



Médicos sem Fronteiras: exemplo de planejamento e ética para o poder público

Por **Rafael Guerra**

Gestor governamental da Secretaria de Planejamento,
Orçamento e Gestão de Pernambuco

Em 1971, um grupo de jovens médicos e jornalistas, que atuaram como voluntários no fim da década anterior socorrendo vítimas da guerra civil em Biafra, na Nigéria, criaram a Médicos sem Fronteiras (MSF), - *Medicins Sans Frontieres* no original em francês - uma das organizações humanitárias mais conhecidas do mundo, vencedora do Prêmio Nobel da Paz em 1999. A MSF, em seu próprio site, é definida como “uma organização humanitária internacional que leva cuidados de saúde a pessoas afetadas por graves crises humanitárias. Também é missão de MSF chamar a aten-

ção para as dificuldades enfrentadas pelos pacientes atendidos em seus projetos”.

Em sua autoapresentação, a Médicos sem Fronteiras também ressalta que a ação médica é o pilar principal de sua ação. “A atuação de Médicos sem Fronteiras é, acima de tudo, médica. A organização leva assistência e cuidados preventivos a quem necessita, independentemente do país onde se encontram.” A MSF atua basicamente em três situações-limite: grandes epidemias, desastres naturais e guerras, ou seja, situações de emergência que exigem capacidade de respostas rápidas,

com grandes deslocamentos de pessoas e equipamentos, além da montagem de hospitais de campanha em regiões, na maioria das vezes, de difícil acesso e sem condições razoáveis de infraestrutura. Para toda essa logística funcionar, é necessário muito planejamento para garantir efetividade, eficiência e eficácia nas ações de Médico sem Fronteiras.

Naturalmente que não é só de médicos que a MSF é feita. Atualmente, mais de 36 mil profissionais de diferentes áreas e nacionalidades compõem a organização que está presente em cerca de 70 países. No Brasil, o

MSF chegou em 1991 para combater uma epidemia de cólera na Amazônia. Mesmo controlado o surto, o trabalho continuou na região até 2002, promovendo um trabalho de medicina preventiva com tribos indígenas. O escritório do MSF-Brasil fica no Rio de Janeiro e tem como principais atividades o recrutamento de profissionais e a captação de recursos financeiros brasileiros. Atualmente, MSF-Brasil envia 150 brasileiros de diversas especialidades para projetos pelo mundo e conta com cerca de 360 mil doadores.

A **Revista Gestão Pública PE** conversou com Marcelo Gonçalves, gerente administrativo do MSF-Brasil, para entender como é feito o planejamento da organização e entender como essas práticas exitosas de deslocamento de pessoas e materiais, por exemplo, podem ser replicadas no poder público. Recentemente, Pernambuco enfrentou fortes chuvas e precisou lidar com situações-limite de desabrigados, falta de mantimentos, de infraestrutura de saúde, entre outros problemas. Apesar de ser uma organização internacional de ajuda humanitária, o caso de sucesso da MSF pode servir como exemplo ou inspiração para órgãos públicos, desde a capacidade logística da organização, passando pela captação de recursos, além de toda a conduta ética que permeia as ações do grupo. Recentemente, a MSF parou de aceitar doações governamentais de qualquer país da União Europeia, por discordar da política de imigração implantada pelo bloco. Dos



Equipe de Logística preparam distribuição de água no Quênia (JAN/2014).

Foto | Wairimu Gitau/MSF

A atuação de Médicos sem Fronteiras é, acima de tudo, médica. A organização leva assistência e cuidados preventivos a quem necessita, independentemente do país onde se encontram.



Foto | Roberto Silva

PAQUISTÃO | MSF administra um hospital pediátrico em Quetta com 67 leitos, ala neonatal, centro de internação para alimentação terapêutica para crianças com quadro de complicação por desnutrição. A unidade ofereceu tratamento para mais de 1,9 mil crianças com desnutrição severa em 2015 e admitiu na internação cerca de 1,3 mil pacientes (ABR/2016).



Foto | Amandine Collin/MSF

Estados Unidos não recebe há tempos, desde antes da eleição de Donald Trump.

A Médicos sem Fronteiras é uma instituição de atuação global com escritórios espalhados por todo o mundo. Marcelo Gonçalves ressalta o papel do planejamento e da gestão dentro da estrutura organizacional da MSF e explica como funciona o gerenciamento da organização. “Planejamento e gestão são essenciais. Médicos sem Fronteiras é uma organização não governamental sem fins lucrativos, financiada quase que exclusivamente por doações privadas (mais de 90% do total de recursos) vindas de indivíduos de todo o mundo. Isso é fundamen-

tal para mantermos a independência e a neutralidade de nossa atuação. Só no Brasil, cerca de 360 mil pessoas colaboram com MSF. Em todo o mundo, são mais de 5,7 milhões de doadores. MSF tem o compromisso de destinar ao menos 80% de todos os recursos arrecadados às atividades de ajuda humanitária que realiza em campo. Os demais 20% são utilizados para despesas administrativas e reinvestidos em ações para captação de recursos”, explicou.

O gerente administrativo destaca ainda que a organização não arrecada mais que a sua capacidade de operacionalizar e mantém um fundo de emergência para situações de catás-

trofes, por exemplo. A transparência é outro fator fundamental para manter a credibilidade da instituição. “O balanço anual está disponível no site da organização e pode ser acessado por qualquer interessado. Os relatórios financeiros são redigidos de acordo com as normas de contabilidade de MSF, em conformidade com as regras da International Financial Reporting Standards (IFRS). Toda a contabilidade de MSF passa por auditoria anual”, afirmou.

Divisão de tarefas - A MSF é coordenada por equipe multidisciplinar com ampla experiência internacional e compromisso com a neutralidade,



“Temos profissionais de 120 nacionalidades, que são acionados de acordo com o perfil – especialidade, experiência, fluência em idiomas, tempo disponível para atuar, proximidade com o local atingido etc.”

Marcelo Gonçalves,
gerente administrativo do MSF-Brasil

MSF é conhecida por levar ajuda médico-humanitária às pessoas em dezenas de países, mas a organização também produz importantes pesquisas com base em sua experiência de campo.



Pacientes aguardam para serem atendidos em meio a uma epidemia de meningite (MAI/2016).

imparcialidade, independência, transparência e ética médica. O trabalho da MSF é focado no atendimento às populações vítimas de conflitos armados, desnutrição, catástrofes naturais, epidemias e/ou falta de acesso a cuidados de saúde, sem discriminação de raça, credo, ideologia política, nacionalidade, gênero ou idade. Tanto as equipes de projeto quanto dos escritórios distribuídos por 28 países respondem a um dos cinco centros operacionais baseados na Bélgica, Espanha, França, Holanda e Suíça. O escritório internacional fica em Genebra.

“Com esses princípios sempre em mente, as tarefas são divididas pelas especialidades. A equipe de saúde identifica e realiza o atendimento. Cabe à equipe logística garantir a estrutura, independentemente das condições do local – água e saneamento, segurança, transporte, limpeza, energia, TI, suprimentos, alimentação etc. A

equipe administrativa e financeira cuida de contratos, pagamentos, salários, contabilidade... A de RH fica com seleção, recrutamento, treinamento, desenvolvimento dos profissionais, gestão de carreiras. A de captação de recursos estrutura formas de arrecadação com o melhor retorno possível sobre o investimento. A área de comunicação trabalha a sensibilização de diferentes públicos. A de promoção de saúde faz a aproximação com a comunidade para estimulá-la a aderir ao tratamento e assim por diante”, detalha Marcelo Gonçalves.

Assim como o poder público em suas diversas instâncias, a MSF trabalha, em muitos casos, com demandas urgentes, oriundas, como já foi citado, de guerras, calamidades e epidemias. Aprender com a MSF a dar respostas rápidas em tempos reduzidos de ação pode ser um bom caminho para os governos que sempre estarão sujeitos a si-

tuações semelhantes às que são enfrentadas pela MSF. “Independente, neutra e imparcialmente, a MSF determina, de acordo com sua própria avaliação, onde, quando e como agir. Para isso, a organização envia uma equipe para analisar as condições de saúde e desafios logísticos para prover os cuidados médicos. Esta avaliação determina qual a resposta operacional necessária”, afirmou Marcelo.

Ainda de acordo com o gerente, a MSF tem equipes multidisciplinares disponíveis para atuar em qualquer período do ano em diferentes partes do mundo. Esses profissionais são recrutados, mas assinam contrato por trabalho realizado. Isso significa que recebem salário somente quando estão atuando para a organização. MSF também mantém armazéns de suprimentos em pontos estratégicos para envio rápido de medicamentos e outros materiais para qualquer parte



REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO | Hospital Geral de Referência Rutshuru, apoiado por MSF desde 2005, é o único de cuidados de saúde secundários na região, isolada por conflitos. A epidemia de malária começou no fim de 2013 (JAN/2016).

do mundo. “Isso faz com que a organização consiga operacionalizar uma resposta à catástrofe ou epidemia em até 72 horas”, garantiu.

O gerente explica ainda que, desde a década de 1980, a MSF utiliza kits adaptados para cada contexto, que são pré-embalados e constantemente aprimorados. Os kits contêm medicamentos, suprimentos e equipamentos básicos para montar desde campanhas de vacinação até hospital inflável. Da caneta e ficha de atendimento aos equipamentos necessários para a realização de cirurgias, está tudo ali, em quantidade suficiente para atender mil, cinco mil, dez mil pessoas, por exemplo. “Temos profissionais de 120 nacionalidades, que são

acionados de acordo com o perfil – especialidade, experiência, fluência em idiomas, tempo disponível para atuar, proximidade com o local atingido etc.”, disse. A identificação das necessidades é feita pela própria organização com uma pequena equipe que se desloca primeiro. A presença de MSF é sempre negociada

com governos, líderes comunitários e grupos de influência na região. Além disso, MSF recruta cerca de 90% dos profissionais de um projeto no local e envia estrangeiros para coordenar e capacitar esse grupo.

Marcelo Gonçalves lembra ainda que o número de países onde a MSF atua varia de acordo

“Independente, neutra e imparcialmente, a MSF determina, de acordo com sua própria avaliação, onde, quando e como agir. Para isso, a organização envia uma equipe para analisar as condições de saúde e desafios logísticos para prover os cuidados médicos.”

Marcelo Gonçalves

com a quantidade de projetos que são iniciados e encerrados a cada ano. “Apesar de ser uma organização com foco em emergências, MSF atua também em emergências crônicas, como é o caso de países onde o sistema de saúde é praticamente inexistente ou inoperante, ou onde epidemias, como a de Aids, afetam um grande número de pessoas e o tratamento não é acessível. Em alguns desses países, a presença das equipes de MSF pode se estender por anos. Caso seja identificada a necessidade, diversos projetos com diferentes focos podem ser desenvolvidos em um mesmo país simultaneamente”.

No mundo da gestão pública, a boa prática costuma apontar para políticas públicas de estado, e não de governo.

Ou seja, separar o que é de interesse da população do que é interesse do grupo político que, porventura, esteja à frente de um governo. A MSF, mais uma vez, pode servir de exemplo. A decisão sobre os locais onde a MSF realiza projetos é sempre pautada pelas necessidades de saúde da população, e nunca por opiniões políticas, ideológicas ou religiosas, nem é ditada por interesses econômicos. “Para decidir pela abertura de um projeto, profissionais experientes da organização realizam uma avaliação *in loco*, por meio da qual analisam as condições de saúde da população, as instituições/organizações presentes, o possível papel de MSF no local, entre outros fatores. É feito um planejamento e, então, o

projeto é iniciado. Procedemos de maneira semelhante para definir o fechamento dos nossos projetos”, explicou Marcelo.

“Com mais de 36 mil profissionais em todo o mundo, MSF tem também uma ampla rede multidisciplinar de monitoramento que fornece informações para os centros operacionais. Neles, são determinados os pontos de ação e estabelecidas as prioridades. Ao mesmo tempo, aciona-se tanto os armazéns de suprimento, a rede de transporte e os gestores de RH dos escritórios, que selecionarão a equipe que trabalhará no projeto, incluindo um especialista para recrutar profissionais no local da atuação”, finalizou o gerente administrativo do MSF-Brasil. 🗨️

Perfuração de poço no campo de refugiados de Doro, no Sudão do Sul (DEZ/2012).

