

# MUSEU DA PESSOA

## História

### Unimed: unindo a medicina e o corporativismo

História de: [Gerson Tomé Marino](#)

Autor: [Valdir Portasio](#)

Publicado em: 09/06/2021

## Sinopse

Primeiro a se formar em Medicina na família. Começou a trabalhar no Hospital Infantil Nossa Senhora da Glória, no qual implantou residência médica em pediatria. Ingressou na Unimed como cooperada, exercendo cargo de Presidente da Unimed Vitória e posteriormente foi eleito ao cargo de Presidente da Federação de Vitória.

## História completa

UNIMED BRASIL 40 ANOS Realização Instituto Museu da Pessoa Entrevista de Gerson Tomé Marino Entrevistado por Lenir e Maria São Paulo, 04 de abril de 2007 Código: UMBR\_HV033 Transcrito por Luisa Fioravanti Revisado por Clara Medina Massadar Adão Moreira P/1 – Vamos lá, bom dia, doutor! R – Bom dia! P/1 – Vamos começar com o senhor falando seu nome completo, local e data de nascimento. R – Meu nome é Gerson Tomé Marino, eu nasci em Colatina, uma cidade do interior do Espírito Santo, em 21 de dezembro de 1946. P/1 – Qual a sua atividade atual na Unimed? R – Eu sou Presidente da Federação das Unimedes do Estado do Espírito Santo e sou Diretor administrativo e financeiro da Central Nacional Unimed. P/1 – Qual o nome dos seus pais? R – O meu pai é Irmo Antonio Marino e Alair Bermudes Marino. P/1 – Qual é ou era a atividade profissional de seus pais? R – Meu pai era industrial, acabou deixando a indústria para a família, né, para os meus irmãos. P/1 – E a sua mãe? R – Minha mãe é doméstica. P/1 – Qual a origem da sua família? R – Minha família é de origem italiana, pelo lado paterno e espanhol com português pelo lado materno. P/1 – O que o influenciou mais para a escolha da sua carreira? R – É engraçado que não existia médico. Eu fui o primeiro médico de toda a família, tá? Talvez na época mais por ser uma formação que chamava mais atenção, o crescimento econômico financeiro, a gente saindo de uma família de interior, de italiano, queria subir na carreira, como profissional e na época, ou você fazia um concurso para o Banco do Brasil ou para um outro serviço público, ou faria Engenharia ou Medicina. Nós optamos por Medicina. E eu, como médico de uma família de oito irmãos, mais três optaram também por fazer medicina, então nós temos quatro médicos na família. P/1 – Então o senhor que influenciou eles na escolha? R – Sim, em parte eu acredito que sim. P/1 – E como foi o seu curso na faculdade? Conta um pouquinho! R – Na faculdade, na universidade federal, um curso tumultuado porque nós pegamos a época da Revolução, tá, então não podia se reunir mais do que três, senão era um grande movimento, então nós pegamos todas essas turbulências. Mas foi uma faculdade bem representativa dentro das universidades federais brasileiras, a ponto de que me chamou a atenção porque eu fui fazer pós-graduação no Rio de Janeiro, para terminar os meus estudos em residência médica, mas depois voltei, enfrentei um concurso na universidade e sou professor universitário até hoje, sou professor de Pediatria e atendo dentro da própria universidade. P/1 – E com quantos anos o senhor começou a trabalhar? Como foi o início da sua carreira profissional? R – Eu me formei com 25, fiz mais três com pós-graduação, comecei a trabalhar com 28. P/2 – E o senhor se especializou em que? R – Eu fiz pediatra e depois pneumologia infantil, me especializei no Hospital Servidor do Estado do Rio de Janeiro, que era o maior serviço de pediatria. Por incrível que pareça, um serviço público, era o maior serviço de pediatria do país, onde muitos colegas de São Paulo saiam daqui para fazer pós-graduação no Rio de Janeiro em pediatria. P/1 – E quais outros lugares que o senhor trabalhou? R – Como eu te disse, logo quando cheguei, trabalhei, dei um plantão no Hospital Infantil Nossa Senhora da Glória e daí para frente entrei como Diretor geral do Hospital. Eu fiquei quatro anos no Hospital Infantil, nesse ínterim, eu fiz concurso para Universidade Federal e passei a ser professor da Universidade Federal do Espírito Santo, em pediatria, né, depois eu transferei, depois dos quatro anos de diretor, no Hospital Infantil Nossa Senhora da Glória, eu fui para o Hospital Universitário Cassiano Antônio de Moraes, que é o Hospital das Clínicas, onde eu dirigi os serviços de pediatria por oito anos. Lá também implantei uma residência médica de pediatria, como fizemos no Hospital Infantil. P/1 – E como foi a implantação dessa residência médica? R – A gente... P/1 – Não existia ainda na época? R – Não, existia só de cirurgia geral e de ginecologia obstetrícia. Nós sentíamos necessidades pelos próprios alunos que estavam procurando, fazer residência médica e outros locais do país não alcançavam o objetivo, porque o número era, e ainda é até hoje muito restrito, aí, como nós já tínhamos a experiência de implantação de uma residência médica no hospital anterior, no Hospital Infantil, acabamos fazendo também essa residência de pediatria. Chamamos o MEC, porque tem que ter o reconhecimento do MEC, tá, tem que seguir todas as diretrizes do MEC, da Comissão Nacional de Residência Médica, e acabamos implantando a residência médica lá. Em todo o hospital que tem residência médica, ele é diferenciado. O médico residente exige que o staff seja diferenciado, que estude, que esteja sempre atualizado. P/1 – E como foi seu ingresso na Unimed como cooperada? Conte-nos um pouco. R – Claro que eu tinha uma clínica particular, com mais colegas, até então não se falava em planos de saúde. As Unimed eram fortes aqui no estado de São Paulo, mas muito insipientes nos outros estados, mas, por força do poder aquisitivo, por necessidade do poder aquisitivo do

povo caindo, \_\_\_ não agüentando pagar suas consultas em procedimentos particulares, foram surgindo as autogestões. Inicialmente, Vale do Rio Doce, Companhia Siderúrgica Tubarão, essas coisas todas, chamadas hoje, autogestões, né, e a cooperativa começou se erguer dentro de Vitória, então eu me associei nessa, 19..., né, há uns 16 anos atrás. Mas nem pensava em administrar a Unimed, meu negócio era sempre com ensino e tudo. Acabei passando a ser presidente, diretor da Associação Médica do Espírito Santo para lutar justamente por honorários médicos, lutar por tudo aquilo que o médico precisava e acabei ficando dois mandatos na Associação Médica como presidente. No intervalo do primeiro para o segundo mandato, surgiu uma eleição, eu nem sabia o que era a Unimed direito, era apenas cooperado. Eu era presidente da Associação Médica. Aí, um grupo foi me convidar para nós organizarmos uma chapa para tentar concorrer nas eleições da Unimed de Vitória. Assim nós fizemos e assim eu entrei para diretoria da Unimed. P/1 – Aí, o senhor começou, qual foi o seu primeiro cargo na Unimed de Vitória? R – Presidente da Unimed de Vitória. P/1 – Presidente da Unimed! E \_\_\_\_\_... R – Até hoje eu não alcancei nenhum, só o cargo diferenciado foi de Diretor. Porque eu fui presidente da Unimed de Vitória de dois mandatos, lá são mandatos de quatro anos, no meio a gente também poderia ser presidente da Federação, acabei sendo Presidente da Federação de Vitória estou no segundo mandato. P/1 – E esse seu primeiro mandato como Presidente da Unimed de Vitória, o senhor pode contar um pouquinho, os projetos que foram realizados? R – Uma coisa fantástica que ocorreu, porque a gente estava pegando uma coisa nova, em crescimento, mas precisando, estava assim, era feito tudo na base do “eu acho”, “vamos fazer isso”, “eu acho que deve fazer isso”, e aí nós começamos a implantar planejamento estratégico, que estava começando a falar só em mega empresas, mas aí, já em 1995, eu fiz o primeiro planejamento estratégico da Unimed de Vitória vendo os pontos fortes e os pontos fracos, as oportunidades e as necessidades maiores, aí fui, ampliei, nós tínhamos um andar só em um prédio lá, eu comprei mais um andar para a Unimed de Vitória porque ela estava em fase de crescimento. Sofremos, 19 de novembro de 1995, dia da bandeira, uma paralisação dos hospitais contra Unimed de Vitória e eu, em 48 horas, tive que fazer um hospital funcionar para atender os clientes porque eu havia sido chamado pelo DECON e PROCON porque eu estava vendendo sonhos. Aonde eu ia botar meus cento e tanto mil clientes, se os hospitais tinham parado? Então eu em 48 horas tive que abrir um hospital de urgência. Dali então nós compramos terreno na minha primeira gestão para fazer um Hospital da Unimed, que hoje é um grande Hospital do Sistema Unimed. E implantei a medicina domiciliar, dentro do primeiro mandato, ainda, implantei a medicina preventiva lá na Unimed de Vitória e educação continuada para todos os médicos, isso foi um pleito maior exigido, e com isso a gente foi. Eu estava trabalhando no grupo do Castilho, né, vinha como Presidente da Federação do Conselho Federativo e depois aqui acabamos também seguindo, mas em Vitória o principal foi isso, de realizações foi a implantação do hospital, hospital próprio, né, crescimento da sede, uma administração participativa, que a gente não acredita de outra forma, o autoritarismo já era: “Sou o chefe, o resto obedeça!”, isso não, isso já caiu por terra há muito tempo e eu acho que através de uma administração participativa que a gente implantou. Fiz com que todos os conselheiros e todos os diretores fizessem o MBA em gestão, todos inclusive, eu acabei tendo que fazer também para dar o exemplo, então como todo mundo fez o MBA para ter um conhecimento maior de uma coisa, uma coisa é o cooperativo, o cooperativismo de (Roche Daley?), com aquela filosofia muito bonita, mas para a gente implantar toda essa filosofia do cooperativismo, você tem que ter dinheiro, e para você fazer isso, você tem que trabalhar com uma empresa, com uma cooperativa, como se fosse empresa, ela tem, não é questão que dá lucro, lucro como capitalismo selvagem, mas ela tem que dar lucro para fazer uma distribuição equânime para os seus cooperados, mas que tenha uma sobra para que se faça investimento. Eu acho que isso a gente conseguiu dentro da Unimed de Vitória e tem conseguido passar isso para as outras quatro cooperativas do nosso estado, é um estado pequeno, nós só temos cinco cooperativas. P/1 – Então agora o senhor conte um pouquinho da sua gestão como Presidente da Federação de Vitória. R – Na Federação, foi uma outra coisa interessante. Os planos de saúde eram da Federação do Espírito Santo, era a Federação que vendia, ocupando espaço principalmente, e se digladiando dentro e junto da Unimed de Vitória e , coisa que é muito comum ocorrer em todo o país. Se você for procurar, de norte a sul, onde tem Federação vendendo plano, está sempre em beligerância com a Unimed da capital, tá? Então era uma Federação que vivia às custas das suas cooperativas, (apanhava?) os planos de saúde ou repassava o que achava que tinha que repassar para as cooperativas, e nós tínhamos que dar uma modificada porque havia uma insatisfação geral. Com os trabalhos da Unimed do Brasil em fazer com que a Unimed do Brasil, assim como as Federações, tenha que ter o seu papel institucional político e defensor da marca eu implantei esta forma dentro da Federação, transformei, não vendi mais plano de saúde, distribuimos o plano de saúde para todas as cooperativas, as cooperativas que vendem os planos de saúde. Cortamos o salário da diretoria, eu não recebo como diretor, nenhum outro diretor da Federação recebe salário, porque nós achamos que se nós tivérmos um outro rendimento dentro do sistema, tá, eu acho que é dessa forma que a gente tem que trabalhar. Bem, pelo menos, não estou falando que a gente está certo, que os outros estão errados, estou falando, do exemplo que a nossa Federação tomou, tá? Então já que eu sou o Diretor Administrativo Financeiro da Central Nacional, antes eu era Presidente da Unimed de Vitória e já recebi o salário como Presidente da Unimed de Vitória, nós íamos prestar um trabalho à Federação, onde recebíamos apenas cédula de presença quando haveria uma reunião e só uma reunião por mês da diretoria executiva e uma reunião por mês do Conselho de Administração, assim que funciona. Com isso nós terminamos as lutas, porque brigas são ruins de se falar, mas terminamos as lutas entre as singulares, trabalho hoje harmonicamente, a maior ajuda a menor. Uma outra dificuldade grande que vivíamos em luta é que a Unimed de Vitória, por ser a maior, achava e todas as Unimedes grandes têm serviço de advocacia, serviços de contabilidade etc etc, precisou muito pouco das Federações. E eu reclamo, em maior, sempre das grandes Unimedes, que passem quantidade muito grande de dinheiro para manter uma Federação onde eles têm poucos resultados. Mas aí é por isso que eles queriam ter a quantidade de votos maior, as outras achavam que não deveriam ter votos em maior quantidade para a Unimed para uma Unimed maior, não teria nem uma razão de manter essa Federação, então fizemos com que, como a diretoria não recebia e ia enxugando da Federação, nós distribuimos uma taxa federativa, igual para as cinco singulares, e vivemos deste valor. E com isso cada singular tem direito a voto e tem direito a voz e aí deu tudo certo. Nós fazemos, na Federação, a Câmara de Compensação Estadual, que é intercâmbio estadual e a Câmara de compensação Nacional e levamos, quando as singulares precisam de orientação de tecnologia de informática ou implantação, nós usamos a Brasil, então nós levamos os técnicos da Brasil, apesar de termos advogado, nós precisamos de um trabalho mais bem elaborado, de advocacia, então, a gente usa a Brasil como a nossa orientadora, então, nós utilizamos o que nós deveríamos e as outras também usar. Eu acho que isso foi o principal papel, fazemos um encontro das Unimedes chamado SUES, né, um Simpósio das Unimedes do Estado do Espírito Santo, só que achamos que todos os anos fica muito ruim, fica muito custo e muito repetitivo, então passamos a fazer de dois em dois anos, no ano passado nós tivemos, esse ano nós não teremos, no ano que vem nós vamos ter mais um encontro da Unimedes. P/1 – Quantas são as singulares e quais são? R – São cinco cooperativas, né, cinco singulares. A primeira foi a Unimed de Vitória que tem abrangência na grande Vitória, na área metropolitana, depois nós temos a Unimed de Sul capixaba, que fica no sul do estado. Nós temos a Unimed de Norte Capixaba, que fica sediada em Linhares e pega a região de São Mateus, de Conceição da Barra, essa região norte que vai até a Bahia. Temos uma central perto da Unimed de Vitória chamada Unimed Piraquiacu, engraçado, devido a um nome de um rio, né, famoso de lá, são nomes indígenas e a Unimed Vale do rio doce, que segue o Vale do Rio Doce. Então são essas cinco. P/1 – O

senhor tem o número de cooperados e usuários? R – Sim, são três mil... Eu acho que eu tenho uma tabela aí, se eu puder utilizar. Nós temos 3189 cooperados. P/1 – E usuários no estado? R – Nós temos trezentos e cinquenta mil e duzentos e setenta e três cooperados. Essa aí está as cinco singulares. Nós temos 2030 funcionários diretos, e nós temos 478 prestadores de serviço, prestadores são hospitais, clínicas, laboratórios, serviço de radiologia... Essa posso deixar com você para depois compilar. P/1 – E quais os projetos na sua região que existe de responsabilidade social? R – Unimed Vitória, as cinco Unimedes têm o selo de responsabilidade social da Unimed do Brasil, tá? Nós desenvolvemos há cinco anos a responsabilidade social. A Unimed de Vitória compunha, por ser a maior, desenvolvendo trabalhos junto com organizações não governamentais. Trabalho de estímulo ao aleitamento materno, com banco de leite humano em hospitais públicos, em parceria com hospitais públicos, serviço de atendimento de emprego ao menor, tá, começando como estagiário. Todas as cinco fazem isso. Emprego para pessoas com algum defeito, né, surdos e outros defeitos também. Trabalho voltado em parceria com ACASI, que é Associação do Câncer Infantil de Vitória, as singulares estão envolvidas com este movimento. Trabalho junto à Prefeitura de Vitória para estímulo e orientação materno-infantil para evitar a desnutrição protéica calórica. Um trabalho voltado também em educação continuada aos colaboradores, não só trazendo cursos, mas também como estímulo para eles continuarem e terminarem o curso de pós-graduação. Em suma, são mais ou menos esses que eu tenho de cabeça no momento, é óbvio que tem uma quantidade maior que a gente pode listar. P/1 – O que o senhor considera como o seu principal desafio lá na Unimed, na Federação? R – O principal desafio de uma Federação, a minha também tem a mesma coisa, é manter a integração do sistema, que é uma coisa muito difícil. Cada cabeça uma sentença, cada diretoria é de uma forma. As Unimedes menores sempre estão achando que estão pagando a nível de intercâmbio. A Unimed maior forma uma quantidade maior de dinheiro que deveria ser efetuado. Então este é o nosso maior desafio, manter essa integração, porque eu vejo que com essa integração entre o corpo Unimediano, você evita com que outros planos de saúde venham e solapem os nossos clientes, tá? Então com essa intervenção do intercâmbio, a fidelização dos clientes é uma coisa muito importante. Então essa é uma busca constante nossa: harmonizar o sistema, defender a marca Unimediana voltada com trabalhos de marketing, procuramos fazer um marketing institucional entre as cinco Unimedes para que saiam falando a mesma voz, o mesmo coro. Então esse é nosso papel principal lá. P/1 – E o que o senhor acha que mais mudou na Unimed durante a sua trajetória lá? R – A Unimed, bem, ela cresceu muito. Nós tínhamos uma quantidade de clientes muito adormecido, muito pequeno. Passamos a ser Top of \_\_\_\_\_ durante uma década seguida já. A Unimed hoje é conhecida e respeitada como uma organização que trás trabalho, que aumenta o trabalho para a população, que tem ética, que dá boa qualidade de atendimento aos seus clientes e tem uma relação política e institucional com os outros órgãos também, Conselho Regional de Medicina, no Associação Médica do Espírito Santo, inclusive o governo do estado e prefeituras também muito estreitas. P/1 – E em relação aos colegas de trabalho, você tem alguém especial? R – Colegas de trabalho? Lá? É o meu vice-presidente, né? É o Dr. Paulo Foletto, que é um deputado estadual. Fizemos ele ser um deputado estadual e uma pessoa carismática, uma pessoa que tem um papel importante na Federação, (porque uma pessoa só não?), então uma pessoa da minha cidade também, de Colatina, então a gente tem laços bastante estreitos, familiares inclusive. P/1 – E os funcionários? Qual o relacionamento com os funcionários? R – O relacionamento, a gente acredita ser muito bom. Eu acho que o papel do administrador é saber ouvir os seus funcionários, não só dar ordens. Hoje a classificação do líder, o líder não é aquele que manda, aquelas frases antigas, né? Que tem que mandar e obedecer, se não é doido, mas não, nós fazemos, até por ser uma Federação onde a quantidade de funcionários não é muito grande, o relacionamento é muito estreito, então um trabalho entre eles profícuo e enquanto Presidente da Federação, a gente procura ouvi-los, não só dos problemas que eles têm dentro de cada setor, a gente procura orientar também a nível de cunho familiar. Então o nosso trabalho é harmônico e o pessoal adora trabalhar na Federação, pelo menos a gente ouve falando isso, um falando para o outro, a secretária, normalmente elas que sopram muito isso. P/1 – E quanto a NS? Quando começou a NS, quais foram, vocês tiveram umas... R – Até hoje, né? Até hoje nós temos problemas com a Agência Nacional de Saúde, porque nós não sabemos muito bem para que lado vai chegar, aonde eles estão querendo chegar com isso, tá? A minha impressão é que nem eles sabem aonde eles querem chegar, muda as pessoas, vão lá, mantêm. Eu acredito, como nós acreditamos, eu acho que o país todo, o sistema também acredita de que foi, não é mal necessário, mas havia uma necessidade de ter uma agência reguladora de plano de saúde, até porque nós temos planos de saúde e planos de saúde, né? Então às vezes, lá, nós estamos tendo problemas com o cartão de desconto. Então, o cara assinando por dez reais, 12 reais a venda de um cartão onde te dá direito, promete uma família ter direito a tudo, né? Então essa regulação da Agência Nacional de saúde veio bem, só que ela confundiu o todo, não só o sistema Unimed, mas todas as operadoras pelas quantidades de NRS que eles omitem quase que semanalmente, uma confundindo a outra ou atropelando a outra e às vezes a gente tem que mobilizar uma quantidade de funcionários para (núcleos?). Vou te dar um exemplo: ressarcimento ao SUS, né? Quer dizer, se um cliente da Unimed vai à rede de serviço público, hoje tem que ser ressarcido por uma tabela que nem eles pagam ao médico quando atendem por eles próprios. Acontece o seguinte, esse ressarcimento que é o SUS, para você trabalhar direito, estou falando enquanto Unimed, tem que criar um comitê próprio para atender o ressarcimento do SUS, isso onera mais a empresa. Então a gente tem uma verba, e eu costumo dizer que, o cliente procura, quer um plano de saúde que seja mais barato, mas de altíssima qualidade, com os melhores hospitais, melhores clínicas, mas se perguntá-lo fala: “Não, está muito caro! Eu quero que abaixo 30, 40 por cento!”. Os prestadores, hospitais, laboratórios, etc, precisam de dinheiro para essas novas tecnologias que aparecem, ele vive então solicitando às operadoras que ele precisa arrumar dinheiro para pagá-los. Muito bem, a Agência Nacional vai lá e nos trava como todo o mês de maio, dando um reajuste que não passa nem a dois dígitos. Se nós formos ver a história de desde 1998, quando foi montada a Agência Nacional de Saúde, hoje nós temos uma defasagem de 30 a 35 por cento do que foi nos comendo com esses reajustes que eles fizeram, então, nós não temos dinheiro para o que os hospitais pedem, nós não podemos baratear o preço do plano de saúde para o que o cliente pede e não podemos dar a quantidade de dinheiro que o médico precisa para o seu trabalho. Então está se criando uma situação que nós não sabemos muito bem aonde nós vamos chegar, então eu vejo essas NRS ou essas medidas provisórias, entre aspas, que não é do governo, mas essas notas da Agência Nacional de Saúde, cada mês a gente fica espertando com muita preocupação e grandes expectativas. E o pior é que ela veio para ficar, não tem outro jeito. P/1 – Na sua região existe alguma peculiaridade diferente das outras regiões do país? R – Em sentido econômico? Qual sentido? P/1 – Não, no sentido de atendimento, alguma coisa que diferencie ela. R – É um estado menor onde todo mundo se conhece, isso facilita mais, tá? O approach é muito maior, quanto menor o estado, quanto menor a cidade, você acaba conhecendo todo mundo. Você conhece praticamente todos os médicos, até porque a gente, enquanto professor universitário, todos passam pela mão da gente, a gente sabe como eles saíram e como é que eles estão. Isso facilita muito até você trabalhar. Reuniões são normalmente plenas, as pessoas estão muito mobilizadas, a gente criou, sabendo que a gente pagou o diferenciado dos outros planos de saúde, então eles sabem que o crescimento da Unimed de Vitória, eles estão dependendo, eles dependem do crescimento da Unimed de Vitória. Hoje ela é detentora de 68 por cento dos planos de saúde da região, então o médico vive praticamente pelo plano de saúde das Unimedes, né, é o maior ganha pão deles, e então aí, quando a gente chama para conversar, a gente tem um retorno, acredito, com muito mais tranquilidade do que um Rio de Janeiro ou uma cidade de São Paulo, porque ninguém conhece ninguém, não conhece quem está

dirigindo, não conhece o coordenador, não conhece nada. É lógico que tem as dificuldades também que passam para todos os outros. A nível de economia, se a gente fosse falar alguma coisa, hoje nós estamos em uma grande expectativa porque se descobriu o petróleo em todo o mar do Espírito Santo, então grandes empresas petrolíferas, nos próximos cinco, seis anos vão para lá. Então o aumento econômico de arrecadação, impostos, de crescimento econômico, de ida de maiores empresas é uma grande expectativa, não só das Unimedes, mas de todo o estado, que hoje tem o maior PIB do país, já tem por causa disso. Então isso alavanca, não só a venda de plano de saúde, como todo o estado. É esse o nosso pensamento. P/1 – A educação é vista como um dos princípios básicos do cooperativismo, como o senhor avalia essa questão especificamente em sua região e dentro do sistema? R – Lá nós fazemos, como eu disse, nós temos o comitê educativo e dentro do hospital, nosso hospital Unimed, nós fazemos cursos mensais para médicos cooperados, onde, obviamente, dentro de cada especialidade, a gente procura trazer pessoas para falar, por exemplo, sobre uma patologia, mas obviamente a gente insere nessas discussões, sempre uma pala de 15,30 minutos sobre o que é o cooperativismo, o que é a educação cooperativista, então isso aí já faz parte do planejamento estratégico das nossas singulares. No país, eu acho que precisa de dar mais ênfase à isso, como eu te disse anteriormente, quanto maior a cidade, mais difícil é você juntar uma quantidade de médico cooperados numa final de tarde, noite, depois de um consultório cansando ou de um plantão, para que ele volte a ter isso, tem as nuances próprias de cada região. Eu acho que as regiões que têm menor conglomerado de pessoas, tem mais facilidade com isso, mas eu acho de fundamental importância para o cooperativismo e principalmente para o sistema Unimed, essa educação continuada do médico cooperado. P/1 – Qual foi a sua principal realização na Unimed, na Federação, na Unimed de Vitória? R – Lá no Espírito Santo? P/1 – É. R – Maior remuneração do médico cooperado. Era papel, era dia e noite pensamento, continua sendo pensamento, dos dirigentes de fazer com que aquela gangorra entre, porque nós arrecadamos a quantidade que a gente tem que dar para os hospitais, para os laboratórios e a quantidade que sobra para o médico, a gente manter um perfeito equilíbrio, então nós temos no nosso planejamento estratégico e orçamentário uma meta a ser alcançada em cada ano fiscal e nós temos pelo menos nos últimos anos alcançado e suplantado isso. Não só o médico vive através de fazer \_\_\_\_\_ dinâmica, aparelhos \_\_\_\_\_, mas aquele médico na ponta,, que tem relação médico paciente como o pediatra, como o ginecologista obstetra, como clínico geral que eu reputo a consulta médica como o carro chefe de tudo, até para diagnosticar alguma coisa e nós temos a sorte de nos últimos três anos, pelo menos, a remuneração das nossas cinco singulares do valor da nossa consulta médica foi maior de todo o país. Então nós valorizamos isso, então eu acho que o papel fundamental do cooperativismo é fazer com que você faça uma distribuição, mas equânime do que você arrecada, isso nós temos alcançado. É difícil, mas a gente tem alcançado. P/1 – O senhor poderia nos contar algum caso pitoresco nesses anos de trabalho, alguma coisa interessante? R – De cabeça, assim, no momento eu não estou recordando. P/1 – É um fato marcante na sua carreira de medicina? R – Foi a implantação da residência médica, porque com a implantação dessa residência médica no hospital infantil Nossa Senhora da Glória, nós diminuímos a mortalidade infantil, quando os pacientes eram internados, para níveis de países de primeiro mundo. Por exemplo, só para te citar o fato, antes da residência médica, de cada 100 crianças que a gente internava, morria 30, 35. Dois anos após a implantação da residência médica nós caímos para oito ponto quatro, níveis históricos de cidades grandes como São Paulo e como países de primeiro mundo, então dentro da medicina isso foi muito importante. Um segundo dado que me marcou muito foi quando eu recebi o título, na Assembléia Legislativa, dos relevantes serviços prestados para a população e para a classe médica, aí foi como ex-Presidente da Associação Médica do Espírito Santo à Presidente Unimed, Federação do Espírito Santo. Esses fatos marcaram a gente. P/1 – Hoje o senhor ocupa uma função na Central Unimed, que o senhor é diretor administrativo. O senhor pode falar um pouquinho dessa atividade? R – Administrativo financeiro. Atividade da Central Nacional Unimed, nós temos o presidente, temos o diretor da área comercial e de mercado e o diretor administrativo financeiro, que zela pelo funcionamento da empresa. É um trabalho que aparece menos na mídia, até porque deveria ser desta forma mesmo, tá? Então o diretor administrativo financeiro da Central Nacional trabalho voltado para a administração de todo o RH da empresa, toda a conta médica, faturamento, cadastro e trabalha com tecnologia de informática. Estamos, inclusive, implantando um novo sistema de informática e a gente tem trabalhado junto a tecnologia de informática para ver se o cronograma está seguindo correto. Um trabalho que nós terminamos, mas que está sempre em recuperação e elaboração frequente, é o Cal Center, que é outra preocupação. Então a preocupação do diretor administrativo financeiro é o trabalho de formiguinha diário, voltado para que a máquina não pare. Ela não pode parar, as contas têm que ser pagas em dia, as Unimedes dependem do dinheiro da Central Nacional para continuar a pagar os seus prestadores. Então esse é o nosso trabalho principal dentro da Central Nacional Unimed. P/1 – E como é compatibilizar a sua carreira de médico com a de executivo. R – Bem, estamos em comum acordo. Por incrível que parece eu ainda sou professor universitário, dou aula, falta dois anos e meio para eu me aposentar, mas é uma coisa que eu, se fosse me perguntar o que eu mais gostaria de fazer, se desse condição para eu manter a família só como professor universitário e ficando dentro da universidade, dentro do hospital escola, eu ficaria somente nisso, tá? Mas a gente tem uma veia diferente, essa veia de administrador vem desde quando eu me formei, quando eu peguei a diretoria do hospital infantil, abri a residência médica em 31 de dezembro de 2004. Já em março de 2005 eu era diretor geral do hospital infantil, e de lá para cá eu não larguei nunca nenhum cargo administrativo, sempre fui passando para cargos e ainda, tem clientes que me toleram dessa vinda minha à São Paulo semanalmente, mas que querem ainda me procurar no consultório e eu ainda faço duas vezes por semana, segunda-feira e sexta-feira, quando posso, para atender os meus clientes, porque eu pretendo, quando acabar, continuar no meu consultório para atendê-los. É prazeroso, então é um local onde a gente fica feliz, se sente bem, conversando tête-à-tête com as mães, com os familiares. Hoje já atendendo netos dos clientes, meus clientes, então isso dá muito, dá uma felicidade íntima muito grande. E esse negócio de falar que, “como é que você consegue fazer isso mais isso mais isso?” Eu acho que é a questão de você saber distribuir a sua carga horária diária e semanal, ser organizado, e com isso todo mundo, se fizer isso, dá para dar um pouquinho mais das coisas que a gente gosta de fazer. Como eu gosto de fazer todas as duas coisas, elas estão bem. P/1 – É isso aí! Como o senhor vê a atuação da Unimed no Brasil? R – Ela... Se nós formos falar da Unimed há oito anos atrás, falaríamos com uma apreensão muito grande, oito, nove anos atrás, quando houve a divisão, né? Isso aí colocou a gente em estado de alerta. O novo e atual Presidente da Unimed do Brasil soube conduzir bem a Unimed do Brasil no seu papel institucional, político com defesa da marca, onde tirou a parte dos planos de saúde para operadoras, a Central Nacional é uma operadora. Hoje a Unimed, o Sistema Unimed é muitíssimo bem visto a nível nacional, ele é respeitado pelas operadoras oponentes, os médicos cooperados convivem bem com o Sistema Unimed, respeitam e sabem que é desse sistema que eles precisam para dar segurança ao seu trabalho e aferir o dinheiro para a manutenção da sua família e para a formação da sua família, tá? E quando existe alguma coisa que não vai bem dentro do Sistema, a gente sente na ponta um nervosismo dentro dos cooperados. O que está acontecendo em tal lugar? Será que isso pode afetar a nossa Unimed? Então hoje eles já sabem que precisam muito do Sistema Unimed. Essa reintegração que a Unimed do Brasil buscou no primeiro mandato e terminou agora na metade do segundo mandato, foi uma coisa muito importante para o Sistema Unimed, era a inadmissível essa separação do Sistema Unimed tendo que fazer um intercâmbio entre todos, isso que, como é que você está separado tendo que manter intercâmbio? Então a diretoria da Unimed do Brasil teve uma expertise muito grande nisso para

trazer todos os nossos (corrímões?) para dentro de nossas casas. Com isso a gente fortalece, a gente cresce mais e dá resposta para as outras 378 Unimed. Eu vejo dessa forma. P/1 – Em sua opinião, como a sociedade vê a Unimed? R – Aí precisa se saber... São regiões, tá? A minha região vê de uma forma e acredito que dentro do estado de São Paulo, na capital vê de uma forma, no interior de São Paulo vê de outra forma. Então, dependendo da região você passa a ser o vilão da história, ou você é tudo aquilo que você gostaria em um plano de saúde. Então por exemplo, no meu estado, nós não somos vilão dessa história, eles dependem, eles acreditam na Unimed, mesmo aqueles que não têm o plano de saúde Unimed, tem um outro plano de saúde, mas quando se faz uma pesquisa: “Qual é o plano que você gostaria de ter?”, a primeira coisa que vem é isso aí, o plano Unimed. Em cidades que houveram conturbações, como na cidade de São Paulo, se for fazer essas pesquisas de mercado, não dá a mesma que dá, por exemplo, em Vitória ou em Cuiabá ou que se dá em Goiânia, na região. Então depende da população e depende de onde a gente vai focar isso. Mas eu acredito que no geral ela é melhor vista do que apedrejada. Com certeza. P/1 – Com certeza. Qual é o principal diferencial da Unimed em relação aos outros planos de saúde? R – O diferencial principal é que nós somos voltados pela qualidade de vida do paciente. Nós não temos preocupação apenas com a doença do paciente. O Sistema Unimed diferencia esse de outras, apesar de outras fazerem também medicina preventiva, mas não é só isso. A busca pela preocupação de como está a família do nosso cliente, do nosso comprador do plano de saúde, se a qualidade de vida dele está bem, se a gente pode estimular saúde para ele para evitar doença. Então, esse diferencial entre, nós não só nos preocupamos com paciente quando ele está doente, mas sim para evitar com que ele fique doente, que é o foco principal do século vinte e um, e que nós já fazíamos isso muito bem no século vinte, eu vejo isso como o grande \_\_\_\_\_ do Sistema Unimed. P/1 – Qual o fato mais marcante que o senhor presenciou ao longo desses anos na Unimed? R – Foi um fato que não foi bom, mas me marcou muito. Eu era e sou muito amigo de Edmundo Castilho e me marcou muito a forma em que foi falado para ele: “A partir de hoje você não deve ser mais candidato! Você deve sair do Sistema!”, a forma como foi extirpado Edmundo Castilho do Sistema me marcou muito, mas muito muito muito mesmo, do Sistema, até dando a entender o seguinte, como a gente já viu isso também em outras áreas, não só do Sistema Unimed. Realmente você é muito bom enquanto você está em plenas condições de trabalho, produzindo muito, estando no auge da sua carreira. Nós, aí não é só no Sistema Unimed, mas o nosso povo ainda não soube dar ou ver de que aquela pessoa que lá atrás que fez tudo num Sistema, ou fez tudo num banco ou montou alguma coisa, mas porque ele envelheceu ele já não deve ser mais lembrado. Eu acho que temos continuar resgatando como algumas Unimedes separadas a imagem de doutor Castilho. P/1 – Na sua opinião, qual a importância da Unimed para a história do cooperativismo brasileiro? R – Engraçado que antigamente, e até hoje, quer dizer, o Brasil como um todo, os governantes como um todo, vêm o cooperativismo mais agropecuário e o de crédito, né? Mas com muita propriedade, nos últimos dez anos o Sistema Unimed passou a ser reconhecido com a maior força, eu acredito, pelos próprios governantes dentro do cooperativismo brasileiro, suplantando, inclusive, o agropecuário e o de crédito que são os dois que vêm atrás. P/1 – Quais foram os maiores aprendizados de vida que obteve trabalhando na Unimed? R – Organização, eu aprendi a me organizar mais. Ser fiel à princípios de ética, de moral, tá? Valorizar a família como um todo, muito mais, obviamente que a gente sempre valorizou, mas o sistema funciona como se fosse uma família, então a gente aprendeu essas outras facetas, mas principalmente esse fato, ser planejador, ser líder ouvindo bem as pessoas, dar ouvidos às pessoas, até para a vida particular ela ensinou muito. P/1 – Qual a sua visão de futuro da Unimed? Como o senhor vê a Unimed daqui alguns anos? R – Eu acho que se o governo não atrapalhar mais do que ele atrapalha, nós temos uma tendência a crescer. Por que eu falo isso? Como nós falamos da Agência Nacional de Saúde até agora, veio por um lado bom, mas com isso ela destruiu uma outra parte, as exigências monetárias que ela tem se preocupado em cobrar das operadoras, o Sistema Unimed não tem isso. Se fosse exigir tudo que ela está colocando no papel nós teríamos que fechar as portas. O Sistema Unimed depende, por isso que eu falo pelo governo, porque se o governo não arrumar trabalho, ele só está falando que tem trabalho de papo, de boca, o desemprego em massa no Brasil a gente tem acompanhado, não tem havido crescimento econômico, isso só em televisão, não tem havido empregos em carreiras. Nós temos aí uma parte não empregada trabalhando como mascate e etc, mas tem que ter força para comprar um plano de saúde, não ter estimulado a produção de novas fábricas. Eh, vejo com muita ansiedade o desenvolvimento da cana-de-açúcar, principalmente nas regiões tipo São Paulo, por exemplo, como Ribeirão Preto, como a gente viu essas cidades grandes, onde você bota umas duas ou três máquinas e tiram duas mil pessoas do campo e você não dá emprego em outros lugares, então, se não houver empregos como é que nós vamos vender plano de saúde? Então nós estamos relacionados diretamente com o crescimento econômico e social do país. Se o governo, que eu não acredito, para os próximos quatro anos, esse governo não vai fazer nada, eu tenho certeza absoluta, como não fez no primeiro mandato, agora menos ainda, eu vejo com preocupação por esse lado. Mas o poder que o Sistema Unimed tem em crescer frente às vicissitudes é uma coisa que faz com que a gente acredite que nós temos fôlego para ultrapassar todas essas barreiras, nós somos criativos. Então já que a gente não tem muitos empregos para uma camada A e B, por exemplo, temos que criar uma coisa voltada para a camada C e D, procurar planos para que possam contemplar mais essa população, até porque ela está desassistida totalmente, os 186 milhões de brasileiros, com 51 bilhões de reais que o governo dá e ainda quando tem que contar os seus planos eles cortam justamente da saúde e da educação, mas 51 bilhões de reais para 186 milhões de brasileiros não dá para dar saúde. Para citar um exemplo, o governo americano gasta 20 bilhões de dólares numa doença chamada diabete. Então isso bota a gente preocupados, mas como eu te disse, nós somos teimosos, somos criativos e eu acho que nós vamos continuar, meus netos vão ver essa Unimed pungente, pelo menos eu tenho essa expectativa. Eu sou um otimista, sempre, a respeito das coisas que eu faço. P/1 – E o que é ser Unimed? R – Ser Unimed é olhar o seu próximo, não com benevolência, mas com o próximo que tem que ter as mesmas condições em que eu posso dar à minha família, então, justiça social. Ter ética, tem que ter equilíbrio para dirigir como cooperados, tá? Que são colegas, então a gente tem que ter um relacionamento diferente. Tem que lembrar que, já que nós estamos num país onde o desemprego é em massa, hoje nós damos 30 mil empregos diretos e 280 mil empregos indiretos para a população, então nós estamos cumprindo um papel social importante, isso é ser Unimed. Ser Unimed é também saber cobrar dos governos não ficar de braços dados, tá? Porque já que o povo não pode cobrar, já que nós temos a obrigação enquanto dirigentes também de fazer isso pela nossa população. Ser Unimed é ter em seu balanço, balanço social, o que nós estamos fazendo anualmente voltado para essa população que mais necessita, não precisa ser cliente da Unimed, mas nós temos um compromisso incrustado dentro da nossa sociedade. Seguir os princípios de \_\_\_\_\_, não teoricamente \_\_\_\_\_ e decorar, mas seguir cada princípio daquele, fazer uma distribuição equânime, que é isso que busca o cooperado da nossa cooperativa e muitas vezes nós somos exemplos da onde nós estamos vivendo, então o nosso mal exemplo pode contaminar. Eu acho que isso é ser Unimed, acreditar em Deus antes de tudo. P/1 – E o que você acha da Unimed comemorar seus 40 anos vida promovendo um projeto de memória? R – Eu acho fantástico isso. É resgatar pessoas, como eu falei a pouco, que começaram, imagine como nós estamos com tantas dificuldades passando, nós (citamos?) a Agência Nacional de Saúde, o não crescimento econômico, as políticas desastrosas, os nossos governantes que procuram os nossos votos e depois não nos ajudam, dentro de um sistema, tu imagine há 40 anos atrás, quando Edmundo Castilho mais 20 pessoas fazem santos. Isso aqui que nós estamos vendo hoje, essa pujança, nós temos que ir para lá, tempos que resgatar, agora o bonito que está fazendo com essa memória, com essa

documentação, que a palavra voa, ela precisa estar anotada em algum lugar, ela precisa estar anotada ou estar representada em alguma expressão facial de alguma pessoa, de localização, tá? Então o resgate que está sendo feito, a Unimed do Brasil está de parabéns, eu acho que precisa, e graças a Deus que vai ser feita, e vai ser bem feita, eu tenho certeza absoluta. P/1 – Se Deus quiser. Tem mais alguma questão que o senhor gostaria de falar? R – Eu falei tanto [risos]. P/1 – E o que o senhor achou de ter participado desta entrevista? R – Eu gostei muito de ser lembrado, né? Como pessoa física e como diretor do sistema, né? Acredito que o caminho que a Unimed está seguindo, ela está correta, a aproximação dos nossos colegas desgarrados, obviamente que isso é um sistema político também. Em próximas eleições, claro, outros vão ocupar os cargos, isso é democrático, democracia é desta forma, ninguém deve ficar a vida toda em cima do poder, até porque você passa por cima dos seus próprios erros, a renovação é uma coisa muito importante, mas eu acho que a Unimed do Brasil está no caminho correto, está certo. Ela \_\_\_\_\_ isso, a institucional, a política, a sua defesa da marca, a sua Central Nacional fazendo a operação de venda de plano de saúde, apresentando clientes para todas as suas cooperadas, tendo uma seguradora também, defendendo os mesmos princípios do cooperativismo, não uma seguradora como outra seguradora qualquer. Acho que esse é nosso papel e a gente vai bem. P/1 – Então em nome da Unimed e do Museu da Pessoa, agradecemos a sua entrevista. R – Eu que agradeço. Agradeço muito a vocês. Muito obrigado. --- FIM DA ENTREVISTA ---