

MUSEU DA PESSOA

História

DR. MAIRTON, VOCAÇÃO PARA SERVIR.

História de: [João Mairton Pereira de Lucena](#)

Autor: [Valdir Portasio](#)

Publicado em: 09/06/2021

Sinopse

A infância foi boa, porém disciplinada. Mas com espaço para a caça e o futebol. O projeto de uma vida eclesial foi abortado e substituído pela Faculdade de Medicina. Tornou-se neurocirurgião. Ingressou na Unimed em 1993 e hoje é presidente da unidade Fortaleza, além de diretor-regional da Unimed Brasil. Sua gestão tem sido marcada pela profissionalização e por realizações que a destacam no campo da responsabilidade social.

História completa

Projeto Unimed Brasil 40 Anos Realização Instituto Museu da Pessoa Entrevista de João Mairton Pereira de Lucena Entrevistado por Maria e Maurício São Paulo, 30 de novembro de 2007 Código UNIMED_BR_HV_038 Transcrito por Revisado/editado por Paulo Rodrigues Ferreira Nasci em Mauriti, interior do Ceará, em 1952. Esperavam, na minha família, que eu seguisse uma trajetória religiosa, sagrando-me padre. Éramos oito irmãos e tanto eu como o mais velho fomos coroinha, sacristão e, por fim, com 11 anos de idade eu entrei para o Seminário. Posso dizer que tive uma infância boa, saudável, porém disciplinada. Nada de muita brincadeira e sempre direcionado aos estudos. Mas, mesmo assim, lembro-me de caçar nos finais de semana e de jogar bola no Seminário. Com 16, 17 anos surgiram-me alguns questionamentos que levei ao bispo, originados na desistência de padres que eu tinha como referência e que deixaram a vida religiosa para se casar. "... e deixaram a batina, no linguajar comum, e se casaram." Aí, diante do que poderíamos chamar de crise de fé, resolvi sair. E disse com convicção: "Vou ser médico, vou fazer Medicina." Assim, deixei o Crato, onde se situava o Seminário (noventa quilômetros da minha cidade) e fui para mais longe: para a Capital. Ingressei, então, na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará. E passei a dar aulas para me manter, isentando meu pai de me custear. Afinal, ele tinha oito filhos para assistir. Dei aulas para particulares, dando continuidade ao que meu irmão já fazia, e depois passei a dá-las em colégios e cursinhos. E foi muito bom naquela época. "... eu tive a possibilidade de alugar um apartamento com meu irmão e comprar um carro. Evoluí de carro de mão, carroça, para o 'Candango', da Volks." E escolhi, também, a minha especialidade: cirurgião. E desde o terceiro ano da Faculdade eu passei a estagiar num muito bom serviço de cirurgia lá em Fortaleza. Estagiando, passei por algumas especializações: ginecologia, oncologia, cirurgia... E foi nessa ocasião que eu recebi um convite para estagiar na França como neurocirurgião no Serviço de Neurocirurgia de Paris. Determinado, eu fui enfrentando, um a um, os obstáculos para a viagem: o idioma, a questão financeira... Eu não consegui bolsa do governo francês, tentei outros meios e acabei juntando o que tinha (das aulas que eu dava) com o da venda do carro, e fui. Foi um grande aprendizado – cirurgia de angioma, cirurgia vascular, angioma de medula – com a aplicação de técnicas que só eles possuíam e estavam, pioneiramente, aplicando. O chefe do Serviço era o Reitor da Universidade de Paris. Pois bem, eu fiquei lá por três anos e voltei. De volta, passei a atender em hospital público e em hospital particular e montei consultório. Com o tempo, tinha a minha equipe. Mas, com o advento do Plano Real, encontrei como alternativa para driblar a crise o ingresso, como cooperado, na Unimed. E aí começa um outro capítulo na minha vida. E observe que após o meu regresso de Paris eu fiquei um tempo longo – algo em torno de dez anos – sem precisar recorrer a convênios para exercer minha atividade. Operava pelo SUS ou particularmente. Mas em 1993 eu me vi compelido a entrar na Unimed. E aí praticamente começa essa história que hoje me leva a me dividir entre médico e gestor da saúde. Em 1997 fui convidado, pela primeira vez, a participar de uma Assembleia e fui eleito conselheiro suplente. No ano seguinte tornei-me coordenador do Sistema Unimed. Nesse mesmo ano, como membro do Conselho Fiscal, eu convoquei uma Assembleia para discutir a ação de um determinado diretor e então, nessa oportunidade, ganhei alguma notoriedade que me levou a receber convite para disputar a presidência da Unimed em Fortaleza. Isso foi em 2002 e eu aceitei, embora achando que fosse apenas marcar presença. Mas, surpreendentemente, fomos eleitos. Foi tanta a nossa surpresa que no dia seguinte a gente se perguntava: "E aí, o que é que nós vamos fazer?" E, de lá para cá vimos exercendo a presidência da Unimed Fortaleza, e a partir de 2005, com mandato até 2009, a função de diretor-regional da Unimed Brasil. Na época da minha eleição, eram 2.900 cooperados; hoje são 3.480. Eram 200.000 clientes; hoje são 310.000, talvez um pouco mais dependendo de tratativas e definições que irão acontecer até o final deste ano. Quando assumimos, tínhamos 20 vendedores; hoje são mais de 200. Considero, sem falsa modéstia, que minha principal realização à frente da Unimed Fortaleza foi transformá-la de "uma empresa essencialmente amadora" em satisfatoriamente profissionalizada. "Trate o poder como sendo um hóspede porque do jeito que ele chega, ele vai sair." Conseguimos implantar, por outro lado, no que respeita à administração, três níveis de atuação: o Conselho de Administração – parte estratégica; o Conselho Gestor – parte executiva e o corpo de gerências e chefias – parte operacional. E nos empenhamos em fixar a imagem da Unimed como empresa-cidadã, com uma preocupação sócio-ambiental e responsabilidade

social. Por exemplo, somos patrocinadores da CopVida, cooperativa de artesãos que trabalham para se manter, numa perspectiva de sobrevivência, inclusive pela condição de soropositivos. Parceria com uma Associação que reúne diabéticos e hipertensos, a Elos da Vida. E no segmento Educação, criamos uma Universidade cooperativista. Compreende essa instituição, basicamente, cursos de especialização: MBA; cursos de extensão; de pós-graduação; Latus Sensus – Auditoria, Gestão Hospitalar, Gestão de Empresas, cursos de Inglês, curso de Marketing... E assim nós temos conseguido transferir a confiança que as pessoas naturalmente têm no médico, no seu saber, para a Unimed. “Ser Unimed é incorporar a filosofia cooperativista e aplicar essa filosofia, adequando-a aos tempos modernos.” Transcrição corrigida (Revisão) P/1 – Bom dia, Dr. Mairton. Vamos começar com o senhor falando o seu nome completo, o local e a data de seu nascimento? R – Meu nome é João Mairton Pereira de Lucena. Eu nasci no interior do Ceará, numa cidade chamada Mauriti, que hoje faz parte da microrregião do Caribe, uma região que é fronteira com a Paraíba e, do outro lado, com Pernambuco. P/1 – E a data do seu nascimento? R – Nasci no dia nove de junho de 1952. P/1 – Qual é a sua atividade atual na Unimed? R – Sou presidente da Unimed Fortaleza e diretor-regional da Unimed Brasil. P/1 – Quais os nomes dos seus pais? R – Meu pai é Sebastião Pereira de Moraes e minha mãe é Antônia Lucena de Moraes. P/1 – E quais são (ou eram) as atividades profissionais deles? R – Meu pai era comerciante, lidava com tecidos. Ele tinha uma loja lá na minha cidade, Mauriti, que era o orgulho dele. Porque ele era o maior vendedor de tecidos lá da minha pequena cidade. P/1 – E a sua mãe? R – Minha mãe era de casa, era do lar. Era uma pessoa que se ocupou de cuidar dos oito filhos oriundos dessa união. P/1 – E qual a origem da sua família? R – Bom, eu pensava que era de origem árabe, mas olhando essas informações, dizem que a família Lucena é oriunda de judeus. Ali do Norte da Espanha, essa parte da minha mãe. E a parte do meu pai, que é Pereira de Moraes, é de origem portuguesa. Misturado com os negros e com os índios lá da região [risos]. P/1 – O senhor pode falar um pouquinho da cidade em que o senhor nasceu? Do tempo do senhor, de infância... Suas lembranças? R – Perfeito. Eu sou o segundo filho de uma prole de oito filhos e, como você sabe, no interior, as famílias são muito religiosas. E minha mãe não é do Mauriti, ela é de Praia do Santo. Então, ela foi criada em uma fazenda e era uma pessoa muito correta, muito séria e muito religiosa, muito temente a Deus, e tudo o que ela fazia era de acordo com, digamos assim, com respeito à religião. O que os padres diziam, ela fazia. Mas dizem que ela nunca quis tomar anticoncepcional porque achava que estava contra a lei de Deus. Bom, e nessa família, desde cedo, eu fui direcionado para ser padre. Então, nas famílias do interior, você tem que ter três apoios: o padre, o advogado e o médico. Eu não era o médico, eu era o padre. O meu irmão mais velho e eu fomos, inicialmente, coroinhas. Depois de coroinha, fui sacristão. E de sacristão, o próximo passo era ser seminarista, então eu fui seminarista. Entrei no Seminário com 11 anos de idade e fiquei de 11 até 16 anos. Mas, da minha infância, eu poderia dizer que foi uma infância boa, mas uma infância disciplinada. Tinha que estudar, tinha sempre que... O dever de casa era estritamente corrigido por ela, pela minha mãe. E dela eu guardo aquela lembrança de uma pessoa muito correta, muito direita e disciplinada. Alguma coisa nesse sentido a gente herdou dela. Mas foi uma infância... Não teve aquela infância de peraltice, brincadeira, exagero nunca, nunca teve isso. A boa lembrança que eu tive do meu pai é que meu pai era um caçador. Isso aí eu herdei dele, eu gosto de caçar. Então, era final de semana, época que tinha o que caçar. Caçar o quê? Caçava ___ asa branca, avoante, nem sei como é isso aqui, mas lá no interior tem muito. Então, a coisa que eu achava assim, maravilhoso, era caçar. E outra coisa tipo esporte, era futebol. Tinha que se animar com futebol, fazia parte do time de futebol do Seminário, do time de futebol da cidade, era torcedor do Flamengo e torcedor do Corinthians, aqui de São Paulo (risos). P/1 – E depois do Seminário, como é que foi a sua carreira? R – Aconteceu uma coisa interessante: quando eu estava com 16 anos de idade, já perto da idade de sair do Seminário, 17 - mas não era o meu pensamento - os padres do meu Seminário começaram a se casar. Então teve dois padres - dois não, três - que deixaram de ser padres. Mas assim... Uma coisa: eles foram corretos, porque eles conversaram com a gente acerca dos motivos, achavam que não tinham condição de continuar e deixaram a batina, no linguajar comum, e se casaram. Então isso aí me abalou profundamente. Eu disse assim: “Se esses padres, que eu achava que eram assim meus pontos de referência, se eles estão se casando, alguma coisa não está bem.” E fui e fui... Porque nós tínhamos o padre de disciplina e tínhamos o padre conselheiro, e eu fui me informar com o bispo da região, Dom Vicente de Araújo Matos: “Dom Vicente, eu estou muito inseguro porque como é que eu vou ser padre numa situação dessa? Eu vejo os padres todos se casando...”. E Dom Vicente disse: “Olhe, se você estiver inseguro não vá ser padre, saia. Só o fato de você ter esses questionamentos, é sinal de que você é uma pessoa racional, você é um grande cidadão, uma grande pessoa, e se você achar que - depois que você sair - o seu lugar é aqui, nós estamos aqui para receber-lhe.” Então eu falei: “Vou ser médico, vou fazer Medicina”. Porque para quem ia ser padre com tanta limitação, tanta mortificação, médico seria uma coisa fantástica. Porque no âmago da gente, a gente se introjetou... Eu digo assim... Eu fiquei pensando, sempre, em alguma coisa que pudesse servir as pessoas. Eu digo isso com ___: “Vou fazer Medicina.” E passei a estudar matérias ligadas à Medicina, tendo em vista que, quando eu estava no Seminário, eu não tinha... Não estudava Física, Química e Biologia, não estudava Ciências. Por outro lado, estudava Latim, Grego, Filosofia. Bom, e passei a estudar sozinho Química, Física e Biologia. E fui bem porque, como eu disse, o Seminário era no Crato, uma cidade que dista noventa quilômetros de Mauriti, e eu tinha que vir para a Capital para fazer o pré-vestibular – essa foi a época em que começaram os cursinhos, em 1970, 1971 - e eu fui para o Colégio Cearense, que era o melhor colégio de Fortaleza para fazer o terceiro ano científico da época, que daria o direito a fazer o vestibular. E até para surpresa minha, antes, tinha um teste inicial e ele dividia as turmas em turmas para Medicina e turmas para Engenharia. E eu fiz, naturalmente, para Medicina, e fiquei na primeira turma. Eu até fiquei muito contente, disse: “Rapaz, eu não sou tão ruim assim, porque mesmo saindo do Seminário eu estou bom aqui em Física, Química e Matemática. E a Matemática, na minha vida, sempre foi muito importante. Eu gosto de cálculos. Se você disser qualquer coisa aqui, eu procuro saber quanto tempo dura, quanto vale, quer dizer, a linguagem da Matemática. Porque ela transpira, para mim, a coisa assim que é mais ou menos correta, mais ou menos certa. Então até, no princípio, eu dizia assim: “Será que não seria melhor eu fazer Engenharia? Porque meu irmão mais velho já fazia Engenharia, fazia o segundo ano de Engenharia. E eu falei: “Vou fazer Medicina mesmo.” Mas hoje eu, realmente, gosto muito de números e não me perco muito. Quando você me mostra qualquer coisa, balança. Gosto da coisa numérica, porque acho que ela é bem mais exata. P/1 – E o seu tempo de faculdade? Que faculdade o senhor cursou? Como é que foi? R – Bom, eu entrei na Faculdade de Medicina da UFC - Universidade Federal do Ceará. Era a única no estado, na época só tinha Federal. Você só podia fazer Medicina nesse tipo de coisa. E eu tinha feito um trato com o meu pai. Como éramos oito filhos, eu disse: “Depois que eu entrar na faculdade, não precisa mandar dinheiro para mim, eu me viro”. E desde a época do terceiro ano, já seguindo os passos do meu irmão, eu comecei a dar aula, eu dava aula em exame particular. Os alunos que ele tinha, que ele não podia mais dar aula, eu assumia esses alunos. Porque ele já estava num outro nível, ele já dava aula em colégios, em cursinhos. Esse meu irmão mais velho, que era engenheiro, dava aula de Física. Então eu comecei a dar aula, inicialmente, de Matemática. E aula também de Física. Bom, e o próximo passo era ir para os colégios, e eu fui. Então, durante todo o meu curso de Medicina eu dei aula nos colégios, de Química, e, às vezes, dava aula de Matemática. Mas eu, digamos assim, me afeiçoei mais à Química, que era mais próximo da minha faculdade. Então, todo o meu curso de Medicina eu dei aula nos colégios, assim, quer dizer, era muito cheio realmente e eu não tinha muito tempo para outra coisa. Porque aula de manhã e de tarde e, na hora em que folgava, e à noite, eu dava aula no colégio para poder tirar algum dinheiro. E foi uma época muito

boa, foi uma época muito boa porque os anos setenta foram os do milagre brasileiro. E eu ganhava... Para a minha situação de estudante, eu tinha uma vida boa, eu tinha um apartamento alugado com o meu irmão, tinha carro porque eu comprei, em 1973, um carro, eu evolui de carro de mão, carroça, para o 'Candango', da Volks. Eu passei por todas essas fases de carro [risos]. Você já conheceu um carro chamado 'candango'? Você não conheceu não? Gordini? P/1 – Gordini eu sei... R – Pois é, essa evolução toda eu tive. Que foi uma coisa fantástica. Então o que foi um tempo maravilhoso para mim, o que foi bom para mim, é que eu aprendi a me comunicar com as pessoas, aprendi a falar em público, certo? E também fiz amizades com diretores de colégios, que ainda hoje os grandes colégios de Fortaleza são meus amigos, e são sem dúvida. Eles participam da Unimed, em parte, porque desta amizade que ficou, eu procurei trazê-los para dentro da nossa instituição. Então, fechando aí a parte... Foi muito duro, assim, de trabalho. Mas, olhe, quem vem do interior, quem estudou num Seminário, interno, muita disciplina, uma faculdade assim aberta, uma vida normal, comum, para mim foi muito bom, foi muito mesmo. P/1 – E a sua formatura, você tem alguma lembrança? R – Bom a minha formatura é, realmente, nessa minha vida... Eu procuro fazer uma programação, antes, da minha vida, por isso acho que tem dado certo muita coisa, outras o acaso vem, mas vem no bom sentido. Eu tinha decidido que seria médico e teria que ser cirurgião. Médico para mim é médico cirurgião, porque o clínico, assim.. Ele atua numa área incerta. O cirurgião, acho, é uma das únicas especialidades em que você diz: "Você está com um tumor, eu vou lá e tiro o tumor e está resolvida a questão." Se for maligno, aí, infelizmente, é uma coisa que não depende de mim, mas eu realmente vou lá, atuo e faço uma coisa objetiva. Bom, então eu passei, desde o terceiro ano da faculdade, a estagiar, eu era estagiário de um bom serviço de cirurgia lá de Fortaleza, que era o serviço da Casa de São Raimundo, e os maiores cirurgiões da época eram o Dr. Pontes Neto e o Dr. Aroldo Joaçaba. Dr. Pontes era comunista e foi cassado, então ele praticamente ficou muito decepcionado e deixou de atuar. Mas, como era diretor da Casa de Saúde, ele ainda coordenava lá algumas atividades administrativas. E eu me afeiçoei a ele e cinco e meia da manhã, todo dia, eu tinha que estar lá para que ele nos orientasse para entrar nas cirurgias. Então, do terceiro ano em diante, eu freqüentava essa Casa de Saúde e, de manhãzinha, quer dizer, quando era... Chegava lá cinco e meia, quando eram oito, oito e meia, já tinham se passado as principais cirurgias e eu ia para a faculdade. Bom, e o Dr. Pontes Neto me apresentou a outros colegas, até que... Quer dizer, uma parte eu fiz cirurgia, depois eu fui fazer ginecologia, depois eu fui estagiar com cancerologista, e por último, um cirurgião. E o cirurgião me convidou... Ele estava chegando na cidade, estava começando, na época só existia basicamente... Havia doze equipes de neurocirurgia, que eu não quero citar o nome dele aqui, porque... Mas ele me convidou para trabalhar como neurocirurgião, aí eu disse que sim. Eu disse: "Pronto, é isso que eu queria mesmo." Inclusive, ele fez a formação dele no Rio e disse que teria como me conseguir uma residência aqui no Rio, mas aconteceu um fato interessante: no quinto ano, um colega lá do São Raimundo disse que ia se formar na França. Ele é radiologista e disse "Olhe, eu vou passar umas férias na França, se você quiser eu vou lhe conseguir um estágio lá na França." Aí eu estava vendo eles brincando e ele disse: "Eu na quero não, mas o Mairton quer, você não quer, Mairton?" Eu digo: "Quero!" Chegou como brincadeira, mas quando foi no outro dia o colega lá, o Dr. Jurandir Cardoso, ligou para mim e disse: "Mairton, se você quiser mesmo eu vou lhe conseguir a vaga lá na França." "Dr. Jurandir, eu quero." Aí, ele levou um currículo, foi passar lá trinta dias e, antes dele chegar, uns dias depois, eu recebi uma carta lá do Serviço de Neurocirurgia de Paris, que era o Hospital _____ e a carta dizia assim: "Será certamente possível lhe receber no Serviço que você quer fazer aqui, num estágio de três anos." Eu respondi a carta agradecendo ativamente ali o interesse, aí eu queria fazer, era uma especialização e queria que eles me ajudassem, me orientassem como é que eu iria conseguir a parte financeira, se o hospital pagava, se tinha bolsa, se eu tinha que ir atrás do governo francês, enfim. Eu sei que esse fato aí foi, realmente, um fato maçante porque eu já passei a estudar Francês, um ano meio para o término do curso eu fui fazer a Aliança Francesa ____ que era o curso que dava, a Aliança, semi-intensivo. Mas também eu tinha que lembrar que na época do Seminário, o que eu aprendi de Latim me ajudou muito a fazer uma analogia entre o Latim, o Português e o Francês e eu confesso que com seis meses, como diz o francês, "_____" Quer dizer, eu me virava, não era assim, quer dizer, não foi tão difícil. Agora veja esta história para uma pessoa que foi - vou usar um gíria aqui do meu interior - desmamado cedo. Saí de casa cedo, comecei a trabalhar, fiz faculdade, e ir para o Rio de Janeiro ou ir para a França não tinha muita diferença do ponto de vista relacional. Quer dizer, saudade da família, saudades daqueles, claro, que eu tinha. Mas eu aprendi... Quer dizer, já estava longe daqui, claro, que foram, eu reputo, na minha vida, duas coisas que foram decisivas para a minha formação: primeiro, com autonomia, eu ter conseguido entrar na faculdade pela primeira vez; segundo, ter feito um curso, um curso muito bom, digamos, na França. Porque você dizer que fez um curso na França hoje, com toda a globalização, é importante. Imagine isso que aconteceu há 36 anos. Então, isso aí me deu, realmente, um respeito grande. Quando eu voltei, consegui, sem dúvida, ter um bom... Fazer uma boa clínica lá em Fortaleza. P/1 – O senhor ficou três anos? R – É, três anos em Paris! P/1 – Tem alguma passagem lá que o senhor gostaria de contar? R – Ah, teve muita coisa, teve muita coisa. Como eu disse, no ano anterior... Anteriormente, eu não consegui uma bolsa porque foi muito tumultuado e era uma coisa burocrática a bolsa do governo francês. Eu concorri, mas, na época, a prioridade era para Ciências Sociais. Quem ganhou a bolsa, inclusive, foram colegas meus que faziam Economia e Recursos Humanos. A Medicina não foi contemplada naquele período. Tentei a bolsa do CNPQ e CAPES, mas isso aí tinha que ter... Eu tinha que estar ligado a uma Universidade, e eu tentei, também não tinha condição. A outra possibilidade que eu pensei na época foi que eu poderia conseguir um emprego e esse emprego me autorizar e me mandar para lá com um contrato que, quando eu voltasse, passasse um período naquele emprego. Mas também não consegui. Então, o que foi que eu fiz? Eu disse: "Eu vou para a França sem bolsa." Liguei para lá e falei, escrevi uma carta, perguntei se eles me receberiam sem bolsa e ele disse que não teria problema. O que eu fiz? Como eu era professor, naturalmente eu não sou tão assim, vamos dizer, eu gasto mas não sou tão perdulário. Então, eu consegui economizar alguma coisa, tinha algum dinheiro e tinha o carro. Voltei para o meu amigo e perguntei: "Quanto eu vou gastar num hotel, me diga assim, um hotel mais ou menos? Aí ele disse: "Olha, tem uns hotéis lá do ____, que são baratos." E me deu o nome de alguns. Eu sei que fiz meus cálculos, morando no ____ e ficando no hospital, eu teria dinheiro para ficar um ano. Então eu não duvidei: vendi meu carro, juntei meu dinheiro, troquei por dólar e fui para a França. E, realmente, foi uma coisa marcante. Cheguei no Serviço, um Serviço enorme, um Serviço com o maior respeito, muito respeitado. Lá em Paris, na época, havia sete Serviços de Neurocirurgia, e o Serviço onde eu estava era muito respeitado porque era o Serviço do professor ____, de Paris, e o Hospital ____ fica do lado da Grande Norte, é o nome lá da rua _____. Número 10. Então, todas as cirurgias de angioma, cirurgia vascular, angioma de medula que estava começando a se fazer no mundo, eram feitas lá no meu Serviço. Porque o Dr. ____, juntamente com René de Indian, foram eles que descobriram. Então, eles dominaram a técnica de fazer angiografia de medula, que era então um Serviço de maior respeito, e o chefe do Serviço, o patrão, ele era, naquele momento, o Reitor da Universidade de Paris. Portanto, era uma pessoa de muita influência. E é aquela história: quando você quer as coisas, o universo conspira a seu favor. Várias pessoas me ajudaram lá no Serviço porque viram que meu interesse era trabalhar. Cheguei lá sem bolsa, sem nada e, um dia, um dia até a secretária, que era La Partron do doutor lá, era ____: "Você está morando aonde?" Aí eu disse: "Eu estou morando no Quartier Latin." E ela disse: "Não é ruim para você não?" Eu disse: "Bom, dificulta um pouco mas a gente vai levando." "Você gostaria de morar aqui no hospital?" E eu disse: "Claro que eu gostaria de morar no hospital." O hospital tem uma área que a gente chama ____ sala de plantão, digamos assim, é onde ficam os internos, os

residentes lá do Serviço. Mas aconteceu um fato que, vamos dizer assim, apressou eu ir para a sala de _____. É que eu fazia... Eu não tinha outra coisa a fazer, então todos os plantões que tinha, de neurocirurgia, eu estava lá no plantão. Estava lá e então ele dizia: “Le _____.” Pequeno brasileiro “_____.” Estava lá nos plantões e teve um plantão, um plantão horrível, que a gente começou a trabalhar às sete, oito horas da noite e se estendeu até as cinco horas da manhã. Daí eu estava muito cansado e não tinha condição de ir para casa - eu tinha que ir a pé ou então pagar um táxi - e eu não ia pagar um táxi. Então eu adormeci no chão do vestiário, porque a gente trocava de roupa era no andar superior do centro cirúrgico. Quando foi de manhã, a chefe lá do Serviço de Enfermagem - ela era uma comunista, dessas comunistas bem ferrenhas, madame _____, descendente de alemão - aí chegou para trocar de roupa e me encontrou lá deitado, dormindo. Lá era tábuas, madeira, não é? Aí desceu bem devagarzinho, chegou no chefe do Serviço lá da neurocirurgia e disse: “Como é que vocês trazem um pequeno diabo desse para dormir aqui no chão? O que ele vai dizer quando voltar lá para a terra dele?” Eu sei que no outro dia me arranjaram um quarto para ficar lá no _____. Mas o período da minha residência, que passei lá na França, também foi muito bom. Fiquei lá, de 1977 até final de 1980, e ainda hoje cultivo essa amizade, eu vejo esse povo lá. Eles... Quando eu posso, eu vou lá. Só que, depois que eu assumi a Unimed - já tem aí uns oito anos - não consegui voltar à França. P/1 - E depois que o senhor retornou, quais os trabalhos a que o senhor se dedicou lá em Fortaleza? R - Bom, lá em Fortaleza, acho que como todo local aqui no Brasil, a neurocirurgia é uma especialidade muito pesada, e a gente tem que estar dotado de um material próprio. Então, por exemplo, se eu queria começar a neurocirurgia, eu tinha que ter todo o material neurocirúrgico meu. E eu comprei lá na França, com o dinheiro que sobrou. Eu ia comprando esse material para operar. Bom, mas lá em Fortaleza, eu trabalhava em um hospital público, que era o José Frota, e trabalhava em um hospital particular, que era o São Raimundo, o melhor hospital da época. E também operava os pacientes do SUS - operava no hospital Fernandes Tabula. Bom, e naturalmente que abri o meu consultório, quer dizer, realmente, entre plantão, consultório e esses hospitais, tudo muito trabalho e eu consegui chegar a coordenar uma parte do Serviço, que ainda hoje é da minha coordenação, que é o Serviço do Hospital José Frota. Lá, nós temos uma enfermagem que tem uns cinquenta leitos, é o maior hospital de emergência do SUS, da cidade. E, por outro lado, também consegui fazer uma boa clientela e formei uma equipe. Então, há quinze anos a gente conseguiu formar uma equipe em que nós somos cinco neurocirurgiões, e essa equipe operava junto os pacientes e todos eles procuraram ter uma formação semelhante. Todos os colegas que estão comigo até hoje foram para a França. Eu fui com eles e a gente foi indicando o outro. De um total de dez que foram, cinco estão trabalhando comigo. Então, essa equipe que é formada hoje, tem... Hoje estão comigo o Dr. Ramos Junior, o Dr. João Antônio, o Jackson e eu. O Otaviano foi para a França, ficou um pouco mais afastado, mas o João Antônio, o Ramos Junior, o Jackson e eu, nós sempre trabalhamos juntos e trabalhamos para começar uma ajuda mútua até o dia de hoje. P/1 - E como foi seu ingresso como cooperado na Unimed? R - Pois sim, isso eu diria que é outra história. Quando a gente chegou lá realmente dava para sobreviver muito bem sem precisar de convênio, sem trabalhar para convênio e eu passei uns dez anos ou operando os pacientes pelo SUS, porque aí eu sentia que era uma obrigação minha, ou então os pacientes me pagavam alguma coisa no meu consultório em cirurgias em que a gente combinava valores e que dava certo, realmente dava certo. Mas eu observei que o marco da coisa foi o ano 1990 e a coisa foi mesmo quando acabou o Plano. Quando entrou o Plano Real, a gente notou que tinha acabado mesmo o dinheiro circulante neste país e eu vi que não tinha mais condições de trabalhar a não ser entrando nos convênios. Foi por isso que em 1993 eu decidi entrar na... Aí eu fiz todos os convênios que não tinha e entrei na Unimed em 1993 por essa razão. Porque a gente notava que o povo não tinha mais condição de operar com você. Pelo seguinte: era comum chegar o paciente e dizer que não tinha muita condição, mas que confiava em mim e preferia me pagar a ter que operar em qualquer lugar em tal situação. Mas quando chegou nessa época, o pessoal já dizia: “Olhe, eu gostaria de operar com o senhor mas eu não tenho condição, vou ter que me submeter à cirurgia com o serviço tal.” Então eu dizia que tinha que mudar. Nós entramos... Todos nós entramos no sistema de convênio que, naturalmente, nós nos cooperamos em 1993 pela Unimed. P/1 - E como cooperado o senhor participava das Assembleias da Unimed? R - A minha participação começou em 1997 quando eu fui convidado a me incorporar ao movimento de renovação da Unimed. Então, naquele ano, eu fui eleito conselheiro suplente lá na Unimed. E no ano seguinte eu fui reconduzido como coordenador do Sistema Unimed. P/1 - E como foi toda essa trajetória deles e do senhor na Unimed? R - Bom, então... O ano de 1997 marcou bem a Unimed, porque a Unimed, a nossa Unimed, foi fundada em 1978. Estava então com dezenove anos o Sistema e era o mesmo grupo que ficava só revezando a diretoria. Essa história de ficar o mesmo grupo renovando, isso é comum. Mas então existia aquela vontade de que novas pessoas tomassem conta de lá. E a Unimed era muito amadorística, não existia controle, não existia auditoria, digo assim, não existia uma coisa efetiva, os diretores não tinham um bom relacionamento com os colegas cooperados, e era nessa linha que a gente batia. Em 1998 teve um fato que eu reputo marcante e reputo porque certamente me deu algum conhecimento ou notoriedade para que eles depois viessem a me convidar para ser presidente. O dr. Darival, que fazia parte do grupo da Unimed, foi diretor não sei quanto tempo. Ele tentou fundar uma outra Federação ligada à Aliança e já existia a Federação Ceará, que era ligada à Unimed Brasil. E ele quis fundar, em Fortaleza, uma Federação ligada à Unimed Aliança e nós soubemos. Eu era do Conselho Fiscal e convoquei uma Assembleia. Convoquei a Assembleia com o objetivo de perguntar aos componentes da Unimed se eles concordavam que Fortaleza também se filiasse à Federação da Aliança. Porque éramos filiados, na época, à Federação do Ceará, que estava ligada à Unimed Brasil. E essa foi, realmente, uma Assembleia muito tumultuada. E como fui eu que convoquei - foi a primeira Assembleia que coordenei - talvez pelo fato de já ter o hábito de dar aula, de conduzir alguma coisa, ela, modéstia à parte, foi muito bem conduzida, apesar de eu ser neófito no assunto. Mas não deixei a coisa degringolar [risos]. O Darival esteve presente e quis se justificar, levou foi vaia. Levou vaia e só conseguiu dizer lá duas ou três palavras, e sem detalhe. É que junto com isso, nós descobrimos que eles descontavam FGTS. O FGTS, como todo mundo sabe, pode ser descontado do trabalhador comum. Um dirigente de Unimed você só pode descontar se tiver autorização da Assembleia. E eles estavam descontando e não levaram para a Assembleia, não tiveram coragem. Aí, também, nós levamos lá para a Assembleia e foi o primeiro ponto em pauta. Era para, como se diz, solicitar que acabasse o desconto dos diretores e que ele devolvesse o dinheiro para a Unimed. Isso foi uma confusão tão grande que acho que foi por isso que ele foi vaiado. Porque juntou uma coisa com a outra e ele ficou em desvantagem. Tanto não podia que ele ficou caladinho e essa Assembleia ficou marcada lá em Fortaleza, em 1998. Então, quando eu saí, continuei no movimento mas trabalhando normalmente, fazia parte. Tanto é que até a eleição, eu estava no movimento para ajudar os nossos colegas e talvez tenha sido por isso que na eleição maior, de 2002, eles foram me procurar como candidato do nosso movimento, para presidente da Unimed. E realmente nós fomos, foi feito esse convite, mas vamos falar no popular, não é? Era só para constar como tabela, era para o movimento não passar em branco e deixar que o grupo, digamos, que já estava no poder há mais de vinte anos, ficasse com a chapa única. Mas eles cometeram uma falha grave, política: quando foram fazer as propostas para o novo grupo que ia ficar na Unimed, eles não fizeram nenhuma proposta, digamos assim, que motivasse os cooperados a apoiá-los. A argumentação deles era assim... Isso foi em 2002 e a gente está lembrado de que, em 2000, 2001, teve um problema aqui na Unimed São Paulo, que a Unimed praticamente quebrou. Então eles diziam assim: “A Unimed Fortaleza está bem porque está pagando uma consulta (na época) vinte e sete reais; agora, nós devemos ficar contentes porque, em tal local, paga vinte e dois, outro local

paga vinte e um em São Paulo, que é o maior centro, quebrou a Unimed. Então, quer dizer, nós estamos bem, nós não quebramos, nós estamos bem.” Então, a gente fez o contrário do conhecimento que a gente tinha do Conselho Fiscal: a gente sabia as falhas, os furos e nós elencamos quatro ou cinco pontos. Nós estávamos repassando para o Nordeste, todo mês, três mil reais, nós estávamos sem controle da diretoria, nós estávamos sem controle na parte administrativa e, fazendo assim um cálculo bem rápido, dava para, rapidamente, você economizar o valor que aumentaria a consulta, fácil, fácil, para 30 reais. Aí foi o que nós prometemos: “Nós garantimos a vocês que, em curto espaço de tempo, essa consulta nós vamos aumentar, pelo menos, dez por cento.” Porque era 27, era dois pontos sete, dava 30 reais. Eu sei que uma coisa dessas, simples, mas a pessoa estava em jejum seis ou sete anos, sem ter nenhum aumento, isso aí foi como rastilho de pólvora, incendiou todo mundo e eles depois tentaram dizer que poderiam também dar aumento. Aí ninguém acreditou mais. O pessoal dizia assim: “Olhe, vocês estão aí já há 12 anos, há 15 anos, não fizeram nada, agora é que vão fazer?” Moral da história, nós... Foi uma eleição disputadíssima. Nós, na época, éramos 2.900 cooperados, votaram 2.800 e poucos não votaram nós ganhamos com 35 votos. Aí, no outro dia: “O que é que nós vamos fazer?” Nós não tínhamos nos preparado assim completamente, com estratégia, nós não tínhamos. Estavam... Todos os da diretoria eram médicos, vamos dizer assim, muito trabalho conhecido lá na cidade. Eu sei que foi um tormento para a gente assumir a Unimed e o pior é que nenhum dos diretores foi lá nenhuma vez passar os problemas, dar alguma orientação do tipo: “Nós estamos com esse tipo aqui de dificuldade, vocês têm que saber que isso vai acontecer.” Então, foi uma coisa mesmo... Nós fomos mais ou menos assim jogados, literalmente, para as feras. E que se virassem! Mas é aquela história do bom senso: a coisa dá certo. Então nós contratamos, inicialmente, uma empresa local para, pelo menos, fazer uma auditoria e também fazer um pequeno planejamento ali, em curto prazo, para os próximos seis meses enquanto a gente tocava as coisas. Tendo feito aquele planejamento ali, de imediato, foi o tempo que eu, a gente veio para a Unimed Brasil, teve um conhecimento maior de como é que funcionava. Aí, nós contratamos a Fundação Unimed para fazer o estudo detalhado de cada setor - comercial, financeiro, hospitalar, contabilidade, relacionamento, mercado - e nesse trabalho eles ficaram com a gente lá três a quatro meses, fantástico, e foi a base de toda a nossa administração, então... P/1 – Quando o senhor assumiu, a Unimed Fortaleza pertencia à Aliança ou pertencia à Unimed do Brasil? R – Fortaleza fazia parte da Unimed Aliança. Então, foi uma das primeiras coisas que nós fizemos foi retornar para a Unimed Brasil. E, sem dúvida, isso aí foi um divisor de águas entre o que era e o que é hoje. Só para você ter uma idéia, Fortaleza, na época, tinha 200.000 clientes, era a maior Unimed Nordeste. A Unimed que se aproximava da gente, digamos, na época, Belém do Pará, tinha 100.000 clientes. João Pessoa, 80.000 clientes. Quer dizer, nós éramos a Unimed mais pujante. E Fortaleza também foi... Uma coisa que se diga, ela é uma Unimed muito bem estruturada, ela partiu na frente com recursos próprios, acho que foi uma das primeiras a ter hospital. A Unimed investiu pesado em TI e nós desenvolvemos um sistema, que é o Sabius, de gerenciamento de planos de saúde, ainda hoje é um dos melhores do Brasil. Ela estava estruturada, mas não estava satisfazendo às expectativas dos cooperados, então, realmente, nós fomos um ponto marcante no sistema Unimed, porque em 2000 nós saímos da Unimed Aliança e fomos para a Unimed Brasil, e em seguida, foi uma cascata de Unimed’s saindo da Unimed Aliança e voltando para a Unimed Brasil. O que culminou com a reunificação, no começo deste ano, do sistema Unimed. Então, realmente, Fortaleza, nós estamos aqui contando a história recente, neste cenário como sendo de extrema importância para o sistema Unimed. (troca de fita) P/1 – Então, Dr. Mairton, nos diga quantos cooperados hoje tem a Unimed Fortaleza e o número de clientes, para que a gente tenha uma idéia. R – Fortaleza hoje tem 3.480 cooperados e nós temos hoje 310.000 clientes, talvez até um pouco mais porque nós estamos absorvendo uma Unimed, nós estamos nas tratativas da Unimed Aracati, então acho que a gente deva chegar ao final do ano entre 315 e 320.000. Mas, realmente, o forte da... Onde foi que nós avançamos na Unimed Fortaleza? Nós avançamos em dotar a Unimed de uma maneira profissionalizada e que foi o nosso discurso e a nossa ação nesses últimos tempos. E desde o princípio ela foi revisada de cima a baixo, e sempre perguntando qual a melhor maneira para a gente avançar nessa profissionalização, no sentido de colocar, em cada setor ou em cada posto de serviço, pessoas que tivessem as habilidades e conhecimentos para fazer aquilo lá da melhor maneira. Então, quando nós assumimos a Unimed, ela tinha em torno de 180 a 200.000 clientes, mas é porque na contabilidade deles, eles contavam os clientes que estavam em Fortaleza, do intercâmbio; eram contados como sendo de Fortaleza. E nós expurgamos e, realmente, nós tínhamos em torno de 190.000 clientes. E nesses últimos três ou quatro anos nós conseguimos mais 120.000 clientes, mas foi também porque além desta parte profissional, nós criamos novos planos de saúde, quer dizer, a gente fez lá... A gente notou que não trabalhávamos nas classes C e D e então fizemos um plano que se chamou inicialmente Unimed Núcleos, em que a gente mapeou a cidade e viu onde é que você poderia colocar centros de atendimentos pequenos, em que você tivesse, em alguns deles, quatro profissionais da parte básica da Medicina, colocava um cirurgião, um clínico, um pediatra e um ginecologista, e em outros colocava mais outras especialidades, colocava Otorrino, Oftalmologista, Traumatologia, dependendo da demanda. E com esse tipo de plano, que era um plano de rede fechada, nós conseguimos aí avançar enormemente no sentido de captar mais clientes. Fortaleza hoje deve ter 2.200.000 a 2.500.000 pessoas, mas é uma cidade pobre, é uma cidade do Nordeste e a gente se impressiona com a beleza natural, às vezes se impressiona quando fica ali na beira-mar, na Aldeota, ali naqueles bairros do centro, mas se você for um pouco mais para os outros bairros da cidade, é uma cidade pobre, ela é uma região pobre. Agora, o que a gente... Quer dizer, o avanço que nós tivemos em captar esses clientes foi porque nós mudamos todo o sistema de mercado comercial. É que, quando chegamos lá, existiam vinte vendedores. Acho que mais da metade deles fazia parte de uma cooperativa de vendedores e era uma coisa muito complicada para a gente se relacionar, e esses vendedores começavam a fazer vendas inadequadas e eu não podia colocar para fora porque faziam parte da cooperativa. Então, nós chegamos ao consenso de que tinha que desfazer o contrato com essa cooperativa e nós terceirizamos a venda. Hoje nós temos lá oito lojas, cada loja tem, em média, de 25 a 30 vendedores que são deles, então nós temos mais de 200 vendedores. É um batalhão de pessoas com a marca da Unimed e nós conseguimos vender muito mais. Até é engraçado que a percepção do público... O público sabe se uma farmácia é da Unimed, o que é um Núcleo, o que é um posto de coleta, um laboratório... Então, onde ele vê Unimed, ele pensa que é uma coisa só. O taxista que você pega, ele diz: “Ah, a Unimed cresceu muito aqui em Fortaleza, toda esquina tem uma Unimed.” E a gente fica calado e não diz nada porque, realmente, isso aí transparece para o público assim... A empresa está crescendo, a empresa está bem. Aliás, sem dúvida, o respeito que você tem que manter ali da marca... Porque a marca significa seriedade, a marca significa que quando ele marcar um contrato com você ali faz... Significa eficiência. Então, isso aí a gente, na mídia, a gente faz campanhas para que se mantenha na cabeça dos clientes que a Unimed é uma empresa séria e que quer ver o bem da população. P/1 – E a Federação de Fortaleza, o senhor pode me falar do relacionamento? R – É, tem uma antes, da Federação do Estado do Ceará. Tem que contar a história de como eu cheguei a diretor da Unimed Brasil representando diretor-regional Norte- Nordeste. Quando nós reintegramos a Unimed Brasil, eu fui informado de que existia uma Federação que tinha sido fundada, um prédio no Castilho, logo após a ruptura do sistema. Porque houve a ruptura do sistema, em 1998, 1999. Então, realmente, a Unimed Brasil tinha força aqui nas regiões Sul e Sudeste, mas nas regiões Centro-Oeste e Nordeste ela não tinha nenhuma representação, porque o regional Tavares, que era o presidente da Unimed de João Pessoa, da Unimed, da Norte- Nordeste e da Aliança, ele dominava completamente a região Norte-Nordeste. Com a saída da Unimed Brasil, aliás, com a saída de

Fortaleza da Unimed Aliança, nós ficamos, como se diz, praticamente soltos, nós entramos via Central, mas nós não tínhamos voto na Federação porque nós éramos singulares. Então, a saída era que a gente viabilizasse uma Federação regional para que pudéssemos entrar na Unimed Brasil e ter também um local para albergar os que viessem a sair da região Norte-Nordeste. E aí eu fui me informar de que tinha essa Federação Equatorial e que a área de atuação dela era, mais ou menos, na área de atuação da Federação Norte-Nordeste, e o presidente era o Nelson, lá de Belém. Aí eu fui a Belém, me interei da situação e pedi para reativar essa Federação. E quando foi em 2003, depois da gente normalizar as coisas, eu assumi a diretoria da Federação Equatorial. Na época, várias Unimeds vieram se juntar à gente. A Federação Bahia entrou na Federação Equatorial; a Unimed Guararapes, juntamente com a Federação Pernambucana, também entrou na Equatorial; Sergipe, que tinha saído da Aliança, também foi para a Equatorial. E nós passamos a ter uma representação regional. Bom, daí em diante, nós tínhamos, vamos dizer assim, um contraponto: a Federação Norte-Nordeste e a Equatorial. A Norte-Nordeste ligada à Aliança e a Equatorial ligada à Unimed Brasil. Isso teve até uma... Foi motivo de uma Assembléia lá em Fortaleza, porque... Isso aí foi em 2003, então nossos oponentes, depois daquela... Da minha eleição, que foi muito disputada, eles provocaram uma Assembléia também para saber se a Unimed Fortaleza queria ficar na Equatorial, da mesma maneira que eu provoquei uma Assembléia, em 1998, querendo saber se Fortaleza queria ficar na Federação ligada à Aliança. Mas a gente estava com sorte e fomos para a Assembléia e, naturalmente, os fortalezenses aprovaram que Fortaleza tinha que ficar na Unimed Equatorial. Foi muito simples a minha argumentação: eu levei e mostrei que para ficar na Equatorial, ia contribuir por mês com quatro mil reais. E mostrei que a gente passava para 400.000 para Norte-Nordeste [risos]. Então, não tinha argumento, o pessoal abominou a Norte-Nordeste ficando lá na Equatorial firme e forte. E desta vez, quer dizer, nós tínhamos a validação dessa Assembléia. E isso foi em 2003. Quando foi em 2005, foi o momento da nova eleição na Unimed Brasil, em que tinham sido criados dois postos de representação regional: um para Norte-Nordeste e um para Centro-Oeste. E foi nesse momento que eu saí da Equatorial e fui para a Norte-Nordeste. E convidei, naquela época, o Dr. Carlos Alberto, que era o presidente de Sergipe, para que ele me substituísse na Equatorial e assumi o posto de diretor-regional da Unimed Brasil a partir de 2005, e o mandato vai agora até 2009.

P/1 – Qual o papel desta diretoria? R – O papel da diretoria é mais de relacionamento, nós somos, vamos dizer assim, aquela pessoa que deve estar conversando, escutando as necessidades das Unimeds e Federações das regiões e trazer essas necessidades para dentro da Unimed Brasil e discutir. E, por outro lado, também estar atuando no sentido de fazer uma espécie de intercâmbio, no aspecto até político da coisa, de fazer com que os pleitos e as nossas necessidades da região sejam ouvidas lá dentro da Unimed Brasil. Agora, como você falou, o outro capítulo da história é quanto à Federação do Ceará. Como eu lhe disse, o Dr. Larival é o ex-presidente da Unimed e que, ainda hoje, é o presidente da Federação do Ceará. Então, o caminho natural se nós saímos da Aliança, era ir para a Federação do Ceará. Mas antes de sair, a gente tentou aí, durante um período, ver se conseguia, pelo menos, mostrar para os outros colegas... Porque, no Ceará, nós somos dez Unimeds. Agora, são Unimeds pequenas: Fortaleza; Caribe, que é a minha região; Sobral; Pajé, que até mudaram recentemente os nomes, que eu nem sei dizer os nomes deles que mudaram... Acho que este ano. Mas, a bem da verdade, essas Unimeds do interior foram criadas em um tempo entre a dissolução das Unimeds, que foi para poder conciliar os interesses dos diretores. Unimeds que eram criadas com o intuito de fortalecer o voto de quem era presidente da Federação, essa é que é a verdade. E essas Unimeds não têm condições de sobreviver. Por exemplo, todo mundo sabe que a Unimed que tiver, no mínimo, dez clientes, ela não tem condição, ela não tem recursos para você manter um esquema administrativo, jurídico, contábil, adequadamente. Muito bem, mas nós também temos a concorrência - a Federação do Ceará também tem um plano de saúde, ela é uma operadora concorrendo com a gente dentro de Fortaleza e de uma maneira não muito, vamos dizer assim, ortodoxa. Ela utiliza a nossa publicidade, nossa propaganda e concorre com a gente. Como ela não gasta com propaganda, como ela não tem gastos outros com a administração, então ela tenta vender os planos mais baratos do que a gente e dá um problema terrível lá com Fortaleza, mas não quero assim fazer Golias e Davi, porque Fortaleza tem 300.000 clientes, eles têm lá dez, 12 mil clientes. Mas incomoda, chateia, e eu acho que com essas novas medidas da ANS, de provisão de risco, uma (higiene solvência peona???) eles vão ter muita dificuldade para poder sobrepor tudo isso. Então, como eu estava dizendo, a gente deu um espaço de tempo para ver se a gente conseguiria harmonizar os nossos interesses, mas é muito difícil você harmonizar interesse quando ocupa um posto. Os fatos, o dinheiro, o emprego daquele posto fazem parte da sua vida, são de extrema importância para a vida e para o seu superego, para você utilizar aquela vaidade da posição. Então, eu vi que nós não conseguiríamos trazer esse pessoal para formar uma entidade só. Nós tivemos que sair da Federação do Ceará. No ano seguinte, 2003, depois de uma situação tumultuosa, nós saímos da Federação do Ceará e assim permanecemos fora até então. Desde 2003 nós não participamos da Federação do Ceará e é uma coisa até chata, é uma coisa com dificuldade porque por várias vezes nós tentamos mostrar boa vontade em trazer todos para dentro da mesma Federação, mas entram em jogo aí as amizades, os interesses pessoais e nós não conseguimos ter esse bom relacionamento. Então, mesmo depois da dita reunificação que foi efetuada no começo do ano - acho que dia sete de março - na prática, no papel, existe uma reunificação de todo o sistema, mas, operacionalmente, não existe. Eu entendo que se você tem quase 400 Unimeds, se você tem aquela diversidade de pessoas, você não vai ter nunca todo mundo de bonzinho, um atrás do outro, porque onde existem mais de três pessoas sempre haverá alguém pensando em melhorar de vida e colocar o outro de lado. Mas, pelo menos, eu acho que é possível, ou deverá ser possível, ter um relacionamento melhor nos próximos meses ou anos. Mas a situação atual do Nordeste é essa. Nós temos as grandes Unimeds do Norte-Nordeste, hoje dentro da Unimed Brasil, e nós temos as pequenas Unimeds. E a única Unimed que é considerada como grande é a de Manaus, mas o resto das Unimeds, que devem ser em torno de umas 45 e que estão ainda na Federação Norte-Nordeste, são pequenas Unimeds que vão ter muita dificuldade com as novas regras da ANS.

P/1 – E qual o senhor considera o seu principal desafio nesses anos de Unimed? R – Bom, nós temos desafios internos e externos. O desafio interno é, realmente, consolidar uma administração que seja profissionalizada e que você consiga avançar nessa disputa de plano de saúde. Agora, eu acho que nós temos que nos programar e nos preparar para outra maneira de administrar, porque do jeito que o sistema está sendo administrado, do jeito que está sendo feito o relacionamento entre a Unimed e seus clientes - e os seus associados - esse sistema não vai ter uma vida muito fácil, porque imagine... Você tem esse tipo de ação que nós estamos fazendo, que não fica... A operadora não está satisfeita, os clientes têm muitas reclamações ainda e os cooperados também não estão satisfeitos. Eu estou falando de uma maneira geral, você encontra ilhas de satisfação, você encontra algumas Unimeds em que eles conseguiram atingir esse tipo de satisfação, então, se não está satisfeito o cliente, é porque está havendo alguma falha no serviço; se não está satisfeito o cooperado, é porque acha que deveria estar ganhando um pouco mais; se não está satisfeita a operadora, é porque acha que é muito trabalho e não está conseguindo uma solução eficiente. Então, tem que repensar e ver de que maneira a gente vai ter que mudar. Será que nós temos que trabalhar hoje como as empresas americanas que trabalham por 'performance'? Ou você trabalha, você otimiza, você paga em função da produção - se você produz melhor ou se você produz mais? Será que nós temos, realmente, que entrar em empresa de capital, captar dinheiro no mercado, investir na operadora? Quer dizer, é um questionamento atual que nós temos, realmente, que as cabeças pensantes, os dirigentes, as pessoas que sabem administrar, nós vamos ter que nos sentar e fazer uma programação e executar isso daí. Agora, eu sou uma pessoa

naturalmente prática e otimista, então eu acredito que com as nossas cabeças, com as nossas habilidades, nós vamos encontrar uma saída. Porque seria muito melhor se nós encontrássemos essa saída hoje, em que a coisa está, no meu entendimento, aparentemente estável e que você teria tempo para instaurar mudanças, instaurar ações em que você direcionasse para isso que nós estamos precisando. É melhor fazer isso num momento desses do que num momento de crise. Você pode até conseguir o seu intento, mas o sofrimento e o desgaste serão muito muito maiores. P/1 – E o que o senhor considera como a sua principal realização na Unimed até hoje? R – A minha principal realização na Unimed Fortaleza foi transformar a Unimed de uma empresa essencialmente amadorística numa empresa em que você utiliza as ferramentas atualizadas de profissionalização, então, eu acho que isso aí vai ser o diferencial daqui há algum tempo. Eu sei que tem uma frase que eu gosto de citar quando o pessoal me provoca: “Trate o poder como sendo um hóspede, porque do jeito que ele chega ele vai sair.” Eu tenho essa visão assim muito serena, muito tranqüila, eu sei que daqui há algum tempo - não vai demorar muito - eu verei estar fora da Unimed Fortaleza, mas eu tenho certeza de que irão se lembrar, os que forem... Pelo menos os que raciocinaram isento de qualquer raiva ou alguma coisa que a gente fez, que a gestão em que a gente conduziu a Unimed, a gente tornou-a profissional e se preocupou em utilizar programas estratégicos, em utilizar a parte profissional e fazer com que você diferenciasse bem: uma coisa é a cooperativa, outra coisa é a empresa. E como empresa você tem que lhe dar... Você tem que administrar como sendo uma entidade que tem competição, que tem ferramentas, que você tem que administrar. P/1 – E o que o senhor pode falar sobre os colegas de trabalho? Tem alguém em especial? R – Bom, a gente... A vida da gente é, como se diz, pleno aprendizado. E nós cometemos algumas falhas. Como eu lhe falei, na primeira gestão, o grupo que se formou não foi um grupo assim escolhido por mim, quer dizer, o grupo estava formado quando eu fui convidado para o grupo; a coisa se inverteu. O bom é que o presidente e o coordenador líder escolham os seus diretores, escolham os seus componentes, então, eu acho que por isso, por esta razão, na primeira gestão nós tivemos distinções internas, coisas complexas de serem administradas. Deu para administrar, quer dizer, os cinco... Porque eram cinco diretores, inicialmente - nós tivemos a deserção de dois, o que prejudicou muito nossa gestão – mas é aquela história: no fim tudo dá certo. Se não deu certo é porque não chegou ao fim [risos]. Então, com esse pensamento aí, a gente conseguiu, e três pessoas que estiveram comigo na diretoria, e alguns conselheiros que se mantiveram conosco, eles foram de extrema valia na primeira gestão. E eu tenho que citar o Dr. Francisco José Barroso de Oliveira, que a gente chama Dedé, que é Diretor Comercial; a Dra. Emair Borges, que era a Diretora de Recursos Médico-Hospitalares; o Dr. Glauco Lobo, que era conselheiro; o Dr. Tadeu Leitão e, inicialmente, o Dr. Juca, que faleceu no mandato e nós elegemos o Dr. Hélio Têlio. Eles foram, como se diz, o ponto - ou os pontos - de apoio, em que nós conseguimos levar a Unimed em frente naquele período tumultuoso e deu certo. A gente avançou, mesmo com toda aquela confusão interna, deu certo. E por planejamento político nós optamos, na segunda gestão, por trazer outras pessoas que até, vamos dizer assim, participavam do outro lado. Então, nós trouxemos colegas que vieram a fortalecer o grupo. Atualmente, nós temos a Dra. Riane, que veio a substituir a Emair, a Diretora de Recursos Médico-Hospitalares e que, realmente, foi uma aquisição muito importante. E o Dr. Rômulo Barbosa, que hoje é o Diretor Financeiro e que também é outra pilastra lá, em que nós nos apoiamos nesta nova empreitada aí que consolidará a primeira gestão que nós tivemos, de 2002 a 2003. P/1 – E os funcionários? O que a Unimed representa para os funcionários lá em Fortaleza? R – Bom, nós dotamos o número administrativo que a gente vinha perseguindo desde o começo, que era ver se a gente conseguia colocar três níveis de administração: o Conselho de Administração, que é a parte estratégica; formar o Conselho Gestor, que seria a parte executiva; e a parte de gerentes e chefes de área seria a parte operacional da nossa administração. Então nós conseguimos, depois de indas e vindas, formar esse esquema administrativo a partir deste ano, em que nós trouxemos para dentro da cooperativa este modelo em que você tem a parte estratégica e na parte, digamos, executiva, nós montamos um Comitê que tem o Pedro Jorge, que hoje é o gestor da Presidência e coordena, faz a parte mais de controladoria; nós temos o Diretor Financeiro, que é um antigo gerente, o Adriano Ramalho; o Diretor de Recursos Médico-Hospitalares, que é o Dr. Ferreira Filho, que está ajudando a Riana, que é a Diretora de Recursos Médico-Hospitalares; o pessoal que está na Diretoria Administrativa. P/1 – O senhor poderia nos contar algum caso pitoresco que aconteceu nesses tempos do senhor na Unimed Fortaleza, algum caso interessante? R – Bom, tem muita coisa, não é? Uma coisa triste foi, como eu lhe disse, que um dos nossos conselheiros, que fazia parte do CAD, ele teve leucemia. Era um grande cirurgião cardíaco, o Dr. Régio Car, conhecido nacionalmente e que nos ajudou muito. Porque a gente teve a preocupação, na primeira gestão, de colocar essencialmente profissionais médicos que tivessem responsabilidade, para que a gente pudesse sobrepor o pessoal; então esta foi, realmente, uma perda triste. Agora, nós tivemos muitas coisas, vamos dizer assim, interessantes. Uma das coisas que a gente fez, que eu me lembro, foi muito engraçado, foi no primeiro ano a gente teve muitos problemas e a gente não fez nenhuma festa no final do ano - festinha de Natal – e hoje eu digo assim: nessa minha vida louca, eu achava que festa, lazer, era coisa supérflua, eu nunca me preocupei com isso porque eu nunca fui dessas coisas. Mas depois a gente aprende que faz... Todo mundo, e nós brasileiros especificamente, nós somos muito chegados à família, muito chegados aos amigos, então, quando foi no final do ano todo mundo me perguntou: “Você não vai fazer nenhuma festa?” Então alguém disse assim: “A nossa diretoria é evangélica, é batista, eles são evangélicos, eles não gostam de festa.” [risos]. Aí, quando foi no ano seguinte, 2003, a gente resolveu fazer uma surpresa, fazer uma festa para os médicos e uma para os funcionários. Nós temos em Fortaleza um grande grupo, que é o grupo Nórdico Cearense, que fica na beira-mar. Nós fechamos esse grupo e acho que foi dia dez ou 12 de dezembro, a gente, de surpresa, mandou convidar todos os funcionários. Nós fomos lá em mil e quinhentos funcionários e arranjamos muitos prêmios e muitos presentes, convidamos uma banda, que é a Caribe King, uma banda fantástica, foi assim uma noite maravilhosa. Aí, no outro dia, chegaram lá na diretoria umas mil assinaturas dizendo que foi a melhor festa deles, que muitos deles nunca pensaram poder entrar em um grupo daqueles e entraram no grupo, dançaram a noite toda e tiveram um buffet do melhor. E isso foi, realmente, uma coisa muito importante. E também, no mesmo ano, eu fiz a primeira festa, que era a festa do cooperado, que a gente está fazendo todo segundo sábado e que hoje é a festa mais esperada da cidade. “Quando é a festinha da Unimed?” “Tal dia já sabe que tem.” Todo mundo da cidade fica esperando. P/1 – E como é compartilhada a sua carreira de médico com as atividades executivas da Unimed? R – Bom, é de acordo aí com as leis da Física. Você não pode ocupar duas coisas ao mesmo tempo [risos], não é? Essa lei eu tenho que admitir e aceitar naturalmente. Eu ganhei, sem dúvida, a parte administrativa e perdi um pouco a parte de cirurgião. Agora, por opinião, eu não vou deixar minha carreira de médico, eu não posso deixar uma coisa que eu conquistei com tanta dificuldade se esvaír, porque eu sei que como médico eu sou diretamente responsável por aquele que faz por manter minha profissão. Como administrador... E quem, como se diz, quando a gente está na posição em que eu estou... Eu procurei me inteirar, ler coisas sobre política, ler coisas sobre relação de poder. Política, eu digo assim, só para você ver, aqui por baixo tem um livro que eu acho fantástico, que é: As Quarenta e Oito Leis do Poder. Eu já devo ter lido esse livro umas cinco vezes e cada vez que eu leio esse livro eu me espanto, mas ... P/1 – Interpreta de outra forma, não é? [risos] R – [risos] Li o Marx Weber, Maquiavel, isso aí é pinto _____, isso aí é pinto em comparação com As Quarenta e Oito Leis do Poder. Ele diz assim, em resumo, claramente, que poder e ética são incompatíveis. Não é nem por você, é porque para você exercer esse mister, você se acerca de muita gente e, mesmo que você tenha uma linha, você vai terminar conflitando com esse povo [risos]. Então, voltando para onde eu estava, preocupado com isso aí eu tenho que dedicar

meu tempo mesmo e estar atento a essas coisas, mas, por outro lado, eu também, por princípio, não posso deixar minha profissão, nem posso deixar minha família. Mas, o que eu faço? Ao consultório eu vou todo dia. Eu, estando lá em Fortaleza, vou todo dia. E meu consultório melhorou muito, porque hoje eu sou uma pessoa com veracidade, eu sou o presidente da Unimed e sou neurocirurgião. Acontece com todo mundo, quer dizer, muita gente vai ao meu consultório para perguntar se dá para eu conseguir um emprego [risos]. Ou sobre um problema do plano de saúde. E eu poderia chegar e dizer para o meu cliente: “Problema de Unimed, lá na Unimed; aqui é meu consultório.” Mas eu conciliei as coisas: “Olha, não é bem assim, veja se entende, aqui é mais a parte de minha profissão. Mas eu vou pedir a alguém para lhe telefonar.” Enfim, eu concilio isso aí muito bem e, por princípio, mantenho o meu consultório. Cirurgia, realmente eu tenho pego muito pouco, os clientes vêm a mim e eu reendereço aos colegas que trabalham comigo. Por uma razão muito simples: eu fico preocupado... Eu faço neurocirurgia, eu opero um tumor... Daí, opereei um tumor hoje e viajo. E esse tumor complica - e isso acontece demais em neurocirurgia, em todo o canto - e chega a ter um enlace não muito bom. Como eu tenho uma rivalidade grande, não é difícil dar no jornal que o paciente faleceu porque o cirurgião responsável não estava na cidade. Então eu evito, nesse ponto, cirurgia. Mas quando é coisa mais simples, eu mesmo faço. Então... Mas antes eu explico: fique sabendo que é possível... Que se tiver alguma coisa eu não estarei aqui, quem vai é fulano, fulano, fulano. E, bom, tem dado certo. E quanto à minha família, quer dizer, eu sou casado há trinta anos com a mesma mulher, eu tenho quatro filhos - o meu mais velho tem 27 anos, já é médico, está fazendo psiquiatria no Rio Grande do Sul; o meu segundo está fazendo o quinto ano de Medicina lá na UFC; o meu terceiro, digamos assim, na linguagem popular, eu estou atalhando para a Medicina, ele tenta fugir e eu digo: “Rapaz, você pode fazer tudo que você quiser, contanto que seja Medicina.” [risos] E o meu quarto também, está com 18 anos, meu caçula, que se acha o maior baterista do mundo e também... Eu estou brincando, não é? Quer dizer, eu tenho uma família... P/1 – São três filhos homens? R – Quatro! P/1 – Quatro? R – Quatro filhos homens e minha mulher terminou duas faculdades, mas por opção pressionada não exerceu nenhuma, que era para cuidar da família. Mas, quer dizer, vindo do interior, eu também sei conciliar as coisas. Ela, realmente, é minha companheira, me ajuda enormemente nessas tarefas aí. P/1 – E fale um pouco de projetos de responsabilidade social que vocês têm lá em Fortaleza... Na região. R – Bom, essa parte de empresa-cidadã, da parte sócio-ambiental, melhor dizendo, isso é uma coisa relativamente nova. É nova para o Brasil, imagine como é nova lá para a gente. Mas eu entendo que é um dos pontos de importância para uma empresa como a nossa, que é uma empresa de médicos, e um dos princípios do sistema cooperativista é a preocupação com a comunidade. E acho que, nesse contexto, está incluída a responsabilidade social. Então, nós levamos uma dezena de ações. Não vou dizer que chega a ser uma parte de empresa-cidadã, digamos que é ação social. Mas nós trouxemos uma pessoa, de nome Vidal e ele nos fez um projeto... Ele fez 12 projetos, bem feitos - ele é professor da Faculdade Unifor - da parte de empresa-cidadã. E nós vamos executar isso aí porque eu entendo que uma empresa como a nossa, que fatura quase meio-bilhão por ano - nossa fatura é de 48 milhões/ mês - você tem que ter uma atuação na parte de responsabilidade sócio-ambiental. Então, o que é que fazemos hoje? Nós temos parceria com a Copvida, que é a cooperativa de aidéticos, de soropositivos, em que nós patrocinamos, todo mês, um certo valor, e com esse dinheiro eles compram... São artesãos, devem ser umas cem pessoas, e com esse dinheiro eles fazem lá o produto deles e vendem, e com isso conseguem sobreviver. Houve até uma discussão se a gente deveria ajudar crianças e idosos. Até eu intervi naquilo: “Vamos fazer uma coisa, vamos procurar uma empresa séria através da qual se possa atuar, porque ajudar criança realmente é importante. Mas já tem tanta gente preocupada com isso, vamos pegar um segmento discriminado. E, realmente, foi uma coisa muito boa. Nós temos parceria com o Emprede, um grupo de pediatras que atua na área da desnutrição. Nós temos parceria com a Elos da Vida, com os diabéticos - Associação dos Diabéticos e Hipertensos. Nós vamos investir pesado na parte sócio-ambiental a partir desse projeto que foi feito e que nós aprovamos com muita dificuldade lá no processo de administração. A preocupação minha é trazer os médicos, os cooperados e explicar isso para eles, já que eles não entendem assim. A gente tem medo deles acharem que eu estou gastando o dinheiro deles com coisa que não vale a pena. Porque a maior parte deles ainda pensa que a cooperativa é uma coisinha para ele tirar o dinheiro dele e colocar os parentes dele como empregados, os amigos dele, e tirar, vamos dizer assim, o maior benefício possível. Então, é outra dificuldade que a gente tem, em todo canto, de relacionamento com os nossos associados. P/1 – Doutor, vamos falar um pouco da Educação. A Educação é vista como um dos princípios básicos do cooperativismo? Como o senhor avalia hoje essa questão na sua região e quais as ações futuras nessa área? R – Certo. Bom, eu sempre gostei... Quando você fala assim em ensinar, educar, eu parto do princípio de que sem educação, sem conhecimento, é muito difícil você conseguir a melhoria das pessoas. Então, chega lá na Unimed, todas as Universidades me mandam lá - hoje nós temos cinco Universidades, cinco Faculdades de Medicina no Ceará, quer dizer, já está começando a exagerar - então eles me mandam pedir patrocínio para congresso, para reuniões científicas... Quer dizer, isso aí a gente manda com o maior prazer, mesmo sabendo que, às vezes, eles vão é fazer o churrasco deles, mas alguma coisa terá de proveito. Então, a gente investiu... Nós tínhamos lá um Núcleo de Disseminação do Conhecimento Cooperativista. Devido à dimensão da cooperativa - como eu lhe disse, lá nós somos três mil e oitocentos cooperados - nós fizemos foi uma Universidade cooperativista. Então a gente estruturou essa cooperativa, nós viemos aqui na Fundação Unimed e observamos como ela funciona, fizemos aí um ___ com as empresas que têm cooperativas, que é uma coisa também recente e colocamos toda a programação, que atinge todos os segmentos, os ____. Nós colocamos para os cooperados cursos de especialização; MBA; cursos de extensão; pós-graduação; Latu Sensus, tipo Auditoria, Gestão Hospitalar, Gestão de Empresas. Para os clientes, a gente fez um tipo de conhecimento - como é que funciona o plano - e para as atendentes - nossas atendentes - nós temos cursos, além de outros cursos menores para os médicos, cursos de Inglês, curso de Marketing... Bom, mas eu acho que poderia até avançar um pouco mais, porque a gente tem que atuar no lado cooperativista, assim como a gente tem que atuar no lado de atualização e dando maior chance para que os colegas até optem por outras especialidades. O que nós estamos tendo hoje... Há algumas especialidades que estão em crise. Por exemplo, a pediatria; e a gente sabe que clínica médica, se você faz puramente consulta, você está fadado a desaparecer, porque não tem como sobreviver. Então você tem que derivar, ou fazendo algum outro tipo de procedimento que lhe agregue alguma coisa mais, ou então mudando mesmo de especialidade. A gente tem especialidade em Auditoria Médica, que é uma outra chance; Geriatria, Nutricionista... Todos esses são cursos que a gente... Que nós estamos programando para a melhoria do profissional do ponto de vista cooperativista. O que nós estamos programando é que nós vamos fazer semanalmente, vamos dizer assim, cursos de conhecimento da cooperativa. Por exemplo, curso de conhecimento da cooperativa, então convida os cooperados e a gente determina um tema: “Conheça como funciona o Departamento de Intercâmbio.” Então você faz uma explanação de 15 minutos, convida esse colega para que ele vá visitar o intercâmbio - porque se você não fizer assim, ele acha que a cooperativa está gastando demais, tem funcionários demais, então não sabem, quando você determina qualquer tipo de mudança, como é que a coisa procede. Então, é um trabalho de formiga, é um trabalho de perseverança, mas que funciona. Se você tiver a determinação de fazer aquela coisa sequencial, ela funciona. Tanto é que, por exemplo, no princípio, a gente... Todo mundo fez uma pesquisa e perguntou aos cooperados: “Você conhece a sua cooperativa?” E quando a gente assumiu, há quatro anos, dez por cento dizia que sim e nós temos hoje 30% dizendo que conhece a cooperativa. E o que vem de lá, a gente teve muita dificuldade de implantar certas coisas. Por exemplo, nós implantamos a Audiometria, que é no consultório;

todo mundo... O cliente tem que passar lá e colocar o dedo para saber se é dele mesmo. Porque nós sabíamos que dez por cento das consultas não eram de clientes, eram de terceiros. Era a família que tinha três, quatro filhos e comprava um plano. E os outros iam todos passar a carteirinha; é a firma que tem cinquenta funcionários, aí o chefe compra dez planos de saúde e a carteira circula entre os cinquenta. Então, nós coibimos aí um número de consultas grandes, todo mundo tem que ter computador - e a gente tinha a resistência, você sabe que tecnologia nem todo mundo quer utilizar - mas a gente foi devagarzinho e utilizou a mesma coisa. Aqueles que colocaram computador neste mês, nós vamos dar três DVDs. Aí todo mundo saiu correndo para colocar o computador e ganhar o DVD. E esse tipo de coisa. Então, nós temos realmente que investir no cooperado, tentando fazer com que ele conheça a sua cooperativa, para ele participar mais. É um trabalho duro, às vezes você pensa em desistir, mas tem que ser otimista. P/1 - Como a Unimed está trabalhando a questão da inovação tecnológica da Medicina em termos de equipamentos? R - A saída para isso aí você tem que acompanhar bem direitinho. Eu tive recentemente... Me deram um livro para ler, que era Riqueza Revolucionária - é do Alvin __, 'papa' aí da Administração; então ele diz que se você observar uma corrida quais são as empresas que acompanham as inovações, a empresa número um que acompanha as inovações tecnológicas faz parte das grandes corporações e o mercado financeiro, mas as nossas entidades - isso nos Estados Unidos - as nossas entidades devem estar no último ou penúltimo lugar, porque são as que têm mais problemas para você conseguir atingir isso aí. Bom, a sociedade, para que ela consiga chegar às inovações, ela deve estar aí no quarto, quinto lugar, mas então, o que nós fizemos, que eu acho que funcionou razoavelmente, foi ver as mudanças tecnológicas. Aparece um novo aparelho, então o cliente vê na televisão e quer que você já utilize. E nós temos os comitês de especialidade, e nos comitês, a gente tem a preocupação de colocar pessoas notórias em sua especialidade para poder dizer: "Olha, quem deu esse parecer foi o seu presidente, da sua sociedade, da sua cooperativa." Com isso, a gente consegue, pelo menos, atingir um pouco isso aí. Apareceu uma nova tecnologia, aí a gente já pede o parecer do comitê... O comitê diz: "Não, é isso aqui, esse medicamento serve para o câncer, realmente ele funciona para essa cirurgia." E, com isso, a gente adota, ou não, e com isso, a gente adota outra ponta, e isso aí vai desdobrar-se na parte legal, você sabe que tem que ver se essa nova tecnologia já está sendo paga, se está no rol da NS e se você poderá, de certa forma, cobrar um pouco mais por essa nova tecnologia. Porque a gente não tira dinheiro, se apareceu uma nova tecnologia que vai demandar mais custo você tem que, de uma certa forma, compensar aqui a contrapartida de seus clientes. P/1 - Voltando um pouquinho lá para a Educação, qual a colaboração da Unimed nessa perspectiva de educação para o futuro? Como serão as cooperativas? Como o senhor vê isso? R - A Fundação que nós montamos, nossa Universidade que está ligada à Fundação, eu acho que eles têm que ter um papel justamente importante, têm que estar antenados com as tendências, quais são e quais os caminhos, as direções que as coisas vão tomar e acho que eles devem ser os vetores para indicar qual o tipo de curso, qual o tipo de conhecimento que deve ser disseminado ai pelos cooperados. Reconheço que a gente ainda não está, eu penso, assim com essa facilitação que você tem hoje de instalar a Universidade e cursos. Eu acho que as grandes Unimeds deveriam se estruturar. Não que ela vá fazer uma universidade USP, lá uma UFC ou uma Unifor, mas que ela deveria, realmente, propiciar ensinamentos tanto da parte cooperativista como da parte também de especialização e outras especialidades para que os colegas cooperados tivessem melhor ganho de vida. Eu acho que a saída está nesse viés. P/1 - E quais o senhor acha que são os projetos futuros para o sistema Unimed, por exemplo? Se é a área de tecnologia das regiões... Como é que está isso dentro do sistema Unimed? R - Eu dei uma pincelada na nossa conversa mas eu vou resumir aqui em duas coisas: eu acho que o sistema tem que ser repensado na maneira de administrar e de se relacionar com os seus associados, seus clientes - seus associados, os médicos cooperados, e seus clientes. Tem, porque a maneira que nós testamos, relacionando, não vai dar certo. Então tem que mudar, é aquela vida natural das empresas: você desenvolve um produto, você lança esse produto e depois de um certo tempo esse produto passa a ser obsoleto e você tem que mudar. Então, o nosso produto de venda de plano de saúde somente, não está bom. E quanto ao relacionamento com a parte de tecnologia, a gente tem que incorporar, na medida do possível, esse tipo de inovação porque senão você vai perder esse tipo de competitividade. E na parte de relacionamento com os médicos, realmente você terá que trazê-los para dentro da cooperativa, explicar e mostrar como é que ela funciona para que eles possam entender e ajudar nesse tipo de administração. P/1 - E qual a sua visão de futuro da Unimed do Brasil? R - Acho que a Unimed do Brasil é, sem dúvida, a instância maior do sistema e eu vejo que ela tem sido muito bem gerida. O Dr. Celso Barros conseguiu, com a sua maneira de liderar, uma coisa importante: foi que ele reunificou o sistema, quer dizer, de uma maneira que nós tivemos alguma participação na reestruturação das Unimeds. O Dr. Celso Barros será, ao longo do tempo - quando daqui há cinquenta anos se contar essa história - ele vai ser a pessoa responsável pela luta e pela reintegração do sistema. Então, ele deverá ter o papel mais importante nesses primeiros anos aí que virão e eu sou, como se diz, do pensamento de que a Unimed terá sempre um grande papel, uma vez que... Um papel dentro das operadoras, uma vez que ela sempre está preocupada em fazer um serviço bem feito, com responsabilidade, com ética, com seriedade, com honestidade, então, ela tem os grandes princípios que norteiam as grandes instituições. Você só consegue segurar uma instituição se você tiver princípios, se você tiver valores. Quando você não tem princípios, você não tem valor, você não consegue se segurar, porque hoje quais são as maiores instituições seculares que tem aí? A Igreja e os militares. Porque eles se sustentam, porque eles têm regras, têm princípios, têm leis e têm valores dos quais eles não se afastam. Os costumes, eles podem mudar, mas os princípios, eles não devem mudar, não devem e não podem mudar, são inmutáveis. Então, se o sistema está preocupado em fazer as coisas adequadamente, se ele está preocupado em se atualizar e fazer essas adequações, eu vejo com muito bons olhos, porque nós teremos desafios, mas, como eu já disse, também nós temos que ter cabeça, nós temos a inteligência suficiente para controlar isso aí. E brasileiro, além de inteligente, quando quer, ele dá jeito para as coisas de uma maneira não muito adequada. P/1 - Quais as lições que podem ser tiradas do passado e levadas para o futuro do sistema Unimed? R - Eu acho que a lição do passado é que não se deve deixar que algumas pessoas dominem por completo. As regiões, que dominem por completo; as pessoas, que dominem por completo as entidades médicas. Quer dizer, uma pessoa somente, ela não deverá ocupar os cargos de todas as instâncias de diretoria, então, eu acho que esse poder tem que ser compartilhado naturalmente com as pessoas que tenham as virtudes melhores, habilidades e conhecimento para fazer. Eu acho que no momento em que dominou praticamente todos os setores, a tendência é a deserção, a confusão e a separação. Aí depois, se junta novamente como está acontecendo aí. P/1 - E nós vamos para uma avaliação final da entrevista. Como o senhor vê a atuação da Unimed no Brasil? R - A Unimed do Brasil ocupa 33% do mercado dos planos de saúde e com algumas atuações bem mais profundas, bem mais determinantes em algumas cidades, em alguns estados. Então, em linhas gerais, ela é um plano de saúde realmente respeitado pela própria história dele, porque na hora em que você diz para o cliente que isso é um plano de saúde que é formado pelos médicos, que são os próprios proprietários, os próprios donos, e que é um plano de saúde que não visa o lucro, ela é uma cooperativa, ela quer que os cooperados dela ganhem o máximo que puderem, sem interferência de um atravessador, mas ela não tem o interesse lucrativo, isso aí é uma competitividade grande em relação aos outros. Ela, a Unimed, representa um segmento que tem crescido e que tem conseguido abocanhar um pouco mais de clientes entre as operadoras. E que representa um lado do cooperativismo forte, pujante, que acho que nenhuma cooperativa a nível nacional exerce com tanta maestria essa liderança. P/1 - Em sua opinião, como a sociedade vê a Unimed? R - Eu acho que a visão da Unimed é muito

boa e acho que até tem uma transferência da visão do médico. Não sei se você leu alguma coisa a esse respeito, mas tem uma estatística que mostra que as pessoas acreditam, vamos dizer assim... Os brasileiros acreditam na Igreja, acreditam nos militares e acreditam no médico. Oitenta por cento deles acreditam no médico. Essa verdade é que eu digo que é uma verdade do médico, do saber que ele tem e que é transferido também para a Unimed. Ou seja, a sociedade também vê a Unimed com muitos bons olhos, não é? Coisa que eu não poderia falar aqui dos advogados, mas tudo bem...[risos] P/1 – Qual o principal diferencial da Unimed em relação aos outros planos de saúde? R – O principal diferencial é que, uma vez que a Unimed os proprietários são os próprios donos, e são esses donos que fazem a gerência, que fazem a administração da Unimed, e que ela não está tendo uma visão lucrativa, ela não é uma empresa mercantil, eu acho que isso aí é o grande diferencial com relação às outras operadoras de plano de saúde. P/1 – E qual o fato mais marcante que presenciou ao longo desses anos na Unimed? R – Eu acho que a preocupação que as Unimeds têm de estarem adequadas e antenadas como instituições, com as melhores práticas administrativas de cada momento. Eu acho que isso aí é uma coisa marcante. As convenções da Unimed, o ____, as reuniões que eram feitas na parte operacional, são muito marcantes porque a preocupação é de satisfazer o cliente, o mais importante aqui é o nosso cliente, é tratá-lo adequadamente; aquilo que a gente está vendendo, a gente realmente entregar de uma boa maneira. Então, isso é muito marcante para o sistema Unimed. P/1 – E na sua opinião, qual a importância da Unimed para a história do cooperativismo brasileiro? R – A Unimed representa, nos últimos quarenta anos, a maior marca de sucesso do cooperativismo, não é? Porque ela consegue unir um terço dos médicos do Brasil; eles estão dentro do sistema Unimed. E também acho que 75% das cidades do Brasil são, vamos dizer assim, aquinhoadas com uma singular da Unimed. Isso representa, sem dúvida, um marco importante dentro do cooperativismo porque é um exemplo para a gente, nacionalmente. E até internacionalmente, acho que não tem nenhuma cooperativa da dimensão da nossa. P/1 – E quais os maiores aprendizados de vida que obteve trabalhando na Unimed? R – O maior aprendizado de vida foi de melhorar o relacionamento com as pessoas. A gente, como médico, tem que saber, antes que as pessoas lhes digam, o que elas querem. Você tem, de certa forma, que ler na expressão, ler na expressão corporal, ler nas entre linhas. É você saber o que ele quer, não no que ele diz, no que ele não diz. Então, realmente, isso aí eu aprendi muito. E a outra coisa que eu realmente não tinha experiência era administrar uma empresa. Até então eu administrava o meu consultório e tinha uma participação no serviço dos hospitais, mas aprender a administrar... E também, por uma questão de humildade, tive que fazer curso de gestão e estou terminando uma especialização, uma pós-graduação, que é para poder ter também um amparo formal, não é? Deve-se citar aí dois campos de engrandecimento, uma vez que eu entrei no sistema, e o conhecimento também que eu tive do resto do sistema e dos demais diretores, de engrandecimento sem comparação. P/1 – Dr. Mairton, o que é ser Unimed? R – Ser Unimed é incorporar a filosofia corporativista e aplicar essa filosofia, adequando-a aos tempos modernos. É você ter em mente que o corporativista lida essencialmente com fazer o bem para as pessoas. E fazer o bem para as pessoas de uma maneira tanto quanto possível igualitária, isso é que é a filosofia do sistema corporativista. P/1 – E o que o senhor acha da Unimed comemorar seus 40 anos de vida por meio de um projeto de memória? R – Quando você não tem memória, você não vale nada [risos]. Então, quando eu falo memória é do ponto de vista neurológico. E o que representa uma pessoa que perdeu isso _____? Coitado, representa que ele é inseguro, ele depende de terceiras pessoas. Se você deixá-lo, ele não sobrevive. Então, uma instituição que não tem memória também não vai conseguir evitar os seu percalços e, pelo menos, mostrar às pessoas quem foram aquelas que fizeram o bem e aquelas que fizeram o mal, corrigindo o lado bom quando foi necessário. Assim, tem que ter memória, porque sem a memória você não vai poder evoluir, você vai voltar a cometer, talvez, as mesmas falhas porque você não se amparou no que aconteceu anteriormente. P/1 – E tem alguma coisa que o senhor gostaria de falar que nós não perguntamos? O senhor gostaria.... R – Eu acho que eu falei demais até [risos]. Mas eu gostaria só de dizer para vocês que, realmente, a minha vida de médico não foi uma coisa planejada, que eu me planejei estar aqui hoje contando uma história que é, de fato uma história recente, uma vez que eu estou no sistema há cinco anos. Mas ela, sem dúvida... Uma vez que eu entrei no sistema, eu procurei da melhor maneira aprender o que há de melhor, aprender as coisas boas, e não está longe a profissão médica... Ela não está longe de exercer o ministério do corporativismo porque um médico, na sua formação, ele é formado para servir as pessoas, ele tem que ter, na sua formação, uma atitude de sempre estar ajudando e estar ajudando de maneira justa e da maneira mais honesta possível. Então, se você incorpora ou se você aplica os mesmos princípios da sua profissão dentro de um sistema corporativista, a coisa tem que funcionar, vai funcionar bem P/1 – E o que o senhor achou de ter participado desta entrevista? R – Achei bom demais, achei muito bom, porque, inclusive, uma oportunidade rara para que a gente possa registrar uma história que eu vivi e que esta história... Cada coisa tem uma dimensão, mas a minha dimensão pessoal e a dimensão até da minha região, da minha cidade de Fortaleza, isso aí tem sido extremamente importante e positivo. Porque isso aí nós vamos, também, corrigir uma série de coisas na nossa cidade. P/1 – Então, em nome da Unimed e do Museu da Pessoa, nós agradecemos a sua entrevista. R – Sou quem agradeço a entrevista e a paciência de me escutar [risos]. ----- FINAL DA ENTREVISTA ----- OBS.: Algumas palavras estrangeiras pronunciadas pelo depoente estavam inaudíveis, por isso deixei alguns traços durante a transcrição!