e também com recursos materiais mais sofisticados para estudos práticos, como por exemplo, manequins para demonstrar procedimentos em exames de pré-natal, partos normais ou com indicação para intervenção etc. Além disso, a Coordenação Geral do treinamento, já, com a experiência do 2º curso, achava-se mais segura para exercer seu papel. Se bem me lembro, 2º curso a Coordenação Geral do treinamento teve, como “provas de fogo”, a decisão de excluir um candidato por mau comportamento, inclusive acusação de assédio sexual contra uma colega e a outra ainda maior a de excluir do pessoal docente uma religiosa enfermeira, que insistiu em “ministrar aulas”, recusando-se a aceitar a proposta pedagógica determinada para o curso.*

*O 3º curso desenvolveu-se conforme seu planejamento e, aparentemente, com melhor aproveitamento geral segundo a avaliação geral realizada no último módulo. A encenação escolhida como a melhor do que havia sido mais importante dentre todo o apreendido referiu-se à compreensão de que conhecimentos devem ser socializados, sendo dirigida e filmada pelo Délcio. Este, em recente depoimento, não aceita que tenha dirigido,*

*filmado produzido etc. a representação, por que tudo teria sido feito coletivamente. Do meu ponto de vista, tentamos fazer tudo coletivamente e o conseguimos, mas tivemos o papel de induzir uma transformação político ideológica que, obviamente, o pessoal não poderia fazer espontaneamente. De qualquer modo a representação se fez com a encenação de críticas sobre as várias formas de se esconder o conhecimento, ou tentativas de apropriação privada de conhecimentos produzidos coletivamente. No final, o apresentador escolhido, ocupando o lugar central de um círculo constituído por seus colegas, dizendo-se representante do coletivo, tomando um pão e apresentando-o como significante dos conhecimentos produzidos no curso, partiu-o em pedaços entregando cada parte a um dos componentes do círculo. Então – parecia ser a conclusão – cada um deveria voltar à sua população dividir com ela, em práticas e discussões, o que tinha aprendido, produzir, com a mesma, outros conhecimentos e voltar em uma próxima oportunidade (reciclagem) para refleti-los, em conjunto com outros auxiliares de saúde. De modo a construir novos conhecimentos mais completos em um caminhar interminável, de vai-e-vem às populações e ao coletivo de auxiliares de saúde (de vai-e-vem à prática e à teoria), tornando-se, os auxiliares, alimentadores de um processo infinito de aprendizado.*

### **Os ganhos de visibilidade do Projeto e reconhecimento da importância de seus aspectos inovadores**

*No início de 1977, o “Projeto Montes Claros” já adquiria uma visibilidade nacional, pela divulgação dada ao mesmo, em Encontros e Seminários de Saúde Pública, por sanitaristas do prestígio: Sérgio Arouca, Mário Hamilton (que passara a ter relações mais próximas com a ENSP), Prof. Cornelis e outros tantos, que passaram a visitar mais sistematicamente a Região, seja por tomarem o projeto como objeto de estudos, seja para acompanharem-no como parte de suas funções. No primeiro caso tivemos por alguns meses a presença da Dra. Maria das Mercês Somarriba, que completava pesquisa de campo para sua tese de doutorado e no segundo a do Dr. Alberto Pellegrine pesquisador vinculado ao PESES, o nosso par-*

*ticular amigo Eric Rosas etc. programa já mencionado. Contamos com a participação de dois consultores contratados pela OPAS, o Dr. Jorge Carbajal, que havia feito uma tese sobre Planejamento Participativo de grande repercussão, no Peru mais a Dra. ..., enfermeira com grande experiência em organização de serviços de saúde local em Honduras.*

*Mais tarde, já, em 1977, Pellegrine organizaria, em Montes Claros, um curso para supervisores ou componentes de equipes técnicas, envolvidas em Projetos vinculados ao Movimento pela Reforma Sanitária que ia ganhando corpo e organização nacional. Antes, em 1976, com a participação decisiva do José Rubens um sanitarista paulista, formado no grupo da ENSP, foi criada uma revista “Saúde em Debate” que veio a se tornar o elemento agregador de militantes da Reforma e inspiração para a fundação do CEBES, Centro Brasileiro de Estudos de Saúde, instituição que conduziu, juntamente com a ABRASCO, Associação Brasileira de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, os esforços dos sanitaristas na construção do SUS. José Rubens veio também a participar como um dos principais agentes na organização do MORHAN – Movimento para reintegração dos hansenianos.*

*Assim, pela contribuição incansável do Sérgio Arouca e de outros notáveis sanitaristas do Rio e depois de São Paulo, o “Projeto Montes Claros” passou à condição de centro de referência e de demonstração para o movimento da Reforma. Nas palavras de Arouca, transformou-se na “Meca” do sanitarismo brasileiro, passando a atrair a atenção de muitos acadêmicos e recém formados em Cursos de Saúde Pública seja para visitas, seja para trabalho.*

*A situação, então, me propiciou conhecer uma pessoa muito especial. Em algum dia (não sei se nos últimos meses de 76 ou nos primeiros de 77), estava eu assinando alguns papéis em meu gabinete, quando foi anunciada a presença de uma odontóloga pernambucana que tinha vindo de Recife para falar comigo sobre assunto de seu interesse. Autorizei sua entrada preparando-me para despachar mais uma pretendente a emprego como fazia com tantas outras, já que nossos quadros estavam completos e até “inchado” com a incorporação de indicações políticas que não podíamos deixar de atender. E passados alguns segundos depois que a pessoa entrou,*

*com uma certa má vontade, levantei os olhos dos papéis em exame. Senti um impacto e uma surpresa enormes quando vi, parada diante de mim, como uma estátua, uma morena bonitinha vestida de branco, magra, aparentemente frágil, com os cabelos cobertos por um turbante, enrolado e preso à cabeça acima da testa, por um broche que se sobressaía. Senti-me como se estivesse diante de uma princesa hindu surgindo do nada. Pois, tão leves e silenciosos os seus passos e delicados seus gestos que não ouvi nada, nenhum som, anunciando sua entrada. Tão forte foi impressão causada que demorei muito em convidá-la a assentar-se e dizer o que motivara a entrevista. Com sua voz pausada, meiga, mas denunciando nervosismo, por um ligeiro tremor, disse de seu conhecimento do Projeto e do grande desejo, quase uma imposição de nele trabalhar. Carregado de emoções confusas e até mesmo extasiado, concordei, sem quaisquer considerações, em contratá-la imediatamente. Senti que estava diante de uma pessoal especial e de que eu sempre me lembraria de maneira também especial, com muitas saudades. Sua passagem por Montes Claros, eu soube depois, deixou também fortes e belas lembranças em muitas outras pessoas. Era a Rosa Maria Maranhão Pessoa.*

*Voltando ao Projeto.*

*Houve, a meu ver, um aumento desmesurado da sua visibilidade e importância. Talvez por que se encaixasse muito bem em propostas de várias instituições nacionais e internacionais ligadas ao esforço de encontrar uma forma de expandir serviços de saúde, a baixo custo. Talvez por se constituir em uma das poucas brechas em que intelectuais do setor ligados aos interesses populares encontrassem oportunidade de realizar suas intenções de influir para que a Reforma Sanitária, em andamento, resultasse um sistema de saúde democrático, eficiente e justo. Como consequência, a sua Condução teve de se desdobrar para atender inúmeros convites para palestras, conferências etc. pelo Brasil afora. E como nós sabíamos que isso era essencial para o crescimento da sua sustentação política, tivemos de nos virar. Reparti com o Délcio – responsável pelo treinamento de pessoal, a atividade que despertava maior interesse, pelas suas “inovações” - a responsabilidade de responder a convites de apresentações de nossa experiência em várias instituições, geralmente acadêmicas.*



*Mas a orientação maior que estava presente em todas as atividades e relações da equipe e que dava o diferencial à experiência era, indubitavelmente, sua incoerência com ambiente político externo. Enquanto o país vivia uma ditadura que era incorporada nas pessoas e instituições como algo inevitável para o qual não havia alternativa, nós construímos uma “ilha”, onde se recuperava o ser humano como sujeito capaz de planejar, executar e aprender com a reflexão de suas ações. É claro que isto só era possível por que conseguimos despolitizar a linguagem substituindo popular por comunidade, gestão democrática por administração moderna, controle público por participação comunitária etc. Acho, mesmo, que conseguimos conciliar, no desenvolvimento do Projeto, os interesses maiores, de então, na reforma da assistência à saúde, produzindo um discurso que tinha como principais referências: a busca de modos de expandir serviços a baixo custo; oferecer oportunidades de ganhos político eleitoreiros aos ocupantes de diferentes instâncias de poder, na Região e no Estado, dando visibilidade a suas obras; e, criar alternativas para o engajamento de inteligências de agrupamentos políticos diversos que careciam de um bandeira para unificar suas ações pela redemocratização do país, em uma proposta de reforma setorial. É claro, também, que nunca deixamos de incomodar aqueles que tinham responsabilidades com a lógica que organizava o ambiente externo: dentro da equipe, pelas oposições latentes sempre alertas; na Secretaria de Saúde que nós denominávamos Nível Central; e, mais tarde, no próprio Ministério da Saúde e na OPAS.*

### **Ampliando alianças e parcerias**

*Assim, a coesão e a relativa unidade interna da equipe, o apoio interessado das lideranças políticas regionais e a visibilidade estadual e nacional do Projeto Montes Claros nos possibilitou superar dificuldades que foram se apresentando. E procuramos ampliar cada vez mais nossas alianças com outros setores do governo estadual e com a Academia.*

*Em articulação com a Regina que tinha relações na Secretaria da Educação buscamos e conseguimos formular um projeto de pesquisa comum, no sentido de articular as ações finais dos dois setores. Consistia o mesmo,*

*em reciclar funcionários da educação, de uma mesma área programática, para exercerem simultaneamente o papel de auxiliares de saúde e de professores primários, os quais passariam a receber uma remuneração maior que o dobro da percebida, ficando estabelecido no Projeto denominado “Integração Saúde/Escola” que na área escolhida os Postos de Saúde seriam construídos como anexos ao prédio onde funcionava a Escola. Como a referida Secretaria tinha um segundo escalão moderno com alguns remanescentes da JUC e como o projeto parecia oferecer oportunidades inéditas de otimizar recursos humanos e materiais, recebemos um apoio preferencial do pessoal daquele setor do governo. E principalmente depois que o pessoal de lá conheceu nosso método pedagógico já incorporando os elementos básicos do pensamento de Paulo Freire. Creio, que a experiência deixou marcas e lembranças positivas na maioria das pessoas que delas participaram. Sei que alguma coisa, (como um ensaio/relatório), foi preparada por nós, mais diretamente responsáveis pela execução do projeto e publicada em documento oficial do Ministério da Saúde, com uma avaliação favorável ainda que muito impressionista<sup>7</sup>. Com esse projeto estabelecemos boas relações com os técnicos de 2º escalão da Secretaria de Estado da Educação Saúde.*

*Em relação à UFMG, demos prosseguimento aos contatos que possibilitaram o estágio de doutorandos no Vale, já incorporando pessoal docente ocupando cargos de importância na direção da Faculdade de Medicina. Recebemos a visita do Dr. Philadelpho acompanhado do Prof. Aloísio para uma avaliação inicial das possibilidades de implantar futuramente um internato rural do curso de Medicina. Este contato teve importantes desdobramentos que culminaram com a rica experiência do Internato Rural, implantado a partir de 1978, sob o comando dos Profs. Francisco Campos, João Magro Filho e do diretor do CRS que me substituíra, José Saraiva Felipe, quando eu já estava na coordenação do PIASS. Mas eu participei de*

---

<sup>7</sup> “Uma Apreciação do Projeto Integrado Saúde e Educação e Algumas Ideias Sobre sua Reformulação”, publicado nos Anais do Encontro de Experiências de Educação em Saúde/ Ministério da Saúde, 1981. elaborado por um grupo do qual participava, juntamente com Ana Theresa da Silva, Lenir Grecco de Melo, Leonor dos Santos Saraiva, Ivone Navaro e Regina Célia dos Santos.

*conversações decisivas, inclusive em reuniões com uma Comissão criada pela alta Direção da Faculdade com a finalidade específica de avaliar a viabilidade da proposta do Internato e as importantes repercussões que a implantação da mesma acarretaria para o curso médico.*

*A integração da FAMED (Faculdade de Medicina vinculada à época a Fundação Norte-Mineira de Ensino Superior – FUNM) deu-se por intermediação do prof. João Batista Silvério com quem já mantínhamos boas relações de amizade. O João (eu vou tomar a liberdade de tratá-lo assim) era um dos remanescentes do grupo de jovens médicos selecionados para compor o grupo de técnicos do IPPEDASAR, já referido anteriormente e é um dos treze irmãos da importante família Silvério de Patos de Minas. Foi a primeira pessoa que procurei em Montes Claros, quando cheguei à cidade, acompanhado do Eugênio e Zecão para assumir a direção do CRS-MOC. Na ocasião ele morava em uma casa no Bairro Todos os Santos. Solteiro, ainda muito novo e “bom partido” mantinha sua armadilha amorosa com os apetrechos necessários para atrair suas caças, incluindo um colchão de água. Em minha primeira visita, encontrei-o devidamente preparado para a noite, calçando sapatilhas e vestido com uma bata branca com bordados na gola, punhos e barra. Por isso, nosso primeiro contato foi curto e apenas trocamos conversas e cumprimentos, de praxe, nas apresentações. Depois fomos, naturalmente, nos aproximando e chegamos a viver bons momentos, juntos, no trabalho e nas relações pessoais. Inicialmente, a convite dele, Délcio e eu nos incorporamos aos professores da FAMED, situação em que o meu colega foi mais persistente. Eu nunca tive muito jeito para professor ao contrário de meu colega de Projeto, o que, aliás, se confirmou mais tarde quando, fomos incorporados nos quadros do Departamento de Medicina Social da F.M.U.F.M.G.. Délcio fez carreira na mencionada Faculdade e eu dela saí por demissão, a pedido, depois dezessete anos dos quais mais da metade estive colocado à disposição de órgãos oficiais dos governos Estadual e Federal para exercício de cargos de direção.*

*Mas nosso contato com a FAMED foi muito importante e promissor. João e eu chegamos a sonhar, tramar e iniciar uma reforma na instituição que*

*poderia ter sido uma riquíssima e inovadora experiência de integração docente-assistencial com apoio institucional e financeiro da OPAS: o Projeto ADAS/MOC – Áreas Docentes Assistenciais de Montes Claros. Mas nós estávamos pensando muito à frente, no que se refere à ideologia dominante, nos ambientes, social e acadêmico, do Município e da Região. E depois da tentativa frustrada de implantar o internato rural, contra os interesses dos alunos, que só pensavam em completar sua formação com residências em especialidades mais promissoras, em termos financeiros futuros, acabamos desistindo do Projeto como um todo.*

### **Tensões e dificuldades em viver ao mesmo tempo a “República Socialista de Montes Claros”<sup>8</sup> e a realidade criada pela Ditadura Militar**

*Nas relações com a sociedade de Montes Claros, nós do Projeto, apelamos para o “enquistamento”, estabelecendo um espaço próprio de convivência fora do trabalho: nas comemorações, nos encontros pós-expediente, nas atividades esportivas, em todas relações sociais, enfim. Esse “enquistamento” ou fechamento não foi apenas uma reação defensiva e espontânea. Embora sem maior elaboração teórica nós aprendêramos desde Diamantina que, para criar e manter um ambiente de liberdade à criação e inovação era necessário interromper as pressões normativas institucionais e as do ambiente externo, Daí termos rompido, desde a experiência do Vale, com idéia de recorrer a cursos formais e regulares para capacitar nosso pessoal. E também nossa resistência em receber assessorias de especialistas formados naqueles e carregando “verdades” sedimentadas recebidas do saber acadêmico e de experiências particulares. De alguma forma, tínhamos consciência de que tal “enquistamento” ou fechamento não seria suficiente para evitar conflitos e tensões (e nem de que fosse usado para tanto) pela incoerência entre nossos propósitos, no trabalho e a maneira*

---

<sup>8</sup> Nome criado pelo Dêlcio para definir as relações adotados no desenvolvimento do Projeto e evidentemente sugerir a incoerência ou contradição daquelas com o contexto político local, regional e nacional.

*de “ver o mundo” da sociedade e dos militantes, na academia, em Montes Claros. Portanto tal “enquistamento” deveria ser suficiente apenas para impedir o sufoco normativo de relações com instituições e com a sociedade, mas que resguardando oportunidades de confrontos e tensões que alimentassem o aprendizado e a produção de novos conhecimentos.*

*Guardo a convicção de que orientação estratégica foi bem sucedida. Como pode ser percebido, no relato de dois episódios, à seguir:*

*Quando Délcio resolveu assumir suas aulas na FAMED, bateu, de frente com o “clima”, ali dominante, no que se refere às possibilidades de algum arejamento de corações e mentes. Vejam como meu velho companheirinho descreveu uma de suas experiências, com suas próprias palavras:*

*“Foi em 1976, eu tinha umas poucas semanas de Moc, tinha acabado de casar com a Eliane. O contexto geral do caso é que você vivia me enchendo o saco com minha “opção cristã”, que sempre criticava (de modo amigo, porém sarcástico), comparando cristãos com comunistas.*

*Eu preparei com todo o capricho uma aula sobre “Educação Médica”, que o João Batista, coordenador da disciplina “Estudos da Saúde Coletiva”, da qual eu participava, havia encomendado. Tive a idéia de aproveitar o livro “Educação como Prática da Liberdade”, de Paulo Freire, e tentei aplicar os princípios da “educação libertadora” em uma reflexão sobre como poderia ser - e infelizmente não era e não é até hoje e acho que nunca vai ser - a educação médica.*

*Com uma semana de antecedência, distribuí uma cópia mimeografada da introdução do livro (acho que foi a introdução...) que comparava, didaticamente, aquilo que Paulo Freire chamava de “educação bancária” - opressiva, autoritária - com a “educação libertadora” - democrática, socialista, popular. O texto original era em espanhol, pois a edição do livro que eu tinha saiu na Argentina... aliás, o livro foi publicado primeiro lá, e só anos depois no Brasil. Eu fiz uma tradução do capítulo para o português e entreguei para os alunos.*

*Uns dois dias antes do dia da aula, o Itagiba, que era o diretor, me chamou para conversar, muito simpático e amigável. Depois de uns rodeios, me disse que “tinham dito a ele” que eu falava umas coisas “meio subversi-*

vas” na aula... que não “tinha problema nenhum”, mas que ele queria que naquela semana, “só naquela semana”, eu desse uma “maneirada”, porque estava acontecendo uma investigação do Dops na Famed - “não tinha nada comigo” - e, por precaução, era melhor eu dar um tempinho...Fiquei puto, humilhado... e apavorado. Eu já tinha distribuído o tal texto, não tinha mais jeito... (Em “minha defesa”, lembro que naquela época o Geisel ainda era o presidente... que o Juscelino Kubitschek foi morto em 1976.... o Jango também morreu em 76... diziam que foram assassinados... as prisões ainda aconteciam... sei lá).

No dia da aula, já cheguei meio derrotado. Comecei perguntando aos alunos se eles haviam lido o texto, o que tinham achado... Todos tinham lido, mas ninguém se manifestava. Até que um fié da puta lá, de quem não me lembro o nome (tenho dúvida se não foi o Arley, que depois virou deputado) disse: “Não gostei. Esse tal Paulo Freire era um subversivo brasileiro que estava querendo fazer subversão lá no nordeste, e o “Governo da Revolução” correu com ele do Brasil...”. Eu esfriei o rabo. “Governo da Revolução”?, puta que pariu... Fiquei atônito, sem saber o que fazer. Senti que a turma toda estava mais ou menos junto com o cretino e esperando minha reação. Aí eu cometi a cagada n.1. Disse: “Brasileiro? Eu pensava que ele era argentino! Olha aqui o livro dele: foi publicado na Argentina...” (ai, ai que vergonha). A cagada n.2 foi pior: eu contei a história pra você, rarara, que nunca mais largou do meu pé. “Tá vendo como são esses cristãos? No primeiro aperto eles fazem como São Pedro, negam Jesus Cristo, rarara”. Eu lembro que o Sérgio Arouca morria de rir disso. Se bem que a gozação me ajudou a relativizar a coisa e começar a rir também.”.

O outro episódio foi o enterro de uma nossa proposta para implantar um internato rural dos doutorandos da FAMED com estágios em nossa rede de serviços, na região. Enterro que mereceu uma observação interessante, feita por um dos mais brilhantes planejadores da saúde, por mim, conhecidos, o Prof. Mário Testa, depois de ouvir meu relato do mesmo, no apartamento do Mário Hamilton (a quem visitava no Rio) e referente ao fracasso de nossa Projeto para reestruturar a FAMED (o Projeto ADAS/MOC), devidamente “enterrado” pelos alunos do sexto ano em seminário realizado

*em Porteirinha. Aliás, um enterro em cujo velório, eu e Mário Hamilton, assentados na calçada de uma “buate” daquela cidade, onde acontecera um último seminário de avaliação, tomamos um “porre” “homérico” com Bacardi e Coca, “chorando sentados na calçada” nossas desditas. O prof. Mário Testa ouviu, atentamente, minhas palavras que terminavam com um comentário de que os estudantes da FAMED eram muito reacionários e conservadores. Fez, então, demonstrando imenso espanto um curto e grosso comentário: “Increíble”...! um professor chamando estudantes de reacionários e conservadores ! Nunca pensei ouvir tal coisa”.*

*O fato é que nós, os mais aderidos aos propósitos, objetivos e estratégia geral de condução, definidos para o Projeto, “escondíamos” em uma linguagem genérica e acordos tácitos, posições políticas e ideológicas contraditórias ou mesmo antagônicas às dos governos que perseguiam apenas uma nova organização de serviços de saúde, que permitisse sua extensão a baixo custo. Escondíamos as nossas intenções e posições políticas que eram as dos sanitaristas envolvidos na construção de uma proposta de Reforma Sanitária: criar a um Sistema de Saúde também eficiente, porém e, sobretudo, democrático e justo. Assim, por um lado estávamos obrigados a manter e ampliar alianças políticas com lideranças locais e regionais quase totalmente subordinadas à ideologia vigente e por outro, não nos desviarmos de nossos rumos e ações, guiados, sempre, por um movimento contra-hegemônico, nascido nos setores mais à esquerda dos constituintes da “inteligência” do setor saúde. Estes, liderados, principalmente, pelos sanitaristas vinculados na FIOCRUZ/ENSP (reforçados com a incorporação dos exilados da UNICAMP), na UFRJ e na UFMG.*

*Em Montes Claros havia nos grupos da elite local uma convivência cordial e pacífica entre uma direita dominante enraizada no latifúndio tradicional, empresários da indústria recém instalada com incentivos governamentais e uma esquerda festiva que emprestava sua feição para construir uma imagem de modernidade à sociedade local (o que de resto acontecia também em muitas partes do país). Convivência tolerada e cultivada em nível nacional pelas alianças das quais veio resultar a criação do PSDB e do PDT. E a mim, parece não ser coincidência o fato de que os douto-*

*res Fernando Henrique Cardoso e Darcy Ribeiro viessem a se tornar duas das mais expressivas lideranças, dos mencionados partidos. Eles, que, por muitos anos, foram tidos como esquerdistas e até militantes do Partidão (antigo PCB - Partido Comunista Brasileiro).*

*Hoje o que, de algum modo, me espanta é a coragem e quase temeridade com que, sob minha direção e responsabilidade direta, propagavam-se idéias, sem nenhuma auto-censura ou cuidados maiores, tidas por muitos como subversivas. Isto acontecendo em um momento da história de nosso país, marcado pela repressão violenta da Ditadura Militar que, em 1976, chegou a assassinar quase todo o Comitê Central do PCB em uma armadilha preparada para surpreender seus membros que participavam de uma reunião (em São Paulo ou Recife?).*

*Mas, nem sempre fora assim. Tive momentos de incertezas e mesmo de muito medo. Lembro-me muito bem, ainda, de um episódio em que isto ficou muito claro, do qual participou o meu amigo João Batista:*

*O mesmo ocorreu depois de um Seminário Nacional do Mobral, realizado no Rio de Janeiro e do qual participamos, como convidados de uma assessora do Presidente da Instituição: a Hortênsia Hollanda do Ministério da Saúde, o Sérgio Arouca e eu. Como seria de esperar participamos ativamente nas discussões dos temas em pauta e tivemos nossas posições incorporadas no relatório final preliminar, do referido evento, a ser divulgado para as diferentes instâncias e unidades da Instituição. Segundo o João, no encerramento, do Seminário, o Presidente do Mobral, Dr. Arlindo de quem não sei sobrenome, ficou “possesso” ao se referir ao conteúdo do relatório que conteria, nítidas influências de comunistas. E que em reunião posterior com os superintendentes regionais dos Estados, ao percorrer a lista de presentes no Seminário, deteve-se no meu nome, fazendo duas perguntas, mais ou menos nos seguintes termos: “Esse Francisco Machado não é aquele Chicão comunista, de Minas?” “Ele não foi preso até hoje?”. Como o tal Arlindo era tido como agente ou importante colaborador do SNI, a Abadia, irmã do João e superintendente regional do MOBREAL, para o Norte de Minas, ficou assustada e decidiu lhe contar tudo. Então, certa noite, de repente ali pelas 20,30 horas da noite o meu amigo chega em*



*minha casa, meio apavorado e diz, com feição alterada e voz apressada, que precisava falar comigo, em particular, imediatamente. Convida-me a uma volta de carro e, sem mais rodeios, conta-me com detalhes o incidente e sugere que o problema é mesmo sério, sendo talvez conveniente que eu tome alguma iniciativa no sentido de escapar da repressão. Eu senti-me suficientemente amedrontado e ao voltar para casa coloquei a Chiquinha a par da situação, indagando se não seria o caso de buscar-mos um caminho para sair do País, talvez recorrendo à ajuda prometida por um amigo do Edinho, meu sobrinho e que trabalhava na Embaixada do México, para proteção, em caso de necessidade. Chiquinha, para minha surpresa, reagiu sem qualquer demonstração de medo com a frase: “Que isso Chicão? Então basta qualquer um desses canalhas “bater o pé”, p’rá gente sair correndo?”.*

*Meio envergonhado concordei em enfrentar, a partir daquele momento qualquer coisa que pudesse vir a acontecer. E mais encorajado cheguei a enfrentamentos, um dos quais deve ter contribuído para que fosse, pelo resto da vida, objeto de ódio de uma proeminente figura local, o que mais tarde rendeu-me alguns dissabores como veremos adiante. Neste, que aqui me refiro, coloquei em dificuldades, nossos amigos e aliados da FAMED, impedindo que o Reitor da, então, Fundação da Universidade Norte Mineira à qual estava vinculada a Faculdade fizesse, com o dinheiro do Projeto ADAS/MOC, um “agrado” ao comando de um Batalhão do Exército recém instalado em Montes Claros. Na certeza de que ninguém se oporia à sua iniciativa, o senhor Reitor decidiu equipar um Laboratório de Análises Clínicas para servir os militares, desviando alguns recursos que lhe pareciam de pouca monta. E para piorar as coisas, como os gastos já haviam sido feitos ele teve que ressarcir o Projeto ou fazer algum malabarismo com as contas do mesmo, já que eu como membro de seu Conselho Diretor e com poder de veto sobre quaisquer de suas decisões, impedi, sem atender quaisquer apelos, que as contas, inicialmente apresentadas, fossem devidamente aprovadas.*

*Talvez merecesse algum estudo como as mencionadas tensões e conflitos refletiram-se na vida das pessoas da região que foram integrando-se*

*massivamente ao projeto como agentes de saúde. Existiram indícios, de que tiveram importantes repercussões: Durante e depois dos treinamentos em Porteirinha casamentos aconteceram e se desfizeram, novas lideranças políticas surgiram pelo engajamento de ex-participantes em lutas eleitorais etc.*

*Há evidências de que o choque entre a “República Socialista de Montes Claros” e a realidade política e social vigente no município e região interferiu de modo importante, pelo menos durante algum tempo, nas relações de poder vigentes até então, na Região. As lideranças políticas tradicionais se perenizavam no poder pela subordinação da população pelo exercício da intimidação que podiam exercer com o poderio econômico e ligações com os aparelhos de repressão vinculados a poderes mais centralizados, sofreram algumas derrotas impostas por lideranças novas nascidas de sua militância no Projeto. No município de Montes Claros, por exemplo, sob estímulo e com o apoio direto de “supervisores técnicos”, do Projeto, um radialista tornou-se o vereador mais votado na história da cidade, até então e, depois, na eleição seguinte, derrotou, com assessoria e participação dos mesmos “supervisores”, a oligarquia local, (latifundiária/comercial/industrial) do comando da Prefeitura. E nada menos de quatro dos tais supervisores compuseram o primeiro escalão do novo governo municipal. É claro, que tal fato não significou uma revolução. E é até mesmo provável que os novos ocupantes do poder tenham criado uma nova oligarquia mais moderna e urbanizada, transformando-se eles mesmos em lideranças praticantes do fisiologismo e a das práticas eleitorais tradicionais e típicas das democracias liberais capitalistas.*

*Da experiência do Projeto Montes Claros e de outras vividas até hoje, creio, cada vez com maior firmeza, que um governo socialista não governará jamais um estado capitalista sem se subordinar à sua lógica. E, ao que parece isto não se dá apenas com governantes “esquerdistas” que tiveram origem em grupos sociais componentes da elite dominante, como nos casos citados do Fernando H. Cardoso e Brizola, como bem demonstra a “domesticação” do governo do petista Lula. Em outros termos, só destruindo o estado construído sob a lógica do capital será possível o es-*

*tabelecimento de um governo socialista. É o que parecem estar tentando Chavez e Evo Morales com suas reformas radicais das Constituições, de seus países, em aliança com os grupos sociais mais carentes, excluídos ou precariamente vinculados ao sistema produtivo capitalista.*

### **A consolidação do Projeto como proposta de reforma na organização da Atenção Primária**

*Ao final de 1976 e nos primeiros meses de 1977, alguns indícios justificavam expectativas de que o Projeto Montes Claros se constituiria em modelo experimental para organização da chamada Atenção Primária:*

- *Os convites para relatos nos principais centros de estudos e pesquisas em Saúde Coletiva motivados por aliados do mundo acadêmico, que difundiam notícias, das inovações introduzidas nas práticas de condução dos projetos oficiais, tais como: a Gestão Participativa, o método de aprendizado fundamentado nas idéias da Educação Libertadora de Paulo Freire, o envolvimento direto e indireto da população nas atividades concretas de desenvolvimento da proposta tais como, seleção de futuros auxiliares de saúde, programação e acompanhamento de obras etc.;*

*Com a intensificação das relações com pessoas, instituições e platéias que constituíam o ambiente externo do Projeto Montes Claros, eu me tornei, um “marqueteiro” mais ou menos competente para vender meu peixe, ou seja, as minhas idéias – que sempre acreditei, sinceramente, serem as melhores – sobre o significado do Projeto para a Reforma Sanitária, sobre a excelência das inovações experimentadas e incorporadas na sua condução e sobre o planejamento nele praticado.*

*Aprendi, por exemplo, como é importante conhecer, ou pelo menos ter uma imagem aproximada das expectativas do interlocutor – pessoas ou platéias – em relação à minha. E também a não deixar que manifestações gestuais de aprovação ou desaprovação do mesmo possam interferir no*

*que pretende dizer utilizando-me, para tanto de um “truque” muito eficaz: aproveitando fato de ser míope sempre, tiro os óculos antes de qualquer apresentação ou, mesmo, de entrevistas individuais. Assim eu deixo de ver a reação das pessoas e ao mesmo tempo passo idéia de que não quero me esconder atrás dos óculos.*

- *As visitas cada vez mais freqüentes e ampliadas de sanitaristas de renome (como Sérgio Arouca, Sônia Fleury, Asa Cristina Laurell, Alberto Pelegrini etc.) e alunos de cursos de especialização em Saúde Pública;*

*O contato periódico e freqüente dessas pessoas de boa vontade, com o Projeto, era, para nós todos da Direção, momentos de reflexão alimentados pelo confronto do saber teórico com a prática. E isto trouxe evidente enriquecimento para todos os que tiveram a humildade necessária ao aprendizado.*

- *Relatório altamente favorável produzido por um luminar do Planejamento em Saúde, no Continente, o Professor Mário Testa contratado pela Secretaria de Estado da Saúde, para uma avaliação da condução do Projeto e que durante quinze dias esteve vivendo no “caos produtivo” (expressão criada, por ele, para descrever as intensas atividades de que todos se ocupavam, aparentemente desorganizadas, mas guiadas por planejamento rigoroso e com objetivos bem definidos);*

*O referido professor, já famoso pelas suas idéias sobre Planejamento em Saúde, principalmente por aquelas relacionadas com Planejamento Normativo e sua evolução para o Planejamento Estratégico, passou, desde então, a citar nas suas palestras pelo País afora, as práticas de condução do projeto como exemplo da aplicação das mesmas.*

*Aliás, foi nos ensinamentos do Prof. Mário Testa e do amigo comum, Mario Hamilton, que descobri estar praticando, na condução do projeto, ainda que sem fundamentos teoricamente elaborados, o que seria denomi-*

*nado Planejamento Estratégico e mais tarde Situacional. Compreendi com mais clareza que em uma sociedade dividida entre interesses antagônicos e contraditórios sempre haveria, em qualquer projeto levado à prática, aliados e adversários, estruturais e circunstanciais. E que os esforços de quem conduz devem se orientar sempre em ampliar alianças e diminuir oposições, pois quem conduz as ações sempre o estará em meio a uma luta política e ideológica.*

- *Visita da alta cúpula do INAMPS (os chamados “cardeais”) ao Projeto, induzida provavelmente pelo Dr. Murilo, um entusiasta da Atenção Primária em Saúde e que defendera suas idéias sobre o tema, em conhecido ensaio publicado na Revista da Associação Médica Brasileira;*

*O Dr. Murilo Bastos encontrou, também no Projeto, a realização das idéias que defendia, há muito, como assessor na Direção Geral do INAMPS e certamente contribuiu com seu entusiasmo para fortalecer uma imagem favorável do mesmo entre os “cardeais”. Um acontecimento que se revelaria decisivo quando, mais tarde, tivemos que negociar, com aqueles, a participação do Instituto no financiamento dos custos da rede de Atenção Primária implantada pelo PIASS.*

- *A proposição pelo Dr. Alberto Pellegrine da realização de um curso para supervisores de sistemas de saúde, em Montes Claros, a ser financiado pelo PESES, Programa vinculado à ENSP e dirigido pelo Prof. Sérgio Arouca;*

*Montes Claros, passaria assim à condição de um campo de prática e laboratório, para os que desejavam e trabalhavam por uma Reforma Sanitária Brasileira.*

- *A realização exitosa de uma reunião de avaliação com participação de representantes da alta esfera do Ministério da Saúde, de auditores do Banco Mundial, do Secretário de Estado da Saúde de Minas com seus principais assessores e representantes da OPAS;*

*Esta reunião foi cuidadosamente preparada pela equipe do Projeto com a sempre competente participação do Mário Hamilton. A todos os apresentadores foi, por exemplo, repetidamente recomendado que todos quadros e tabelas a serem apresentadas deveriam ser checadas para que a consolidação dos números de colunas nunca diferisse da consolidação dos números das linhas, pois é o que geralmente os técnicos verificam de imediato, não perdoando incongruências, no caso e foi também lembrado que esta compulsão dos técnicos pode ser bem aproveitada. Assim diante de alguma dificuldade em respostas ou em dar explicações, a orientação dada foi a de se projetar imediatamente um quadro com muitas colunas e linhas de preferência com números grandes e frações decimais. Outra recomendação foi a de não hesitação em dar informações estatísticas solicitadas, mesmo no “chute” desde que não muito disparatadas. Lembro-me que durante minha exposição fui perguntado sobre a taxa de natalidade em Pirapora e, de pronto, respondi “trinta, ponto quatro”, surpreendendo até o Mário Hamilton pela firmeza na afirmação.*

- *Exposição sobre o Projeto, em Brasília, a convite do Ministério da Saúde, em auditório do mesmo, repleto de dirigentes da instituição dos diferentes escalões, de convidados e de pessoas sabedoras do evento, com participação interessada de muitos em perguntas e respostas, que estenderam-no por mais de uma hora do tempo previsto;*

*Chegamos em Brasília, eu e alguns técnicos da Secretaria de Saúde, na véspera da Apresentação e nos hospedamos num daqueles pequenos hotéis da Asa Norte (acho que no Mirage). À noite caímos na farrá e até as cinco horas da manhã ficamos “enchendo a cara” com uísque nacional dos mais baratos. Ao deitar e antes de um curto sono (minha apresentação estava marcada para 8,30 horas) fiquei preocupado e desconfiado de que tinha sido induzido à bebedeira como uma artimanha para prejudicar minha “performance”. É que eu estava já paranóico com os “golpezinhos” que estava sempre sofrendo por parte do pessoal técnico da Secretaria. Mas a álcool restante no sangue proporcionou-me até uma certa euforia, facili-*

*tando minha comunicação e no fim da reunião senti que havia “vendido o peixe” muito bem.*

- *Convite do Ministério da Saúde para coordenar a execução do PIASS – Programa de Interiorização de Ações de Saúde e de Saneamento, criado em agosto de 1976 e que não saíra do papel devido a conflitos internos que dividiam suas instâncias de direção. O PIASS era uma proposta similar à de Montes Claros, mas cobrindo toda a área de atuação da SUDENE e com recursos nacionais suficientemente volumosos para realização de todos seus objetivos.*

*O convite pareceu-me o indício mais sério de que nosso Projeto ia muito bem, tendo sido feita em final de julho de 1977, por intermédio do nosso Dr. Dario, Secretário de Saúde, pelo Dr. José Carlos Seixas, Secretário Executivo do Ministério função de vice-ministro. Uma resposta acertada, requeria certamente um bom tempo de reflexões e considerações.*

### **Uma tomada de decisão e as muitas incertezas depois.**

*O Dr. Dario ao transmitir-me o convite avisou-me que eu não teria muito tempo para pensar, uma vez que tão logo a intenção do Dr. Seixas de substituir a coordenação da Secretaria se tornasse conhecida ele teria de nomear imediatamente o novo Coordenador para evitar resistências poderosas, no próprio Ministério e o desagrado de todos os aliados do que seria por mim substituído já que o mesmo tinha grande apoio na OPAS e em outros Ministérios, representados na Direção Superior do PIASS. Pedi-lhe que respondesse ao Dr Seixas que ele, Dr. Dario, precisava de umas duas semanas antes de me transmitir o convite pois ele também, antes de transmitir o convite, haveria de encontrar um substituto para mim, de modo a garantir a continuidade de uma boa condução para o Projeto de Montes Claros e encaminhar uma solução sem maiores problemas de natureza política.*

*Comecei então a difícil tarefa de pesar os prós os contras.*

*Era a grande oportunidade, o “cavalo arreado” passando, de novo, à minha porta. Ou eu o montava ou não teria outra chance igual de dar*

*prosseguimento ao meu projeto pessoal e profissional, de influir nos rumos de uma necessária reforma no setor saúde, no País.*

*O PIASS, como já disse, era a grande experiência oficial brasileira na organização da Atenção Primária dirigido por quatro Ministérios – Saúde, Previdência, Interior e Planejamento, contava com volumosos recursos nacionais a serem aplicados, em dez Estados - área de abrangência da SUDENE – habitados por um total de 23 milhões de pessoas, aproximadamente. E sua implantação, anunciada por Decreto Presidencial, estava obstruída já há um ano, por conflitos entre instituições de grande poder e tradição (FSESP e SUCAM) com profundas e grossas raízes entranhadas no Ministério da Saúde, claramente simpáticas ao Ministro da Saúde Paulo de Almeida Machado e o grupo “paulista” oriundo da Academia que ocupava o primeiro escalão de poder na hierarquia da Pasta. As citadas instituições aspiravam exercer o controle sobre o Programa e os conflitos refletiam-se diretamente no GEIN – Grupo Executivo Interministerial, onde representantes de dois ministérios poderosos não aceitavam qualquer intervenção daquelas instituições, já que haviam participado na concepção e nos esforços para aprovação do Programa, por que queriam romper com o conservadorismo burocrático e criar condições para uma profunda reforma na organização dos serviços básicos de saúde. Queriam os representantes do Ministério do Planejamento e do Interior que Direção Superior do Programa fosse compartilhada no GEIN, coordenada pela Secretaria Executiva do Ministério da Saúde, com autonomia em relação a qualquer um dos Ministérios Participantes. As decisões seriam operacionalizadas por intermédio de uma Secretaria Técnica, cujo coordenador (a quem eu iria substituir) era um sanitarista de grande prestígio na inteligência da Saúde Pública e professor licenciado da UNICAMP, Prof. Nelson Rodrigues dos Santos. Fora o mesmo indicado por um alto e prestigiado funcionário da representação brasileira da OPAS, o Dr. Carlyle Guerra Macedo. Na época o Dr. Carlyle coordenava uma equipe de “homens de ouro” do Planejamento em Saúde, no Brasil, encarregada de levar à frente um grande projeto, cujo nome revelava as expectativas de seus conceptores: PPEPS - Programa de Preparação Estratégica de Pessoal de Saúde.*



*Além da importância que o PIASS tinha em si mesmo como proposta de reforma da atenção básica no País, iniciada no Nordeste, mas que, se realizada com êxito seria, inevitavelmente estendida a todas as Regiões, para mim particularmente, o controle do Programa significava garantir a consolidação e a continuidade do Projeto Montes Claros, no qual eu teria também garantido o poder de influenciar na condução. Pois, o PIASS consolidado e colocado realmente como a proposta brasileira para reorganização da Atenção Primária seria uma fonte definitiva e rica de recursos para o nosso projeto regional.*

*Era um momento para fazer uma boa avaliação das oportunidades, potencialidades, vantagens e também dificuldades que minha situação na condução do Projeto de Montes Claros me colocavam no presente e a curto e médio prazo.*

*No trabalho, em menos de dois anos, eu e a equipe constituída por mim conseguimos tornar o nosso Projeto nacionalmente conhecido pelas inovações criadas e incorporadas na gestão, no desenvolvimento de recursos humanos e no de recursos materiais, nas relações internas e externas etc. Assim, sustentado politicamente por um poderoso arco de alianças construído com agentes e agências de atuação na Região, no Estado, no País e até no exterior (particularmente na OPAS<sup>9</sup>) gozávamos uma situação de poder suficientemente forte para enfrentar e superar ações desestabilizadoras. Estas sempre existem em qualquer exercício de poder, por menor que seja. A equipe de técnicos estava muito reforçada, seja pela ampliação da mesma com novas contratações, seja pela incorporação de pesquisadores tais como os da “turma do Cornelis” e alguns independentes como a Mercês Somarriba e o Pellegrine que passara a ser uma presença mais freqüente e regular.*

---

<sup>9</sup> Um alto dirigente da Organização que nos visitara, entusiasmado com nossas práticas inovadoras, solicitou cópia de uma série de “slides bipados”, que preparamos para nossas apresentações e com a divulgação desse material obteve um convite para participarmos, durante doze dias, em São José da Costa Rica, 04/1977, de uma Reunião de Técnicos promovida para preparar o rascunho do relatório a ser apresentado pelos Ministros de Saúde das Américas, na Conferência de Alma Ata, na antiga URSS, sobre Atenção Primária em Saúde. Em atividade paralela fez uma apresentação usando o material citado do qual, infelizmente, não guardamos o original em nosso acervo.

*A capacitação de pessoal se desenvolvia com muito vigor e sempre incorporando idéias inovadoras. Já realizáramos três, no Centro de Treinamento de Porteirinha, com turma de até 140 treinandos e tínhamos em andamento um quarto. O treinamento em serviço e a motivação para o aprendizado, como processo permanente, passaram a contar com um jornalzinho de circulação regional, criado por idéia da Terezinha do Cornelis, dirigido e editado por uma comissão da qual participavam os auxiliares de saúde, supervisores técnicos e a Coordenação do Treinamento de Pessoal, além dos Seminários de Avaliação. Cumprindo seus papéis de comunicação e aproximação entre o pessoal local entre si e com o regional, o “Cá entre nós” (nome dado ao jornalzinho) tornou-se também um ótimo instrumento importante para a divulgação de experiências mais interessantes de auxiliares junto com suas populações.*

*A capacitação de Auxiliares de Saúde era, sem dúvida, a atividade mais importante no Projeto, uma vez que dela dependia a formação e aprimoramento permanente dos agentes que verdadeiramente produziam as ações de saúde nos seus componentes de recuperação/prevenção de doenças e de promoção da saúde. E nessa atividade foram desenvolvidas e incorporadas as principais inovações que deram visibilidade e sustentabilidade ao Projeto, tanto pelo conhecimento e adesão ao projeto do pessoal e das populações cobertas, quanto pela projeção reconhecimento do mesmo nos principais centros de discussão sobre as reformas em gestação para o setor saúde, no País. Na mencionada capacitação é que os agentes de saúde e o pessoal regional que dela participavam incorporavam, nas práticas e reflexões, os valores da gestão participativa e democrática. Daí as crises oriundas do exercício dos resquícios de um poder autoritário, ainda presente no corpo docente e discente. Crises que eram resolvidas com julgamentos e punições decididas na Comissão de Coordenação e levadas ao conhecimento de todos. Como exemplos vale a pena citar pelo menos duas que ilustram a maneira de como agia do coletivo (a Comissão Coordenadora) que administrava os problemas resultantes da convivência de até 160 adultos, de ambos os sexos e por dois meses longe do seu cotidiano: um que levou ao afastamento de uma enfermeira insistente em “dar aulas”, como*

*se fosse a depositária de conhecimentos absolutos e definitivos, contrariando a orientação geral da metodologia dialógica adotada; outro um pouco mais complicado que se originou do encantamento entre uma das futuras auxiliares e um visitante, psiquiatra, carioca, tocador de violão e sabedor de canções românticas. Aconteceu que a encantada era casada com um marido ciumento, nascido e residente em uma “terra de gente ruim”, nas palavras de um motorista que trouxe, a mim, suas preocupações com a vida do encantador, depois de se deparar, em um restaurante, com o dito cujo marido, acompanhado de dois sujeitos mal encarados e perguntando pelo nome do “doutorzinho” carioca que estava visitando aquele curso. Minha primeira providência foi chamar o visitante namorador, e contar-lhe do perigo que corria. Como seria de se esperar, ele ficou apavorado e trêmulo pediu-me que o tirasse dali em segurança. Então eu reuni a Comissão, coloquei o problema e esta resolveu incluir o aflito namorador em uma comitiva de docentes e alunos que, voluntariamente, ocuparam com ele uma “Kombi” que partiu de Porteirinha para Montes Claros na noite do mesmo dia. É claro que não houve hesitação da potencial vítima, de um crime passionai, em aceitar a ajuda, e pelo que soube depois, pediu a presença de todos durante a meia hora que teve de aguardar para tomar um ônibus com destino ao rio de Janeiro.*

*Incidentes como os relatados de maior ou menor importância serviram, na busca de sua solução, para exercício de reflexões fundamentais no processo de aprendizado daquilo que hoje chamamos de Cidadania. O último episódio relatado não alimentou “fofocas” e maledicências, embora se tornasse conhecido de todos os participantes do curso, mas, sim, fecundas e sadias discussões sobre a liberdade e o direito de todos em escolher, livremente, seus parceiros na vida. Aliás a “encantada”, em questão, resolveu e enfrentou corajosamente uma separação não desejada nem admitida pelo seu marido e pretenso proprietário.*

*As obras de construções e reformas dos Centros e Postos de Saúde foram realizadas em quase cem por cento com pleno êxito na parceria com as Prefeituras e apenas em um caso houve dificuldades na prestação de*

*contas pelo Prefeito, que foi devidamente responsabilizado pelo não cumprimento do contrato firmado com a Secretaria de Estado da Saúde.*

*Assim, no trabalho tudo ia bem e os frutos já estavam sendo colhidos. E isto se refletia na minha auto estima e relações pessoais. De algum modo eu já era “paparicado” e me sentia com o “ego” e a vaidade sempre estimulados pelo sucesso na Direção de um Projeto que se tornava cada vez mais a “Meca” do sanitarismo<sup>10</sup>, pelas suas inovações e pelas em suas práticas, aparentemente, contestatórias à realidade opressiva vigente no País. Porém, eu sempre fora muito apaixonado pelos objetivos definidos para cada uma missão assumida, o que de certa forma me “imunizava” contra “a vertigem das alturas” e, mais, já aprendera que o sucesso nos facilita alianças, inevitavelmente também atrai reservas, invejas e ciúmes.*

*Além do mais, minhas relações familiares e sociais estavam solidamente firmadas em convivências prazerosas com amigos, parentes e principalmente com minha parceira. Assim as rotinas do cotidiano, em Montes Claros, pelo menos para mim, são sempre lembradas como momentos felizes: as compras do mês em supermercados, a troca de visitas com casais amigos, as caminhadas diárias atravessando a cidade para chegar ao trabalho e as que junto fazia com a Chiquinha para nos abastecermos de verduras na feira de sábado, os jantares de sexta feira à noite com a Maria Rita e o Honorico em nossa cidade ou em Coração de Jesus, as prosas com Ricardo e Fátima e com Dêlcio e Eliane e com tantos outros amigos, foram parte de um passado marcado por gostosas recordações.*

*Nossos filhos eram todos, ainda crianças. O mais velho Donizete, por nós, acolhido em S. Vicente de Minas em circunstâncias já relatadas, estava com pouco mais de 12 anos, convalescente de uma doença renal crônica e não freqüentava a escola. Por ordem decrescente de idade, tínhamos então como filhos “de sangue”, o José Ângelo com quase 10 anos, Ana Regina com pouco mais de oito e o Paulo Roberto com 6 anos e quatro meses, todos estes, matriculados em cursos indicados para a idade. Completavam a fa-*

---

<sup>10</sup> Expressão usada freqüentemente pelo Arouca em suas alusões ao Projeto Montes Claros.

*mília o Luizinho e o Silvano, respectivamente filho de minha irmã Olga e do Tião, um irmão da Chiquinha mais minha cunhada, a tia Mary, já com seus dezessete anos. Assim não faltava companhia para nossas crianças e minha mulher. Aliás, excetuando os períodos de viagem, feitas no interesse do serviço, eu estava também sempre presente em casa. Pela primeira vez na vida, uma casa própria, a ser paga em suaves prestações.*

*Por um lado, aceitar o convite do Ministério da Saúde para residir em Brasília e trabalhar com presença também regular e freqüente, nos 10 Estados que compunham a área de abrangência da SUDENE, significava romper com uma situação estável, cômoda e segura e partir para uma outra completamente nova, com muitos riscos e desafios: assumir a responsabilidade de coordenar a implantação de um Programa “empacado” por conflitos entre as representações dos Ministérios responsáveis pela sua condução. E substituir um sanitarista de grande prestígio e reconhecimento no meio acadêmico de todo o País. Por outro lado, recusá-lo significaria, talvez, limitar meus sonhos de participar diretamente da construção de uma Reforma no setor saúde em que poderia realizar todo meu potencial da vida profissional que escolhera.*

*A decisão a ser tomada não era nada fácil. E inicialmente somente compartilhei minhas vontades, ansiedades, angústias e incertezas à Chiquinha. Mas eu estava próximo aos 39 anos de idade e sabia que a hora de decidir meu crescimento como ser humano e como profissional havia chegado. “Agora ou nunca”. Não haveria nova oportunidade.*

*Na família a possibilidade da mudança de residência e de trabalho não causou problemas, uma vez que, em Brasília, a Chiquinha e tia Mary tinham três irmãs morando, há tempos, na capital e as crianças ainda não tinham criado raízes em Montes Claros. Assim para todos, exceto Luizinho, a transferência de residência significava, de imediato, novas oportunidades de relações com tias e primos e morar em condições melhores de conforto além das expectativas de uma vida cheia de novidades.*

*No trabalho, só comuniquei o convite, depois da decisão tomada. E, é claro, minha transferência foi motivo de preocupações, incertezas e lás-*

*timas para muitos. Mas, eu já colocara para o Dr. Dario que só aceitaria o convite se fosse garantido por ele que para meu substituto seria indicado o nome de um dos nomes da nossa equipe. E depois de manifestações na assembléia percebi que o Agenor tinha o apoio da maioria. Mas, por segurança eu resolvi apresentar ao Secretário dois nomes em quem eu enxergava competência e liderança para dar continuidade aos rumos dados ao Projeto, em quem eu reconhecia lealdade na adesão à minha direção e com quem eu pudesse obter apoio para minhas iniciativas na condução do PIASS. Assim levei para opção de escolha do Secretário os nomes do Agenor e do Saraiva. Dr. Dario já conhecia os dois supervisores e optou pelo Saraiva. Sei que a opção veio a causar desconfiâncias de que apoiara o nome do escolhido e isso gerou um certo desconforto inicial na equipe e entre Agenor e eu. Desconfianças absolutamente infundadas, muito embora, hoje eu tenha a certeza de que a escolha foi muito boa para nós no PIASS e para o Projeto Montes Claros. Por que a contribuição dada pelo Agenor à condução do PIASS, quando consegui sua incorporação à Secretaria Técnica do GEIN e a atuação do Saraiva como Chefe do Centro Regional de Saúde de Montes Claros foram decisivas, para o sucesso de ambos, os projetos.*

*Ao final de agosto apresentei-me, em Brasília, ao Dr. José Carlos Seixas, Secretário Executivo do Ministério da Saúde e Coordenador do GEIN (sigla do grupo interministerial com representantes dos quatro Ministérios e responsável pela condução do PIASS). Deixando muitos amigos e colegas de trabalho que participaram comigo na rica experiência vivida no Norte de Minas, registrada aqui de forma tão incompleta.*

### **2.3 - O PROGRAMA DE INTERIORIZAÇÃO DE AÇÕES DE SAÚDE E DE SANEAMENTO - PIASS**

*O Dr. Seixas me recebeu muito bem. Conversamos longamente sobre a situação de impasse do Programa pelos conflitos no GEIN, que na sua opinião, só poderiam ser resolvidos pela intervenção da Secretária Técnica, com a sua ação política dirigida apenas para cumprir os objetivos definidos para o PIASS e criando um clima de liberdade para debates de idéias e opiniões sobre os caminhos a serem buscados para sua realização. Era o que esperava de mim. E acreditava na minha competência para tanto, baseado no que apreendera de minha exposição feita a seu convite sobre o desenvolvimento do Projeto de Montes Claros.*

*Concordei com suas considerações e creio que seu recado coincidia mesmo com a minha opinião. Marcamos uma reunião da ST (Secretaria Técnica) para o dia seguinte a ser convocada por ele para minha apresentação como seu coordenador a partir daquele momento.*

*A Reunião da ST foi bastante constrangedora, para mim e para o Dr Seixas. Dois de seus componentes os Drs. Frank e Edson Costa comunicarm por intermédio de alguém (não me lembro quem) que se afastavam da*

*equipe como protesto pela substituição do Dr. Nelson. Dr. Seixas lamentou a atitude dos dois técnicos e pediu aos remanescentes apoio ao novo Coordenador. Eram eles: Dra Judith enfermeira e funcionária antiga do Ministério, Dra. Darcy também enfermeira que trabalhara comigo em Montes Claros, Dr. Sérgio Francisco Piola, médico indicado pelo IPEA do Ministério do Planejamento, Dr. Eduardo Sarué, assessor da OPAS e o Tarcísio, responsável pelo apoio administrativo. Depois das palavras do Dr. Seixas, eu fiz questão de afirmar que compreendia os gestos de solidariedade dos colegas do Dr. Nelson. Lamentava apenas não ter merecido a oportunidade de demonstrar que merecia algum tempo e confiança, no exercício da função para a qual fora convidado. Já que, me achava em condições de compartilhar com todos a definição de uma estratégia de condução com possibilidades de levar o Programa a se consolidar nos seus objetivos.*

*Neste primeiro acontecimento não me lembro da presença do Nelsão. Mas acredito que deve ter estado presente. Pois, em alguma ocasião bem no começo, ele fez questão de me passar toda a documentação de sua atuação, incluindo anotações e observações pessoais feitas à lápis. Afinal ele era e gozava da imagem, entre todos os que o conheciam, de pessoa de fino trato e de bom caráter. Eu já o conhecia há muito tempo pelo seu trabalho em Londrina, onde desenvolvera uma importante experiência em medicina comunitária. E depois participei com ele de uma viagem pelo Norte de Minas em visita a várias cidades e negociando com prefeitos a participação das Prefeituras no Internato Rural que a FAMED deveria implantar na Região, segundo o Projeto ADAS. Aliás, sempre que nos encontrávamos ele se lembrava da negociação que estabelecemos com o prefeito de Riacho dos Machados, à sombra de uma árvore, na estrada que se constituía passagem entre a cidade e fazenda daquele. Nós quatro (João Batista, Nelsão, eu e o Prefeito), agachados ali, conversamos por mais de uma hora para fechar um acordo. Naquele instante, ele parecera-me encantado com a proximidade existente entre o dirigente do Projeto com a realidade que o mesmo objetivava transformar.*

*Mas, no momento, eu o via como exemplo dos técnicos oriundos da Academia que, em suas lutas políticas e ideológicas institucionais, buscavam*



*valorizar o saber acadêmico contrapondo-o ao da tecnoburocracia que só mantinha poder pela sua subserviência àquele, usurpado pela Ditadura militar, ao invés de buscar apoio no povo, prestigiando o diálogo com suas representações formais e informais portanto reconhecendo-as como a única fonte de poder legítimo. Assim agindo aqueles técnicos igualavam-se, de certo modo aos outros que combatiam, em termos de elitismo, prepotência e auto-suficiência. Eu vinha entusiasmado com minhas experiências no Vale do Jequitinhonha e em Montes Claros, onde agira ao contrário buscando alianças nas lideranças populares formais e informais em detrimento do apoio nos técnicos da Secretaria Estadual de Saúde. Naquelas experiências eu vivera uma metodologia de aprendizado elaborada, talvez, sob influência de minhas interpretações das lições de Paulo Freire e da militância na Ação Católica: agir/pensar/agir/pensar como práticas de um processo sem fim e que propunha aprender junto com os conviventes. Eu havia me convencido de que o homem se tornara humano por se ter submetido e como consequência da objetivação da natureza, destacando-se dela pelo ato do fazer e passando a (ad)mirar os seus efeitos, de fora. Daí a primazia do fazer como início do eterno ir-e-vir da prática à teoria. Como consequência, eu via como equivocados todos aqueles que privilegiavam o saber originado exclusivamente do saber construído por outros, como acontece geralmente na Academia, quando predomina a transferência sobre a produção de conhecimentos. Por isso, no primeiro momento, não dei a devida atenção, aos documentos, repassados a mim, pelo Nelsão. Eu os considerava demonstrativos de práticas que eu, em princípio, rejeitava.*

*Voltando das divagações.*

*Tive a impressão de que Judith e Piola não estavam nada animados com minha presença na coordenação da equipe e somente de Sarué e de Darcy, percebi uma boa receptividade. Tarcísio me parecera uma boa pessoa, mas como seria de se esperar de um funcionário administrativo não se manifestou e nem deixou transparecer qualquer sentimento.*

*Depois desse primeiro contato saí um pouco desanimado e reuni-me mais uma vez com o Dr. Seixas que me sugeriu ouvir a equipe em grupo e individualmente sobre a situação do programa, estabelecendo, então,*

*ainda que em linhas muito gerais, a orientação que adotaria para superar as muitas dificuldades e assumir com mais firmeza a condução dos nossos trabalhos. Comprometi-me a apresentar-lhe, em uma semana, uma estratégia geral de condução. Recebi do meu novo Chefe palavras de estímulo e a certeza de apoio para reforçar a ST assim que fosse oportuno.*

*Já em meu alojamento provisório, à noite, fui tomado pela sensação de ter me metido em uma fria. Pelo que soubera, com as poucas informações obtidas, os conflitos de poder, no GEIN, ultrapassavam, em muito, aqueles geralmente oriundos de disputas entre instituições de um mesmo governo. Creio ter percebido, talvez ainda muito intuitivamente, que estava entrando no meio de uma disputa entre partidários de uma orientação autoritária de governo centralizado, duramente golpeado pelas derrotas das eleições gerais de 1974 e os desejosos de uma condução mais arejada e modernizante com um caminhar, mesmo que lento, para uma redemocratização do País, com descentralização político administrativa negociada. E, embora, em tese, os Ministérios envolvidos no Programa estivessem comprometidos com as inovações de um Programa reformador e modernizante para o setor saúde, o representante do Ministério da Saúde responsável pela coordenação da direção do mesmo sofria pressões em direções antagônicas e de dois lados. De um, no Ministério que representava, estava sob pressão do Gabinete dirigido por um Ministro autoritário, centralizador, prescritivo nas orientações e extremamente submisso a duas Instituições muito antigas e tradicionais fortemente enraizadas na tecno-burocracia dominante na instituição, a SUCAM-SUPERINTENDÊNCIA DAS CAMPANHAS e a FSESP- FUNDAÇÃO PARA SERVIÇOS ESPECIAIS DE SAÚDE PÚBLICA, dirigidas respectivamente por sanitaristas tradicionais e, no dizer de muitos, vinculados a setores militares de linha mais reacionária: o Dr. Ernani Motta e o Dr. Aldo Villas Boas.*

*No GEIN, a situação de conflitos levava a uma radicalização de posições que o imobilizava. De um lado, se colocavam os representantes do Ministério do Planejamento que tiveram papel fundamental na elaboração e aprovação do Programa, os Drs. Eduardo Kertesz (titular) e Leandro Costa (suplente) que apoiavam, juntamente com o representante do Ministério*

*do Interior, o Dr. Otávio Clementino de Albuquerque a orientação dada pelo Nelson à ST no sentido de buscar em seminários estaduais ou macro-regionais (com presença das Equipes Técnicas estaduais e da FSESP) as normas e modelos a serem adotados no Programa (para treinamentos, organização de serviços, estrutura de poder, instalações, equipamentos etc.) e ali enfrentarem o poder dos adversários. De outro, se colocava o Ministério da Saúde com seu representante, Dr. José Carlos Seixas, que aparentemente, embora tivesse uma posição de simpatia com os primeiros, era obrigado a defender as posições da FSESP e da SUCAM que com apoio do Gabinete propunham a elaboração centralizada de normas e modelos e sua prescrição para os Estados. O representante do Ministério da Previdência, Fernando Vasconcellos Theophilo procurava exercer uma certa moderação, mas não marcava sua posição em discussões e votações.*

*Os conflitos no GEIN tinham correspondência na ST, onde Judith e menos ostensivamente Darcy acompanhavam a posição do M. da Saúde e Nelson, Piola e Frank, a do Planejamento / Interior e o assessor Sarué a do M. da Previdência.*

*Quando assumimos a coordenação da Secretaria Técnica do PIASS não havia o menor clima para qualquer diálogo ou discussão menos passional. E isto era alimentado pelos conflitos reproduzidos nos seminários estaduais ou em qualquer lugar que se conversasse sobre o PIASS intra-institucionalmente. Acho mesmo, que também alimentava o conflito um certo desejo de pessoas marcarem politicamente suas posições, em relação ao autoritarismo vigente.*

*Pouco antes das nove horas do dia seguinte nos encontramos as seis pessoas que compunham, agora a ST. Abrindo a reunião, solicitei de cada um a sua opinião sobre a situação atual do Programa, tanto em relação ao que ocorria no GEIN, quanto a situação das equipes técnicas em cada um dos Estados. Além da crise no GEIN referida por todos soube da constituição em todos os Estados de Equipes Técnicas, com recursos repassados pelo Ministério da Saúde e que eram usados principalmente para remuneração total ou complementar de técnicos contratados em regime especial de trabalho, exceto Minas Gerais que recusara o repasse de recursos financeiros*

*e apontara a equipe de Montes Claros como a responsável pela execução do Programa.*

*Em relação aos problemas no GEIN, ninguém se aprofundou em considerações sobre a crise, admitindo todos, porém a existência de dificuldades e conflitos de opinião que dificultavam o desenvolvimento do que fora planejado. Então eu comecei a fazer minhas considerações e a revelar minhas intenções.*

*Na opinião exposta, eu comecei por dizer que achava natural as divergências sobre como construir ou escolher normas para um projeto de reforma na maneira de organizar serviços de saúde, que pretendia envolver todas as esferas de governo, quando nem sequer uma das esferas, ou mesmo uma de suas Unidades Administrativas, tinha uma posição ou pensamento unitário. Os desafios estavam a meu ver relacionados em tentar resolver as divergências, buscando a solução das mesmas em discussões teóricas intermináveis que só aguçavam os confrontos e alimentavam tensões<sup>11</sup>. Por isso, minha intenção era conseguir convencer os membros do GEIN a adiar a última reunião do ano para novembro. Desse modo teríamos tempo, na Secretaria Técnica, para proceder uma avaliação objetiva das possibilidades de cada Estado em realizar suas proposições e definir os valores mínimos que cada um poderia dispor para demonstrar, na prática, a excelência de suas normas e modelos.*

*Minha proposição complementar eu não a comuniquei de imediato à equipe. Antes eu queria conversar em separado com os membros do GEIN e obter dos mesmos uma aquiescência prévia. Na verdade ela se fundamentava em uma observação que eu construía em minhas experiências passadas: a de que os intelectuais e teóricos tinham a tendência de convencer seus interlocutores da validade de suas idéias sem a mediação de práticas que pudessem referendá-las. Daí as discussões tornarem-se intermináveis e ocasiões ou oportunidades permanentes para disputa entre saberes e inteligências.*

---

<sup>11</sup> Esta opinião estava fundamentada em uma crítica já desenvolvida por mim à insistência que os encarregados de produzir normas e modelos, nos níveis centrais das administrações públicas, tinham, em fazer normas sobre normas só validadas por um suposto saber acadêmico e sem nunca experimentá-las em experiências concretas.

*Na verdade o cerne da minha proposição era o de admitir que os Estados pudessem tentar demonstrar, em campo, as excelências de suas normas e modelos permitindo-nos iniciar, assim, um processo de construção de normas e modelos para o PIASS, que pudessem melhor atender às diferentes realidades culturais e materiais do Nordeste. E ampliar as bases de sustentação política do Programa, pois conforme aprendera nas experiências do Vale do Jequitinhonha e de Montes Claros iniciando experiências concretas que apontassem para lideranças políticas e para a população, expectativas de benefícios, a curto prazo, ou então explicar, de modo inteligível para elas as nossas propostas tendo como referência o atendimento de suas necessidades já sentidas. Segundo meu pensamento, somente no desenvolvimento dos projetos e nas discussões de sua apresentação com as populações locais, apoiadas em iniciativas visíveis (escolha de locais para construções ou reformas, acertos para seleção de pessoal etc.) o povo e suas lideranças poderiam se apropriar do mesmo e defendê-lo.*

*Assim, nas questões de saúde, era necessário, o mais rápido possível, levar até o nível dos futuros usuários explicações de como o Programa pretendia organizar os serviços para tratar de suas doenças atuais e prevenir outras, em que prazo, com que dinheiro, usando que pessoal, que instalações etc. É claro que os maiores cuidados seriam tomados para que fossem cumpridos, nos projetos e proposições os pressuposto de objetivos maiores de um programa de extensão de cobertura de serviços de saúde, a baixo custo. A coerência e congruência das propostas estaduais com os princípios do Programa seriam o objeto de avaliação pública, feita em reuniões abertas, nos próprios Estados e sob coordenação do GEIN e da ST.*

*Ao terminar a reunião pedi ao Eduardo Sarué que coordenasse um esforço de toda a equipe para a preparação de um documento convincente de avaliação da situação atual do programa com atenção especial para verificar se era um fato verdadeiro, que em mais de um ano de existência legal o Programa ainda não se fizera presente, nos Estados, além de sua discussão limitada a grupos de técnicos nas Secretarias Estaduais de Saúde. Pois, a meu ver, urgia tornar público as potencialidades dos benefícios de sua implantação para toda a população, com o que as possibilidades de*

*apoio e sustentação política seriam imensamente ampliadas, sobretudo às vésperas de eleições, cujos resultados, interessavam a todas as forças políticas. E se isso fosse conseguido, os possíveis ganhos eleitorais seriam, naturalmente obtidos por aqueles que melhor pudessem executá-lo, ou denunciar as incompetências dos que não o fizessem.*

*Não percebi entusiasmo e senti até mesmo um ar de descrença, enfado desinteresse no comportamento da Judith durante minha fala. Piola muito educadamente mostrou-se atento embora sem demonstrar concordância ou não. Já por parte de Sarué, Tarcísio e Darcy senti um pouco mais de receptividade. Aliás o Piola procurou-me, em algum momento depois, para dizer-me de sua intenção em sair da Secretaria Técnica e explicou que só não o fizera juntamente com o Frank e o Edson porque não queria que o gesto pudesse ser interpretado como uma hostilidade a mim. Disse-me que estava disposto a colaborar com meu trabalho pelo menos durante uns três meses, tempo suficiente para fazer um juízo de as coisas poderiam melhorar. Agradei-lhe a lealdade e o tempo que estava concedendo à condução do Programa para provar sua viabilidade.*

*No dia seguinte procurei do Dr. Seixas para colocá-lo a par dos acontecimentos, da minha intenção de adiar a data da última reunião do GEIN de modo que eu pudesse tentar obter, em conversa com os representantes dos Ministérios que o compunham um pouco mais de boa vontade para com minhas intervenções. Procurei transmitir-lhe minha compreensão do delicado papel que lhe era reservado como moderador nos conflitos radicalizados, entre instituições do Ministério (FSESP e SUCAM) e os representantes do Planejamento e da Previdência. Ele negou que sofresse pressões de qualquer área do M. da Saúde, mas reconheceu que havia uma radicalização de posições, ampliada, pela politização de alguns temas técnicos. Autorizou-me, enfim, a buscar contornar os problemas com os entendimentos e contatos que eu julgasse necessários.*

*Decidi procurar em primeiro lugar o Eduardo Kertesz, que ficara conhecendo ainda em início 1976, quando depois de uma exposição sobre Montes Claros, na ENSP fui procurado por ele e juntos fomos até a sede de uma*

*entidade<sup>12</sup> ocasião em que conversamos bastante sobre a viabilidade de um projeto maior para expansão de cobertura de serviços de saúde a baixo custo. Ele me falou de sua vinculação ao IPEA e de um reconhecimento que fizera, com alguns colegas, de uma experiência das chamadas “casas de parto” operadas no Rio Grande do Norte por parteiras leigas. Acho que, na época, ele e outros já estavam elaborando o projeto PIASS.*

*Nossa conversa foi intermediada pelo Piola e ele, embora tenha sido bastante educado, procurou deixar claro, sua posição: “o Seixas não tem poder para peitar as tentativas do FSESP e a SUCAM, juntamente com a velha burocracia do M. da Saúde, de controlar o PIASS”. Depois de muito papo em que procurei explorar a importância que poderia ter o êxito do Programa para uma reforma no setor e do fato de ele ter sido seu principal idealizador, consegui seu compromisso de apoiar alguma proposta sensata da ST que pudesse fortalecê-la, para enfrentar as ingerências do Aldo e do Ernani (dirigentes daquelas entidades) nas grandes decisões do Programa. Para mostrar que eu não era tão ingênuo, disse-lhe da minha análise da situação do vivida pelo Seixas, como Secretário Executivo e Coordenador do GEIN: em minha opinião, ele era o representante e líder do grupo mais moderno do segundo escalão do M. da Saúde. Só o pessoal mais atrasado tinha ligações mais fortes com os “duros” no Governo. Finalmente, pedi ao Kertesz que procurasse obter também do Otávio Clementino apoio para a ST, já que um apelo seu teria muito mais força que qualquer argumento meu.*

*Meu passo seguinte foi procurar o Fernando Theóphilo, representante do Ministério da Previdência. Com ele a abordagem foi bastante diferente. Disse do que ficara sabendo sobre o agravamento da crise por que passava a direção do PIASS e das informações que tivera sobre sua atuação nos momentos de maior tensão. A conversa fluiu fácil. Ele me pareceu ter o temperamento conciliador e estar extremamente preocupado com iminente fracasso da implantação de um Programa que poderia ser mui-*

---

<sup>12</sup> Que eu supunha ser o IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, mas que devia funcionar com outro nome, uma vez que este viera a ser criado, oficialmente, em 1981.

*to importante para aliviar as dificuldades da Previdência em atender os compromissos de propiciar atendimento gratuito aos seus beneficiários. E ficou ainda mais receptivo quando lhe relatei a visita feita pela Cúpula do INAMPS em Montes Claros com os Drs Murilo V. Bastos, o Dr Torres e outros que aparentemente ficaram muito entusiasmados com o Projeto. Saí, da entrevista, convencido de ter obtido a simpatia de mais um membro do GEIN para minha proposta de condução do PIASS.*

*Depois ao ler o relatório preparado pela equipe sobre o primeiro ano do PIASS vi que todos, sob a orientação do Nelsão, trabalharam e muito, É claro, que de maneira errada, segundo minha compreensão. Produziram documentos básicos e fundamentais para a discussão e compreensão do Programa, mas só os encaminharam em multiplicadas reuniões de tecnoburocratas, federais/estaduais e do GEIN, onde se acirravam e radicalizavam oposições. Reproduzindo, talvez, a idéia prevalente na ditadura de que a concretização de planos e programas fosse garantida pelas escolhas do poder burocrático-autoritário. Em apenas 12 meses aconteceram 30 reuniões do GEIN, para discussão entre opostos, além dos encontros, institucionais de nível federal e estaduais, onde cada ponto de vista tinha, de lado a lado, seus defensores arraigados. E nem lideranças formais e informais e o povo, é claro, tiveram qualquer participação. Penso, hoje, que as diferenças entre os olhares meu e de Nelsão estão muito menos nas diferenças de ver e repudiar o autoritarismo e a centralização do poder e mais na maneira de encaminhar uma proposta contra isso. Talvez nele estivesse mais sedimentado o sentimento de que o poder real se concentre nas elites do que no povo. Aliás um sentimento muito coerente com o princípio do centralismo democrático. Os esforços do Nelsão foram confirmados na tese do meu querido amigo e correligionário Eric (a quem tive como exemplo de um bom comunista) na coordenação da ST.*

*Em outubro compareci a um Seminário dos Engenheiros do PIASS já programado e realizado no melhor hotel de São Luiz, à época: o Hotel Quatro Rodas. Como em qualquer reunião de pessoas para discutir coisas sérias sempre se aproveita muita coisa, principalmente, fora dos grupos de discussão, nas conversas informais, ou nos momentos de relaxamento.*



*Mas o Encontro apenas reforçou meu ponto de vista da improdutividade, ou da inconveniência em se discutir sobre opiniões, sem referências concretas. Exceção feita para uma visita de campo em que pudemos conhecer um pouquinho da realidade do Estado, no que respeito às condições gerais de vida da população e particularmente no que se refere a saneamento básico, voltei de lá convencido a trabalhar mais e discutir menos.*

*Em novembro, com a preciosa ajuda do Sarué, organizamos nossa apresentação para a Reunião do GEIN, na qual apresentamos um diagnóstico da situação do PIASS e uma estratégia Geral de Condução. Esta se fundamentava, obviamente, em corrigir as fragilidades da anteriormente adotada e que para mim consistiam em: 1) concentrar esforços em tentativas de resolver em discussões o antagonismo de concepções já perceptíveis na elaboração do Programa; e 2) não apontar o único caminho irrecusável para superação dos conflitos resultantes: submeter as duas concepções ao teste de viabilidade político e econômica. Por isso propusemos: 1) admitir que os modelos a serem adotados pudessem ser diferentes segundo a realidade e experiência ou opinião dos postulantes de financiamento e liberar o quantitativo de recursos solicitados pelos Estados e pela FSESP se os seus valores somados não ultrapassassem o total disponível, para aplicação em 1978 (caso isso acontecesse fazer uma redução proporcional nos totais solicitados); 2) Acompanhar e avaliar sistematicamente a execução dos projetos, no campo, premiando e punindo os que mais se destacassem como adequados ou não, para realização do objetivo maior do Programa que era o de estender a cobertura de serviços de saúde ao menor custo possível. Para garantir o cumprimento do segundo item da estratégia propusemos, ainda, que a partir de 1978, as reuniões do GEIN fossem realizadas no Estado, em eventos abertos e contemplassem, como ponto privilegiado de pauta, a avaliação do desenvolvimento dos projetos estaduais principalmente no se referisse a modelos adotados para construções, treinamento de pessoal, supervisão e aproveitamento eficiente dos recursos.*

*Não tenho dúvidas que naquela reunião a ST ganhou uma nova imagem de competência e, conseqüentemente, maior confiança da decisão superior*

*do Programa. E as decisões finais, do GEIN, não poderiam ser mais significativas:*

- *A comissão só voltaria a se reunir em março de 1978;*
- *a reunião aconteceria no estado indicado pela ST;*
- *nos intervalos entre reuniões o Coordenador da ST ficava autorizado a tomar qualquer decisão, a ser referendada na reunião seguinte.*

*Eu saí eufórico da Reunião, juntamente com meus aliados na ST. No dia seguinte anunciei à equipe que decidira convidar um especialista em estratégia de condução (acho que era a denominação que eu criara para Planejamento Estratégico), que fora meu assessor em Montes Claros e naquele momento era professor na ENSP, para nos ajudar a detalhar um plano de trabalho a ser colocado em prática ainda em dezembro. Pedi ao Piola que encaminhasse com maior empenho a liberação de recursos já solicitados nos projetos encaminhados e aprovados pelo GEIN e, em seguida, dei ciência ao Dr. Seixas das minhas iniciativas. Notei que ele estava muito satisfeito com minha atuação na crise que acabáramos de resolver e prontamente concordou em convidarmos o Mário Hamilton para consultorias eventuais. Aproveitei para tratar da minha mudança de residência para Brasília e ele encarregou seu assessor adjunto Dr. Harley de acompanhar-me até o DASP (Departamento de Administração dos Serviços Públicos), para desembaraçar o meu acesso ao apartamento funcional que me estava destinado. Seria um apartamento situado na SQS 111 – Bloco J (301 ou 302) que inicialmente seria ocupado pela filha do Senhor Ministro e do qual ela não gostou. Assinei os documentos necessários, recebi as chaves e a informação que o imóvel tinha sido pintado, estava passando por uma limpeza final, mas que poderia ser ocupado em três ou quatro dias. O Dr. Harley recebeu também a incumbência de providenciar uma ajuda de custo para pagar o transporte de meus pertences de Montes Claros à Brasília. De volta ao Ministério e subindo até o quarto andar, pelo elevador priva-*

*tivo, o referido Doutor observou-me que meu trânsito pelo quinto andar, o do gabinete ministerial, exigiria o uso de paletó e gravata. Eu apenas “rosnei” em resposta.*

## **De Montes Claros a Brasília**

*No mesmo dia tomei as providências e fiz os acertos necessários para vinda de Mário Hamilton a nos assessorar, inicialmente, em Brasília, durante duas semanas. E já na primeira (ou segunda) sexta feira de novembro, eu me dirigi a Montes Claros em busca da Chiquinha e Crianças. Desde metade de setembro eu estava hospedado no apartamento do Edinho, meu sobrinho, onde já morava o Chico seu irmão e eu presenciava suas repetidas brigas com a Maialu, sua primeira mulher. Edinho achava-se na obrigação de parecer machão e sua preocupação parecia se concentrar em fazer críticas à parceira. Eu bancava o moderador embora, como já confessei, fosse também um empedernido machista. Como acontece quase sempre, o passado, como um pedaço de vida que nos escapou, sempre é lembrado com saudades, esquecido nas suas dores e revivido nos seus prazeres. Tenho muitas saudades daqueles dias.*

*Assim, tive pressa em buscar o meu pessoal. Combinamos e acertamos com os anfitriões provisórios, Ives e Lenita, que nos arrancharíamos uns dias por ali, até que a mudança chegasse e fosse ajeitada no novo domicílio. A SQS 111 era uma quadra destinada à residência de oficiais da marinha e com alguns apartamentos não utilizados cedidos para outros ministérios. Era o caso daquele em que eu iria morar. O apartamento que recebi tinha três dormitórios muito amplos e uma sala imensa que ficou vazia mesmo depois de receber os grandes móveis desenhados pelo Délcio para a copa e os adquiridos para a sala de visitas. Aliás para evitar treinos de futebol comprei e instalei na mesma uma mesa de sinuca.*

*O que mais me chamou a atenção em Brasília, de início, foi o ambiente competitivo que se podia observar em todos os espaços: no trabalho, no lazer, no trânsito no uso de locais públicos, nos locais de comércio. Todos queriam ter vantagem em tudo. Ninguém conhecia ninguém e só depois*

*de muito tempo para os que estavam obrigados a conviver, nos locais de trabalho, de estudos ou de moradia, para os mais pobres, passou a haver alguma solidariedade e reconhecimento. Mas, Brasília, desde o início de sua construção, tornou-se um centro de oportunidades de emprego para a população mais jovem, de todo o Brasil e, muito particularmente, para os de regiões mais próximas, Daí uma certa tendência à formação de “colônias” aglutinando pessoas de mesma origem ou de hábitos, costumes e, até mesmo, linguagem, parecidos. Muita gente, da Serra e de municípios vizinhos, fez a vida na nova Capital. Por isso nossa vida social até intensificou-se com visitas feitas e recebidas de e a parentes e amigos. Embora eu morasse distante da maioria dos amigos conhecidos e parentes. Tornou-se comum os encontros de fins de semana na casa de uma das irmãs casadas da Chiquinha, onde todos nós das famílias nos encontrávamos, empanturrávamo-nos de comida e bebida, dançávamos e dormíamos (os visitantes combinavam levar coxinetes e outros pertences para ampliar a capacidade de hospedagem). No restante da semana cada um ficava na sua. Vez ou outra, Chiquinha e eu variávamos nossos programas nos fins de semana. Sempre acompanhados de outros casais amigos freqüentávamos um ou outro restaurante recomendados pelos mesmos e mais raramente assistíamos representações de pequenos grupos teatrais nos pequenos ambientes dos Galpões I e II situados na SQS 510.*

*A quadra, em que passara a morar, tinha alguns blocos, entre os quais o meu, voltados para os eixos centrais que dividiam as Asas, longitudinalmente. Tínhamos, os que habitavam tais blocos, então, uma bela vista, principalmente à noite, pela intensa iluminação que parecia se estender e confluir no horizonte de ambos os lados das pistas que formavam os eixos. Bem defronte e junto a uma das pistas do “eixinho” Leste havia um abrigo para os usuários do transporte coletivo, sempre cheia. Sua movimentação e manifestações davam um certo calor humano às noites silenciosas em que, após as 21 horas, só se ouviam os sons de motores e pneus.*

*À noite, bebericando Bacardi com coca e gelo, o som ligado em uma boa FM local, contemplando o ir e vir dos carros eu conseguia pensar meus problemas, no PIASS e muitas vezes encontrar caminhos para superar meus*

*medos. Naquele momento com a confiança e o apoio da Chiquinha sentia-me, é verdade, muito mais forte que ao chegar em Montes Claros, quando me achava obrigado a ser competente para cumprir o papel de chefe, responsável único pelo bem estar, sustento, segurança e saúde da família. Eu já tinha uma consciência maior das minhas fragilidades e do conforto de poder dividir, com uma parceira, sonhos, esperanças, frustrações, decepções e possibilidades de fracassos. Acho que quase podia sentir, ao meu lado, a presença do espírito audaz, desassombrado e sonhador do criador da nova capital que podia contemplar da janela de meu apartamento.*

*O convívio com outros moradores da quadra nunca foi estabelecido e desconfio que assim acontecia em relação a todos seus moradores. E pelo que pude observar, nas cidades satélites habitadas pelos de menor renda, embora diferentemente isto se repetia. Nelas, os comportamentos competitivos se manifestavam até com maior agressividade e os conflitos entre vizinhos eram mais comuns.*

### **E o PIASS começa a se deslanchar**

*Com a presença de Mário Hamilton discutimos nossa Estratégia Geral de Condução e alguns detalhamentos de maior importância:*

- Categorizar os Estados abrangidos pelo PIASS segundo critérios de viabilidade e impacto político dos projetos se realizados com êxito (dados pela adesão dos respectivos Secretários de Saúde, pelo potencial das equipes técnicas, pelo seu peso político);*
- Definir normas e instrumentos auxiliares de programação, a serem adotados para elaboração dos Planos de Trabalho Estaduais. Tais normas e instrumentos passariam por um teste de campo, em um dos Estados o melhor classificado no “ranking”, depois da categorização, ocasião em que seriam discutidos, em experiência concreta, com os técnicos do Estado, incluindo os das administrações regionais;*

- *Fazer os ajustes necessários, após o teste de campo, deixando sempre muito claro para todas as Equipes Técnicas Estaduais que nenhuma norma ou instrumento seria definitivo, podendo ser alterados caso outros mais adequados e sob juízo do GEIN/ST fossem sugeridos, desde que cumprissem, melhor, os objetivos de definir metas e indicadores de seu cumprimento;*
- *Realizar a reunião do GEIN programada para março de 78 no Estado em que as normas e os instrumentos auxiliares de programação tivessem sido testados, gerando um primeiro projeto estadual do PIASS a ser apresentado na mencionada reunião.*

*Os Estados foram categorizados em três grupos: um primeiro em que concentraríamos nossos esforços de assessoria e apoio com Minas, Bahia, Alagoas e Pernambuco; um segundo em que faríamos o melhor possível constituído por Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará.; e, por último aquele formado pelos por Sergipe, Piauí e Maranhão que mereceriam uma atenção menos preocupada.*

*Na elaboração das normas, instrumentos auxiliares e processo de programação tomamos, como ponto de partida a prática de Montes Claros. No último dia da primeira participação do Mário nessa primeira etapa de sua consultoria, reuni-me separadamente com ele e Piola em um demorado almoço em que tive de fixar, contra seus argumentos e uma certa reserva do Piola: o prazo de uma de uma semana (das últimas de fevereiro) para realização do teste de campo, a Bahia como Estado a ser programado e a apresentação do produto do esforço concentrado na reunião do GEIN, em março, a ser realizada no mesmo Estado. Decidimos nós três, ainda nesta reunião, que eu e Piola nos concentraríamos mais no acompanhamento do primeiro grupo e Darcy, Judith, Sarué e José Wilson nos outros dois. É claro que a divisão dos trabalhos, dentro da Equipe, para assessoria e apoio diferenciado, aos grupos de Estados, ficou restrita a nós três.*

*Mário continuou achando uma loucura detalhar a programação do PIASS, na Bahia, em uma semana apenas, mas eu o convenci com o argumento que ele certa vez me apresentou diante de uma decisão de risco*

*a ser tomada, em Montes Claros: “o poder tem que ser usado ou deixa de existir”. E o meu poder garantido pelo GEIN terminaria em Março, quando poderia ser confirmado e reforçado ou restringido.*

*Durante os meses de janeiro e a primeira quinzena de fevereiro de 1978, viajamos, minha equipe e eu, pelos Estados onde se desenvolveria o PIASS, conhecendo as equipes técnicas estaduais e dando a conhecer as novidades aprovadas pelo GEIN em sua última reunião. Eu (e pelo menos uma vez acompanhado de Piola), me concentrei em viagens a Pernambuco, Alagoas, Bahia e Minas Gerais procurando sempre estender minha visita aos seus interiores. Em Pernambuco e na Bahia fui ciceroniado pelos coordenadores das Equipes Técnicas, respectivamente, o Dr. Virgulino e a Enfermeira Aurora. Em Alagoas fui acompanhado pelo Bira, sua irmã Nora e Genilda e em Montes Claros, nos demoramos Piola e eu em conversar mais aprofundadamente com toda a equipe da administração regional de Saúde.*

*Convidei, pessoalmente, os Secretários Estaduais de Saúde das mencionadas Unidades Federativas para participarem da reunião do GEIN, em março, na Bahia, insistindo que, para a consolidação do Programa, eram indispensáveis suas presenças e a de representantes da Secretaria Técnica. Procurei deixar “no ar” um lembrete de que estávamos em um ano eleitoral e de que seria muito importante facilitar ou mesmo induzir a apropriação de nossas metas pelos candidatos a mandatos, tanto no poder executivo quanto no legislativo, com a informação adicional de que aquela reunião, como as outras que se realizariam no ano, seria pública, portanto aberta a quem interessasse.*

*Na segunda quinzena de fevereiro nos dedicamos, os mais envolvidos da ST, à preparação da Reunião do GEIN da Bahia. E isto incluía, naturalmente, a conquista de simpatias e adesões prévias, naquele Estado, à estratégia de condução que estávamos adotando para conduzir a implantação do PIASS e a redução de resistências que pudessem haver ou serem desenvolvidas à mesma.*

*Assim, enquanto, parte da equipe se debruçava em questões de organização e outra no preparo dos documentos técnicos pertinentes dos nossos*

*propósitos e objetivos a serem atingidos no evento, eu me concentrei em buscar simpatias e adesões na Secretaria de Saúde do estado anfitrião, especialmente a do Secretário e seu segundo escalão e a da Equipe Técnica do PIASS. Sabia que iria encontrar dificuldades maiores no convencimento e adesão dos técnicos. Eu conhecera alguns na Reunião promovida em Montes Claros, pelo Nelsão, para apresentação e discussão do PIASS. E a impressão que carregava era a de ter pela frente, no que se refere aos técnicos, inteligências brilhantes e críticas, já mobilizadas pela ação dos companheiros do PPREPS, àquela altura muito mais avançada no seu programa e com alguma reserva em relação à nova ST conduzida por mim. À começar pelo simples fato de que eu substituíra o Nelsão indicado para a coordenação da ST pelos que conceberam e dirigiam aquele programa.*

*Minha experiência me ensinava a me comportar como um bobo, ingênuo e simplório muito mais do que sou. E me esforçando por assim parecer, procurei, inicialmente, o Secretário Dr Ubaldo Dantas com quem me reuni na presença dos auxiliares que ele achou por bem convocar, para explicar meus propósitos e me submeter à sabatina do grupo enquanto um pouco conhecido ex-diretor de Montes Claros, que fora alçado à coordenação da ST, por conveniência do Ministério da Saúde.*

*Deixei bastante clara, ao final da reunião, a intenção de nosso próximo passo no Estado: realizar, com participação de todas as administrações regionais um exercício de elaboração de Projetos PIASS estaduais na primeira semana de março, o qual deveria ter como produto o anteprojeto da Bahia. E depois de muitas considerações sobre as dificuldades apresentadas por alguns técnicos, acabou sendo acatada nossa proposta como uma decisão da ST para a realização da qual, todos os presentes procurariam contribuir. Muitos deles surpresos com nossa ousadia. Deixamos acertados o período (não me lembro se ainda em fevereiro ou início de março), o local e os participantes do grande esforço de programação.*

*Creio que não me saí muito mal e que impressionara bem o Secretário e alguns dos presentes, menos “armados” por desconfianças prévias, resultantes de nosso primeiro contato em Montes Claros, reforçadas em conversas, por mais alguém.*



*Depois desse primeiro contato, almocei com a coordenadora da Equipe Técnica, a enfermeira Aurora e seu marido o Bill, um simpático americano que parecia prestigiado pelo Secretário, a quem manifestei minha vontade de conhecer, imediatamente, alguma região de saúde em que já estivesse atuando ou se propusesse a atuar, proximamente.*

*Ficou combinada, ainda no almoço, uma passagem pela região de Itapetinga, onde nos encontraríamos – eu indo por via aérea e Aurora com um dos seus por via terrestre – voltando todos no mesmo veículo e visitando cidades e povoados, segundo programação da Equipe Técnica estadual.*

*O primeiro contato com o interior da Bahia deixou-me marcado por impressões muito agradáveis e prazerosas, seja pelo contato com um povo muito diferente nos seus costumes, seja pelas situações pitorescas vividas e talvez até pela sensação que começávamos “a mover a roda”, na implantação do projeto, com um exemplo bastante concreto de como pretendíamos conduzi-lo: “com o pé na poeira”.*

*Saí de Salvador com a rota incluindo uma escala em Ilhéus, em um avião de uma companhia regional que utilizava nos nossos “Bandeirantes”, um dos primeiros aviões fabricados pela EMBRAER para transportes de passageiros. Diziam que era muito seguro, mas circulavam notícias de que muitos desastres demonstravam o contrário. Eu, na verdade, nunca tive medo de voar de avião, embora muitas vezes, assim o dissesse para justificar perante a Chiquinha, o “emborcar” de algumas doses de algum destilado, na espera, quando ela me acompanhava até ao aeroporto. Mas o “Bandeirante” era muito pequeno, barulhento e sensível a turbulências. E no trecho de Ilhéus à Itapetinga tinha de voar baixo por que a distância era muito pequena e não se justificava ganhar altura. Então, ao ver passar, pela pequena janela, alguns volumes negros em altíssima velocidade e ao ouvir dos comandantes – minha poltrona era na primeira fila – comentários de que o único perigo que corríamos era o de algum choque com urubus, tive necessidade de pedir uma dose reforçada de Whisky.*

*No Aeroporto de Itapetinga fui recebido com honras pelo Prefeito que gentilmente me conduziu ao hotel, onde tinha sido reservado um belo e confortável apartamento, convidando-me antes para um jantar à noite.*

*Não querendo perder o capítulo da novela das oito, justifiquei-me em recusar o convite pelo cansaço e pela necessidade de tomar medicamentos em hora marcada para tratar de uma insônia crônica.*

*O Hotel era realmente confortável e dava a vista para uma praça arredondada onde tranqüilamente, pastavam, indiferente aos transeuntes e enamorados trocando gestos de amor, muitos bois e vacas com bezerros, todos muito brancos e dóceis. Só no dia seguinte, soube que os bois e vacas da praça eram estátuas homenageando o elemento mais importante da economia micro-regional: a pecuária de corte.*

*Aurora chegara à noite, já mais tarde e acompanhada do Freitas, um engenheiro sanitarista da SUCAM, colocado à disposição da Equipe Técnica. Não quisera me incomodar informada pela recepção de que eu, pelo cansaço jantara apenas sopa, servida no apartamento. Encontramo-nos, no café da manhã e acertamos os compromissos do dia, todos relacionados, com a apresentação do PIASS ao Prefeito (Espinheira?) e assessoria, além de um reconhecimento da cidade e dos seus problemas que o programa poderia ajudar a resolver.*

*À noite, depois de acomodarmos a Aurora e de nos despedirmos do Prefeito, Freitas e eu saímos para conhecer um pouco mais Itapetinga. Conduzido por ele fomos a um bar-buete-restaurant para comer as melhores carnes de sol da Bahia. Ele conhecia bem o ambiente, que bem visivelmente, à entrada, exibia em um quadro protegido por vidro, um alvará do Juiz autorizando a presença de menores de 18 anos, no estabelecimento, até duas horas da manhã seguinte, tendo em conta as necessidades da economia local.*

*Muitas menores bonitinhas e atraentes se ofereciam disponíveis para companhia. Mas, no intuito de demonstrar seriedade para meu companheiro, concentrei-me no Bacardi com coca enquanto esperava pelo prato pedido: a famosa carne de sol de Itapetinga. Com isso inibi também maiores iniciativas do meu companheiro em relação às meninas e assim ficamos conversando sobre nossas histórias pessoais e profissionais.*

*Acho que a noite foi prazerosa e produtiva, para mim que tinha muito interesse em informações sobre a equipe estadual do PIASS e sobre al-*

*guns técnicos da Secretaria de Saúde e o que era importante conquistei alguma confiança e simpatia do baixinho Freitas.*

*No dia seguinte cumprindo programação feita pela Aurora, partimos, pouco depois das seis da manhã de volta para Salvador. Paramos em algumas cidades (eu me lembro de Itororó, Ibicuí e Caatiba) nas quais mantivemos contatos com os prefeitos e outras autoridades locais tudo visando anunciar a implantação do nosso programa e discutir as necessidades e prioridades dos municípios em relação ao setor saúde. Passamos por um povoado, onde nos esperava com um generoso almoço um cabo eleitoral do Governo, de então. Era um moreno muito forte, um pouco barrigudo, meio calvo, muito sorridente e com o chapéu de couro característico do vaqueiro nordestino. Não houve desculpas aceitas e tivemos de almoçar de novo, principalmente, depois da figura dizer que não comer com seu povo era uma desfeita o que foi reforçado pela minha companheira com um beliscão disfarçado.*

*Durante a viagem discutimos Aurora, Freitas e eu a realização da semana de programação. Procurei fazer com que ficassem claros seus objetivos principais: 1) fazer um exercício de programação, testando o processo proposto por nós para a preparação dos projetos estaduais (processo, normas e ferramentas auxiliares, tais como, quadro tabelas etc.); 2) obter como produto um rascunho ou primeiro esboço de um projeto PIASS para a Bahia e maior detalhamento do primeiro ano de execução; 3) realizar o exercício com as informações disponíveis nas administrações regionais e que pudessem ser enriquecidas com outras sem necessidade de viagens a municípios; e 4), que as regionais procurassem trazer informações sobre a situação atual sobre recursos para a saúde (rede física e estado das instalações e equipamentos, recursos humanos existentes capacitados ou não) existentes em cada município. A Equipe Técnica estadual procuraria com os dados disponíveis nas diferentes áreas da Secretaria organizar as informações, por região. Finalmente acertamos mantermos contatos regulares e freqüentes, por telefone, a partir da semana seguinte para ajustes na organização dos trabalhos*

*Chegamos em Salvador à noite e no dia seguinte voltei à Brasília no primeiro voo.*

*No dia seguinte e após relato dos resultados da viagem feito à equipe da ST, estabeleci contato com o Mário Hamilton, que fez mais um alerta sobre a “loucura” que iríamos cometer, mas não “amarelou”.*

### **Testando instrumentos e normas de programação na elaboração do Projeto PIASS para a Bahia com mais ou menos 200 técnicos.**

*Com a ST, a Equipe Técnica do Estado, alguns técnicos da Secretaria de Estado da Saúde da Bahia e Mário Hamilton nos reunimos, no domingo, véspera da “maratona” para planejar as atividades da semana, em um ambiente do Hotel em que nos hospedáramos (ou em um bar de beira de praia?).*

*Mário, convidado por mim a manifestar suas idéias sobre as atividades a serem desenvolvidas nos 5 dias úteis que teríamos pela frente, falou, inicialmente da ousadia da proposta de trabalho, em geral e ressaltando as imensas dificuldades de trabalhar com mais de duzentas pessoas em atividades de programação, com escassas informações para um diagnóstico minimamente preciso e reunidas, às pressas, sem tempo para um período de homogeneização de referências e conceitos, para alguma socialização por intercâmbio de experiências e mútuo relacionamento anterior. Mas, como as fichas já estavam lançadas e tendo participado de algumas “loucuras” semelhantes, em Montes Claros, com proveitos surpreendentes, propunha alguma remediação para os problemas que adviriam com um cronograma de atividades já discutido comigo.*

*Assim, na parte da manhã de segunda feira apresentaríamos, ele e eu, alguns conceitos adotados por nós da Secretaria do PIASS, sobre: Saúde, responsabilidades devidas pela Administração Pública do Setor, Descentralização, Planejamento e Programação Compartilhada, a Metodologia do ir e vir da Teoria à Prática e sobre provisoriedade do Conhecimento exigindo sempre Atualizações e Reformulações. O período da tarde seria reservado*

*para esclarecimentos e discussões, apresentação da organização do pessoal a ser cumprida para execução do plano de trabalho a ser desenvolvido, incorporação de providências, terminando o dia com uma reunião mais restrita entre o grupo, reunido naquele momento presente com as diferentes direções regionais de saúde e que coordenaria os trabalhos referentes à programação para sua Região de Saúde. Na sexta feira, à tarde, estaria reservada para consolidação das programações regionais realizadas durante os três dias seguintes e organização de uma apresentação dos resultados ao Secretário de Saúde ao fim da mesma.*

*Não era meu propósito colocar em discussão, naquela reunião uma proposta de trabalho como se houvesse alguma escolha alternativa. Queríamos apenas comunicar nossa decisão e, naturalmente, cooptar os presentes com absorção de eventuais críticas e sugestões, mas, sem deixar dúvidas de que uma orientação geral já havia sido decidida em acordos e discussões anteriores da ST com a Secretaria Estadual de Saúde. E deixei isto bastante claro, na minha fala após a do Mário, acrescentando que não havia tempo para protelação na elaboração do Projeto PIASS, para a Bahia, se quiséssemos ter recursos financeiros liberados ainda no segundo trimestre do ano. Este argumento e a segurança do Mário, no seu estilo de falar, aliado às suas dificuldades de comunicação pela, ainda, recente substituição do seu espanhol portenho por um “portunhol” capenga, limitaram as contestações. Inda mais que era um final de domingo propício para o último chope e descanso da maioria baiana que nos ouvira.*

*Eu tinha “aprendido”, principalmente depois de ler e tentar aplicar as idéias de Paulo Freire, que a melhor maneira de aprender não se dava pela transferência de conhecimentos novos com o discurso de professores, que necessariamente, usava como referências imagens, relações e construções já fixadas em suas mentes em suas experiências de vida. E acreditava que qualquer novo discurso explicativo de problemas a serem resolvidos, ou de tarefas a serem cumpridas para resolvê-los, só seria compreendido e conseqüente, se referido por elementos ou representações de experiências concretas vividas por todos. Por isso, resisti o quanto pude à idéia de fazer apresentações de conceitos para públicos heterogêneos que tinham ex-*

*periências, aprendizados e conhecimentos tão variados e diversos como os daqueles que, na semana seguinte, mergulhariam em um processo comumente compartilhado de produzir um Plano de Saúde. Mas, de algum modo, me dei conta de que teríamos como objeto de nossa exposição e discussão de conceitos a serem adotados, não os quase duzentos ou mais supervisores regionais de saúde, mas, principalmente, a Equipe Técnica da Bahia, os técnicos que ocupavam funções estratégicas, como auxiliares do Secretário Estadual de Saúde e, talvez, parte considerável dos Diretores Regionais de Saúde. O convencimento, destes, da validade de nossos conceitos e estratégias, ou pelo menos, uma aceitação de que fossem testados e avaliados era, sem dúvida, uma condição essencial para que nosso esforço de planejamento e programação pudesse se realizar com possibilidades de êxito.*

*Conversei à respeito com o Mário, com o Piola e com o Eduardo Sarué e todos concordaram com a minha compreensão dos fatos e da situação, bem como da condução que deveríamos dar à nossa participação, enquanto ST, no primeiro dia do evento.*

*Assim abri a intervenção da ST com a ressalva de que as exposições a seguir não tinham a pretensão de apresentar idéias, conceitos ou entendimentos necessariamente coincidentes com os de pessoas mais competentes, experientes e bem preparadas, presentes, mas tão somente como ponto de partida que certamente seria alterado ou até reformulado, no decorrer da execução do Projeto PIASS, naquele e em outros eventos. Pois, estávamos apenas iniciando ali e naquele momento, com a humildade necessária, um longo processo de aprendizado coletivo de como interiorizar Ações de Saúde e de Saneamento nunca antes experimentados. E que cabia sem dúvida à ST a responsabilidade de dar o “chute” inicial. Depois apresentei, utilizando a linguagem mais simples que pude dispor, o meu conceito de saúde que conseguira formular na leitura da tese do Arouca, de uma de suas referências bibliográficas, Georges Canguilhem e em discussões havidas em inúmeros seminários e encontros de que participara: “a capacidade de pessoas e populações para construírem normas propícias ao desenvolvimento da vida humana”. Aliás, conceito que, até hoje, tenho como o melhor. An-*

*tes, é claro, procurei negar com argumentos e alguns chistes os conceitos de saúde que a colocavam com o significado de ausência de doenças ou de um “estado de bem estar físico, mental e social”. Depois falou o Mário, acentuando que planejamento nunca acaba e acontece como subir numa espiral ascendente em que o ponto de tangência, no caminhar vai sempre encontrar a mesma fase só que qualidade superior: diagnóstico, identificação de problemas, objetivos, execução, avaliação, novo diagnóstico etc.*

*Nossa proposta apresentada como definitiva foi a de que, no período da tarde, fossem prestados esclarecimentos e apresentadas opiniões convergentes ou divergentes e nas duas últimas horas (dezesseis e dezessete) discutido o cronograma, a organização e o método de trabalho nos dias restantes, ficando acertado que na sexta, ao final do dia, Mário apresentaria ao Secretário de Saúde, em Plenária, o primeiro rascunho do Projeto PIASS para a Bahia. Nas discussões ou esclarecimentos nenhum problema maior foi levantado e houve apenas uma reclamação de que o tempo, destinado a discussões teóricas, fora pequeno.*

*Sugeri que, no Relatório Final do Encontro, se deixasse registrado a recomendação para a realização periódica e sistemática de encontros regionais e estaduais com o objetivo de aprofundar reflexões sobre conceitos, já então, com as discussões devidamente subsidiadas e referenciadas pelas práticas desenvolvidas, na implantação do Projeto. Às dezesseis horas, como previsto, encerramos a Reunião com a solicitação de que permanecessem no auditório os técnicos da ST e da Equipe Técnica da Bahia, mais os diretores regionais de saúde e um de seus subordinados que pudesse desempenhar as funções de Relator de Grupo. Foram constituídos tantos grupos de trabalho quanto as Regionais de Saúde a serem coordenadas pelos respectivos Diretores ou seu substituto eventual, os relatores indicados para registro dos trabalhos de programação, no que seriam acompanhados pelos técnicos da Secretaria Estadual de Saúde e da ST. Mário, Aurora (coordenadora da Equipe Técnica), Sarué (assessor da OPAS) e eu formamos um Grupo de Apoio para orientar soluções de problemas surgidos eventualmente. No tempo restante do primeiro dia do encontro, Mário explicou, minuciosamente, a dinâmica a ser buscada na elaboração dos*

*Planos Regionais de Saúde e um Roteiro, previamente, preparado e com os diferentes tópicos detalhados de modo a facilitar sua compreensão e seguimento, pelos diferentes grupos.*

*No jantar e depois no hotel, em que nós, de Brasília, nos hospedáramos, o pequeno grupo responsável pela coordenação geral e com mais alguns técnicos da Secretaria Estadual de Saúde trocamos impressões e discutimos alguns problemas que poderiam surgir nos trabalhos. Procurei firmar a idéia de que aquela Reunião deveria ser entendida e orientada como o primeiro passo de um longo processo de planejamento participativo, para elaboração e implantação do Projeto PIASS para a Bahia. Daí, nada de estresses e ansiedades já que dela não se esperava nenhum produto acabado, definitivo e perfeito.*

*No final do primeiro dia, eu estava confiante de que tínhamos nas mãos a condução dos trabalhos a serem desenvolvidos nos dias seguintes e fui dormir bastante tranqüilo.*

*E, no dia seguinte, então, como diria meu sobrinho Romero hoje, “partimos para a ignorância”. Acho que nos três dias seguintes conseguimos trabalhar freneticamente em um clima de bagunça mas, alegre e produtor. O maior problema foi ir convencendo a todos de que nosso trabalho era mais um exercício de programação, com números provisórios ou seja com os disponíveis que poderiam ser corrigidos depois. Mário tinha razão. Em um grande auditório as dezenas de grupos de trabalho agitavam-se e conversavam como bandos de loucos. Era mesmo uma loucura geral. Mas, no quinto de trabalho, isto é na sexta feira, já estando presentes, no auditório o Secretário, seu staff e convidados, Mário ainda terminava de consolidar os programas regionais em algumas cartolinas que preenchia com pincéis atômicos de cores variadas para sua apresentação.*

*E com seu “portunhol” e sotaque mais carregado que o de costume, meu companheiro de tantas loucuras, expôs, com a ajuda das cartolinas acopladas em um painel móvel, o rascunho do primeiro Projeto Estadual de Saúde elaborado com os instrumentos que seriam, a partir daquele dia utilizados por todos os Estados, cobertos pelo PIASS. E antes da primeira intervenção, explicou que até uma semana antes da reunião do GEIN, a*



*ser realizada no Estado, em abril, o Projeto teria sido revisado e impresso de forma mais bem acabada, depois de corrigidas e completadas as informações utilizadas, provisoriamente, com outras, colhidas nas realidades locais e regionais.*

*Depois de algumas pequenas explicações ao Secretário, Dr. Ubaldo Dantas e a alguns de seus assessores mais diretos (Antônio Nery, do Planejamento e José Alberto Hermógenes da Vigilância Epidemiológica), a Reunião foi encerrada com um discurso do primeiro, agradecendo o apoio da ST/PIASS, a todos os participantes e manifestando sua certeza de que a Bahia corresponderia à confiança no seu desempenho, na implantação e desenvolvimento do Programa.*

*À noite, saímos com alguns técnicos da Equipe Estadual do PIASS e obviamente, aproveitei para tomar o costumeiro porre de Bacardi, com que sempre encerrava minhas reuniões de trabalho. Mário apressou-se em voltar para o Rio, não sem antes, reafirmar seu compromisso de nos ajudar no acabamento do Projeto e preparação da Reunião em que o mesmo seria apresentado pela Bahia ao GEIN.*

*De volta à Brasília, resolvemos na ST, depois de avaliação da experiência de programação na Bahia, que a primeira reunião do GEIN, a ser realizada em março e que, inicialmente, pensávamos ter como sede o estado referido, devesse se dar em Pernambuco coincidindo com um encontro técnico promovido pela coordenação do PPREPS com seus núcleos estaduais. Assim teríamos mais tempo para preparar a Reunião da Bahia que todos sabiam ser de grande importância. As atividades específicas do PIASS, naquele evento, se restringiriam ao conhecimento mais aprofundado da proposta do Estado de Pernambuco, uma visita a campo para conhecer mais de perto os problemas e algum trabalho já iniciado o que se completaria com a reunião propriamente dita discutindo e aprovando recursos já solicitados por Projetos Estaduais.*

*Nossas relações com a coordenação do PPREPS eram cordiais mas, eu tentava manter uma certa distância. Em primeiro lugar, porque o diferencial de prestígio profissional e intelectual do pessoal que conduzia aquele programa era muito grande em relação a nós, da equipe do PIASS, em*

*segundo por que um de seus membros fora substituído por mim na coordenação da ST- GEIN o que, evidentemente, mantinha alguns constrangimentos nas relações entre os Programas e em terceiro, talvez relacionada com a primeira questão, a orientação geral na condução dos mesmos seguiam caminhos quase opostos. A condução do PPREPS adotava a opção de implantar seu programa em discussões aprofundadas e progressivas dos conceitos que fundamentavam sua proposta, na preparação de seus núcleos estaduais. No PIASS, optávamos pelo aprendizado em serviço, aceitando que as Equipes Estaduais, partissem de modelos e normas, provisoriamente adotadas por elas, em Projetos que seriam avaliados periódica e sistematicamente, com correções e reformulações necessárias nos ditos modelos e normas, depois de “seu aprendizado” e análises realizadas nas reuniões do GEIN. Então, esperávamos, que após dois anos de experiências e reflexões coletivas chegaríamos a modelos e normas mais definitivos, para o Programa. De qualquer forma seria uma oportunidade de desfazermos mal entendidos e mostrar nossa disposição para relações amigáveis e mais cooperativas.*

*A Reunião foi realizada sem incidentes e desenvolvida segundo nossas expectativas, encerrando-se com a apresentação sumária da Proposta Geral de trabalho do PPREPS. Foi precedida de uma visita à micro região de Limoeiro, onde seriam iniciadas as atividades do Projeto – PIASS, para o Estado. Depois fomos, todos os participantes, festivamente recebidos com um almoço oferecido pelo Secretário de Saúde, um Almirante reformado, muito gentil que nos proporcionou conhecer a famosa “buchada de bode” e degustar uma cachaça produzida por ele mesmo, além de receber como brinde algumas garrafas. Estreitamos nossas relações com a Equipe Técnica Local coordenada pelo simpático Dr. Virgulino e que se compunha, em sua maioria com experientes profissionais formados nos trabalhos do Projeto Caruaru, similar ao de Montes Claros. O resultado mais importante do evento foi a indicação, de que os próximos encontros deveriam ter um caráter predominantemente político, com a presença e participação de prefeitos, deputados interessados pelo Projeto e Secretários de Saúde de outros Estados, bem como, de membros das diferentes Equipes Técnicas.*

*Todas as proposições da Secretária Técnica foram aprovadas pelo GEIN e penso que seus membros ficaram mais convencidos da correção da estratégia aprovada e posta em prática desde sua última reunião de 1977.*

*De volta à Brasília e, depois de fazer a nossa habitual reunião de avaliação na ST, procurei o Dr Seixas para encaminhar a contratação de pelo menos mais três técnicos de alta competência e de minha confiança para reforçar a equipe. Com sua aprovação procurei fazer contato com o Agenor, o Pellegrine e o Scotti de modo a confirmar a aceitação dos mesmos de integrarem nossa equipe e solicitar informações complementares necessárias para os contratos. Encaminhei oficialmente a indicação dos nomes ao Secretário Executivo com a solicitação de urgência para efetivação dos contratos, pois, sabia que havia um processo preliminar de uma área de Informações (ligada ao SNI) para liberação de contratos e que o processo poderia demorar muito. Poucos dias depois fui chamado pelo Dr. Seixas que me comunicou haver restrições à contratação do Pellegrine, a quem ele já conhecia de muito tempo, mas, que se a mesma fosse imprescindível ele poderia assumir a responsabilidade pela liberação do contrato, desde que, conversássemos com o informando-o de que estaria sob vigilância permanente de informantes do órgão de segurança. Voltei a falar com o nosso Coordenador e o com Pellegrine ficando tudo acertado, para que a aprovação dos contratos se desse na Reunião da Bahia. Mas eu poderia pedir desde já contar com a colaboração dos contratados desde que os mesmos aceitassem receber uma remuneração provisória como consultores.*

*Então, já com a participação do Scotti e do Pellegrine (Agenor dependia de encaminhar antes alguns problemas pessoais) iniciamos em final de março ou início de abril a preparação do que seria a primeira grande reunião do PIASS, promovida pelo GEIN em articulação com a Secretaria de Saúde do Estado da Bahia, fora de Brasília.*

### **Reunião do GEIN na Bahia - A implantação de uma nova estratégia de condução**

*Na preparação da reunião do GEIN na Bahia, a ST, já reforçada com*

*novos técnicos, procurou desde logo assumir o papel que lhe era proposto na estratégia de condução definida para 1978. Tal estratégia foi sendo introduzida, na equipe, desde nossos primeiros contatos, porque acreditava, eu, que o fracasso inicial na implantação do PIASS, que em um ano, não conseguira, praticamente sair do papel, devia-se à falta de diretrizes claras e definidas de como caminhar.*

*E eu, que participara de alguns dos seminários promovidos pela ST no ano de 1977 (primeiro semestre), tinha reforçada a minha idéia de que a estratégia adotada estava totalmente errada, embora muito ao gosto dos oriundos da Academia. Daí termos decidido que a Reunião da Bahia deveria acontecer orientada pelos dois pilares da Estratégia do PIASS para 1978, já aprovada pelo GEIN:*

- *“A proposta do PIASS tem conteúdo inovador e como tal, sua implantação deve propiciar um processo de aprendizado, baseado na reflexão da prática dos projetos estaduais, ou seja, não se trata de definir “a priori” um modelo PIASS, já que o mesmo deve emergir da própria experiência do programa”.*
- *“Para consolidação do programa é imprescindível o apoio das populações beneficiadas, manifesto através de suas lideranças formais. Para tanto, é necessário a rápida implantação de serviços para atender as necessidades de saúde da população e assim, gerar uma expectativa por sua permanência e expansão”<sup>13</sup>.*

*O preparo da Reunião foi cuidadoso e realizado em sintonia com a Equipe Técnica da Bahia que ficou encarregada de sua organização, responsabilizando-se a ST pela condução dos trabalhos a serem desenvolvidos após a sua instalação formal. A mesma seria precedida de uma sessão de abertura do evento presidida pelo Secretário Estadual de Saúde para seu discurso de anfitrião que se seguiria das palavras do coordenador do GEIN,*

---

<sup>13</sup> ROSAS, E. Jenner. A Extensão da Cobertura dos Serviços de Saúde no Brasil: PIASS - Análise de uma experiência. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz. Brailia, mimeo, pg. 114, Brasília, 1981.

*que a devolveria à presidência da solenidade que a encerraria depois de oferecer, se achasse por bem, oportunidade de intervenções para autoridades componentes da Mesa.*

*O primeiro dia dos trabalhos na Reunião, realizada em maio, seria reservado à apresentação do Projeto elaborado no “mutirão” de planejamento realizado em final de fevereiro e aprimorado pelas administrações regionais de saúde, sob supervisão da Equipe Técnica do Estado que ficou responsável pelo seu acabamento e preparo para a apresentação. Mas antes os membros do GEIN, da ST e da Equipe Técnica estadual, visitaram alguns “mini-postos” já em fase de construção guiados pelo Dr. Archer, engenheiro responsável pelas obras do Projeto e componente da Equipe Técnica - BA. Assim, a reunião no seu componente reservado para avaliação e aprovação do Projeto Estadual e trabalhos referentes a discussões e decisões sobre outros pontos de pauta só foi iniciada na quarta feira, prevendo-se seu encerramento para o final da sexta.*

*O pessoal da Bahia mostrou-se extremamente competente na organização da Reunião, a começar pela escolha do local: uma excelente Pousada, localizada no Balneário de “Caldas do Jorro” suficientemente longe de Salvador para permitir um convívio dos participantes sem grandes interferências dos problemas rotineiros que, eventualmente, ocorressem na Secretaria Estadual de Saúde ou no Ministério e, que pudessem perturbar as participações do Dr. Ubaldo e do Dr. Seixas, os principais personagens do evento, e, convenientemente próximo para permitir o traslado tranquilo de participantes não previstos para o alojamento no local. Depois, pela disponibilização de informações requeridas para o conforto e participação dos convidados nos eventos programados (de trabalho e sociais). E finalmente pela estrutura de suporte logístico para reuniões e plenárias. Tudo perfeito.*

*Os membros do GEIN ficaram surpresos e muito bem impressionados com o relato minucioso do processo participativo de elaboração do projeto, principalmente, com a evidente consciência dos participantes do Estado de aquele fora apenas o começo de um aprendizado a se realizar em práticas e avaliações sucessivas sem um final pré-definido, para todos os que dele*

*participaram. Inclusive os para os envolvidos na sua concretização, residentes em Brasília ou nos locais até onde pudessem se estender a ações do Programa. Impressionaram-se também, com a firmeza e segurança, das respostas dadas às indagações feitas, tanto pelo pessoal do Estado, quanto pelo pessoal da sua Secretaria Técnica. O êxito da apresentação do Projeto - PIASS/BAHIA facilitou muito a sua aprovação e, evidentemente, influenciou muito a aprovação de todos os outros encaminhamentos feitos pela ST, no último dia da Reunião, inclusive a de contratação dos novos Técnicos de reconhecida competência: os Drs. Ricardo de Freitas Scotti, Alberto Pellegrine Filho e José Agenor Álvares da Silva.*

*Como comportamento que me impus desde que assumi o PIASS, durante todo o evento, isto é, de segunda a sexta, eu me abstive da ingestão de qualquer quantidade de álcool. Neste período resisti, bravamente, aos insistentes convites dos companheiros da direção estadual e nacional do Programa, nos almoços e jantares: “bebericar” qualquer drinque contendo álcool e mesmo cerveja ou vinho. Mas, com a promessa feita a mim mesmo, de que na sexta, após o encerramento da reunião eu me entregaria totalmente aos prazeres da noite, consumindo, sem limites o meu velho “cuba livre”, sem limão e com dose e meia de Bacardi. E com a expectativa de um belo “porre”, comemorativo do dever cumprido, esperei apenas pela chegada da Ângela com quem fizera uma aposta, no início da semana de quem resistiria mais, tempo, “em pé” após o início da bebedeira.*

*Ângela era uma velha amiga que conhecera no Rio, quando ela frequentava um Curso de Especialização em Saúde Pública, na FENSP, onde eu fora ministrar uma palestra sobre a experiência de Montes Claros. Ela, residindo na Bahia, soubera da Reunião e me encontrara com o seu namorado, ainda no domingo, no Hotel em que me hospedara, em Salvador e me levava até sua casa onde recusei a beber qualquer coisa, alegando as responsabilidades nos trabalhos da semana. Mas aceitei o desafio de encontrá-la, em Caldas do Jorro e embebedarmos, juntos, pela noite inteira. E vejam a responsabilidade da menina: ela estava no sétimo mês de gravidez, com aquele barrigão das morenas magras, no sétimo mês.*

*Ali, pelas 19 horas, saímos da Pousada, Ângela e eu, nos dirigimos ao local onde o pessoal se divertia, à noite e iniciamos nossa “pendenga”, com muita animação. Todos os demais companheiros mais próximos tomaram conhecimento da aposta e, de certa forma, tornaram-se fiadores da mesma, além do compromisso implícito de “tomar conta da gente”. Lembro-me de nossas conversas animadas sobre os amigos comuns etc. sobre o Programa e a Reunião e da euforia crescente até, mais ou menos, à meia noite. Depois tudo se fez escuro e, quando clareou, eu me reencontrei com Ângela, ambos assentados diante de uma mesa ao lado de uma barraca (dessas de madeira e cobertas com lona de plástico), com copos muito en-sebados forrados por restos de cuba e tendo, à frente, um prato com pedacinhos de carne de bode, frita (ou assada?). Dali, saímos trôpegos para um banho na fonte de água quente que jorrava em um pequeno lago frente à Pousada, de onde saímos arrastados pelo compadre Scotti para o ônibus que nos levaria a Salvador, juntamente com os demais companheiros da ST e da Equipe Estadual. No ônibus, já prontinho para partir e completamente molhados, recebemos aquela recepção que os verdadeiros baianos propiciam a seres humanos irresponsáveis (muitas palmas e ovação). Graças ao meu compadre, a minha bagagem estava ajeitada, as contas devidamente pagas e só restou a mim e à Ângela dormir na viagem até nosso destino. Não me lembro como despedi de qualquer um dos companheiros. Só dei conta de mim, quando acordei em meu hotel (acho que se chamava “Hotel do Sol”), na capital Baiana, às dezoito horas do sábado e já em meu juízo ainda meio abalado, ao me deparar com uma carta de despedida do Scotti que, conforme o programado, partira para Brasília.*

*Tomei a cerveja de duas, latinhas das que estavam no “frigobar” e pedi na recepção que me mandassem servir, no apartamento, o jantar escolhido. Fiquei surpreso por não estar com uma ressaca monumental e poucas horas depois da refeição, com a ajuda de meio comprimido de um anti-histamínico do grupo que provoca sono me “apaguei” de novo com o propósito de me levantar um pouco antes da hora em que deveria estar pronto para voar para Brasília (dez ou onze horas da manhã). Cheguei muito bem em minha casa no domingo em um reencontro muito alegre com a Chiquinha, os filhos e os sobrinhos que moravam comigo na Capital do país.*

*Em Brasília minha vida familiar parecia-me estável e feliz. O “Preca” meu filho de criação, recuperava-se de uma, diagnosticada “nefroze lipóidica” que deixara cicatrizes na epiderme da barriga, à imagem das estrias que resultam nas mulheres, pós-parto, em gravidezes com fetos muito grandes. Com seu jeito de humilde, pedia desculpas à tia Chiquinha por querer comer tantos ovos cozidos (compreendi, depois com a ajuda de seu pediatra, o meu amigo-irmão Roberto que era um apetite seletivo para repor albumina). Com o Huguinho e Silvano compunha-mos, somados aos meus três filhos “de sangue” e eventuais dormidas da Tia Mary, uma família 9 pessoas. Os fins de semana eram dedicados totalmente aos prazeres da convivência com as famílias dos meus amigos e cunhados Ildeu e Ives. A Gente combinava a “farra” que começava nas sextas, à noite, e só terminava no domingo à tarde. Alternativamente as tais “farras” aconteciam na casa anfitriã, previamente combinada, animadas pelos necessários “cubas” (ou outros drinques) e pela energia dos filhos. Eram necessariamente realizadas em alegres “bate papos”, danças, cantorias e um dormir coletivo, em colchões esparramados nos espaços sobranceiros. Mas, Huguinho e Silvano, já rapazes, tinham seus próprios programas. Vez em quando, Chiquinha e eu aceitávamos convites de primos amigos (Edinho e Alberto) e fazíamos programas diferentes: apresentações de teatro nos “Galpãozinhos” da SQS 511 ou até mesmo dançar em alguma boate (aliás no que se refere a este item, só me lembro da mais bela noite em que dancei com a Chiquinha, ao som de Roberto Carlos na boate do Hotel Nacional). Assim eu me decompunha em duas personagens distintas: o profissional e o homem. E o cumprimento da missão se distinguia do viver como ser humano, a primeira governada por mim, a segunda pela Chiquinha.*

*Voltando à história de minha passagem pelo PIASS, nossa equipe constituinte da ST dedicou, ainda sem os seus novos componentes, os dias da semana seguinte a uma boa avaliação da Reunião do GEIN na Bahia, tendo como referência a estratégia definida para 1978. Tinha a meu lado, por ordem crescente de proximidade/aceitação/compromisso com os rumos dados ao Programa, a Judite Feitosa, uma enfermeira vinculada ao Ministério a quem, à época, eu tinha como adversária e espiã-controladora*



*imposta pela velha guarda da burocracia dominante; o José Wilson, um engenheiro sanitarista do SESP (que foi maldosamente alcunhado de “Q.I.-0”, apelido dado, pelo Kertesz, mas aceito pelo mesmo como tratamento carinhoso e que, para os outros componentes dos técnicos era traduzido como Q.U.I.-ZERO); a Darcy Vieira Franco, enfermeira também vinculada ao SESP, que trabalhara comigo em Montes Claros onde tivemos boas relações de amizade, mas, que tinha seu compromisso maior com seu emprego e era avessa a questões políticas; o Tarcísio, responsável pelo nosso apoio administrativo, inicialmente muito discreto em relação à validade de nossa estratégia e com o passar do tempo, já, mais confiante, veio a se tornar um companheiro valioso; o Sérgio Francisco Piola, vinculado ao IPEA, competente planejador em saúde, já de grande importância para o sucesso do Programa e que ao contrário do que seria coerente com a imagem do gaúcho, era uma pessoa extremamente afável e incapaz de ofender alguém, mesmo nas discussões mais acaloradas; finalmente o Eduardo Sarué, assessor vinculado à OPAS, de longa história na Saúde Pública, com quem, durante nossa convivência, aprendi muito e que contribuiu inestimavelmente para o trabalho.*

*Mesmo sem contribuições significativas dos primeiros dos componentes citados, concluímos - Darcy, Tarcísio, Piola, Sarué e eu - que havíamos avançado muito na conquista definitiva da confiança do GEIN e no desenvolvimento da nossa estratégia. A Reunião da Bahia confirmara o acerto do envolvimento progressivo do maior número de técnicos e políticos na consolidação dos rumos dados ao nosso trabalho, ficando muito claro que nosso Programa se afirmaria, na medida em que pudesse despertar expectativas favoráveis nas populações, através de sinais concretos de seus benefícios: obras para construção de Postos e Centros Saúde, recrutamento público de pessoal local e seu treinamento chegada de equipamentos, a presença periódica e sistemática de supervisores regionais etc.. A aprovação de contratos de novos técnicos que sabíamos competentes, leais e afiados com o propósito de tornar o PIASS um importante laboratório para a Reforma Sanitária, tanto nos aspectos técnicos administrativos quanto nos de estratégia e política, propiciavam razões sólidas para expectativas*

*otimistas. Decidimos já, na próxima reunião, a se realizar em Alagoas, em maio/junho, definir uma pauta com três momentos, a serem desenvolvidos em três dias: um primeiro para visita de campo, após breve exposição da Equipe Técnica sobre o Projeto PIASS para o Estado; um segundo para discussão de um tema relevante para execução de todos os Projetos estaduais (para a reunião de Alagoas foi escolhido por nós a “Capacitação de Recursos Humanos”) tendo como base a proposta do projeto em questão; e o terceiro, para tomada de decisões pelo GEIN sobre problemas indicados previamente ou na própria.*

### **A Reunião de Alagoas – A preocupação com as relações PIASS/PPREPS**

*Passamos os membros da ST, a seguir, à preparação da reunião de Alagoas, que incluía assessoria e acompanhamento dos preparativos a serem feitos pela Equipe Técnica daquele Estado. Várias razões apontavam o Estado de Alagoas como aquele a ser escolhido para sede da segunda reunião do GEIN fora de Brasília; a Equipe Técnica era coordenada pelo experiente Dr. Gonçalves que exercia a função desde o início da implantação do Programa; o Dr. José Bernardes, político experiente, mas antes de tudo um bom caráter e pessoa de fino trato, ocupava, desde início do ano, o cargo de Secretário Estadual de Saúde; o Dr. José Bernardes, político experiente, mas antes de tudo um bom caráter e pessoa de fino trato; compunham a Equipe Técnica, em sua maioria, sanitaristas jovens inteligentes idealistas e entusiastas; e, finalmente o Estado havia sido considerado entre os de maior potencial para desenvolvimento rápido do PIASS. Se bem me lembro, eram membros da referida Equipe Técnica: o Ubiratan Pedrosa, sua irmã enfermeira Nora, a assistente social Genilda, um engenheiro e um epidemiólogo, cujos nomes tentarei obter do Ubiratan que, até o momento, não respondeu a meus apelos, feitos por intermédio de e-mails.*

*Discuti a pauta proposta com o Dr. Seixas e depois de sua aprovação remetemos cópias para os demais componentes do GEIN e para os coordenadores das Equipes Técnicas estaduais, com recomendação de que se*

*preparassem para intervir nas discussões do tema “Capacitação de Recursos Humanos” com anotações sobre as experiências particulares de cada uma, abrangendo tópicos considerados de maior importância: fundamentos conceituais do processo e método adotado para seleção de treinandos, para o ensino, para avaliação, duração, número de alunos por turma e por curso, duração do primeiro módulo etc. Recomendamos, ainda, às Equipes estaduais que se esforçassem para que seus Secretários Estaduais de Saúde comparecessem ao evento que seria também ocasião propícia para estabelecer relações entre si e com o GEIN, com condições favoráveis para obterem maiores benefícios para seus Projetos. Também consegui do Dr. Seixas o encaminhamento prático da contratação dos técnicos Scotti, Agenor e Pelegrine, aprovada na Bahia. Dias depois fui informado pelo mesmo que tinha enfrentado a oposição do representante dos serviços de Informação do Ministério para a contratação do Pelegrine, pois a ficha dele arquivada naqueles serviços indicava ser o mesmo um elemento subversivo. Mas, Dr. Seixas que o conhecia assumiu a responsabilidade pela inclusão do mesmo no Programa, passando a responder comigo, pela sua conduta, do ponto de vista político. Fiquei autorizado a negociar com as instituições às quais estavam ainda vinculados os referidos técnicos no sentido de obter sua contribuição ainda que eventual custeada pela origem, até que vencidos os trâmites burocráticos necessários, aqueles pudessem ser definitivamente integrados aos quadros do Ministério.*

*Sarué como bom planejador, em conversa mais reservada, sugeriu-me que elaborássemos, sumariamente, nossa proposta de capacitação de Pessoal de modo que a equipe pudesse intervir na Reunião de Alagoas, já incorporando as linhas gerais ou princípios de que o PIASS não pudesse abrir mão, tendo em conta os fundamentos de sua Estratégia. Discutimos o modelo adotado em Montes Claros, bem como, a avaliação da experiência e ele achou que seus fundamentos serviam, muito bem, para os nossos objetivos. Discutimos ainda como conduzir a discussão do assunto na ST e junto à Equipe Técnica de Alagoas e decidimos que, até a Reunião, nossa comunicação da questão ficasse restrita ao Piola, aos novos colaboradores e a pessoas já de nossa confiança na ET de Alagoas.*

*Na verdade, Sarué sabia que todas nossas atividades de condução da ST tinham que conter o núcleo da nossa estratégia: realizar um projeto é um processo de aprendizagem de saberes que vão se construindo na sua execução. Mas, quem conduz tem que ter já a antevisão de onde quer chegar, ainda que admita alterações e reformulações neste “aonde chegar”, desde que originadas das ações e reflexões sucessivas acontecidas no próprio processo de execução. O processo de capacitação de auxiliares de saúde em Montes Claros foi assim construído e todas as fases (recrutamento, seleção, treinamento introdutório e estágios) mantinham coerência com o princípio abraçado pelos que o levaram a termo: o de que “o caminho se faz no caminhar”. Um caminho, porém, que tem um ponto de chegada definido até que possa ser redefinido em avaliações subsequentes. E além de tudo o modelo adotado para capacitação de pessoal para Atenção Primária em Montes Claros, teve em conta, principalmente uma necessidade que era também a nossa: acelerar a implantação e o funcionamento de uma rede de Centros e Postos de Saúde com suficiente amplitude para conquistar as bases de apoio político ao Programa.*

*Então – depois de chegar a um consenso, com Sarué, sobre uma proposta das linhas gerais que deveriam orientar a “Capacitação de Pessoal no PIASS” – coloquei o assunto em discussão com Piola, ainda em Brasília. E, depois, com o Ubiratan da Equipe Técnica de Alagoas, quando me dirigi ao Estado, em princípios do mês de maio, para assessorar os responsáveis, nos preparativos para a terceira Reunião mensal ordinária do GEIN.*

*A proposta, discutida com Sarué, Piola e o Ubiratan, tinha como fundamento básico o produto de nossos experimentos e reflexões no Vale do Jequitinhonha e em Montes Claros e que alimentava todo meu agir como responsável pela condução dos projetos futuros. E se resumia em reafirmar nosso pensamento acerca do processo de construção dos modelos a serem adotados no desenvolvimento do Programa: não aceitar nenhuma proposta como receita única e estimular que cada um dos agentes institucionais construísse mais solidamente sua proposta, depois das discussões, no encontro e as experimentassem com o compromisso de avaliações coletivas de todas Equipes Técnicas nas futuras reuniões do GEIN.*

*Havia certa tensão nas relações da condução do PIASS com a do PPREPS dada por vários motivos: 1) os componentes da coordenação do PPREPS consideravam-se, com razão, os responsáveis maiores pela formulação de orientações na formação de recursos humanos para os Programas que tivessem como objetivo a implantação de Políticas Públicas de Saúde; 2) um dos componentes da referida coordenação, fora o primeiro responsável pela condução da ST do GEIN e substituído, por mim, por não ter conseguido resolver conflitos que ameaçavam a implantação do PIASS; 3) eu, então coordenador da ST/GEIN, trazia de minha experiência justificadas desconfianças sobre o saber e competência dos portadores de teorias apreendidas em cursos na Academia e nunca experimentadas no campo (e os “homens de ouro” eram os mais notáveis teóricos, na sua maioria com formação no ambiente acadêmico); 4) o mais importante, estratégia geral de condução do PIASS que tinha como objetivo sua aceitação e afirmação no apoio político que pudesse mobilizar a curto prazo, o que exigia a concretização acelerada de sua proposta e objetivos, ao contrário da estratégia adotada pelo PPREPS de construir, com muito cuidado e rigor, uma rede de Núcleos de Treinamento nos diferentes Estados, para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, o que dispensava, de certo modo, o apoio político.*

*É claro que não havia nenhum interesse nosso, enquanto grupo que conduzia de fato a ST/GEIN, confrontar a coordenação do PPREPS. Mas, não podíamos nos abdicar do encaminhamento imediato do treinamento de pessoal para o PIASS, ainda que “carecendo” de maior participação dos Núcleos de Treinamento dos Estados e nem abrir mão da orientação e controle da capacitação do pessoal que iria operar as nossas Unidades de Saúde, pelas Equipes Técnicas estaduais do PIASS.*

*E a escolha de Alagoas como sede da Reunião do GEIN, que teria como tema de fundo a “Capacitação de Recursos Humanos”, teve muito a ver com isso. Naquele Estado contávamos com uma Equipe Técnica mais vinculada aos serviços e menos à Universidade, constituída por profissionais ainda a serem formados, menos “responsáveis”, mas entusiasmados e muito compromissados com a “missão” de participarem da construção de um novo Sistema de Saúde, com PIASS. Além disso, o Secretário estadual de*

saúde, o Dr. José Bernardes, que era uma bela pessoa e de muito bom caráter, encontrara em nosso Programa uma ótima oportunidade para marcar sua gestão com uma realização inovadora e custeada pelo Governo Federal sem exigência de “contrapartidas” financeiras de maior vulto ao Estado. Iríamos, então, trabalhar nossa proposta no terreno de aliados extremamente motivados. É importante considerar que praticamente todo o pessoal da Equipe Técnica do PIASS e o contratado para as administrações regionais em organização, em Alagoas, apesar de inexperientes como sanitaristas, era constituído de militantes organizados nos partidos políticos de esquerda (PCB, PC do B, MR8 e movimentos sociais contestatórios do autoritarismo).

Tão bem preparada fora a Reunião do GEIN, em Alagoas, que nada poderia dar errado. E não deu. As linhas gerais de orientação para capacitação de auxiliares de saúde aprovadas acabaram por conter a proposta básica da ST em termos de duração do treinamento introdutório básico, da idéia de ênfase nos estágios de campo e de continuidade da incorporação de conceitos teóricos em módulos não superiores a uma semana útil seguida de no mínimo três a cinco de práticas supervisionadas, nos serviços, por dois anos, com espaçamento maior nos anos seguintes a depender de avaliações. Foi aceito que os Estados definissem o conteúdo e material instrucional, inicialmente, em escolhas que só tomariam um caráter mais definitivo, depois de avaliações periódicas e consolidação dos avanços pelos Núcleos de Treinamento, em implantação pelo PPREPS. O encontro foi encerrado com um jantar de conagração, promovido pela Secretaria de Saúde de Alagoas na sede da Associação Médica do Estado, realizado com a colaboração desta.

À noite, o conagração só terminou pelo final da madrugada seguinte, com técnicos e alguns políticos, mais envolvidos com o Programa, farreando em um bar-restaurant com música ao vivo. Ocasão, em que pude me relaxar com meu “Bacardi” e “Cola” (eu cuidara de levar, em minha bagagem, um litro do destilado, uma vez que, no Nordeste, o pessoal parece gostar mais de “Montilla” e nem sempre podias eu dispor do meu rum preferido). Aliás, eu iniciei, mesmo, a minha bebedeira de fim de trabalho

*na semana foi com um bom Whisky, apropriado pelo Kertesz, ao final do jantar e que ele distribuiu generosamente com alguns de nós, da ST e do GEIN.*

*Na semana seguinte, na reunião de avaliação rotineira, o “clima” era de muito entusiasmo com o êxito da Reunião de Alagoas e que, na opinião da maioria, consagrara o acerto da estratégia de condução definida e desenvolvida pela ST. Eu procurei deixar reforçada a idéia de que muito havia a ser feito para conquistarmos o apoio político, indispensável, à consolidação do PIASS.*

*Depois de expor minhas idéias de como encaminhar essa questão decidimos que: após a escolha da sede de cada Reunião, tema a servir como objeto de discussões das Equipes Técnicas estaduais mais ST e convidados, relativos ao desenvolvimento do Programa etc. e enquanto os companheiros responsáveis pela supervisão do respectivo Estado sede tomassem iniciativas para a sua concretização, os demais membros da ST realizariam viagens aos Estados, sob sua responsabilidade, para acompanhar o trabalho das respectivas E.T.s. No Ministério permaneceriam para encaminhamento de providências técnicas/administrativas e atendimento ao GEIN, durante as viagens dos demais eu, Piola e Tarcísio, sendo estas programadas para o período previsto entre a primeira semana depois das Reuniões e a da realização da seguinte.*

*Foi escolhido como Estado sede da Reunião seguinte do GEIN/ST o Rio Grande do Norte, como tema de discussões a “Regionalização/Descentralização dos Serviços de Saúde” e como momento de sua realização uma das últimas semanas de julho, escolhas que se revelaram desastradas como veremos adiante.*

*Eu escolhi como minha primeira viagem uma visita de duas semanas ao Estado de Alagoas na última semana de junho precedendo as férias letivas do mês seguinte. Pedi ao Bira que organizasse minha viagem pelo Estado de modo que pudesse conhecer a Região de Palmeiras dos Índios e a de União dos Palmares, pois tinha muito interesse em conhecer a algum remanescente da presença dos índios em Alagoas e a Serra da Barriga, onde se organizara o Quilombo dos Palmares. Os últimos dois dias úteis eu pas-*

saria em Maceió em reuniões com a E.T., com o Secretário e reconhecendo a Secretaria de Saúde. Aproveitaria o último dia e noite de minha estada, o sábado a seguir em lazes e prazeres com quem se achasse disponível para compartilhar-los.

Vivi, então, momentos de muita felicidade. Tive a oportunidade de conhecer “mais de perto” pessoas lindas: Bira, sua irmã Nora, Genilda, Paulinho e Soninha e tantas outras ligadas ao Programa na administração Estadual e Regional. Lembro-me particularmente de uma visita a União dos Palmares, em que, à noite, depois de um jantar em um restaurante fora da cidade, dispensamos os carros e voltamos à pé, conversando à luz do luar e nos conhecendo mais de perto nos sonhos, nos projetos futuros e, principalmente, no que esperávamos de nosso trabalho. Dessa primeira viagem e de outras que se sucederam fui conhecendo mais gente ligada por parentesco, ou amizade, ao nosso núcleo da saúde cujos nomes foram muito importantes em minhas relações em Alagoas.

### **A Reunião do Rio Grande do Norte – Esquecendo um fundamento da Estratégia Geral.**

De volta à Brasília, encontrei todos os demais membros, da ST, mergulhados nos preparativos para a reunião seguinte do GEIN a ser realizada no Rio Grande do Norte. E aí cometemos vários erros em relação à Estratégia estabelecida para condução do Programa. Em primeiro lugar porque o próprio tema – Descentralização – não poderia ser debatido de forma mais neutra em relação à conjuntura política, já que teria que ser tratado inevitavelmente como relações de poder, em um regime autoritário e centralizado, permitindo que alguns “porra-loucas” mais atrevidos e desejosos de se fazerem notados provocassem os guardiões da ditadura no M. da Saúde. Em, segundo, porque se realizaria, na mesma ocasião, uma avaliação de um programa que era a “menina dos olhos” do Ministro, o de Controle da Equitossomose – PECE(?), que mesmo com todo seu apoio e do grupo mais tradicional do Ministério, não oferecia nada de novo e espaço para participação dos poderes estaduais (ficamos sabendo, que as poucas auto-



*ridades dos Estados presentes à reunião, sequer estiveram na recepção ao Ministro, mais interessados que estavam na reunião do PIASS). E, em terceiro, porque a abordagem do tema de fundo foi centrada em exposições de alguns sanitaristas mais intelectualizados e menos em apresentações de experiências em andamento nos Estados.*

*Em meu juízo, foi um desastre, para os que tentavam algum equilíbrio no poder de influência dentro do Ministério entre os grupos mais importantes, que o postulavam: de um lado, os velhos representantes do sanitarismo tradicional ligados à burocracia, à SUCAM e à FSESP; e, de outro, os liderados pelos modernos da “turma de São Paulo”. E para mais complicar esse confronto, que durou em toda a gestão do Ministro Paulo Machado Lemos, a Condução do PIASS teve que se preocupar com as frustrações dos que queriam influenciar seus rumos, via PPREPS, usando seu prestígio junto às representações estaduais deste Programa e às Universidades envolvidas no seu desenvolvimento.*

*A reação ao que ocorreu na Reunião, não demorou muito.*

*Logo no início de Agosto o Dr. Seixas sinalizou com a convocação de uma reunião de avaliação do PIASS, pela alta direção do Ministério em que haveria, no mínimo cobranças sérias da ST, seja em relação a seu desempenho, seja em relação dos rumos dados à condução do Programa. Nesta reunião ampliada, segundo informou-me, teríamos, de um lado assessores e titulares de todas as Secretarias Nacionais e, de outro, de representações dos principais órgãos da Administração Indireta Federal na Saúde: a SUCAM, presidida pelo Dr. Ernani Mota a FSESP pelo Dr. Aldo Villas Boas, ambos sabidamente muito ligados ao Ministro.*

*Em longa reunião, discutimos demoradamente o que viria e como deveríamos nos preparar, na ST, para enfrentar a tempestade, tendo em conta o que acontecera na reunião do Rio Grande do Norte e a rejeição, já há muito percebida por nós, por grande parte dos setores do Ministério da Saúde sob influência dos mencionados Presidentes da FSESP e da SUCAM. A conclusão geral foi a de que o evento teria como objetivo a destituição do Coordenador da ST, na melhor hipótese, ou esta medida acompanhada da subordinação da Secretaria à FSESP que passaria a indicar coordenador e*

*seus membros componentes. Resolvemos preparar um relatório de nossa atuação deixando bem claro os avanços obtidos em termos de cumprimento de metas de apoio político obtido nos diferentes Estados. Eu tomei a decisão de enfrentar as “cobras criadas” já que não tinha nada a perder.*

*Piola, Sarué e Pelegrine ficaram encarregados de preparar o Relatório e eu com o apoio do Scotti nos encarregamos de buscar o apoio dos demais membros do GEIN e mobilizar os Secretários Estaduais de Saúde sabidamente aliados. Conversamos longamente com o Leandro Amaral e Eduardo Kertesz, representantes da Secretaria de Planejamento, com o Otávio do Ministério do Interior e o Theóphilo do Ministério da Previdência, expondo nossas desconfianças e pedindo que agissem como lhes parecesse adequado. Entre os Secretários de Saúde buscamos o apoio do de Minas, da Bahia, de Alagoas e do Ceará. Os demais poderiam estar mais para aliados ou submissos ao Dr. Joaquim, representante do M. da Saúde para o Nordeste e amigo-espião da velha guarda do M. Saúde.*

*Particularmente, eu sabia que o Dr. Seixas gostava muito de meu trabalho, como Coordenador do Programa, mas, sabia também, que ele tentaria antes de tudo resguardar o Projeto do “grupo Paulista” para o Ministério e a si mesmo.*

*Às vésperas da reunião, repassamos em nosso grupo mais fiel da ST, nossos preparativos, os resultados dos esforços de cada um e os possíveis enfrentamentos na Reunião. Concordaram todos em que eu falasse pela ST, solicitando se achasse conveniente a fala ou testemunho dos demais membros.*

*Chegou, então, o momento da “onça beber água”.*

*O Dr. Seixas abriu a reunião que se realizava no amplo salão destinado a encontros de trabalho do pessoal da Secretaria Executiva, completamente tomada pelos ocupantes de cargos nos 2º e 3º escalões do Ministério da Saúde. Em sua fala, disse da decisão de promover o evento, na condição de responsável pela coordenação do GEIN, instância de representação máxima, dos quatro Ministérios que conduziam o PIASS e diante de impressões colhidas pelo Dr. Joaquim, titular da CORSANE - Coordenadoria de Saúde do Nordeste, junto a Secretários de Saúde estaduais da Região. Percebi*

*a sutileza com que lembrava, aos presentes, que a Direção do PIASS não era atribuição e responsabilidade do Ministério da Saúde, o que, imediatamente, me fez imaginar possíveis contatos com ele de outros membros do GEIN. Em seguida à sua intervenção o nosso Chefe passou a palavra ao Dr. Joaquim para que o mesmo falasse de suas impressões. E o dito cujo não titubeou. Falou, com fingida preocupação, do “amplo” descontentamento dos Secretários com o desenvolvimento do Programa e com a maneira prepotente e arrogante com que a ST tratava as administrações estaduais, projetando uma imagem negativa do Ministério já que a mesma era apresentada como seu representante legítimo, competindo com a CORSANE.*

*Instantaneamente, apresentou-se, para mim, o “x” do nosso problema no Ministério: o ciúme generalizado com o crescente e rapidíssimo prestígio que o nosso Programa já alcançara junto aos Estados, ciúme que foi aguçado na Reunião do GEIN no R. G. do Norte, quando os Secretários de Saúde, técnicos e políticos presentes, preferiram estar presentes no evento ao invés de receber e acompanhar o Senhor Ministro da Saúde e sua comitiva na sua inspeção do PECE – Programa Especial de Controle da Esquistossomose que coincidira com a data de nosso evento.*

*Depois de quase meia hora ouvindo pacientemente as palavras do dirigente da CORSANE, recheadas de críticas à ST, sempre enfatizando sua postura de “corpo estranho” e independente do Ministério, fui instado pelo silêncio dos presentes e seus olhares desafiantes a dar uma resposta. Respeitosamente e em tom de humildade, perguntei ao Dr. Seixas se tinha licença para prestar os nossos esclarecimentos e explicações. Com seu assentimento dado por um aceno afirmativo de cabeça, comecei a falar ainda com mais humildade, ainda:*

*“Desde que assumi a coordenação da ST, procurei, sempre, levar ao conhecimento, prévio, do Dr. Seixas, meu superior imediato, aqui presente, as programações de meus atos e obter sua aprovação dos mesmos. Por sua recomendação, estendi a comunicação daquelas à CORSANE solicitando que seu dirigente se comunicasse com as Delegacias Federais de Saúde para torná-las, também, cientes das mesmas e pudessem acompanhar as atividades da ST nos respectivos Estados. Sempre tive consciência – e pro-*

*curei transmitir isso aos meus subordinados – que nossa imagem, espelhada em nossas ações, seria apreendida pelo pessoal dos Estados de forma a contribuir para reforçar a boa imagem do Ministério ou prejudicá-la. Procuramos sempre deixar claro nas apresentações de nosso Programa que o mesmo tinha como objetivo criar condições mínimas para que as Políticas, Programas e Projetos definidos pelo Ministério da Saúde se realizassem. Tivemos sempre a preocupação em deixar transparente nossa subordinação ao GEIN como instância maior de decisão mas, no dia-a-dia, obedecendo às orientações do seu coordenador, o Senhor Secretário Executivo do Ministério da Saúde. Não me julgo autorizado, mesmo porque não foi nossa preocupação na ST, aferir as opiniões dos Secretários Estaduais de Saúde, sobre o Programa. Mas, acho que já está, mesmo, na hora de fazermos em conjunto, as diferentes áreas do Ministério indicadas por sua Alta Direção, as representações de outros Ministérios no GEIN e as Secretarias Estaduais de Saúde envolvidas com o desenvolvimento do PIASS, uma rigorosa avaliação da condução dada pela ST e dos resultados consequentes. Proponho que tal seja o objetivo da próxima reunião ordinária do GEIN, a ser realizada em Minas, em outubro”. Depois de meu pequeno discurso houve alguns momentos de silêncio e muita tensão quando veio a intervenção do Dr. Ernâni Mota. Este, procurou reforçar os fatos narrados pelo Dr. Joaquim Rodrigues e terminou perguntando que PIASS estávamos tentando implantar, uma vez, que cada Estado seguia sua própria orientação nas construções, no treinamento de pessoal etc. e que só havia normas mais definidas para os Projetos sob responsabilidade da FSESP. O Sarué, sua experiência, percebeu que devíamos mudar o rumo da conversa. E, habilmente, com apoio do Tarcísio iniciou a distribuição de textos e quadros que preparara juntamente com Piola como relatório preliminar sobre o desenvolvimento do PIASS, nos dez meses de trabalho da atual ST.*

*Então (e eu já não me lembro mais exatamente qual) o Dr. João Yunes ou o Dr. Juarez propôs que todos dessem uma olhada nos quadros apresentados e que possibilitavam uma primeira aproximação de avaliação dos resultados do trabalho da condução do Programa, pela comparação das metas aprovadas pelo GEIN, para cada Estado, com os números apre-*

*sentados pela ST. Não sei se foi intenção dele mas, com suas palavras, chamou a atenção para o fato de que havia um plano de trabalho, aprovado previamente pelo Colegiado de representação de quatro Ministérios que representava, a maior instância de poder, que tinha de ser levado em conta, para avaliações e orientação do Programa. Aproveitando a “deixa”, pedi licença ao Dr. Seixas para que Sarué e Piola fizessem uma apresentação mínima do relatório e aproveitei para explicar a autonomia dada para que os Estados, além da FSESP, experimentassem “suas propostas” de realização do PIASS. Esta fora uma estratégia elaborada pela Secretaria Técnica e aprovada pelo GEIN como solução para resolver um impasse surgido e que imobilizara a condução do Programa durante seu primeiro ano de existência: a procura de se chegar a um consenso sobre um modelo, que atendesse às opiniões de seus gestores nas esferas estadual e federal, em intermináveis discussões que eram promovidas nos Seminários e Reuniões. O GEIN tomou então a decisão de superar o “impasse”, liberando os recursos solicitados pelos gestores de cada projeto, incluindo para a FSESP, com a condição de avaliar regular e periodicamente, “in loco”, todos eles, nas suas reuniões ordinárias que passaram a ser realizadas nos Estados. O Modelo, ou Modelos PIASS para implantação da Atenção Primária no País, iria se conformando das avaliações regulares e sistemáticas dos experimentos diversos.*

*O Relatório apresentado deixava muito claro, que a realização do Programa avançara muito mais nos Estados mais afinados com as posições da ST (Minas, Bahia, Alagoas, Ceará e Pernambuco) que naqueles afinados com a “velha guarda” do Ministério (Maranhão, Piauí, Sergipe, R. G. do Norte e Paraíba). E a reunião passou a ser de esclarecimentos sobre o relatório, prestação de contas etc. Não sei se, incomodado pela situação da FSESP, que não fornecera dados e nem prestara contas do dinheiro recebido e que no relato tinha os dados substituídos por “pontinhos” o Dr Aldo Villas Boas, pediu licença para se retirar porque não queria perder o seu voo para o Rio.*

*Então o Dr. Seixas aproveitou-se para propor o encerramento da reunião e uma avaliação mais rigorosa e detalhada do PIASS na Reunião de*

*Montes Claros, para a qual desde já, convocava a presença dos titulares e técnicos mais competentes das principais áreas do Ministério. Determinava que a ST insistisse na presença de todos os Secretários Estaduais de Saúde, pois, os seus resultados iriam determinar os rumos e destino do Programa.*

*Procurei disfarçar minha euforia, mas sabia que tinha ganho aquela “parada”. E via isto, claramente, na fisionomia de meus colegas da ST, que eles também se sentiam assim.*

### **A Preparação da Reunião de Montes Claros**

*Durante a semana seguinte que sucedeu o episódio, procurei provocar uma reflexão coletiva de nosso pessoal, sobre o mesmo e sobre os preparativos que deveríamos fazer para a Reunião de Montes Claros. Na presença de todos procurei direcionar as discussões para questões secundárias, tais como, distribuir responsabilidades para preparar convites e mobilizar convidados, programar viagens de membros da ST aos Estados com os quais vinham se relacionando para coletar dados mais atualizados, esclarecer Secretários de Saúde e ET.s sobre o caráter que teria a próxima reunião do GEIN, a importância da presença de todos etc.*

*Mais restritamente e quando tal era possível, fizemos algumas reuniões paralelas com os companheiros mais afinados, politicamente, (Piola, Sarué, Scotti Pelegrine e Agenor) e nelas discutimos e aprofundamos a partir de minha visão pessoal a Reunião, convocada pelo Seixas, bem como, do trabalho preparatório a ser realizado para o enfrentamento nos embates que se dariam em Montes Claros.*

*Após algumas trocas de opiniões, concordamos, em suma, que o objetivo, mais perceptível da proposta de avaliação da condução do PIASS provocada pela “velha guarda” do Ministério mais o Dr. Ernâni Mota (“dono” da SUCAM) e o Dr. Aldo Villas Boas (da FSESP), fora a de colocar o coordenador da ST e alguns dos seus membros como responsáveis pelo descrédito e desprestígio do Ministério da Saúde junto aos Estados. Mas, tendo como alvo principal enfraquecer o Dr. Seixas e seu grupo de “paulistas”, vindos da USP, que ameaçavam, com sua competência e reconhecimento no meio*

*acadêmico, os sanitaristas tradicionais que, há muito, davam as cartas, ali, sem limites e contestações. Contra o “Programa do Seixas”, o PIASS, procuravam jogar o “Programa do Ministro”, o PECE. Concluímos que a “batalha” de Montes Claros seria decisiva para nossa equipe, mas também para fortalecimento do Seixas e seus aliados, agora, também nossos. E no sentido de reforçar essa aliança procurei nosso chefe e lhe contei de nossas conclusões, é claro que com muitos cuidados como, por exemplo, apresentando-as como resultado de elucubrações pessoais e consulta sobre sua opinião.*

*Então, em nossa equipe de “politizados” definimos com mais clareza os objetivos estratégicos a serem conseguidos na reunião do GEIN, em Montes Claros: 1) conseguir a manifestação clara e explicitada de aprovação do PIASS e dos rumos dados à sua condução por parte de todos os Secretários de Saúde presentes na reunião; 2) conseguir da maioria dos convidados presentes uma impressão plenamente favorável sobre as práticas do Projeto do PIASS-Montes Claros; 3) obter o pleno apoio da Secretaria de Saúde de Minas e sua co-responsabilidade no sucesso da apresentação do Projeto e na articulação do apoio de outras Secretarias de Saúde para apoio político às nossas ações; 4) Conseguir realçar na apresentação do Projeto Montes Claros todos os elementos que compunham o PIASS desejado por nós; 5) conseguir a presença de aliados e simpatizantes pertencentes a Instituições de reconhecida importância e prestígio na área da saúde, do Governo Federal (OPAS, FIOCRUZ, FINEP, IPEA, F.G.V., UFMG, UFB etc.) dos governos estaduais (UERJ, ESMIG, FJP etc.), além dos prefeitos municipais da região.*

*Minha equipe da ST era o máximo que alguém poderia desejar, como grupo de trabalho. Heterogênea, no que diz respeito a visões de mundo e posições políticas; habilidades e capacitações, as mais desejáveis, em saberes diversos; maturidade suficiente para resistirem ao individualismo; e, finalmente, uma profunda identidade e homogeneidade quando considerados os objetivos a serem atingidos. Assim, foi muito fácil a distribuição e a aceitação de responsabilidades no esforço para atingirmos os objetivos estratégicos da próxima batalha. A responsabilidade de mobilizar o Secretário de Saúde de Minas, com vistas ao cumprimento dos objetivos 1 e 2 foi*

*atribuída ao Scotti, que pela sua capacidade de convencimento, educação, finura no trato, arte de sedução, simpatia e competência na argumentação fazia dele o mais indicado. Piola e Sarué ficaram responsáveis na preparação da nossa apresentação e pelo assessoramento ao Montes Claros no preparo da sua (contando com apoio total inclusive para contratar o reforço do Mário Hamilton) visando o atendimento aos objetivos 2 e 4; Agenor pela sua experiência anterior e capacidade demonstrada em organização e coordenação ficou, com apoio do Tarcísio, responsável por todas as providências e apoio, para que não falhassem os instrumentos e recursos de logística; Pellegrini, pelo seu maior reconhecimento externo e prestígio intelectual, além de suas qualidades pessoais, recebeu a incumbência de garantir o cumprimento do objetivo 5.*

*Eu fiquei responsável pela coordenação geral dos trabalhos, pelos contatos necessários com o GEIN e com outras áreas do M. Saúde e pela estreita e recíproca colaboração com o Saraiva, Diretor da Região de Montes Claros. E todos, é claro, pelo pleno cumprimento dos cinco objetivos propostos.*

*As nossas reflexões e decisões foram comunicadas, aos demais membros da ST, sob a forma de um Memorando/Circular, como uma análise de conjuntura a partir da avaliação da reunião havida no M.S. e recomendações feitas pelo seu Coordenador, para preparação da próxima reunião do GEIN, em Montes Claros.*

*Passamos, então, a trabalhar em um ritmo muito intenso no mês de setembro e alguns objetivos foram cumpridos. Scotti passou alguns dias, em Minas, conversou demoradamente com o Secretário de Saúde, em exercício, o Dr. Francisco dos Reis Araújo, tendo este aceitado empregar todos os meios possíveis que a Reunião fosse um êxito completo, aceitando participar ativamente de todas as articulações necessárias para isso como se fosse mais um membro da ST. Definiram, em conjunto, um plano de mobilização política que incluía o envolvimento do Governador do Estado já escolhido para compor como vice-Presidente o futuro governo do País.*

*O prestígio do Governador, aliás, já fora usado, por nós, em fevereiro daquele ano, para obter a assinatura de um convênio entre o INAMPS e o Governo de Minas, pelo qual, o primeiro se obrigava a financiar os cus-*



*tos reais de manutenção da rede de serviços de saúde implantados pelo segundo, na região do Norte de Minas. Inicialmente, os recursos usados foram obtidos de empréstimos tomados pelo Governo Brasileiro do BID, depois, completados com os repassados pelo PIASS. Com o auxílio e o decidido apoio de um dirigente do Funrural foi preparado uma versão do Convênio, baseado em custos estimados segunda a cobertura potencial da rede, em instalação e a serem repassados, mensalmente, como subsídios, com o compromisso assumido pelo Governo Mineiro em demonstrar a produção de cuidados mencionados. Foi, cuidadosamente, articulado para que o documento fosse apresentado para assinatura ao Presidente do INAMPS, quando o mesmo se achava, em Petrópolis, reunido com seus assessores principais e Superintendentes Regionais. Para tanto, o Governador encaminhou o documento por intermédio de um portador com recomendação de que o mesmo se apresentasse ao dirigente máximo do INAMPS assim fosse convidado, pelo Diretor aliado, logo após um telefonema pessoal feito pelo Chefe de Executivo Mineiro – que gozava de grande prestígio junto ao grupo comandado pelo presidente Geisel.*

*O Secretário de Estado da Saúde, de Minas, encarregou-se de convidar, pessoalmente, em telefonemas, os seus “colegas” dos Estados, abrangidos pelo PIASS, para uma reunião preliminar à do GEIN de Montes Claros, a ser realizada em seu Gabinete e na véspera do evento. O objetivo combinar uma estratégia adequada ao encaminhamento de suas reivindicações comuns, relativas ao Programa e manifestarem sua concordância com a condução que vinha sendo dada ao mesmo, garantindo político àquela. É claro que Scotti aceitou estar presente para assessorar na “conspiração”.*

*Pellegrini dedicou-se inteiramente a mobilizar os aliados de Brasília e do Rio, militantes da Reforma Sanitária para que estivessem presentes à Reunião em Montes Claros, com apoio do Piola e Saruê.*

*Antes da Reunião e já contando com a assessoria do Mário Hamilton eu passei uma semana com a equipe de Montes Claros tentando deixar bem claro para todos seus técnicos a importância decisiva do êxito do evento, no que diz respeito ao cumprimento de nossos objetivos estratégicos. Relatei detalhadamente a armação feita pela velha burocracia do Ministério e*

*pelas direções da SESP e da SUCAM, no sentido de enfraquecer o Dr. Seixas minando suas bases de apoio e do papel fundamental que o PIASS representava para sua permanência. É óbvio que o Diretor Regional José Sarai-va Felipe, que me sucedeu na direção do Projeto Montes Claros, indicado por mim ao Dr. Dario Tavares, já então muito experiente no trato com a micro-política, estava inteiramente do nosso lado. Mesmo porque sabia que sob nossa direção, recursos financeiros do PIASS lhe estavam garantidos. E que o destino do Programa tinha muita importância para o Movimento da Reforma Sanitária Brasileira.*

*Agenor e Tarcísio acompanhavam auxiliava a equipe regional em todos os seus esforços para organização impecável dos recursos de logística (no Ministério e na Região).*

*Tudo parecia correr de acordo com nossos planos.*

*Mas sabíamos que havia muitos adversários e que os mesmos estavam também se preparando para o enfrentamento. Além dos já mencionados e que agiam claramente como o fizeram na reunião havida no Ministério da Saúde, os denominados setores mais técnicos e especializados, geralmente vinculados às Divisões Nacionais – áreas responsáveis por programas específicos – e a Vigilância Sanitária e Epidemiológica, sentiam-se, de certa forma, ameaçados, no seu poder burocrático, pelas atribuições “generalistas” dos novos Centros e Postos de Saúde. O corporativismo de alguns profissionais de saúde (particularmente médicos e enfermeiros) já se posicionavam, oficialmente, contra a delegação de funções, que consideravam de sua competência exclusiva, para auxiliares de saúde de escolaridade média e elementar. E, finalmente, alguns governos estaduais mantinham-se recalcitrantes em fazer avançar a implantação de novos serviços sem garantia de recursos financeiros para mantê-los.*

*Mário Hamilton e eu sugerimos que na divisão de grupos de trabalho que usualmente se formavam nas reuniões para discutirem, no segundo dia da Reunião, os resultados de suas observações “de campo” os participantes fossem agrupadas segundo o caráter técnico ou político de suas atribuições. Ele, Mário, Piola, Sarué, Judith, Darcy e Agenor, além de técnicos aliados seriam distribuídos entre os grupos técnicos, enquanto Scotti,*

*Agenor, eu e alguns Secretários, Componentes do GEIN, Prefeitos Municipais e dirigentes ou representantes de Instituições mais afinados com a condução do Programa nos distribuiríamos nos grupos de caráter mais político.*

*Para a visita de campo foram selecionados dois Centros e Alguns Postos de Saúde, sendo seu pessoal colocado a par do conflito que iria marcar toda a Reunião. E para participação nas Plenárias escolhemos nossos melhores aliados da Regional, além de seu Diretor, para fazerem exposições e responderem a questionamentos sobre as práticas do Projeto Montes Claros.*

*Recomendei ao pessoal da ST que juntamente comigo mantivessem-se discretos e tanto quanto possível longe do palco, deixando ao pessoal local e regional ocuparem o mesmo, intervindo apenas quando solicitado ou quando isso se mostrasse absolutamente necessário.*

*Brilharam nas suas intervenções o Eliomar um quase enfermeiro e monitor nos treinamentos e como supervisor de área programática, o Dêlcio, ex supervisor e coordenador do treinamento de auxiliares de saúde e então médico de um dos Centros visitados com alguns de seus auxiliares, um auxiliar de saúde que relatou sua experiência de um ano em um Posto de Saúde do povoado de Nova Matrona, Município de Salinas e no encerramento da Reunião o Diretor Saraiva Felipe que deu um “show” utilizando um painel eletrônico, fabricado por um técnico do Centro Regional de Saúde, para demonstrar o desenvolvimento do Programa na Região. Para tanto utilizou pequenas lâmpadas coloridas vermelhas, amarelas, azuis e verdes, para indicar localização respectivamente de Centros, Postos de Saúde, laboratórios e abastecimentos simplificados de água, fixadas em um mapa da Região e Municípios, colado em uma placa de material próprio (feltro e isopor). E mostrou pelo número de lâmpadas que acendia com manuseio de chaves próprias três momentos do Sistema de Serviços em desenvolvimento: o primeiro antes do PIASS; o segundo correspondente a seis meses depois do início do Programa e o estágio atingido por ocasião da Reunião,*

*As visitas aos serviços foram extremamente impactantes para os participantes, que se mostraram impressionados com o grau de informações*

*e demonstrações de técnicas pelos auxiliares de saúde, pelos depoimentos e esclarecimentos prestados pelo pessoal local e Regional sobre o funcionamento dos serviços diretamente prestados à população e aos de apoio técnico e logístico.*

*Mário Hamilton também brilhou nos debates havidos com o pessoal da Vigilância Epidemiológica do Ministério. E, impressionou a todos quando expôs, em plenária, as inovações do Projeto, especialmente, às referentes ao Sistema de Informação implantado, quando, como alternativa à inexistência dos meios de comunicação tradicionais, souberam os responsáveis, pela montagem do mesmo, aproveitar os meios pouco convencionais usados pela população da Região para fazer chegar a qualquer lugar notícias de divulgação desejada (representante comerciais, frentistas que faziam abastecimento usual de carros oficiais de transportadoras, pessoal da EMATER, da Polícia, dos Sindicatos Rurais, das Igrejas etc.), além da utilização de pesquisas sistemáticas, por amostragem, dos registros organizados nas Unidades de Serviços de Saúde públicas e privadas.*

*No final de sua intervenção, fez questão de enfatizar que, contratado como assessor pelo Ministério da Saúde para ajudar no início de sua implantação do Projeto ele, orgulhoso de ter pertencido à equipe da Região e de ter contribuído para o êxito daquela Experiência.*

*Da apresentação do Projeto PIASS do Norte de Minas, saímos os organizadores da Reunião com o sentimento de vencedores em um enfrentamento decisivo com as oposições ao Programa e partimos para prazerosa comemoração do sucesso alcançado, em algum restaurante já bem conhecido de todos.*

*No dia seguinte, antes do encerramento formal da reunião do GEIN, os nove Secretários Estaduais de Saúde presentes à Reunião encaminharam, à mesa diretora dos trabalhos, cópia de carta dirigida, por eles, ao Ministro da Previdência e Assistência Social, manifestando suas preocupações com a morosidade do INAMPS em negociar o repasse de recursos aos seus Estados. Aliás, uma preocupação muito justa, pois caberia aos Estados a responsabilidade de garantir os recursos para pagamento dos custos de*

*manutenção da rede de serviços implantados pelo PIASS. Solicitavam que fosse estendido a todos o Convênio já firmado com o Estado de Minas Gerais, vigente desde fevereiro daquele ano.*

*Do ponto de vista técnico e político a Reunião de Montes Claros realizada em outubro consagrou, definitivamente, a condução que vinha sendo dada ao PIASS e, de volta a Brasília, a preocupação da ST passou a ser a garantia de continuidade da mesma no novo governo que assumiria em março de 1979. Daí a decisão da equipe em encaminhar alguns objetivos a serem cumpridos até março do ano seguinte: a) preparar o rascunho de uma proposta de extensão nacional do PIASS, que pudesse servir à divulgação e à discussão da questão com os demais Estados; b) realizar no mês de janeiro seguinte um Seminário de Avaliação do PIASS, se possível, com participação de todos os Estados e autoridades presentes em Montes Claros, no Estado do Ceará; e, realizar, em Brasília no final de fevereiro um Encontro dos novos Secretários Estaduais de Saúde e seus assessores, na qual, cada Estado apresentasse seu Projeto PIASS para os novos governos estaduais.*

*O Dr. Seixas foi informado devidamente e convencido da importância da estratégia da ST para “garantir” a continuidade do Programa, mas, procurou lembrar-nos o futuro do PIASS dependeria de quem assumisse a Saúde no novo governo. Na sua opinião (bastante realista, aliás), o Brasil ainda estava sob um regime político autoritário e muito centralizado, apesar de já ter um razoável peso a posição das lideranças políticas estaduais e regionais.*

*No que diz respeito à elaboração de uma proposta para expansão nacional do PIASS a principal dificuldade surgida foi construir um indicador minimamente aceitável, pelo Planejamento do Governo Federal, para estimativa de custos. Depois de algumas reflexões e discussões resolvemos tomar um Projeto Estadual ou Micro-Regional, em execução, como padrão seus custos de implantação (obras, equipamentos, treinamentos, administração etc.) e tendo em conta a população potencialmente coberta, usar a relação custo/habitante como indicador aceitável. E a partir de dezembro passamos a trabalhar no mesmo.*

*Em questões mais técnicas o Seminário de Avaliação do Programa realizado, no Ceará repetiu mais ou menos o que acontecera em Montes Claros. Politicamente não rendeu muito uma vez que as autoridades de saúde presentes estavam, em grande parte, preocupadas com as expectativas das sucessões de governos que aconteceria em março e houve avanços apenas no estreitamento de alianças com lideranças do sanitarismo mais vinculado ao meio acadêmico.*

*De volta a Brasília, resolvemos, no grupo mais afinado com os rumos dados à condução do PIASS, concentrar nosso apoio a alguns Estados que nos pareciam mais previsíveis um juízo sobre as futuras administrações do setor. Em acordo com a maioria resolvi tirar 15 dias de férias durante as quais e aceitando convite do já escolhido Secretário Estadual de Saúde de Alagoas, passei duas agradáveis semanas naquele Estado, com minha família em uma casa modesta mas muito confortável situada na praia de Riacho Doce, com todas despesas custeadas pelo anfitrião. Ali, junto com o Coordenador da Equipe Técnica local, o Dr. Ubiratan Pedrosa e com o apoio permanente do nosso Scotti e uma semana de assessoria do Pellegrini, elaboramos um pré-projeto PIASS para a futura Administração Estadual.*

*A Reunião realizada em Brasília com a presença dos Secretários Estaduais de Saúde não teve muito impacto e nos frustrou bastante. Não parece ter tido qualquer efeito dos esperados, por nós da ST e serviu, tão somente, para que os observadores dos já escolhidos dirigentes do Ministério da Saúde reforçassem a importância de ter o Programa sob seu mais absoluto controle.*

*Foi marcada por um incidente que além do aspecto pitoresco causou-me um profundo desgosto e decepção nas relações com um sanitarista que era prestigiado por todos que o conheciam e que se conseguira fazer-se indicar como Secretário de Saúde Adjunto de Saúde da Paraíba. Aconteceu que alguns dias antes do Encontro o referido se encontrara com o Pellegrini no aeroporto de Brasília e o nosso companheiro, que confiava muito nele, lhe*

*passou cópia do pré-Projeto PIASS que havíamos preparado para o Estado de Alagoas. E quando o nosso futuro Secretário de Saúde de Alagoas percebeu que seu plano para o PIASS fora roubado, já que a apresentação da Paraíba precedeu, entre outras, a do seu Estado, ficou justamente enraivecido e descontrolado. E, então, quando lhe passaram o microfone para sua intervenção disse em claro e bom som: “Não tenho nada a falar. O meu Projeto já foi apresentado pelo Secretário da Paraíba que conseguiu uma cópia do mesmo, não sei de que maneira”. No momento eu, que ainda não sabia de onde e como havia sido obtida a cópia do documento preparado com participação minha, do Scotti e do Pellegrini, me senti sem ação. Houve “um mal estar” geral*

*Dr. Seixas percebendo o constrangimento de todos os presentes e no sentido de evitar o agravamento de um conflito que se anunciava, com conseqüências imprevisíveis, resolveu intervir e chamou todos para um intervalo de meia hora.*

*Felizmente, ao que parece, o Secretário da Paraíba tinha “culpa no cartório” e logo depois de sua participação escapou do recinto com seus assessores. E o entrevero anunciado se esgotou, com o compromisso da ST de encaminhar aos participantes cópias datadas dos projetos quase idênticos, na forma.*

*Em março de 1979, quando na sua posse o Ministro Castro Lima anunciou seu segundo escalão em que ocupavam os principais cargos o Drs. Ernani Motta e Aldo Villas-Boas (que, embora continuando na Presidência da SESP, foi designado como substituto eventual, do primeiro, na Coordenação do GEIN), nos convencemos que havíamos sido derrotados, na transição dos governos Gëisel/João Batista Figueiredo.*

*E até que fosse designado um novo Coordenador para a ST, a mesma foi imobilizada em Brasília e os seus contatos, com os novos Secretários de Saúde dos Estados, suspensos.*

*Já sem nenhuma função e ainda que tratado com cordialidade, pelo novo Coordenador, aguardei apenas o tempo de publicação do ato de mi-*

*nha exoneração da função gratificada (FAS-2) o que aconteceu em junho ou julho. Mas, para minha surpresa, o novo Ministro teve a honestidade de justificar a decisão de minha exoneração “por incompatibilidades políticas e ideológicas” com a “atual administração”.*



### 2.3 - A EXPANSÃO DO PIASS NO ESTADO DE MINAS GERAIS

*Tão logo foi publicado o ato de minha exoneração da função de Coordenador da Secretaria Técnica do PIASS, fui convidado a assumir um cargo comissionado importante na Secretaria Estadual de Saúde de Alagoas. Fiquei hesitante. Ir de mudança para Alagoas poderia se tornar problemático uma vez que o Donizete ainda não estava totalmente recuperado de sua doença renal e meus filhos apresentavam os primeiros sinais da chamada “crise da adolescência”. Uma assistência mais adequada em ambos os casos eu só as poderia dar, estando em Minas, onde tinha amigos e colegas médicos ou psicólogos da maior competência.*

*Foi então que recebi, por intermédio do Philadelpho, um convite do Dr. Eduardo Levindo Coelho, Secretário de Estado da Saúde de Minas para voltar a trabalhar em Minas, como Diretor Técnico da sua Assessoria de Planejamento e Coordenação e com a missão especial de planejar e monitorar a extensão da Atenção Primária a todo o Estado. Ambos estiveram presentes na Reunião dos Secretários Estaduais de Saúde e ao fim da mesma, fizeram uma primeira sondagem. Aí decidi voltar para minhas origens.*

*Sabia que não encontraria uma situação favorável ao meu trabalho na Secretaria. O próprio Secretário e seu primeiro escalão enfrentavam sérias resistências na área técnica, quase toda constituída de profissionais contratados e firmemente liderados por um sanitarista reconhecido na Academia. O “Trio CPF”, denominação pejorativa dada aos amigos Clóvis Boechat, Paiva e Filadélfio (Philadelpho) tivera uma participação importante na decisão do Governo Rondon Pacheco de adiar a assinatura do convênio de Minas com o Ministério da Saúde e USAID para dar continuidade ao projeto Montes Claros. A partir de então passaram a ser odiados pelos que tiveram seus ricos ganhos obtidos com falsas consultorias regamente pagas pelo IPPEDASAR, alguns com forte influência na Assessoria de Planejamento e Coordenação da Secretaria de Saúde. E, os descontentes com a nova situação de prestígio do “trio CPF”, organizaram uma situação de resistência passiva, com a bandeira de impedir a “intromissão” de políticos na definição dos rumos a serem dados ao Setor.*

*E eu, depois da passagem pela Coordenação dos Programas de Saúde para o Vale do Jequitinhonha, para o Norte de Minas e para o Nordeste Brasileiro, aceitei o convite. Talvez, porque descobrira, na prática, que a execução do planejamento só se dava com êxito pelo exercício da política, entendida como agir estratégico completado com o agir comunicativo.*

*Ou, porque o desafio representado pela luta, a ser travada, fosse muito instigante.*

## **Chegando a Belo Horizonte**

*Depois de acertado com a amiga e comadre Regina que seria acolhido por ela com minha família, em sua ampla casa na Rua Piauí, até que pudesse alugar um apartamento para morar, em condições aceitáveis, saí de Brasília com “mala e cuia”.*

*E então, na companhia de nossos anfitriões (a comadre e seus filhos Cristina, Zé Artur, meu afilhado e Ricardo, o Cacau) vivemos todos da minha família momentos extremamente agradáveis. Mas, mesmo antes de conseguir alugar uma morada para os próximos meses ou anos, devíamos*

*Chiquinha e eu, ainda que muito provisoriamente, conseguir a transferência de nossos filhos que cursavam o 1º grau antes de iniciado o segundo período no ano letivo. Felizmente a lei garante que no caso de transferência do Chefe de Família, por interesse do serviço, os filhos terão garantia de vagas em escolas públicas no Estado para o qual forem transferidos. E no meu caso tratava-se do retorno ao Estado de origem, uma vez que estivera em Brasília cedido à União por Minas Gerais. Assim pude escolher que meus filhos fossem matriculados em uma Escola estadual onde estudavam os filhos da Regina, a Escola Estadual Barão do Rio Branco que servia a Bairros de residência de classes médias altas e altas. Talvez, por isso, não tenham se adaptado bem e só permanecido ali, até que conseguíssemos residir em apartamento alugado no Bairro Santo Agostinho e podendo então ser matriculados definitivamente na Escola Estadual Maestro Vila Lobos, mais popular, já em setembro de 1979.*

*O apartamento alugado era bastante amplo e tinha duas áreas sobre pilotis à frente e atrás. Depois da mudança é que descobrimos o porquê de encontrar um apartamento tão “simpático” para alugar a um preço atraente considerando os de mercado. Havia um dos quatro quartos que era situado sobre uma loja onde funcionava uma padaria e exatamente em cima do forno em que se assavam os pães. O piso do mesmo absorvia muito calor que era transmitido ao ambiente. Como já tínhamos como moradores adicionais aos filhos, os sobrinhos da Chiquinha, Silvano e a Águeda, o jeito foi comprar um sofá cama e mais colchões. No que diz respeito à família, as coisas foram se arrumando progressivamente e já no final do ano tudo parecia acomodado.*

### **Os primeiros meses de trabalho na Secretaria de Estado da Saúde de Minas**

*No trabalho, como esperava e tinha sido advertido à respeito, os primeiros meses foram muito difíceis. Tivemos de enfrentar uma oposição sistemática e a hostilidade explícita do corpo técnico da Assessoria de Planejamento e Coordenação, onde fora lotado e designado para a função de*

*Diretor Técnico e auxiliar do Assessor Chefe, o Dr. Benedictus Philadelpho de Siqueira. Ali se concentravam os profissionais contratados, nos últimos anos, por indicação do Dr. Eugência Villaça Mendes (o mentor do Projeto Montes Claros, como passou a ser denominado pelos seus aliados, depois que aquele, se tornara muito conhecido no País) e que trabalharam sob sua direção.*

*Desde o final da gestão anterior da pasta da Saúde, o Dr. Philadelpho e dois outros dirigentes do segundo escalão, seus amigos de muitos anos, tornaram-se objeto da antipatia, para não dizer ódio, do Dr. Eugênio e de outro importante personagem na administração do setor saúde em Minas, o Prof. José Pinto Machado. É que, um deles, o Dr. José Ribeiro de Paiva Filho (o Paiva do trio CPF), então Chefe do Planejamento, subscrevera o relatório final de avaliação do Projeto de implantação da Atenção Primária no Norte de Minas preparado pelo IPPEDASAR e que levou à dissolução daquele órgão, do qual os mencionados sanitaristas eram criadores e dirigentes. O episódio está registrado por nós neste relato quando falamos de nosso trabalho, coordenando a implantação do referido Projeto que ficou conhecido, nacionalmente, como “Projeto Montes Claros”.*

*Houve então uma busca de aproximação daqueles sanitaristas (que caíram em desgraça com o fim do IPPEDASAR) com a resistência passiva ao Dr. Levindo e Philadelpho. A história dessa disputa é antiga e seu desenrolar remonta ao tempo, em que eu finalizava meus trabalhos no Vale do Jequitinhonha. (inserir parágrafo)*

*É que nas negociações havidas para sucessão de Rondon Pacheco, no Governo de Minas e de Fernando Megre Velloso na Secretaria de Saúde foi propalado, nos bastidores do poder, que o Dr. Philadelpho era o principal concorrente do Dr. Dario de Faria Tavares ao cargo de Secretário. E com a vitória do Dr. Dario, na disputa, conseguiram os ex-dirigentes do extinto IPPEDASAR serem designados para os principais cargos da assessoria direta ao novo Secretário. O de Superintendente Geral de Saúde e o de Assessor Chefe da APC. Em consequência o Dr. Philadelpho e o Dr. José Ribeiro Paiva voltaram as suas funções de professores na Faculdade de Medicina da U.F.M.G..*

*Durante o Governo Aureliano Chaves, engenheiro de formação e mais administrador que político, a tecno-burocracia ligada ao planejamento continuou a ser muito prestigiada como, aliás, já o fora em todos os primeiros governos da Ditadura Militar. O que era uma decorrência quase natural, da responsabilidade dos “políticos” pela corrupção e “subversão” que se alastrava no país, atribuição difundida pelos militares, para justificarem o golpe de 64, ensaiado em 11 de novembro de 1955 e depois em agosto/setembro de 1961.*

*E compartilhando o poder absoluto a burocracia encontrou meios os meios e os arranjos que facilitavam o preenchimento dos quadros técnicos da Administração pública sem necessidade de concurso público, bastando indicações das autoridades escolhidas pelos milicos, que passaram a ser feitas segundo o juízo dos técnicos mais influentes, nas respectivas áreas da administração pública. Os novos ocupantes do poder em cada momento puderam então se cercar de aliados leais e confiáveis nas disputas e conflitos intra-institucionais.*

*Mas, depois da grande derrota eleitoral da Ditadura em 1974, os Militares mais influenciados pela estratégia elaborada pelo Gal. Golbery compreenderam a necessidade de solicitar e cultivar a colaboração dos políticos nos seus governos. Em Minas, isso se tornou claro com a volta de políticos tradicionais a postos-chaves da administração, principalmente depois da ascensão do Dep. Francelino Pereira, um piauiense radicado no Estado, ao Governo, após a gestão Aureliano Chaves. Formado em direito, em 1949, o Dr. Francelino tornou-se vereador em Belo Horizonte de 1950 a 1955 e depois deputado federal por 4 mandatos. Quando foi escolhido para governar Minas pelos militares, era presidente nacional da ARENA, partido oficial da ditadura. E na composição de seu governo trouxe de volta ao poder os políticos mais tradicionais de Minas, dentre eles o Dr. Eduardo Levindo Coelho para dirigir o Setor Saúde. As novas tendências ameaçavam diretamente o poder ocupado pela tecno-burocracia, que inchava a máquina do Estado nos últimos anos. E não foi difícil aos mais novos de seus componentes organizarem uma resistência passiva à nova*

*administração, no setor saúde. A maioria leal a quem as colocara em suas funções. Os Drs. Eugênio e José Pinto Machado.*

*O novo Secretário, Dr. Levindo, buscou compor seu segundo escalão com pessoas de sua confiança e de suposto prestígio na área acadêmica e na saúde pública. Tendo sido assessorado pelo Dr. José Ribeiro Paiva quando organizou em 1977 a FHEMIG, aconselhou-se com o mesmo na composição de seu primeiro escalão. E então trouxe de volta da Faculdade de Medicina seus auxiliares mais diretos, ente eles, os profs. Philadelpho, João Batista Magro casado com uma sua sobrinha e o próprio José Paiva Ribeiro Chefe da APC no governo Rondon Pacheco.*

*O Dr. Philadelpho, superestimando sua capacidade de articulação e convencimento, conseguiu o apoio do novo Secretário, o Dr. Levindo, para organizar um seminário de todo o pessoal de nível superior da Secretaria, incluindo os das administrações regionais, em Poços de Caldas, com os objetivos de discutir e aprovar as metas da nova administração e de quebrar a resistência aos novos dirigentes. Mas, o tiro saiu pela culatra com os opositores aproveitando-se da reunião para melhor se organizarem. O episódio teria motivado uma irada portaria do Secretário proibindo a realização de novas “reuniões, seminários, encontros e conclaves etc.”, com recursos públicos, exceto os eventos convocadas por ele mesmo.*

*Eu acredito que a sugestão do convite para que eu viesse a integrar a Equipe do Dr. Eduardo Levindo Coelho, partiu do Philadelpho, talvez a conselho do Saraiva, dada à minha suposta capacidade de lidar com esses conflitos intra-institucionais, reconhecimento e mesmo amizade que tinha entre os quadros mais antigos da Secretaria e das administrações Regionais. Oficialmente, foi anunciado como minha missão específica o planejamento da extensão do PIASS a todo o Estado. Mas, o que esperavam de mim, de verdade, era uma intervenção capaz de romper o “gelo” que lhes davam os funcionários mobilizados pela oposição interna do pessoal técnico da Secretaria.*

*Diante de um ambiente francamente hostil, decidi trabalhar, inicialmente, com um pequeno grupo de minha inteira confiança e com recursos, apenas os suficientes pra o cumprimento de minha missão oficial. Escolhi*

*então uma sala suficientemente ampla para conter uma mesa de reuniões grande, um painel para fixação de avisos, um quadro moderno (destes em se pode escrever ou desenhar com os chamados “pincéis atômicos”), 10 cadeiras para acomodar, com ante-sala para uso de uma secretária-datilógrafa dispondo de equipamentos específicos (máquina de escrever, calculadoras etc) e móveis como birôs, sofás confortáveis para espera, arquivos armários e 2 ramais telefônicos. Convidei para compor minha equipe três pessoas de maior confiança e reconhecida amizade: o Dêlcio, a Miriam Dayrell e a comadre Regina Santos (ex-esposa do Zecão). Pedi que o Setor Administrativo me indicassem uma boa secretária-datilógrafa do quadro efetivo de funcionários, já com muitos anos de serviço na própria área.*

*O Dêlcio já era meu companheiro de trabalho, desde que entrou para o Serviço Público estadual em 1976, no Projeto Montes Claros, para o êxito do qual, contribuiu muito. Nossa amizade foi cada vez mais reforçada pela convivência, posterior. Depois de nossa experiência no Norte de Minas e muito ligado à Igreja Católica, engajou-se em um projeto de pesquisa - ação, na Prelazia de D. Pedro Casaldáliga, onde viveu algumas aventuras como médico. Tive alguma influência na sua volta para Minas e B.H.. Sempre foi o meu amigo de muita intimidade e confiança, assim como o Ricardo, o Agenor, o Scotti, Dário Bernardes e outros. Não hesitou em enfrentar comigo mais uma “viagem” na busca de uma nova organização para a saúde a ser realizada, naquele momento, em Minas Gerais.*

*A Miriam, eu a conheci, ainda como militante da JUC, quando ela era da Direção Regional e namorada de um outro membro daquela, o Gilson Dayrell, estudante de Arquitetura. Eu com outros jucistas da base, isto é, os que não se sobressaíam por dotes intelectuais e que não compreendiam bem as exposições do Padre Viegas, um hegeliano radical, nos encantamos com ela à primeira vista. P’ra mim, ela era aquela “menina dos cabelos longos” com quem o “Agepê” queria fugir para qualquer lugar, enfrentando todos os perigos com o “trezoitão, na mala e oferecendo uma vida de rainha e rei” para os dois. Loira, cabelos longos e lisos, olhos verdes e uns pezinhos que causariam furor ao Henfil (ou Ziraldo?), um tarado do “Pasquim” que tinha os pés como a parte mais bonita do corpo feminino.*

*Só depois de conviver muito com ela, já como colegas na Secretaria de Saúde, pude percebê-la como uma simples mortal e com qualidades pessoais que levavam a gente a vê-la como uma pessoa especial. Hoje penso que ela aceitou participar de nosso pequeno grupo pela nossa amizade, mas, também, pela curiosidade que sentia em relação à estratégia que eu usaria para quebrar as resistências, conceber um projeto de trabalho e conseguir as adesões para sua realização. Porque ela já conhecia minha ousadia, destemor e uma quase excitação prazerosa em enfrentar desafios. E talvez por ter uma opinião muito generosa sobre mim.*

*A Regina, eu a conheci, ainda no primeiro ano do curso de medicina quando passei a andar com o e Zecão o Roberto que iniciavam namoros, respectivamente, com ela e com a irmã Carmem, as duas residentes na rua Piauí fazendo parte de uma turma que se concentrava ali por perto para assistir as missas da tarde no Colégio Arnaldo. Depois, já casada com o Zecão e eu com a Chiquinha iniciamos nossas aventuras na vida, juntos, em S. Vicente de Minas, como já escrevi anteriormente. Desde então nunca mais perdi sua amizade. E ela acedeu sem reservas em enfrentar “a onça”, com o grupo em formação.*

*Fazia parte também do grupo a mulher de um Juiz, técnica de nível superior de escolaridade, sem grande experiência em saúde pública e no enfrentamento de conflitos intra-institucionais, mas como pode demonstrar, com o tempo, pessoa honesta e leal, a Maria Marta.*

*Completava nossa equipe a Gessy, secretária de carreira, funcionária efetiva e que sabíamos era muito simpática à resistência ao novo governo, no setor saúde, organizada por seus colegas, da APC (Assessoria de Planejamento e Coordenação), ao novo governo, no setor saúde. Isto não me preocupava e até me parecia vantajoso pois como “leva-e-traz” ela podia ser uma interlocutora eficaz, se soubéssemos todos os demais membros do grupo, como utilizá-la nas nossas iniciativas de comunicação com a “resistência”.*

*Na primeira reunião da equipe iniciei minha intervenção, falando da bela oportunidade que nos era oferecida, a de engajar Minas, de forma bem concreta, no Movimento pela Reforma Sanitária Brasileira. Este era*



*liderado e conduzido pelos melhores sanitaristas do País, como Sérgio Arouca, Hésio Cordeiro, Sônia Fleury, Nelson Rodrigues dos Santos, Márcio Almeida, Eric Rosas e muitos outros que me incluíram na articulação da ação política. O Movimento adotara os programas de Montes Claros e o do PIASS como laboratórios para desenvolvimento do modelo de organização de serviços que deveria realizar seus princípios, já em formulação, desde final dos anos 60, com as primeiras experiências da Medicina Comunitária. E a missão formal que nos atribuíra o Secretário Levindo Coelho era justamente a de planejar e implementar a expansão do PIASS para todo o Estado de Minas cuja abrangência, até então, se restringia à dos municípios mineiros da área de atuação da SUDENE.*

*Falei com a autoridade de quem conduzira o processo, em que o PIASS ganhara muita importância, tornando-se, em apenas um ano de execução, o maior Projeto de extensão de serviços de saúde com o modelo de Atenção Primária, do mundo, mesmo ainda cobrinho apenas a Região Nordeste do Brasil e parte dos Estados de Minas e do Maranhão. E que, naquele momento, a aprovação de sua extensão a todo o território nacional, já havia sido conquistada, nos principais níveis de decisão do governo federal. Conteí da minha exoneração publicada no Diário Oficial da União com a justificativa explícita de minha incompatibilidade com as orientações político ideológicas da nova administração do Ministério da Saúde e dos convites que recebera de Alagoas e de Minas para conduzir o PIASS nestes Estados e expliquei o porquê da minha escolha.*

*Coloquei todos à vontade para solicitar quaisquer informações, esclarecimentos e explicações que lhe aprouvessem. As principais dúvidas e apreensões apresentadas se referiam ao nosso grau de autonomia, mobilidade e acesso a recursos e à decisão superior da Secretaria. Apelando para nossa própria experiência comum de trabalho procurei convencer meus companheiros de que as condições de trabalho seriam maiores ou menores segundo nossa competência em conquistá-las pelo cumprimento de expectativas de quem detinha o poder no Governo. Nenhum se mostrou muito entusiasmado. A tarefa parecia muito grande e difícil. Teríamos que envolver todas as áreas da Secretaria e partíamos de uma situação muito*

*problemática. A maioria absoluta dos técnicos nem sequer acedia a nos ouvir para falar de trabalho quando não se mostravam hostis, tratando-nos como traidores cooptados pelo poder político das velhas raposas que representavam o atraso e o obscurantismo.*

*Não procurei convencer os companheiros em discussões. Já aprendera que somente com o trabalho desenvolvendo mais claramente seus objetivos, descortinando caminhos a percorrer, antecipando obstáculos e desafiando a criatividade de cada um para o desenho de estratégias e táticas, poder-se-ia esperar o engajamento entusiasmado das pessoas. Então, propus que juntos começássemos por tentar avaliar diante da conjuntura mundial, nacional e estadual, a necessidade e a oportunidade da Reforma Sanitária Brasileira. Que tal se começássemos por realizar uma avaliação da situação no mundo, no país e no Estado com vistas a embasar nossa missão de trabalhar para expansão do PIASS em Minas? Miriam me interrompeu, talvez para me ajudar a expressar minha proposta com uma pergunta: “Você está propondo uma análise de conjuntura mundial, nacional e estadual para justificar um projeto de reorganização dos serviços de saúde”? “É isso mesmo, Miriam, eu só não sabia que isso se chamava Análise de Conjuntura. E como o PIASS, ou a Reforma Sanitária Brasileira propõe-se a melhor preparar o setor saúde para responder necessidades de um momento do desenvolvimento político, econômico e social no Brasil, um país subordinado, a tal Análise deverá abarcar tais aspectos e alinhar a realidade com exigências de um novo sistema de saúde”.*

*Fechamos aquela reunião com algumas responsabilidades divididas para cada um já ir pensando como cumprir a sua; Délcio, que estava se preparando para mestre em Ciência Política, no DCP da U.F.M.G., mostrou-se interessado em elaborar o esqueleto, de nosso futuro documento, com o que fosse mais relevante da conjuntura internacional; Miriam que fizera ou fazia mestrado em economia na Fac. de Ciências Econômicas, no CE-DEPLAR – Centro de Desenvolvimento de Planejamento Regional, aceitou escrever sobre a conjuntura nacional; eu e Regina ficamos responsáveis pela preparação do rascunho sobre a conjuntura Estadual. Combinamos que no dia seguinte na parte da manhã nos reuniríamos para um primeiro*

*bate papo sobre o que pensáramos sobre o assunto. Eu resolvera cumprir o papel que o Sarué fizera em nossa equipe da ST-GEIN do PIASS: ir anotando e costurando as ideias, submetendo rascunhos sucessivos às discussões seguintes e incorporando o que se tornasse consenso.*

*Ao fim de uma semana útil, já tínhamos um manuscrito bastante coerente e consistente para uma primeira discussão geral com os técnicos da APC, composto de uma análise de conjuntura que justificaria o esforço de expansão do PIASS, em Minas. O problema colocado e a ser solucionado passou a ser achar um caminho para estabelecer comunicação com aqueles técnicos. Afinal eles se recusavam a qualquer diálogo e faziam do “gelo” arma e bandeira para resistir ao comando político da Secretaria de Estado da Saúde. Então, eu me lembrei que a melhor maneira de divulgar alguma intenção é fazer com os desejados conhecedores a imaginassem como segredo a ser mantido com cuidado. Ora, nós sabíamos que, a Gessy fazia um duplo papel de nossa secretária e “espiã” da resistência. Então um de nós, depois de copiarmos nosso documento, “esqueceu” o original sobre a mesa, dentro de um envelope, antes de fecharmos a nossa sala após o expediente. Acho que todos nós fomos dormir excitados pela curiosidade de saber o que aconteceria. No dia seguinte, alguém do grupo que procurara cuidadosamente, marcar de forma imperceptível a posição do envelope sobre a mesa, notou já de início que o mesmo estava em posição e local ligeiramente diferente.*

*Na tarde do mesmo dia, conforme o combinado, a Regina que tinha maiores ligações pessoais com a funcionária encarregada de fazer cópias xérox, passou por lá com a desculpa de pedir mais duas cópias do manuscrito e nem precisou perguntar nada. A funcionária, Maria Antônia, foi quem fez a pergunta: “Por que, Diabo, todo mundo quer cópias deste documento?”. Regina que não era nada boba não perdeu a deixa: “Uai..., teve mais gente aqui querendo cópias disto?”. “Só eu já fiz mais de cem” respondeu a inquirida. Antes relatar o que está, aqui, transcrito, Regina entrou em nossa sala, radiante e depois de fechar a porta, desmanchou-se em risos. Nosso estratagema fora um sucesso e soubemos que em menos de 48 horas o nosso texto já fora visto em alguma sala da OPAS, lá em Brasília.*

*lia. Agora, sim. Sabíamos que nosso projeto de trabalho seria divulgado e discutido, amplamente, em toda a Secretaria.*

*Sabíamos que na Administração Central da SES o que podia ser feito estava feito. Todos discutiríamos por algum tempo nosso modo de compreender o Projeto de Extensão do PIASS e o seu significado enquanto proposta de reforma do Sistema de Saúde, vigente no País. E podíamos talvez conquistar algumas adesões de técnicos equivocados que aderiam à resistência em solidariedade aos seus antigos líderes e mentores, sem poderem fazer um melhor juízo sobre as posições assumidas.*

*O trabalho a ser feito agora era junto às administrações regionais e o nosso aprendizado de política institucional nos indicava que devíamos priorizar os primeiros debates por onde passáramos e onde, provavelmente, nosso trabalho encontraria melhor aceitação e apoio. Assim nos aproximamos, inicialmente, de Montes Claros, Diamantina, Patos de Minas, Teófilo Otoni e Governador Valadares. Depois de conhecer os argumentos dos aliados regionais e os de nossos adversários na Administração Central, que certamente já instruíra os seus nas Regionais, percorreríamos todas as outras.*

*Nosso Projeto para o PIASS era relativamente simples: implantar uma rede de Atenção Primária em todo o Estado segundo o modelo do programa, já consolidado no plano nacional. Ou seja, constituir em cada Município um ou mais módulo básico, de acordo com a sua população. Cada módulo deveria ser composto com um Centro e no máximo cinco Postos de Saúde, aos quais supervisionaria e daria apoio. Cada 20.000 habitantes deveriam ser cobertos por um módulo básico e os Postos deveriam se situar em aglomerados de no mínimo 500 habitantes na área rural dos municípios. Os recursos humanos, físicos e financeiros necessários à implantação e custeio deveriam ser calculados a partir dos padrões já definidos nacionalmente pelo Programa. Cada Administração Regional deveria elaborar seu Projeto PIASS até o final do ano e seriam discutidos em Seminários Regionais. Nossa equipe na SES desenvolveria paralelamente e com as informações disponíveis e outras, fornecidas pelas direções das Regionais,*

*projetos similares a serem confrontados com os propostos por aquelas, nos Seminários específicos.*

### **Os Conflitos institucionais**

*Após obtermos a aprovação de nosso plano de trabalho pelo Secretário e seus Assessores diretos, colocamos “a mão na massa”. Combinamos um programa de viagens às Regionais, de acordo com a estratégia geral de abordagem das mesmas e atendendo às conveniências pessoais de cada um dos membros de nossa reduzida, mas àquela altura, muito motivada equipe. Conforme a estratégia já acertada na equipe, começaríamos nossas visitas às Regionais, começando por aquelas que sabíamos contar mais simpatia. Assim nossa primeira viagem foi a Montes Claros e mais para compartilhar nossas estratégias de condução e trocar informações, já que na Região do Norte de Minas o PIASS estava consolidado. Foi importante nossa estada lá. Conversamos bastante com o Saraiva e sua turma sobre os adversários que iríamos enfrentar, seus argumentos usados contra o Programa, as alianças possíveis e os adversários que poderíamos encontrar nas Regiões.*

*Entre as oposições compreendemos melhor a oposição ferrenha dos setores da considerada esquerda de origem sindicalista e os mais organizados vinculados ao PT, à Centelha (de orientação “trotskista”) e ao PC do B. Os primeiros assumiam as relações do funcionalismo público com os governos como a de empregados com patrões (governos que, tradicionalmente, se comportavam como se o fossem); os segundos, mais próximos dos anarquistas que sistematicamente se opunha a qualquer governo, no capitalismo; e, os últimos que só aceitavam participar de instituições civis (sindicados e associações de classe) ou estatais (órgãos governamentais) se pudessem tomá-las de assalto e “aparelhando-as”.*

*O funcionalismo, em geral, tendia a apoiar as ações das lideranças ligadas ao PT- “Sindicalista” já que aquelas defendiam, mais agressivamente e sem outros compromissos, seus interesses imediatos (maiores salários e menos trabalho). Só nos restava como aliados a serem conquistados, os*

*funcionários vinculados politicamente aos governos (os burocratas de carreira); os intelectuais vinculados ao PCB (quase inexistentes em Minas, no setor) que diferenciavam mais nitidamente os interesses de governos dos interesses públicos; e os intelectuais do PT que compunham a linha dos chamados Independentes, de origem acadêmica e alguns setores da Igreja que articulavam os Movimentos Populares, que, embora simpáticos ao PT, tinham uma visão mais universalista.*

*Concordamos todos que havia a necessidade de criar ocasiões e fóruns articulados para debates de nossas idéias onde poderíamos levar aliados de prestígio nacional entre sanitaristas, vinculados a Instituições de renome, como a FIOCRUZ, além de outros vinculados a instituições Internacionais como a OPAS, etc. que já nos apoiara na condução dos Projetos Montes Claros e PIASS. E, além disso, explorar, com habilidade, as contradições entre os setores e áreas mais centralizadoras da Secretaria vinculadas às atividades tradicionalmente orientadas pelo M. Saúde, onde se refugiavam os “técnicos” destituídos do poder pela nova Administração da SES e as Regionais. Os tais técnicos concentravam-se também na Escola de Saúde de Minas difundindo sua ideologia por intermédio de um Curso de Especialização em Saúde Pública.*

*Isto nos levou a, além da programação de alguns Seminários Regionais para discutir os Projetos PIASS respectivos, a iniciativas interessantes, mas pontuais e de curto prazo para criar oportunidades de maior aproximação e organização com as alianças regionais. Algumas muito criativas e interessantes como a promoção de uma amostra de grupos de teatro já existentes em algumas administrações regionais, utilizando o exercício desta arte como meio de discussão de nossa missão na construção de um novo Sistema Nacional de Saúde. Até que chegamos á conclusão da necessidade de uma intervenção mais definitiva e com repercussões a longo prazo. Aí passamos a discutir a possibilidade de intervir no curso de Saúde Pública, que vinha há anos sendo ministrado pela Escola de Saúde de Minas: substituindo sua direção por outra constituída pelo Prof. Cornelis e seu grupo de Pesquisa e reformulando-o profundamente, já a partir do ano seguinte, de modo que o mesmo pudesse ser nosso principal instrumento de mudanças*

*de ideologia. Na Escola, tínhamos como principal aliado o seu diretor que fazia parte do “trio CPF”, o Dr. Clovis Boechat.*

*Cornelis e sua equipe trabalharam conosco desde o início da implantação do Projeto de Montes Claros, utilizando o método pesquisa ação para acompanhar e intervir naquela nossa experiência.*

*Seu projeto era financiado com recursos obtidos por intermédio do Sérgio Arouca que, à época, dirigia o PESES - Programa de Estudos Sócio-Econômicos em Saúde, vinculado à FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos, instituição criada com o PND II. Isto aconteceu em negociações iniciadas entre nós (Cornelis, Arouca e eu) em um intervalo do encontro realizado em B. H. para lançamento oficial do Projeto Montes Claros do que viria a ser o que eu considero ser o primeiro laboratório oficial de experimentos da Atenção Primária no Brasil. Enquanto, separados da turma do café, discutimos a idéia geral do trabalho proposto por ele, caminhando pelos arredores do Auditório da Colônia de Férias do SESC onde grande número de sanitaristas ouvia e debatia o Plano de Trabalho elaborado pela nossa equipe do Centro Regional de Saúde de MOC, com a preciosa assessoria do Mário Hamilton.*

*Conforme informara Cornelis, depois de nossa saída daquela Diretoria Regional, seu trabalho vinha perdendo apoio e parecia não haver mais empenho na obtenção de novos recursos para seu prosseguimento por parte da SES. Então, logo depois daquela nossa viagem a Montes Claros no segundo semestre de 1979, iniciamos nossas conversações para sua incorporação da sua equipe na Escola de Saúde, com o objetivo de organizar e dirigir um curso que possibilitasse participação mais ampla dos supervisores regionais, sem afastá-los por períodos longos de suas atividades e que tivesse como tema estruturante, a Reforma Sanitária Brasileira.*

*Antes do final do ano e já com a participação de nosso “permanente” apoiador, Mário Hamilton, discutimos o esboço do novo Curso de Especialização em Saúde Pública da Escola de Saúde de Minas com a co-participação da Fundação Osvaldo Cruz/ENSP - Escola Nacional de Saúde - o que seria viabilizado com um Convênio Entre aquela Fundação e a nossa FUNED - Fundação Ezequiel Dias. Depois de muitas reuniões e discussões*

*chegamos a um acordo geral sobre a nova proposta de Curso: este seria estruturado em módulos temáticos, organizados segundo a História, Evolução e Proposta (atualizada) da Reforma Sanitária Brasileira. E, naturalmente..., encerrado com um grande Seminário sobre o Projeto PIASS para Minas Gerais. Cada módulo, de quatro semanas, seria constituído por 40 horas de concentração dos alunos na Escola de Saúde, em B.H., para estudos e discussões teóricas e 120 horas de dispersão para que os alunos em seus locais de trabalho pudessem elaborar ensaios aplicando os conceitos apreendidos em reflexões sobre como os mesmos se demonstravam ou não nas suas realidades. Passamos então às providências necessárias para contratação de Cornelis e sua equipe acrescida de uma pessoa de minha confiança e irmã do Délcio, a Deinha e à articulação do Convênio com a ENSP. Com a participação desta entidade de total reconhecimento no País e, principalmente, integrada pelos seus principais quadros com o Movimento pela Reforma Sanitária Brasileira, garantiríamos credibilidade incontestável para o nosso novo Curso de Especialização em Saúde Pública e reforçaríamos nossas alianças no meio acadêmico.*

*Com o esforço de todos os envolvidos e pleno apoio da alta direção da SES conseguimos cumprir todas as condições para que o Curso tivesse início no segundo semestre de 1980.*

*Mas, ainda no segundo semestre de 1979, já tínhamos, praticamente o controle da situação na Administração Central com as lideranças das oposições e da “resistência” contidas em “guetos”, constituídos, estes, por áreas estritamente técnicas e praticamente isoladas das regionais. Encontros, Reuniões e Seminários que pudessem facilitar a comunicação e organização dos adversários, já haviam sido impedidos por uma portaria do Secretário, antes de minha vinda para B.H., conforme descrito anteriormente.*

*Em outubro, vivi pessoalmente alguns momentos de tensão e mesmo angústia, quando o Ministro Castro Lima, que me havia exonerado da Coordenação da Secretária Técnica do GEIN-PIASS, se demitiu, sendo substituído por um outro nome muito ligado ao Dr. Carlyle Guera de Macedo, o Dr. Waldyr Arcoverde. Meus amigos remanescentes na ST-GEIN comunicaram-me o fato, manifestando a disposição para tentarem conseguir minha vol-*



*ta ao cargo de coordenador da ST. E, é claro que o fato me colocou diante de um possível dilema: poderia eu abandonar um trabalho já começado em Minas com todo apoio de minha pequena equipe e da alta direção da Secretaria de Estadual de Saúde que confiara em mim? Ainda que a ocupação do outro cargo pudesse permitir-me dar maior sustentação ao nosso projeto para Minas?*

*Para minha tranquilidade, soube que, imediatamente após menção do meu nome, o mesmo foi vetado pelo Carlyle, com apoio do Eduardo Kertész, dois nomes de grande influência junto ao novo Ministro. Creio que não cabe a mim explicar as razões do veto, mas sempre desconfiei, desde o início de minha incorporação ao PIASS em substituição ao Nelsão (Nelson Rodrigues dos Santos) que fora indicado pelo Carlyle que passara a não contar com a simpatia do mesmo. O nosso relacionamento nunca foi mesmo de muita simpatia e confiança já que havia certo conflito de minha orientação em relação à preparação de recursos humanos para o PIASS e as do PPREPS. Eu tratava a questão considerando a urgência em implantar e consolidar politicamente um programa experimental de Atenção Primária em Saúde que, pela sua cobertura populacional proposta e dimensão do território de sua abrangência, era o maior do mundo. Já o PPREPS - Programa de Preparação Estratégica de Pessoal de Saúde tratava a mesma do ponto de vista de seu objetivo de longo prazo e mais amplo, que era o de apoiar a formulação e execução de políticas de formação de recursos humanos estratégicos para o desenvolvimento do futuro Sistema Nacional de Saúde. Em relação à posição do Kertész, um técnico de reconhecido valor e prestígio, acredito que aquela foi motivada por algumas críticas feitas em discussões pessoais, por mim, a um Programa que criara e era a “menina dos seus olhos”, o INAN – Instituto Nacional de Alimentação e Nutrição, o que ele nunca me perdoou<sup>14</sup>.*

*As atividades do primeiro semestre de 1980 concentraram-se praticamente em dois objetivos, ambos visando a estratégia de consolidar a curto*

---

<sup>14</sup> O meu amigo e colega da ST-GEIN, Sérgio Piola, que presenciara o encontro observou-me depois: “você acaba de conquistar uma antipatia para o resto da vida”.

*e médio prazo a neutralização das resistências às orientações da nova administração da SES e a adesão da maior parte da tecnoburocracia às suas propostas de trabalho: a programação de extensão do PIASS a todo o Estado pelas administrações regionais e com apoio de minha equipe e à preparação de condições para início do novo Curso de Especialização em Saúde Pública sob a coordenação do Cornelis e seu grupo.*

*A estruturação do curso em módulos de concentração com 40 horas de duração mensais, para incorporação de conceitos em exposições e discussões de grupo e períodos de dispersão com a volta dos alunos às suas atividades de rotina possibilitou a matrícula e frequência de profissionais vinculados às diferentes áreas da administração regional e central (inclusive os dirigentes) a se matricularem como alunos e obterem o título de especialistas. Tivemos, como alunos, funcionários de outras instituições tais como o INAMPS e a UFMG. Eu mesmo e o Saraiva, diretor do Centro Regional de Montes Claros nos tornamos parte da Iª Turma. Acho que as duas turmas constituídas somavam cerca de 60 profissionais, todos já em atividade nos serviços respectivos. Como as Disciplinas oficialmente exigidas organizavam-se em temas, tornou-se perfeitamente exeqüível a contratação de professores eventuais, ficando a coordenação do curso com muita liberdade para a escolha e recrutamento de especialistas que julgasse os mais competentes e convenientes para o desenvolvimento de cada tema. Contando, para tanto com o pleno apoio da ENSP. A equipe de Coordenação do novo Curso de Especialização em Saúde Pública era constituída inicialmente pelo Cornelis (Coordenador), Terezinha, Lígia e Deinha (substituída, posteriormente, pela Miriam Dayrell).*

*A minha equipe foi reforçada pela Cenira. Ex auxiliar de saúde em Presidente Kubitschek foi transferida a pedido e com nossa intermediação para a administração central. Tinha muita experiência como profissional de saúde de nível elementar de escolaridade e era “mestre” em se virar em situações difíceis. Mas era, sobretudo, muito comunicativa (ou fofoqueira, no popular) e sempre competente para ficar por dentro da “opinião geral” reinante no ambiente. Foi uma companheira valiosa em nosso trabalho. Persistente, conseguiu com o decorrer do tempo, fazer o curso secundário e*

*mais tarde se formou em Pedagogia (o que lhe valeu algumas promoções). Trouxe um reforço imenso ao bom “austral” da equipe e muita disposição para os enfrentamentos do cotidiano.*

*Mais tarde recebemos o reforço da Vera Zuccari, uma assistente social, minha amiga desde os tempos em que fora funcionária da Cemig e nos conhecêramos em Três Marias. A Vera não se ajustara com os técnicos da APC, por não ser suficientemente de esquerda.*

*Nossa tarefa-missão ia sendo tocada com bastante êxito.*

### **Voando em céu de cruzeiro**

*No final do ano de 1980 nós tínhamos já quase pronto uma primeira aproximação do que seria um Projeto PIASS para todo o estado de Minas. Com as informações disponíveis na APC e nas que puderam ser obtidas em Anuários Estatísticos do IBGE, conseguimos estimar, por Município e por Região de Saúde, o número de Centros e Postos de Saúde necessários para cobrir com cuidados primários sua população. E com os padrões e normas já reconhecidas pelo M. da Saúde, calcular o custo das instalações equipadas, os recursos humanos a serem treinados e contratados para fazer o futuro Sistema funcionar e os custos financeiros de sua implantação de funcionamento por ano. De posse do instrumento, trabalhosamente construído, nossa pequena equipe passou a ter maior facilidade para induzir e estimular as equipes regionais a assumirem, de vez, a elaboração de seus projetos. Tanto pela apresentação dos nossos esboços, quanto por lhes atribuir, a partir de então, a responsabilidade por erros de programação que pudessem futuramente resultar em prejuízos na previsão e aporte de orçamento necessário, para atender a população de sua Região.*

*Em acordo feito com o Cornelis, determinamos que fossem reservados o primeiro período do dia de cada segunda e o último de cada sexta feira do módulo de concentração do Curso de Especialização, para discussão com Supervisores e Diretores presentes, as programações em andamento. Com os recursos de hoje, de computação e comunicação via Internet, o trabalho que levou um ano poderia ter sido realizado em três meses, se tanto. Mas*

*naquele tempo com máquinas de calcular e datilografar mesmo as mais modernas era quase impossível construir mesmo em um ano, o primeiro rascunho do projeto Estadual do PIASS abrangendo os quase 800 municípios e seus distritos e povoados. E detalhados em quadros compreensíveis e de fácil entendimento prontos para consolidação, por Município, Região de Saúde e Estado. Não era também nosso principal interesse o produto do planejamento. Nós tínhamos plena consciência que somente o processo de sua produção é que garantiria à apropriação daquele pelos seus formuladores e construtores e, é claro, pela população através de suas representações políticas.*

*Seguindo nosso método de trabalho, adotado desde a experiência do Vale do Jequitinhonha, procuramos conseguir o acompanhamento regular, sistemático e interessado dos nossos aliados de instâncias de poder superiores, no caso Agenor e Scotti que permaneciam vinculados à Secretaria Técnica do PIASS ou do Programa que o sucedeu, o “de Ações Básicas de Saúde”.*

*Naquele ano (1980), acho que em maio, passei por uma situação dramática e que me levou a mudar minha atitude agressiva em relação aos eventuais adversários intra-burocráticos. Uma úlcera rompeu-se bem em cima da artéria da pequena curvatura do estômago, o que provocou uma hemorragia violenta, levando-me ao estado de choque hipovolêmico e rapidamente a duas perdas de consciência com rápidas “visitas” ao outro mundo.*

*Eu estava em casa deitado no sofá vendo televisão, como era rotina, nas tardes de domingo. Havia voltado da casa da Maria Mercês Somarriba, minha amiga e conselheira desde o início da experiência de Montes Claros, que lhe serviu de referência para sua tese de doutorado e com quem havia almoçado. De repente, senti uma fraqueza e notei o pulso acelerado seguido de mal estar como náuseas e vontade de evacuar. Suspeitei de que algo grave havia acontecido com minhas velhas úlceras de duodeno que eu vivia aplacando com o consumo repetido de antiácidos à base de sulfato de Alumínio e de outros fármacos. Ao levantar-me já um pouco tonto, pedi à Chiquinha que mandasse um dos meninos telefonar ao Délcio solicitando*

*que viesse com urgência à minha casa, pois eu estava me sentindo mal. E, já meio desequilibrado, ao entrar no banheiro disse à minha querida que deixaria a porta aberta para que ela pudesse entrar caso julgasse necessário algum socorro imediato para mim. Sentei-me no vaso sanitário, senti uma ânsia de vômito e ao tentar levantar para lançar o conteúdo do estômago no recipiente mais adequado, tudo desapareceu. Então me senti muito leve e confortável deitado em colchão macio, recoberto por um lençol de cambraia de linho, branco, na casa da Tia Arlene. Recuperei a consciência, caído no chão, com camiseta e short ensanguentados e com a Chiquinha tentando, desesperadamente, retirar de minha boca e garganta grandes coágulos de sangue que me sufocavam. Com a ajuda de minha mulher e dos filhos menores arrastei-me até a sala, onde, algum tempo depois, chegaram assustados, para não dizer apavorados, Dêlcio e Eliane. Os dois e Chiquinha ampararam-me e quase que me arrastando escadas abaixo (morávamos em um apartamento no segundo andar de um pequeno prédio na rua Rodrigues Caldas) conduziram-me ao carro do meu amigo pelo qual me transportaram até o Hospital Semper. Lá, quando um médico residente ainda me examinava, deitado sobre uma maca e orientava alguém da enfermagem para puncionar uma veia e ligar um soro, chegou o velho amigo Zecão, mobilizado pelo pessoal do Hospital e pelo Dêlcio. Ali, senti de novo urgência em vomitar e o fiz num jato volumoso de sangue bem vermelho, após o que perdi, de novo, a consciência. Sonhei (?) novamente. Agora eu estava em minha casa e convencido de que nenhum acidente houvera, que tudo não passara de um pesadelo. Mas, qual o que! Quando recobrei de todo a consciência eu estava num leito de CTI com uma sonda gástrica, outra anal, três frascos de sangue sendo injetados sobre pressão em duas veias dos braços e uma da perna direita próximo ao tornozelo, mais um soro gotejando em outra na perna esquerda. Ao meu lado Chiquinha segurava minha mão. Algum tempo depois, chegaram juntos, ao CTI, o Evilázio, o Zecão e o Célio de Castro que, falando pelos três, com pequenas intervenções do primeiro, explicou-me da violenta e grave hemorragia de que fora vítima, provavelmente decorrente do rompimento de uma grande artéria do estômago. Disse-me que a conduta indicada estava*

*ainda a ser decidida e a depender da evolução do caso. Chiquinha passou a primeira noite sentada em uma dessas cadeiras de metal, ao meu lado, enquanto eu entremeava períodos curtos de sono e de consciência. Os meus grandes amigos e assistentes médicos depois de uma endoscopia realizada no segundo dia de internação, decidiram por um tratamento conservador. E em menos de uma semana tive alta hospitalar com a recomendação de muito rigor no uso de medicamentos e de dieta prescrita.*

*Permaneci fora de atividade por 40 dias só voltando ao trabalho após recuperação evidenciada em exames laboratoriais, repetidos e periódicos, para acompanhamento da normalização dos indicadores de hemoglobina e outros apontando recuperação da anemia, conseqüente a perda de sangue. A iminência da morte não poderia deixar de levar-me a rever profundamente minha maneira de conduzir a vida, sobretudo no que diz respeito às relações familiares e no trabalho. Passei, desde então, a valorizar mais minha companheira e meus filhos e a vê-los como pessoas portadoras de direitos inalienáveis a serem respeitados, como os de sonhar e lutar para realizar seus desejos mesmo que isto significasse contrariar meus pontos de vista sobre condutas e comportamentos. E, no trabalho passei a ver meus adversários, apenas como pessoas que divergiam de mim e lutavam para fazer prevalecer suas opiniões lutando pelas minhas mas, sem ódios e rancores. Mas, é claro, as emoções nem sempre são controladas pela razão.*

*Muitos meses e, até mesmo, anos se passaram para que eu conseguisse vencer meus sentimentos contraditórios, não sem batalhas íntimas, às vezes demoradas, para revisar convencimentos e alterar comportamentos. Mesmo porque em política os cálculos instrumentais e estratégicos não são suficientes para alcançar os fins propostos. É necessário também o convencimento dos aliados da justiça e o alimentar nos mesmos a paixão pelos objetivos a alcançar e compromisso total com “a causa”. E a referência para agir com justiça aparente e para o convencimento de pessoas nunca poderá ser apenas o conhecimento e a estratégia, mas também valores consolidados em máximas aceitas pelos interlocutores. E a política sempre está presente nas relações sociais e familiares. Queiramos, ou não.*

*Então o resto do ano de 1980 e o de 1981 foram importantíssimos para*

*que eu compreendesse muitas coisas, Infelizmente não ainda o tempo suficiente para a erradicação de defeitos profundamente enraizados na minha personalidade, que só o envelhecimento e a consciência da proximidade da morte tornam possível para nós, seres humanos.*

*Continuei assim, ainda que com um pouco mais de cuidado para não ferir pessoas, a utilizar todas as práticas aprendidas em experiências anteriores para chegar ao poder na instituição, manter e ampliar alianças e neutralizar e reduzir as dos adversários. Cuidei, com meu grupo, de amarar, solidamente, nossa proposta de construção do novo modelo de organização dos serviços de saúde vinculando-o definitivamente ao Movimento pela Reforma Sanitária Brasileira, que já se tornara hegemônico entre os intelectuais do setor saúde no Brasil. E os instrumentos, para tanto, foram por um lado o Curso de Especialização em Saúde Pública e, por outro as relações já consolidadas com o Ministério da Saúde e com o INAMPS. Além disso, e usando meus estreitos laços de amizade com o Scotti e o Agenor, busquei evitar qualquer aresta com os novos condutores do PIASS (e seu sucedâneo, o Programa de Ações Básicas de Saúde), de modo que o planejamento de sua extensão a todo o Estado de Minas obedecesse às novas orientações e utilizasse seus instrumentos.*

*Saraiva exerceu um importantíssimo papel na liderança dos Diretores Regionais para incorporação e integração dos mesmos ao Plano de Trabalho proposto pelo nosso grupo, usando toda sua capacidade de articulação e influência com o que concentrou sobre sua pessoa o ódio dos que comandavam a “oposição”.*

*Nossa proximidade com o PCB foi extremamente importante para o nosso sucesso. E isto foi comprovado, como veremos adiante, depois do episódio tragicômico de nosso afastamento da SES, pela permanência e aproveitamento de tudo que fizemos no curto espaço de dois anos e meio.*

### **“Tudo ia bem, mas eis, porém, que de repente, um pé subiu e alguém de cara foi ao chão”**

*Ao final de 1981, com a conclusão do Curso de Especialização em Saúde Pública e concluído o Projeto de Expansão da Atenção Primária para todo*

*o Estado de Minas Gerais, eu e meu grupo de trabalho juntamente com nossos aliados antigos e novos, estávamos com ótimas expectativas para a continuação do nosso trabalho até o final do governo.*

*No plano nacional, ocorrera a apresentação e divulgação do PREVI-SAÚDE - Programa Nacional de Serviços Básicos de Saúde, que fora produzido por um grupo selecionado de planejadores, sob orientação do Carlyle e com o endosso total dos Ministros da Saúde e da Previdência. Formalmente o programa era apresentado como uma consequência lógica das políticas já colocadas em prática pelos Ministérios da Saúde e da Previdência com o PIASS, estendendo a intervenção do estado na reorganização da assistência hospitalar. Mas deixava antever a intenção de interferência do Estado no redirecionamento do financiamento dos serviços hospitalares que até então privilegiava de forma inequívoca os hospitais privados lucrativos. A meu ver uma estratégia errada de condução pôs tudo a perder. Talvez por se esquecerem que o poder do Estado é sempre mais influenciável pelos interesses do capital que os do povo, sobretudo quando este ainda não se apropriou da proposta, os responsáveis pela condução do Previ-Saúde optaram por uma divulgação pública do Programa, para conseguir apoio. Com isso alertaram os grandes interesses econômicos organizados e beneficiários históricos das políticas até então vigentes, para o setor. E estes não tiveram dificuldades em “brecar” a proposta sob a Ditadura Militar que se implantara no País com o objetivo maior de acelerar o desenvolvimento capitalista, favorecendo em tudo os interesses empresariais privados. As entidades que representavam tais interesses (a ABIFARMA – Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica, a ABRAMGE – Associação Brasileira de Medicina de Grupo, a FBH – Federação Brasileira de Hospitais e a menos poderosa AMB – Associação Médica Brasileira), rapidamente se mobilizaram e sem dificuldades enterraram o Programa no seu nascimento.*

*Talvez os responsáveis pela condução do Previ-Saúde estivessem convencidos de que apenas com o apoio decidido dos Ministros Arcoverde e Jair Soares e, supostamente do ditador, de plantão, poderiam, sem apoio popular manifesto, enfrentar os grupos dominantes da sociedade. Muito eruditos e reconhecidos no seu saber acadêmico esqueceram de uma regra*



*elementar de política: “a de comer mingau quente pelas beiradas”. Talvez, o Previ-Saúde pudesse ter ganho realidade se fosse sendo construído, sem alarde, a partir do fortalecimento de hospitais públicos ou filantrópicos municipais e regionais e começando pelos estados mais pobres e de menor interesse da iniciativa privada, com paciência e obtendo, por resultados concretos e benefícios visíveis, o apoio popular. Como fizemos em Montes Claros, no PIASS e, mais tarde, nas AÇÕES INTEGRADAS DE SAÚDE - AIS.*

*Sabemos, que o poder do Estado é pouco consistente e sempre provisório se não tiver raízes na sociedade. Mas, não é raro que tecno-burocratas, sintam-se todo-poderosos e experimentem a tal “vertigem das alturas” esquecendo o dito popular de que “quanto maior é o pau, maior é o tombo”.*

*Em Minas as coisas aconteceram de modo bem diverso, mas com resultados desastrosos para o segundo escalão que assumiu o poder na Secretaria Estadual de Saúde com o Dr. Eduardo Levindo Coelho. Este, um competentíssimo político da cepa das velhas raposas mineiras, dera mostras recentes (com nossa modesta participação da sua capacidade de administrar conflitos na área da saúde). Então, o Governador Francelino Pereira resolveu transferi-lo para a pasta da Educação, paralisada há meses por uma greve das professoras e com o segundo escalão da administração um tanto conivente, pela influência de algumas tendências políticas mais radicais na esquerda sindical, nele incrustadas.*

*O Substituto indicado, Dr. João Valle Maurício, não poderia ser pior, do ponto de vista do nosso grupo, considerando minhas antigas relações com ele, desde Montes Claros: Ele que fora um dos pseudo-assessores contratados pelo IPPEDASAR, conforme já relatei, anteriormente. Na época, o rancoroso Prof. Pinto Machado estava na direção do Instituto e orientado, pelos americanos que o financiavam, seguia a estratégia da compra de influências e outras estratégias de corrupção na busca de alianças e simpatias que facilitassem seus Projetos. Como Diretor do Centro Regional de Saúde de Montes Claros e coordenador da implantação do Programa Integrado de Prestação de Serviços de Saúde do Norte de Minas, que veio a ser conhecido nacionalmente como “Projeto Montes Claros”, eu nutria*

*um verdadeiro asco pela sua corrupção passiva. E tive, na ocasião, alguns “arranca-rabos” com o dito quando o mesmo ocupava o cargo de reitor da FUNM – Fundação Norte Mineira de Ensino Superior. Em um deles, porque ele desviou recursos de um programa financiado pela OPAS o de “Áreas Docentes Assistenciais”, executado pela FAMED – Faculdade de Medicina vinculada à FUNM, mas sob controle de um Conselho do qual eu fazia parte e onde tinha poder de veto. Então, usando minha prerrogativa, fiz com que ele repusesse o dinheiro desviado<sup>15</sup>. Já o Prof. Pinto Machado tinha velhas querelas com o “trio de Professores Philadelpho, Clóvis Boechat e José R. Paiva, originárias de suas brigas lá na Faculdade de Medicina e do episódio, por nós citado, de encerramento das atividades do IPPEDASAR .*

*Ao que me lembro o primeiro ato oficial obtido do Governador pelo novo Secretário foi a nomeação do Pinto Machado para Chefia de Gabinete. O Philadelpho, ou Fila, como nós o chamávamos, foi inicialmente mantido como de Assessor Chefe da APC por imposição do Dr. Eduardo Levindo Coelho, mas não agüentou o esquema de pressões armados contra ele e poucas semanas depois pediu demissão do cargo. Eu o acompanhei, no gesto não sem, antes, garantir uma licença remunerada para fazer o mestrado em Ciência Política, também por intermediação do ex-Secretário. Isso, no finalzinho de 1981, ou início de 1982.*

*A “nossa queda” ficou marcada em minha memória por dois momentos bastante hilários, embora, na época o primeiro deles estivesse carregado de dramaticidade. Como é fácil imaginar, para o nosso grupo de aliados, as mudanças “caíram” como uma bomba devastadora e foi mesmo difícil conseguir reunir alguns para uma conversa. Todo o trabalho, sonhos e projetos desenvolvidos em dois anos e prestes a concretizarem-se com pleno êxito pareciam pulverizados. Já para os adversários os da “resistência” tudo era festa (e isso é o que parecia mais nos incomodar. Um fiapo de esperança restante, era a continuidade do Fila na Chefia da APC e o que isso poderia significar. Mas com o passar dos dias percebemos que o Gabinete,*

---

<sup>15</sup> Por sua determinação o dinheiro foi aplicado no equipamento de um laboratório clínico em instalação no Batalhão do Exército recém instalado na Cidade. Seu intento era “puxar-saco” dos milicos.

*isto é, o Pinto Machado achou até bom sua permanência, pois, detendo de fato, todo o poder na Secretaria. ele teria melhores oportunidades de aumentar e prolongar o calvário de seu antigo desafeto, com humilhações as mais mesquinhas. E nosso Chefe que não era nada bobo decidiu sua saída consciente de que saindo de cena, a luta pelo poder iria se tornar mais aguçada e traiçoeira entre as cobras criadas que compunham a “entourage” do João Valle Maurício.*

*Um daqueles momentos tragicômicos foi o do relato da apresentação do Substituto do Fila, na Chefia da APC, em ampla reunião cuidadosamente preparada pelos mentores da “resistência”, orientados e estimulados pelo Pinto Machado, com a presença maciça de funcionários da SES e de todos os Diretores Regionais, oficialmente convocados. O relato do acontecido foi feito a mim pelo Saraiva, em uma cena extremamente dramática (mas que, mais tarde, veio a se tornar motivo para muitas gargalhadas dos personagens principais participantes: eu e Saraiva). Estava eu aguardando o desenrolar dos acontecimentos, recolhido no meu pequeno apartamento de 60 m2, no Alto dos Pinheiros, bairro pobre da Zona Oeste de B.H., procurando afastar da mente os acontecimentos que imaginava estarem acontecendo na referida reunião. Então, já no final da tarde a campanha da entrada, é acionada desesperadamente. Abro a porta e quase não reconheço o Saraiva com sua vasta cabeleira desgrenhada, o rosto vermelho quase explodindo numa expressão que misturava raiva, terror, ansiedade, sofrimento absurdo etc. Literalmente, o meu amigo desaba sobre o sofá cama que dividia, com a grande mesa de jantar e cadeiras, o minúsculo aposento que servia de dormitório, copa e sala em minha residência. Antes de falar e tremendo muito, o meu amigo tenta acender um cigarro para colocar não sei onde, já que tinha outro aceso e preso aos lábios. Depois de alguns minutos e ouvindo nossos pedidos repetidos de “calma”... “calma a”... “calma”...!!!, consegue iniciar sua fala: “Chicão... foi um massacre” !!!”. “No início, o mundo de gente, que entupia a sala da APC, ouviu em silêncio profundo o discurso de apresentação do Pinto Machado. Depois, já com a alegria estampada nos rostos, os filhos da puta, mal aguardaram a resposta do Eduardo Martins [aqui não posso garantir se este foi mesmo*

*o personagem citado], para prorromperam em palmas e gritos de aprovação, a cada frase do Eduardo denunciando a repressão, isolamento e marginalização que eles “os técnicos” haviam sofrido nos dois últimos anos. O Secretário, com aquela cara de bunda, fazia um ar de fingido espanto e incredibilidade acompanhado de expressões tipo: “Não!!!...Não acredito...!!! Não é possível!!!!...”. “Foi um massacre, Chicão”. “Foi um massacre!!!”.*

*Passou um bocado de tempo até que o meu amigo se acalmasse e passasse a prestar atenção a minhas palavras. Então com muita paciência eu lhe expliquei que causar muito mal estar a nós (eu, ele e todos os nossos aliados) era o principal objetivo daquele pessoal, daquela reunião. E que para nós a ocasião poderia oferecer em primeiro lugar um momento de aprendizado, principalmente para ele que pretendia exercer a carreira política; em segundo, que eles haviam cometido um erro tático pois nenhum político sábio, tripudia sobre os vencidos; e, terceiro, cabia a nós encontrar caminhos os mais apropriados para uma retirada provisória e com dignidade. Conteí que eu pensava em pedir uma licença e fazer o Mestrado em Ciência Política, mas mantendo contato com nossas formiguinhas aliadas e funcionárias de carreira na Secretaria (Regina, Cenira, Vera, Lúcio, Maria Antônia do Xérox, etc.,etc. ) para aproveitar as lutas pelo poder que iriam se travar no “serpentário” e, por intermédio delas, espalhar a cizânia, a rivalidade, a competição e a divisão entre o grupo de lá. Naquele mesmo dia (ou já noite), ainda no meu apartamento, depois de algumas cervejas ríamos, relaxados, da situação e do episódio.*

*O segundo episódio também muito engraçado e que parece até piada, ocorreu poucos dias depois, já anunciadas as nomeações para os cargos de maior importância do segundo escalão da nova administração. Eu resolvi procurar o Paiva (companheiro inseparável do Clóvis e Fila, de quem, todos, até hoje guardo boas lembranças) para conversar sobre a situação, até mesmo para ouvir e contar sobre nossos futuros planos em relação à SES. Soube que ele estava passando o fim de semana em uma sua casa de campo em Condomínio fechado situado próximo a BR-040, à esquerda, na saída para o Rio e depois da serra e de que não me lembro o nome.*

*Depois de pequena caminhada pelo amplo quintal da quase chácara, já tomando uma gelada e “petiscando” fiz uma pergunta: “E o que você acha do novo Superintendente de Saúde, Clarindo Elesbão?”. Após pensar um pouco, Paiva respondeu, assim meio sorridente: “Acho que é um erro de concordância. Deveria ser Clarindo Ele-é-bão”. Não pude conter a gargalhada naquele momento e n’outros posteriores quando repetia o caso em reminiscências nos muitos alegres encontros e reuniões em que Paiva era presente, ou lembrado.*

### **“Levanta, sacode a poeira e dá volta por cima”**

*Pouco tempo depois, fui procurado pelo Clarindo Elesbão, em minha residência, já então em apartamento cedido pela minha irmã Dola na Rua Espírito Santo esquina com Tomás Gonzaga, oferecendo-me um cargo de seu assessor especial. Disse-lhe que seria impossível ocupar o cargo formalmente porque teria de renunciar ao curso de mestrado que começara a frequentar, mas que teria muito prazer em aceitar cumprir a função informalmente. Tivemos a partir de então um convívio profissional bem íntimo e frutuoso para intervir na SES já que ele, médico pessoal do Governador Francelino Pereira, fora ali colocado exatamente para manter aquela autoridade devidamente informada sobre a condução da Pasta, pelo “seresteiro” João Valle Maurício, de Montes Claros.*

*Como assessor informal do Dr. Clarindo, acompanhei de perto tudo que se passava na Secretaria, dando meus palpites, sugerindo intervenções, criticando o que julgava errado na condução do Gabinete e acompanhando-o nas viagens aos Regionais estabelecendo contatos etc. e numa posição confortável. Passei a ser visto com respeito e muito bem tratado inclusive pelos adversários que sabiam, a partir de então da minha ligação indireta com o próprio Governador, através do seu verdadeiro homem de confiança na Secretaria de Saúde. Pude assim, de certa forma, me certificar que minha missão de estender o PIASS para todo o Estado achava-se com seu êxito garantido e sem muito trabalho ou conflitos já que estava blindado contra*

*vinganças e podia me distanciar de situações “arestosas”. Retribuía a proteção do Superintendente, substituindo-o, em palestras ou manifestações dirigidas ao público interno e externo em assuntos que me interessavam, inclusive em aulas de cursos ou oficinas de trabalho a que era convidado. Ou, preparando pareceres em decisões de que devia participar nas relações com o Gabinete e com as áreas a ele subordinadas. Até hoje desconfio que a situação que passei a viver na Secretaria foi articulada pelo Dr. Levindo Coelho, mas nunca pude ter isto confirmado.*

*Ademais, o Secretário João Valle Maurício, conforme pude ver pela maior proximidade, não era um homem mau nem tão vingativo como o seu Chefe de Gabinete, ou então não tinha competência para tanto. A impressão definitiva que guardo dele é a de um desses espertos componentes dos grupos dominantes provincianos, seresteiro, boêmio e realizado por ser bajulado pelos demais membros da elite corrupta e hipócrita de nossa sociedade, principalmente os da alta sociedade de sua Montes Claros. Talvez, um pouco mais simplório (ou quem sabe mais mineiro?).*

*Uma consequência muito positiva desta experiência foi a quantidade de novos amigos e aliados que consegui conquistar no ambiente de trabalho, o que foi, à princípio bastante difícil dada a hostilidade contra mim fomentada pelos adversários. Foram muitos amigos e apenas para exemplificar e “in memoriam” lembro o Lúcio técnico de nível superior, que praticamente se agregou a nós, ao nosso pequeno grupo de extensão do PIASS, em Minas. Ele, infelizmente, partiu “fora do combinado”, como diria o Boldrin (tinha menos de 51 anos de idade). Tínhamos uma grande afinidade, gostávamos ambos dos porres de Cuba, nos fins de semana e ambos cultivávamos uma úlcera gástrica que em nós dois veio a causar seríssimas hematóses (hemorragia gástrica com expulsão do sangue em vômitos). Nunca soube se esta foi a causa da sua partida ou se esta se deu por infarto do miocárdio.*

*Em relação ao Mestrado em Ciência Política, consegui boa parte dos créditos nas disciplinas obrigatórias em 1982 e tive uma convivência prazerosa com professores e colegas (um pouco mais prazerosas com as colegas).*

*Ainda em 1982 Tacredo Neves foi eleito Governador de Minas, em eleições diretas e em 1983 começa outro capítulo de minha história no SUS que eu vivi.*