

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

*Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.*

Memorial do Incor - 25 anos (INC/ISP)

## As fundações do coração

História de [Eugenio Gregorowitschs](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 16/11/2004

---

Projeto: Memorial do Incor - 25 anos  
Depoimento de Eugenio Gregorowitschs  
Entrevistada por Iñez Barretto e Ricardo Guanabara  
São Paulo, 23/10/2000  
Realização: Museu da Pessoa  
Depoimento INC\_HV009\_Eugenio Gregorowitschs  
Transcrito por Beatriz Blay  
Revisado por Luíza Gallo Favareto

P/1 – Seu nome completo, local de nascimento e data de nascimento.

R – Eugenio Gregorowitschs, nascido no dia 8/5/33 na Maternidade São Paulo.

P/1 – E o nome de seu pai, da sua mãe?

R – Karlis Gregorowitschs e Ana Gregorowitschs.

P/1 – A origem da sua família?

R – Bem, meus pais foram imigrantes que fugiram da Primeira Guerra Mundial. Um grupo grande de letões, um grupo de 1500 pessoas, talvez, saíram dos países bálticos em busca de um país que não corresse risco de ser ocupado por um governo totalitário, fato que acabou acontecendo.

P/1 – E eles vieram como pra cá?

R – Vieram como imigrantes, colonos, tal como colonos de outras origens, [por exemplo as] italianas. Foram localizados pelo governo do estado de São Paulo, no interior de São Paulo numa região que naquela época era inóspita, chamada Varpa, no município de Tupã e formaram lá uma colônia literalmente de socialistas, num conceito que na época não existia, viviam 1500 pessoas e se auto sustentavam desde energia elétrica até a produção de plantio de linho, algodão, teares, feitura de roupas. Todos exerciam a sua atividade que ia de engenheiros, médicos até sapateiros e alfaiates e tinham a mesma remuneração, eram gerenciados por eleito entre eles, a sobrevivência era mantida pela caixa global. Quando alguém tinha um problema de saúde era mandado para São Paulo, a caixa é que pagava. O restaurante era comunitário e as pessoas comiam nesse restaurante se quisessem, ou então podiam pegar a comida e levar para casa e era um esquema realmente diferente. Eu o conheci, vivi até os sete anos lá, embora tivesse nascido em São Paulo, na época havia uma gráfica lá também, meu pai era um dos editores e vivi até os sete anos. Por razões de busca de escolaridade e minhas irmãs mais velhas do que eu já precisavam de Ginásio e os recursos locais não funcionavam, nós mudamos para São Paulo.

P/1 – A família inteira mudou para São Paulo?

R – A família inteira mudou para São Paulo.

P/2 – O senhor sabe qual a data de chegada deles no Brasil?

R – Eles comemoraram há pouco tempo atrás, talvez uns dez anos atrás o centenário da imigração, 1890 provavelmente ou ao redor de.

P/2 – Então foi bem antes da Primeira Guerra.

R – Os primeiros sim. Agora os primeiros vieram com um teor mais exploratório de identificação de onde eles pudessem vir, e a grande leva que eu saiba, eu não sou um bom historiador do fato, nem me comoveu muito, foi de 1915, se eu não me engano, logo posteriormente e também se previa as guerras seguintes que acabaram acontecendo. Mais ou menos o estilo dos puritanos da Escócia que se mandaram para os Estados Unidos. “Ao a imagem de”, foi coisa que eu sempre ouvi desde pequeno.

P/1 – Você se lembra da primeira casa onde você morava lá, nesse lugar?

R – Sei lá, todas as casas eram casas de madeira, era a matéria prima local, porque o pessoal havia sido internado numa floresta que foi sendo desbravada e depois transformada em agricultável e as casas eram todas de madeira, de mesmo feição, mesmo padrão, literalmente iguais. Construídas linearmente, observados os princípios básicos que lá já eram surpreendentemente avançados. Não existia casa sem latrina, sem esgoto, não existia água que não fosse trazida por canaleta de madeira vindas da montanha. A parte sanitária era muito zelada, herança cultural dos europeus chegados e da formação acadêmica de vários que lá havia. O colchão era de palha de milho, mas sempre recendendo à exposição ao sol. Aquele cheiro típico de lençol de algodão ensolarado, enfim tinha uma tônica própria substituída por coisas mais convencionais hoje como colchões de espuma e... A simplicidade era um denominador comum. O conceito de humildade, de igualdade também.

P/1 – E a atividade de seu pai lá era na...?

R – O meu pai até por estilo de formação, ele caminhou por vários países da Europa fazendo cursos de línguas, de Teologia, Filosofia... Ele era o poliglota. Então ele fazia traduções de várias línguas para português e fazia versões equivalentes e se dedicavam.. Isso é considerado de interesse dos nossos mandatários atuais predominantemente a resgatar pessoas que estavam presas atrás da Cortina de Ferro. Era a vocação principal do meu pai. Ele fazia com que... O que fez com que até os quinze anos nós dificilmente dormíssemos já em São Paulo, em cama própria, sempre havia alguém que havia sido pinçado da Cortina de Ferro de uma ou de outra maneira e o primeiro estágio, a primeira parada era a casa do meu pai e nosso destino automático era o sofá da sala. Inevitavelmente.

P/1 – E quando vieram para São Paulo para onde foram? Onde vocês foram morar?

R – Bem, meu pai era do Conselho Administrativo do Colégio Batista Brasileiro onde nós estudamos...

P/1 – Que é na...?

R – Nas Perdizes. Na Rua Itapicuru.

P/2 – E sua mãe? Qual era a profissão dela?

R – A minha mãe, embora tivesse se formado como normalista, em Piracicaba, depois que veio para cá ela assumiu a condição de mãe, como soía acontecer na época, passou apenas a ser gestora doméstica e compradora da casa, cozinheira, costureira, administradora dos filhos e... Éramos seis na época, houve dois que morreram. Então era uma dedicação inteiramente voltada à rotina doméstica. Mas como era o período em que ainda não havia tanto lazer e tantas alternativas externas, as casas tinham que se alimentar internamente tanto culturalmente, como musicalmente, como emocionalmente. Na minha casa cada um era obrigado a estudar um instrumento. Minha mãe tocava bem violão, meu pai violino, contra a vontade eu era obrigado a aprender violino e ao invés de ir jogar bola eu tinha que agarrar aquela mala embaixo do braço, que era motivo de galhofa na rua e de raiva da minha parte, mas nem por isso eu deixei de estudar oito anos contrariado, o que hoje eu agradeço. Não me tornou jamais um Jascha Heifetz, mas me deu uma informação do que é ser um bom violinista, coisa que eu nunca fui, me deu critérios para admirar aqueles que o são. Se formaram todos em Conservatório.

P/1 – Tocando que instrumento?

R – Piano. Minha irmã foi aluna da Madalena e continua adentrando, foi nutricionista, agora está aposentada. Mas as outras mais cedo foram pros Estados Unidos. Uma pra estudar, outra pra buscar alternativa de vida. Se engajaram bem e estão lá exercem a área da Bio \_\_\_\_.

P/1 – Psicologia.

R – Exatamente.

P/2 – Quando vocês vieram pra São Paulo todos os filhos já eram nascidos?

R – Não, menos o último, o caçula, que nasceu em São Paulo mas que morreu também em São Paulo.

P/1 – Que escola? O Colégio Batista?

R – Sim

P/2 – Que bairro vocês moravam?

R – Nas Perdizes. Pra poder ir a pé pra escola, não é? Eu estudei no Colégio Batista até ser expulso. É verdade, eu fui expulso do colégio por indisciplina. Não restou outra alternativa aí eu fui bater no colégio, na Escola Técnica Federal, desde o curso industrial e até o técnico, adentrava já o superior, na época, que eram quatro ou cinco anos conforme a opção.

P/1 – E qual foi a sua opção?

R – Eu entrei no curso industrial optando por fundição, não tem nada fora do Brasil. O técnico fiz máquinas e motores, que também não teve nada, depois fui cursar Sociologia sem pretender ser sociólogo, por diletantismo em busca de conhecer mais coisas. Ali eu conheci um sujeito muito interessante que foi Ministro da Saúde no governo Geisel, Paulo de Almeida Machado. O Paulo foi meu professor na escola de Administração e alguma formação da escola de Sociologia, me ajudou a me interessar por Comunicação e o Paulo era o professor de Psicologia Empresarial e acabamos nos tornando sócios numa agência de publicidade, que durante uns dez ou doze anos foi vicejante. Nós atendemos contas grandes, a Honda entrou no Brasil por nosso intermédio...

P/2 – Como é que chama?

R – Era Integral Propaganda Técnica. Fizemos o logotipo do Faria Lima, na época marcou presença, era uma pá de pedreiro e uma rosa em cima. ‘São Paulo é a cidade que se humaniza’, ganhei uma concorrência pública. Depois concorremos à campanha de Paulo Egídio, ganhamos e fomos a agência líder e nesse intermédio o Paulo teve um enfisema, um processo de natureza cardiopática, então ele resolveu sair de São Paulo e foi bater no Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia, lá no INPA, por onde o Geisel já indicado presidente e passou para \_\_\_\_\_ e suspendeu e onde conheceu Paulo Machado que era indivíduo brilhante mesmo enquanto vivo. Depois que o cara morre todo mundo fica bacana, não é? Todos ficam geniais e insubstituíveis etc. Mas o Paulo era um sujeito de raro valor, ele tinha sido diretor do Instituto da Lepra aqui em São Paulo, mantinha o consultório particular na área de Psicologia Empresarial e foi quem me ensinou que a Psicologia é uma arte e não era frescura, como na época se pensava. O curso também não estava sedimentado na época, se pensava que era uma escolinha preparatória de casamento, e era mais ou menos isso.

P/2 – Que escola?

P/1 – Psicologia.

P/2 – A escola?

R – Psicologia. Foi o Paulo Machado quem me ensinou, quem me mostrou que Psicologia é uma coisa muito mais séria do que aquele conceito que eu tinha. Como Sociologia também. A carreira de Sociologia foi sindicalizada no tempo em que eu era aluno. Não existia. Aliás, o Conselho Nacional de Administração também foi sindicalizado no tempo em que eu era aluno. Então a gente não tinha bem noção do que é útil, o que faz uma pedagoga e no Brasil não faz nada, lamentavelmente, mas deveria fazer porque há muito pra fazer e o sociólogo também, fora atividades pedagógicas ele tem pouco espaço. É como a psicóloga, que ultimamente vem achando espaço. Me surpreendeu outro dia que até o Exército estava contratando para carreira militar, psicólogos e psicólogas. O que mostra uma evolução de mente da carreira.

P/2 – Que instituição que o senhor estava cursando?

R – Eu estava fazendo... Eu estava na Esan – Escola Superior de Administração de Negócios, a Católica e o Paulo era professor de Psicologia Empresarial. Foi onde eu o conheci.

P/2 – Queria que o senhor contasse como é que foi essa expulsão do Colégio Batista? O senhor era um aluno muito indisciplinado, muito questionador?

R – É, eu era um irreverente permanente e como meu pai era do Conselho Administrativo, ele não podia se expor à condição desagradável de ter um filho permanentemente sob a guarda da disciplina dos bedéis e... Fazia o que todo moleque faz, pulava muro, mandava borrachada de papelzinho no traseiro das professoras, não era diferente dos outros, talvez eu fosse mais trouxa que os outros e me pegavam antes. E uma dada altura quando você fica na alça da mira, você passa a ser responsável por tudo que acontecia. Não houve muitas injustiças, mas houve algumas também. Tudo bobagem. Quando abre a porta cai na cabeça do professor. A molecada continua igual, os recursos são maiores então... Tem outras coisas. Mas não foi nada grave realmente, tanto que depois me tornei um ótimo amigo do diretor do colégio, que era muito mais velho do que eu, Silas Botelho Filho, era um divagador voltado ao ensino e tornamo-nos amigos assim...

P/1 – Depois de ter saído da escola?

R – Depois de ter sido expulso.

P/2 – O motivo da expulsão qual foi?

R – Pra falar a exato foi uma somatória (risos). Nada específico. Provavelmente alguém chegou para o meu pai e disse: “Tira teu filho, ele está fazendo mais estragos e antes que nós o expulsemos literalmente, queira tirá-lo”. Eu fui bater numa escola do governo e foi bom, foi muito bom. Eu aprendi a dar valor a outras coisas que a gente vinha descobrir que existe. Tinha colegas com o pé descalço, tinham colegas negras e era uma qualidade de pessoas já na época muito mais diferenciadas, discriminadas do que hoje. Eu tinha professores negros que eram professores do Liceu de Artes e Ofícios e eram brilhantes. Eram pessoas que eu aprendi a dimensionar de outra forma, da qual eu havia aprendido. Entrava na escola de manhã e saía no fim da tarde, tipo de semi-internato, mas era do governo. Tinha que fazer um vestibularzinho pra entrar, não era nada... Bastava não ser débil mental que entrava. Mas era uma escola no segundo ciclo, era muito procurada, tinha um bom padrão de ensino. Aparentemente melhor do que hoje que não é... Estão até pensando em fechar, se não me engano.

P/2 – Sim

R – O que é lamentável, porque realmente como... É normal um indivíduo que faça um curso profissionalizante, ele não se atenha à condição de técnico. Ele pode pretender superá-lo, mas isso tira os méritos de tê-lo tornado técnico, nem a vivência da prática dessa profissão durante esses anos. Macacão, mexer no torno, saber como funciona uma fresa, saber as limitações de equipamento e das possibilidades de outros, ajudam muito quem vai fazer um curso complementar depois, porque ele pode até costurar aquilo \_\_\_\_\_ e não aquilo que ele imagina. Eu ouvi depois muitas vezes - não tem nada a ver com o assunto - mas me lembro uma ocasião, esse calculista de concreto que foi prefeito de São Paulo, o...

P/1 – Figueiredo Ferraz?

R – Figueiredo Ferraz. Eu estava no escritório dele com alguém e ele blasfemando que Sérgio Bernardes, na época era um arquiteto de destaque, havia mandado para ele calcular a ferragem de uma viga cantilever, aquelas que ficam em suspensão, havia atribuído no projeto uma espessura de 30 cm e o Figueiredo Ferraz dizia: “Essa viga pra ficar desse jeito ela precisa de três metros de espessura”. Na verdade é pro cara fazer um troço lindo de morrer no papel, só que na prática não é exequível. E é nessas coisas que a gente começa a notar que se esse arquiteto tivesse tido algumas aulinhas de pedreiro, tivesse feito alguma coisinha na prática, ele não faria um projeto bonito no papel que é inexecutável. E isso acontece muito amíúde. A gente vê em todas as profissões. As menos vividas pedirem ótimas coisas só que pouco factíveis, não é?

P/2 – E o senhor exerceu a profissão de técnico?

R – Não, eu não exerci nenhuma das profissões. Eu me senti interessado quando descobri ao atuar na área de Publicidade, os problemas dos meus clientes, na grande maioria das vezes nada tinha a ver com... Eles queriam fazer uma campanha pra vender mais, aí quando você ia olhar por quê que o cara não vendia mais, ele não tinha produto, não tinha custo, não tinha estrutura de vendas, não tinha organização empresarial condizente com o que ele pretendia obter no mercado. Isso me interessou pela administração de empresas. Minha vida precisa de mais coisas que não soluções milagrosas. E foi um diletantismo provocado, digamos pelo aprimoramento de trabalho. Isso me ajudou em alguns casos, aliás muitos casos. A gente dizia: “Vocês não devem fazer uma campanha de propaganda. Vocês vão anunciar, quem vai vender é o vosso concorrente. Não tem estrutura de vendas, a emissora que vocês querem contratar tem um alcance estadual e vocês tem um venda regional. Quem vai comprar o produto de vocês fora da região que vocês alcançam?” Tinha que ser um processo sincronizado e custo também. “O produto de vocês é muito mais caro que o dos outros. A qualidade de vocês não é tão boa quanto. Vamos primeiro melhorar a qualidade pra depois tentar envolver o consumidor, porque senão vocês vão vender uma vez e não vão vender nunca mais. Bom é o produto que não volta pra cliente que volta”. Então essa didática absorvida nesses cursos que nada têm a ver em princípio com a Comunicação me ajudaram a fazer alguns trabalhos que foram na prática úteis.

P/2 – Conta um pouquinho da sua história. O senhor está falando que começou a trabalhar desde garoto. Conta um pouquinho essa trajetória.

R – Era uma questão de sobrevivência porque uma família de classe média baixa com seis filhos, oito pessoas, minha mãe matava, ou eu matava um frango de manhã, por mando dela, a primeira refeição era sopa, a segunda era um pedaço de frango para cada um e a terceira era bolinho de frango. Feito com pele, com pescoço, sei lá. A necessidade levava... Nas férias você era um inútil, embora fosse uma criança buscar uma forma de ganhar uns cobres para uso próprio, aliás uso próprio, menos para ajudar a família mas depois que você vai crescendo comprar bicicleta, quando furava o pneu tinha que encher de capim, era muito chato porque pneu cheio de capim não é igual pneu cheio de ar, mas não tinha dinheiro pra comprar pneu novo. A vontade de ter coisas diferentes. Um dia eu comprei um Chevrolet 31 que não tinha nem capota e não tinha nada, com uma prestação que eu dei num rolo qualquer desses... Fazia umas coisas boas. A necessidade faz com que a gente exerça a imaginação. Sem grande mérito - isso eu não vou botar porque isso pode ser considerado como um estranho. Um dia eu descobri que o Diário Oficial do Estado era um monte de papel por um tostão e aí eu perguntei pro cara do açougue que comprava jornais, quanto é que ele pagava pro quilo de jornal usado. E era cinco vezes mais do que custava o Diário Oficial. Saí para comprar Diário Oficial na Rua Barra Funda, aluguei um caminhãozinho e comprava todos. A minha asneira foi comprar todos durante muito tempo. O pessoal começava a reclamar que não tinha Diário Oficial do Estado, mas é que eu comprava todos, eu fui burro, devia ter deixado metade sempre, teria mantido a atividade que era totalmente lícita. Comprava pelo preço que o governo vendia e vendia pelo preço que o mercado pagava. Se ela era ética ou não, era um capítulo que não me preocupou na ocasião.

P/2 – Qual era a sua idade?

R – Uns dezesseis anos talvez. Então a necessidade gera...

P/1 – Você foi descoberto fazendo isso?

R – Ah, um dia eles não venderam mais. Eu cheguei lá com o caminhãozinho e disserem que só vendem dois pra cada um (risos), acabou com o meu barato. E coisas desse tipo, a gente tem que estar sempre engendrando. É diferente, não sei se é melhor ou pior, mas é muito diferente do contexto de hoje. Todos sabem o que os outros estão fazendo. É uma atividade, já um esporte radical ou não, mas é mais ou menos programada. A gente tinha que inventar esporte radical de atividade que envolvesse... Pra praticar remo tinha que acordar às cinco da manhã pra ir lá no Rio Tietê, no Floresta, pra poder remar porque era realmente interessante. Cinco da manhã, depois fazer curso de noite e dormir às onze, à meia noite era uma vida para... Os adolescentes da época, embora puxada, mas de muito sabor. O prazer de viver era diferente do prazer de...

P/1 – Sempre em São Paulo ou..

R – Sempre em São Paulo, até depois do CPOR, aí fui fazer estágio, procurei o lugar mais longe que tivesse, fui bater em Mato Grosso, aí fui convocado pra ficar mais... Era uma época que o Exército não tinha oficiais suficientes e eles convocavam oficiais da reserva mais um ano, dois anos conforme o caso. Passei um tempo em Mato Grosso.

P/1 – Que lugar de Mato Grosso?

R – Aquidauana e Corumbá. Mas também foi aquele negócio assim: “Você pode escolher esse, esse, esse e esse.” “Qual é o mais longe?” “O Mato Grosso”. Eu não teria outra chance de ir pra Mato Grosso sem ser por intermédio do Exército, que era muito bem pago aliás. Oficial do Exército, naquele período, era como gerente do Banco do Brasil, era um bom partido. Mas a atividade atuante, profissional, regular, foi em São Paulo.

P/2 – Como é que era São Paulo naquela época? Você falou que praticava remo no Rio Tietê, como é que era a cidade?

R – Bom, era aquela São Paulo que você vê nas exposições saudosistas, não é, que os caras reproduzem em papel sépia pra não fugir muito da conduta padrão. Bondes andando na rua, pra você fugir do motorneiro, fugindo pelos estribos laterais. O condutor... Era o motorneiro e o condutor era o cara que puxava aquela comanda de quantas pessoas tinha no bonde. Tinha um que ficou conhecido, você deve conhecer também Jacaré. Jacaré entrou no Exército da Salvação depois e andava de boteco em boteco. Jacaré era o condutor de bonde da Vila Mariana na época, e com ele que a gente chocava mais, ele era mais mole, ele já era meio robusto na época ele... Então a gente pegava o bonde pra não pagar porque se pagasse o bonde não tinha dinheiro pra comprar o cachorro quente. Era uma opção você quer comprar o cachorro quente? Você tinha que tomar o bonde de graça. A vida realmente melhor em qualidade, não sei se a gente acharia hoje. Mas você podia namorar na rua embaixo de uma árvore, podia ser preso pela polícia se estivesse beijando a namorada na rua, era ato obsceno, não é, mas você não tinha que fugir de bandido e mesmo o respeito em relação ao próximo era diferente. Quando alguém tinha uma casa assaltada era um fato raro. O prazer de viver era muito mais intenso e muito mais despreocupado. Eu tenho a impressão que havia muito menos estresse, havia muito menos violência, reações áridas como hoje são até inevitáveis. Quem tinha um carro... No CPOR quando eu cursei havia três ou quatro carros no CPOR inteiro, tinham 900 alunos. Então era diferente, quem tinha carro podia entrar no quartel. As escolas... Dois ou três automóveis em frente a faculdade. Hoje você não acha estacionamento. Aqui no Pacaembu à noite você não tem trânsito passável por lá. Eu não teria a pretensão de dizer se é bom ou é ruim, é diferente.

P/1 – É diferente.

R – Eu me lembro que quando nós mudamos de Palma, no interior de São Paulo pra São Paulo, foi em 39. Em 39, São Paulo, me lembro de ter perguntado pro meu pai quantos habitantes tinha. Era um milhão, um milhão e pouco. Um milhão é mais ou menos do tamanho de Campinas talvez. Sem as deteriorações decorrentes da comunicação, de certa forma, que hoje existem ou você tinha que estar na sua casa aprendendo alguma coisa de música ou ia assistir concerto musical Mercedes Benz no Teatro de Cultura Artística, ou ia na Rádio Gazeta assistir ópera aos Sábados à noite. A Gazeta era a emissora de elite na época, na Av. Casper Líbero. As buscas eram diferentes, mas havia alternativas. Você podia achar se quisesse procurar. Hoje você traz pra dentro de casa um Frank Sinatra, o cara que você escolher, com uma qualidade de som muito melhor que no teatro que você ia. Então são comparativos de coisas diferentes. As mudanças foram gerais e como é um processo paulatino, você não sente, você vai sendo absorvido e ingerido.

P/1 – E em que momento que a sua trajetória profissional encontrou o Incor? Como é que foi isso aí?

R – Eu tinha um sítio em Mairinque, um município perto daí. Tinha um grupo de pessoas interessada em fazer uma Santa Casa no Município, já havia começado a ser construída, depois ficou parada e foi a ocasião em que o Paulo Machado estava no Ministério da Saúde. Eu o procurei e ele: “O Ministério até pode ajudar, porque é uma função do Ministério é ajudar as Santas Casas, a assistência pública não pagante, mas seria bom se o município também fizesse alguma coisa, as pessoas do município para que a gente pudesse ter um apelo maior. Por que nós vamos ajudar ou colaborar em alguma coisa com a Santa Casa de Mairinque?” E pelo conceito pessoal que não é nenhum mérito, pode ser um defeito até, eu acho que a gente tem a obrigação de repor pelo menos parte daquilo que usufruiu nessa caminhada pelo mundo, porque quando nós nascemos já havíamos coisas boas, já haviam árvores, já haviam coisas admiráveis que alguém fez sem pensar que vai acabar junto com ele, e repor essas coisas e fazer com que elas sejam acessíveis a outras, entre elas a saúde. Me pareceu que seria uma causa não meritória, acho que não é mais do que obrigação. E eu tinha feito, nessa época, um restaurante, como todo publicitário queria ter um restaurante, dentro da ignorância da época, e eu construí um restaurante que foi um belíssimo restaurante na Rodovia Raposo Tavares, numa marginal paralela, no quilômetro 39, no mesmo quarteirão onde eu moro ainda hoje, foi construído pra ser restaurante. Nisso era restaurante padrão europeu, relação de área de cozinha pra área de salão, fiz poço artesiano, lavanderia, casa pra empregados... Uma estrutura que nenhum restaurante até hoje tem entre São Paulo e Curitiba. E comecei a tocar o restaurante levando coisas do sítio: leite, ovos, verduras. E durante vários anos, na opinião do Paulo Cotrim pelo menos, que era um colunista e do Marcelo Galvão também, eles davam como o melhor restaurante de cozinha brasileira, foi o que nós buscávamos pegar

programa.

P/1 – Aonde?

R – Fica do lado direito. Uma casa de tijolos, bonita.

P/1 – Ainda existe?

R – Ainda existe. Eu vendi depois para o Eduardo's, aquele churrasqueiro. Mas é uma atividade extremamente exaustiva. Eu tinha a impressão e uma falta de visão que o restaurante... O cara contrata os profissionais adequados e dá uma participação e ele pode depois fazer outras coisas. Não é isso que acontece. Em seis anos que eu toquei o restaurante, eu tive quatorze furtos continuados que eu detectei. Tem que fazer como o Massimo, os irmãos Ferrari fazem, dormem no prédio. Sempre acontece. Eu ia lá pro litoral onde nós tínhamos um condomínio, trazia ostras, fazia ostras defumadas, tinha uns pratos diferentes que chamavam.. O nosso público frequentante era muito mais de São Paulo do que da região. Da região vinha gente, pessoal do Unibanco, descia no aeroporto, telefonava e dizia que ia comer carne seca lá e as coisas... Eu não sabia cozinhar não. Eu sabia como é que tinha que chegar na cozinha, pela vivência já dos anos de refeição na rua e aí procurei um dia o Paulo Cotrim "Paulo, quem é que faz a melhor carne seca que você conhece?" "\_\_\_\_\_ Brizola." "Como é que eu faço pra conhecer o Brizola, pra me ensinar e ensinar as minhas cozinheiras..." Porque não tinha cozinheira nenhuma, cada uma sabia fazer um pouco, eu não queria depender por inteiro de nenhuma delas. "Manda a passagem para o Brizola, mora em Porto Alegre". Ele coordenou, fomos buscá-lo no aeroporto, compramos ingredientes na volta, logo de manhã cedo preparou uma carne seca desfiada como realmente eu queria que fosse, mas aí aprendi também, então foi mais um prato. "Quem faz a melhor lasanha que você conhece?" O Galvão me indicou uma senhora que fazia isso em casa. E com isso nós compusemos o cardápio que ficou um cardápio rico e bom. Então eu fiz esse jantar de caça-níqueis buscando recursos para a Santa Casa de Mairinque neste restaurante. Convidei os industriais de Mairinque todos e eu ofereci o jantar, o jantar era por minha conta. E reunimos lá umas quarenta, cinquenta pessoas. Já havia algumas indústrias prósperas, como a Cargill, por exemplo, já fazia óleo de soja naquela cidade e outras menores, mas enfim, havia lá o provedor e mais umas tantas pessoas, mas foi uma... Uma das pessoas que foi levada por um industrial da cidade foi Seigo Tsuzuki, era na época o diretor executivo do Incor, mas o Incor não funcionava. Ele era o diretor executivo pró forma, mas eles já haviam conscientizado, eles já tinham a vontade de fazer do Incor um hospital de verdade.

P/2 - Em que ano foi isso?

R – Isso deve ter sido em 76, talvez, por aí 76, 75. E eu sei que eu conheci nesse... Eu o conheci não, ele me conheceu, porque eu agitei, realmente fizemos uma zona lá e agitamos. Sei que deu 350 mil reais em dinheiro. A Cargill dei uma ambulância, outro não sei o quê, mas aí eu já fazia assinar o cheque na hora e a coisa foi bem dimensionada. Todo mundo com uma garrafa de vinho a mais e eu tive a menos. O resultado foi bom. Eu sei que depois de uns dias eu descobri que ele tinha sítio por lá também, por isso que ele havia sido levado e ele procurava as indústrias para desenvolver algum produto da Bioengenharia, que já existia lá no Incor, onde ele conhecia industrial. Um dia ele me aparece lá no sítio, estava com... Era segunda-feira lá, me lembro. "Eugenio, eu estive na sua reunião, não sei se você se lembra..." Eu não lembrava realmente, ele não falou nada. "... Eu gostei muito da forma que você atuou e eu gostaria que você conversasse com o Prof. Zerbin". Não sei quem é Prof. Zerbin, não estava interessado, ele era um nome, mas não para mim que não era da área médica. Não me interessei muito e agradei a cordialidade e a gentileza mas não fui. Depois de um mês ele voltou de novo. Vem aqui, você ficou de aparecer mas não apareceu, você não quer dar uma chegada comigo lá amanhã?" "Tá bom?" Se você não voltar mais e ficar me cobrando. Vamos lá falar com esse cara saber o que ele quer também. Eu parei aí... Fui lá no Incor num prédio, não me deixaram entrar no prédio porque no andar de baixo não podia parar. Vou fazer um favor ainda e parar no estacionamento? Fui embora. Depois de uma semana ele aparece de novo. "Bom, você combinou com a gente e não apareceu?" "Vocês não deixam o cara entrar com o carro dentro do prédio, pô e o prédio está vazio!" "Não, porque não pode bater na coluna, não sei o quê." Aquilo era um ícone que não podia ser tocado. Acabamos nos encontrando num terceiro round e eu conheci o Zerbin. Zerbin é aquele sujeito cativante assim: "Eu sou um pobre artesão, só sei mexer no corpo dos outros, eu não sei fazer nada. Vê esses corredores vazios, as enfermeiras se cotizando pra comprar Gillette pra poder depilar o peito de um paciente porque nem isso tem. Nós fazemos uma cirurgia por mês, quando fazemos. E ainda implica no esforço pessoal de muita gente. Tem uma porção de funcionários contratados, mas o hospital não tem condições de funcionar... Vocês que são..." E veio com aquela cantiga dele muito bem emendada. Ele era cativante. Confesso, ele me seduziu emocionalmente. Esse cara com todo status que tem, se ele precisa de uma ajuda não me custa ajudar muito. "Eu venho aqui uma vez por semana, está bom?" Então combinamos, a gente ia... Nessa ocasião o Incor estava com uma fundação que eles haviam esboçado, o Finep havia dado um financiamento de doze meses e faltava o quarto pra terminar, pra implantar a fundação. Essa fundação não tinha nada, tinha uma mesa e três cadeiras, uma secretária, quando o boy vinha um dos quatro tinha que ficar em pé. E realmente dentro do conceito de auto crítica, eu vi claramente aquilo não era tarefa para um ou dois, era tarefa pra muita gente desenvolver concomitantemente. O que nos ocorreu foi procurar os nossos clientes de empresas e estes são em segunda instância os reais geradores do Incor, que são preteridos e injustamente foram esquecidos e para eu não chamar de colaboradores, de contribuintes ou de comendadores muito ligado a clube de futebol, nós instituímos o nome de conselheiros. E a idéia seria torná-los realmente conselheiros, porque eram profissionais, empresários, cada um de um setor semelhante que poderiam colaborar nas informações que nós precisávamos realmente. O Inamps havia recusado por três vezes o pedido do Incor pra credenciar e ele mandava lá um grupo de inspetores e... "Você não tem nada. Não dá pra credenciar isso". Havia tido recusa formal do Inamps. Aí nosso trabalho começou a pegar assim. Vamos ao grupo Ultra, falamos com Lamartine Navarro, foi presidente aqui, era diretor vice presidente. Contamos a história. Falamos com Bruno Caloi, nosso cliente. Henri Matarazzo, nosso cliente. O judeu da PBK. E pegamos dois por vez ou três por vez e levávamos esses dois ou três ao Incor, num contato com o Zerbin. Com essa atuação... Lá em Mairinque pegamos cinco ou seis empresários. E cada um dava, era condição que foi estabelecida, isso me lembro porque foi referendada pela Alencar Burti, que hoje é presidente da Associação Comercial e também era nosso cliente na Marquise joalheiros e Ibirapuera Veículos. Eles querem tomar um monza, era o valor de um monza, coisa de uns trinta mil reais hoje. Mas em dez vezes... Mas depois que você for lá conversar com o Zerbin você vê se você está disposto, ninguém está sendo compelido a... Não estou pedindo pra mim, estou querendo levar pra você conversar com um cara que se ele convencê-lo você colabora, se ele não convencê-lo... E para que a gente também mostrasse, quer fazer em contrapartida alguma coisa? A gente

propunha que tão logo estivessemos comprado as primeiras esteiras de ergometria, que não tinha também, nós faríamos uma avaliação coronariana de todos os conselheiros e que procuraríamos dar a eles a contrapartida de uma atenção inicial que foi um crédito dado por eles em cima de uma instituição realmente inoperante, mas com um nome que era o Zerbini, que era um porta estandarte excepcional. Com isso nós conseguimos juntar uns sessenta empresários. Cada um dando trinta mil reais deu um milhão e oitocentos mil..

P/1 – Essa doação era feita para a Fundação Zerbini?

R – Para a Fundação. E a aplicação do dinheiro era feita naquilo que o Conselho médico ou técnico determinasse. Contratar um cara, primeiro botar em funcionamento algumas coisas. Então começamos com parecer rigorosamente do Conselho Consultivo. Cada um apresentando a sua necessidade e o Conselho Consultivo com Comissão Científica da qual nós fazíamos parte até por esse motivo, decidia e outorgava esses primeiros recursos ao mais próximo. Quando nós já estávamos melhor calibrados, quando a gente já tinha condições de postular alguma coisa mais, nós fomos a Brasília falar com o Jair Soares, era o presidente do Inamps na época. E tivemos uma baita duma sorte porque o Zerbini também ia e o Zerbini onde ia era a estrela maior, não tinha estrela maior do que ele. Ele entrava com aquela “cara de jacu” que ele fazia questão de manter, definitivamente não tinha nada a ver com ele, ele usava aquilo como recurso. E o Zerbini perdeu o avião. Tendo perdido o avião nós fomos meio que a pé. O Seigo Tsuzuki, o José Manoel diretor executivo até hoje, Clarice Ferrarini, era a chefe das enfermeiras do HC e eu. Quando nós chegamos na sala do Jair Soares dizendo que o Zerbini ia e o Zerbini não veio, aquela cara de frustração, ele tinha tido um mau dia. Ele estava extremamente enraivecido porque o jornal O Estado e o Jornal da Tarde metiam o pau nele seguidamente. “Porque não adianta eu fazer nada que é bom..” De postulantes que nós fomos acabamos sendo muro de lamentações pra nossa sorte. Quando ele terminou de fazer aquele baita discurso que o Estado não reconhece uma coisa boa que ele faça, não sei se ele fazia também ou não, honestamente falando eu não... Eu me lembro que ele tenha feito, mas o nosso interesse era obter dele a autorização para fazer convênio com o Inamps e determinasse uma comissão, alguma coisa. Deu uma sorte porque o meu comandante no Mato Grosso, em Aquidauana, era um cara chamado - acho que está vivo ainda - General Rubens Resstel e o Resstel é muito amigo dos Mesquitas desde o tempo da Revolução. Os Mesquitas são muito amigos do governo mandatário, como quase todas as cadeias jornalísticas, não convém ficar muito de mal com nenhuma delas. E eu liguei, falei: “O senhor me dá licença? O senhor concordaria em ter uma reunião com Julio Mesquita? Pra ele ouvir isso que o senhor está falando?” Porque o Resstel já havia me confidenciado um dia que os Mesquita são tremendamente ávidos por serem ouvidos, eles gostam de ser parte decisória. Isso faz parte do ser humano, mas parece que no caso deles isso é acentuadamente dominante. Eles gostam de serem ouvidos. Isso eu já tinha aprendido com o Faria Lima. Quando eu estava... \_\_\_\_\_ muito pro Faria Lima alguém aproximou o Faria Lima do Estadão e depois o Estadão acabou sendo o maior promotor do Faria Lima e aí com méritos que... Realmente o que o Faria Lima fez em São Paulo foi marcante. Deu coincidência, o Resstel estava na casa dele e ligou em seguida pro Julio Mesquita. Falou: “Olha, o ministro Jair Soares quer conversar, eu quero levá-lo amanhã, se possível”. Calhou assim certinho. “O senhor pode ir amanhã pra conversar com o Julio Mesquita?” “Claro que eu posso!” É o que ele queria na vida, e é o que nós queríamos também. Calhou direitinho. No dia seguinte ele desceu naquele pátio da Faculdade de Medicina, foram até o Estadão, conversaram lá com o Julinho, o Ruy Mesquita, o Julinho que era iniciante na época, \_\_\_\_\_ de fazer coisa terríveis, mas ele é amigo meu, ele voltou felicíssimo \_\_\_\_\_ dizendo que arranjássemos um lugar que ele ia assinar, o convênio lá no Incor. Já pegamos um coquetelzinho enfiado de alguém não sei de quem, muito rapapé, não foi nenhuma glória e ele foi lá e assinou o convênio do Inamps com a fundação que ainda não se chamava Zerbini. Zerbini nós passamos a nominá-la quando ele se aposentou. E o outro passo foi, agora com um mínimo de recursos e com uma certa receita garantida, equivalente ao SUS, na época, vamos procurar fazer o Marketing disso. Um dia eu telefonei pro chefe de gabinete do Figueiredo, quem atendeu foi um capitão qualquer coisa, e disse: “Prof. Zerbini pediu que consultasse o Presidente, quando ele pode marcar uma entrevista com o professor?” Ele demorou um tanto a voltar e retorna, ele disse: “Presidente mandou o Professor escolher o dia e a hora que quiser que pra ele não tem nem dia nem hora, é só avisar o dia que ele vem, ele abre espaço”. Eu fui lá falar com o Zerbini. “A resposta é essa”. “Ele está me gozando, não?” “Não, não estou gozando. Estou falando sério.” “Mas é verdade mesmo?” “É verdade”. Juntou uma caravana lá: Zerbini, José Manuel de novo, Décourt, todo o Conselho Consultivo da época, o Seigo, eu como diretores da fundação fomos a Brasília. Figueiredo nos atendeu durante uma hora e meia em deferência ao Zerbini, inquestionavelmente, o Décourt deu lá uma boa sessão didática para ele parar de fumar, que ele estava... Houve uma troca de gentilezas e convidamos o Figueiredo para vir fazer o primeiro check up dele aqui no Incor. Pelo menos era Marketing. Os jornais estouraram. “Presidente Figueiredo vai fazer check up no Incor”. Todo mundo quer fazer aquilo que o Presidente faz, não é? Os generais começaram a querer, os capitães queriam imitar os generais, os majores, os coronéis, os sargentos também e a coisa começou a entrar em ritmo e o Incor começou a ser manchete, mais ou menos, constante. Chegou o Sarney como senador, depois o Lucena, depois o Antônio Carlos Magalhães, depois... Acho que quase todos que tinham algum problema e os que não vinham como pacientes, vinham como visitantes, pra nós também era importante. A gente fazia um “oba-oba” com eles, mostrávamos o que nós queríamos, quais as dificuldades que a gente tinha e até o ano que nós nos afastamos, que foi doze anos depois. Nós nunca tínhamos pedido um tostão do governo federal, nem do estadual, nem do municipal. As únicas regalias que nós postulávamos até então foram o reconhecimento de utilidade pública, o que foi feito ao arrepio da rotina, tanto no município, como no Estado, como na União, para efeito dessas doações serem creditadas aos débitos do Imposto de Renda. Nós nunca tínhamos recebido dinheiro de orçamento. A Fundação naquela época já era responsável por 60% da despesa operacional do Incor. Essas coisas realmente ocorreram por determinação do Zerbini acima de tudo, e de alguns médicos que hoje estão sendo reconhecidos a partir do Ramires. Ramires foi o primeiro médico ou segundo que nós contratamos como médico em horário integral na Fundação, com salário adicionado e onde a filosofia era: vamos melhorar o salário de todo mundo porque é tão importante o ascensorista, como a faxineira, como o professor titular. Vamos ver se a gente consegue outorgar remuneração por procedimento, ganha mais quem produz mais. E o cara que trabalha o dia inteiro aqui não pode ganhar a mesma coisa que ganha aquele que trabalha meio dia e vai correndo pro consultório dele. No começo houve muitos que levaram.. Dava até cartinha pro cara. “Aqui não tem equipamento, mas naquele lugar tem”. Isso foi assim, de monte. Métodos gráficos antes de chegar o primeiro tomógrafo, ressonância magnética, houve muita colaboração e houve muita sacanagem também, muita sabotagem e aproveitadores que não queriam que o Incor funcionasse. O mérito maior de ter vicejado na Fundação foi que ninguém acreditou nela, porque senão nem o diretor superintendente do HC teria autorizado. De repente o Incor surgiu como uma força paralela e ninguém gosta de dividir força. O presidente do Conselho da Faculdade de repente ficava sabendo que o Presidente foi no Incor. “Como vocês não me falaram? Tenho obrigação de saber”. Então começou a criar ciúme e o Zerbini era craque nisso, ele fazia as coisas e... “Não conta nada pra ele não, porque eles antes vão querer tirar vantagem da gente, não. Vai atender aqui primeiro, depois se sobrar tempo você conta que tem um cara aí que \_\_\_\_\_.” Era maquiavélico até nesse negócio, mas de rara percepção. Tanto que quando ele saiu nós

propusemos que a Fundação passasse a ser Fundação Zerbini e o logotipo passasse a ser a assinatura dele. Coisa que foi perpetuada até porque não podia ser desfêita, contrariando o desejo de vários sucessores porque o mérito realmente não dá pra tirar. Zerbini fez por merecer e se dedicou. No avião ele perguntava: “O que nós vamos fazer em Brasília?” “Vamos conversar com não sei quem”. Assunto qualquer da Fundação. Ele perguntava: “O que eu vou fazer?” Ele estava permanentemente pronto... “Então vou desmarcar duas cirurgias, vou não sei o quê, vou acertar minha vida, você me pega em casa e nós vamos juntos”. Antes de chegar no local ele perguntava o que ele estava fazendo lá, qual era a razão da ida dele. A gente dizia, explicava. “Já entendi”. Chegava lá, ele se saía galhardamente dentro daquele maneirismo característico dele, inigualável aliás, em nenhum momento ele se exaltava, em nenhum momento ele se valorizava, ele nunca citou mérito algum que ele tivesse em relação a nada. Só que ele era percebido como um indivíduo diferenciado, pela sua própria natureza, pela sua cultura geral. À noite você ia bater na casa de um ministro qualquer, servia um vinho, ele conhecia vinho, ele e o Décourt, conhecia pintura chinesa, cerâmica oriental, discutia quadros, falava de tudo e falava também de cirurgias com acupuntura, ele tinha participado na China, mas que na mão dele não funcionaria porque não havia aquela empatia paciente, e na época acupuntura era babaquice, não era cadeira como hoje é. Hoje é tratado como cadeira regular, na época não era. A capacidade dele quebrar tabus, de invadir poderes, quebrar inclusive preconceitos, acuar a vaidade de outros professores titulares, outros pavões. Ele sempre se referia: “Um bando de pavões”. Não era justo em relação a todos, alguns não era, alguns eram realmente competentes, alguns realmente eram só pavões. Como em qualquer atividade. Você tem gerais que são sargentos fardados. \_\_\_\_\_ porque por motivos mil chegaram à condição e têm gerais como aquele que foi Ministro da Educação, o Ludwig. O Ludwig tinha uma cultura geral que impressionava, o Passarinho mesmo era coronel, nem general. Há caras excepcionalmente brilhantes e gratificantes quanto a presença, e o Zerbini era impar nesse contexto. Ele levava a vida dele também do jeito que ele queria. Ele morreu com quase 90 anos, jogava tênis, era um cara igual aos outros, não tinha frescura, não tinha vaidade cultivada e não dá pra botar ao lado de um Silvano Raia, por exemplo, o Rei de Roma. Tem méritos, mas o indivíduo que não esquece de lembrar que os tem. Zerbini jamais esquecia dos imediatos. Ele nunca dizia o que os outros tinham que fazer, ele dizia qual era o problema e cobrava só no final. Ele não queria saber como você chegava lá. Se o resultado foi bom, é o que me interessa, como chegou lá não é da minha conta. Ele deixava todos soltos, e as pessoas soltas, quando têm dedicação e competência, acabam gerando muito mais do que conduzidos por linhas já pré-estabelecidas, o que normalmente costuma acontecer. Regulamento é regulamento. Então quando sai o regulamento... O gerente do Banco do Brasil \_\_\_\_\_ faça daqui até aqui. O Zerbini fazia questão de ferir isso. Ele era inovador por natureza. E os que primeiro entraram lá. O Ramires foi o primeiro, hoje é o diretor geral do Incor, o segundo foi Charles Mady, é professor docente, também diretor da área de coronarianas, coronárias, o Dr. Foronda, que não sei está por lá, mas não sei se ele permanece, era de clínica pediátrica. Mas quando os outros começaram a poder, primeiro ter ambiente de trabalho e segundo salário condizente, o Incor passou a ser realmente diferenciado. Culminou com a ida do Tancredo pra depois que deu, também um baita de uma projeção, mas isso a gente queria mesmo, não queríamos que o Tancredo morresse, queríamos fazer aquilo que nos era possível sabendo que no Brasil era a estrutura hospitalar mais preparada para tanto, e que tinha ao mesmo tempo, junto ao Incor, a proximidade de especialistas em todos os outros setores. Podem não ser os melhores do Brasil, mas estão entre os melhores. Todos eles, com certeza estão. Então esse tipo de possibilidade... O pessoal da Receita por exemplo, alguns casos que chegaram a ser realmente passíveis de questionamento. Por acaso outro dia peguei a publicação do Banco Mundial que em 86 publicou sobre o trabalho da Fundação Zerbini, no sentido de estabelecer valores e padronizar a aplicação de próteses e órteses, foi o maior avanço da Medicina aquele ano no país, e que gerou para a União, para o Inamps, uma economia de 126 milhões de dólares. Só nessa área. Foi coisa que nós verificamos. Quando a gente ia pagar os fornecedores, 30%, 40% eram levados pelos vendedores de marca passo. Como é que pode? Como é que custa tanto o marca passo? Procuramos nos informar e verificamos que esse mesmo marca passo vendido em São Paulo por mil, em Fortaleza custava 6 mil e vice versa. Não havia critério, o mesmo comprador, o mesmo marca passo tinha coisas completamente controversas. Aí \_\_\_\_\_ a fazer um trabalho de confronto com países semelhantes. Pegamos a Argentina, Chile, Estados Unidos como parâmetro de referência top e verificamos que o que se pratica no Brasil era absolutamente imoral e ilegal. Isso levado ao Hésio Cordeiro, que era o presidente do Inamps na época, se interessou deveras pelo trabalho, autorizou, ele foi levado a termo e dele decorreu o (Sicv?) Serviço de Implantação Cardiovascular. Então todas as próteses e órteses, os hospitais foram classificados, haviam hospitais que não tinham condição de fazer nada, mas que cobravam marca passo, chegavam crianças em São Paulo que tinham marca passo implantado e a fita que acompanhava o eletrocardiograma e ia sendo gerada com droga para que desse uma arritmia e ele pudesse implantar o marca passo e o \_\_\_\_\_, na época a tabela era cem dólares por marca passo. Havia marca passos multi programáveis que custavam, já na época, acima dos dois dígitos implantados em chagásicos terminais. Nem programados estavam, porque o cara que implantava não sabia programar sequer. Mas como ele ganhava mais, ele ganha 10% sobre o valor do marca passo, implantava e mandava. As barbáries que foram descobertas não foram divulgadas porque não havia interesses e havia medo também do Fúlvio, que a essa altura era diretor geral, que o Incor ou a Fundação passasse a ser um órgão policialesco, o que contrariou o interesse realmente de muita gente, mas pôe muita nisso e em volumes substanciais. Agora era uma prática literalmente inaceitável, mas que foi possível porque houve possibilidade de se fazer uma avaliação.

P/1 – E por que existia a Fundação, não é?

R – Exato. A Fundação com a autonomia que tem..

P/1 – Administrar o próprio recurso melhor...

R – Exatamente. Nós estávamos preocupados com o nosso problema. Como nós vimos que o nosso problema não era isolado, era um problema do Inamps, nós fomos conversar com o Ezio e o Ezio foi... Foi Presidente do Conselho Nacional de Educação, um sujeito brilhante, foi quem implantou o SUS, homem de esquerda definida e manifesta, mas atuante no sentido de... Quer dizer, não era um papagaio reverberador de padrões, de frases. Quando eu disse a ele: “Olha eu gostaria de fazer esse trabalho com cláusula de êxito, se não der certo você não paga nada, se der certo você ressarce com a Fundação. E quem for trabalhar... Mandar gente pros Estados Unidos, mandar gente pra Argentina...” Ele pediu uma semana pra pensar, depois disse: “A nossa legislação não prevê esse tipo de prestação de serviço em serviço público, mas faça a estimativa de quanto isso pode custar que eu autorizo. A gente faz um projeto voltado pra essa finalidade. Isso foi feito e em decorrência surgiu um trabalho reconhecido internacionalmente e que valorizou a eficiência do Incor. O Incor ficou sede desse serviço de controle cardiovascular, inclusive de próteses ortopédicas e outras, já que isso acontecia nas cardiovasculares, acontecia nas outras também. Então...

P/1 – Generalizada.

R – Generalizada e deu uma boa moralizada. Parece que agora voltou a ser o que era. Não, alguém me falou que, mas isso... Agora é fôfoca ou informação não confirmada. Parece que os controles que o governo teve na época foram se diluindo no passar do tempo e contra esses controles existe o lobby das multinacionais que têm interesse de vender qualquer coisa a qualquer preço. E se esses controles não são bem feitos realmente a possibilidade de ter retornado pode existir. Uma boa informação para o Serra, que é candidato a presidente do \_\_\_\_\_ Ele podia... Mas acho que basicamente...

P/1 – E quando que terminou a sua participação?

R – Olha, a minha participação terminou quando eu pedi demissão, porque eu não tinha empatia pessoal nem com o Fúlvio nem com o Adib.

P/1 – Sei.

R – E acho que pra você trabalhar com alguém... Primeiro era um comparativo inglório. Se por acaso Zerbini for alguém, qualquer que fosse. Eu não tinha fixação no Zerbini, não sou médico, não competia com eles, eles se abriam por inteiro. O médico é muito corporativista, além da competição que existe entre os médicos para a sobrevivência, existe a competição natural dentro da Universidade, onde todos querem ser as figurinhas carimbadas. O que é perfeitamente justo e normal em qualquer atividade. No Exército existe isso, até no Exército da Salvação deve ter. Então não é nenhum fato diferenciado. De maneira que é diferente você trabalhar com uma pessoa que luta por um ideal, não por uma necessidade. Zerbini quando andava de avião aí, ele dizia: “Minha mulher comprou mais uma fazenda, não sei onde é que era, acho que era no Marajó, mas não quero nem saber também, eu já tenho treze. E não me interessa, eu não quero saber quantas fazendas têm, quantos gados têm, quantos porcos têm, minha mulher vive falando...” A Dirce foi aluna do Zerbini, não é, depois é médica também e passou a ser gestora da atividade. “Eu gosto é de mexer no corpo dos outros, eu gosto de operar. Me deixando operar o resto não estou nem um pouco interessado”. Então pra ele... E ele sempre dizia: “A minha grande frustração é um dia ser levado à compulsória”. Para isso faltavam quatro anos de aposentadoria...

P/1 – Era por idade?

R – É por idade. O indivíduo se aposenta aos 70 anos, então ele já estava com 66... “Eu vou me aposentar e eu vou dividir a responsabilidade com vocês. A minha grande frustração vai ser não poder deixar o Incor que eu imaginei um dia poder fazer”. E eu fiquei sabendo, o Incor quando nós começamos a ir lá naquele prédio em Brasília, levando gente, já tinha trinta anos de construído. Começou no governo Sodré, se não me engano, depois o governo Laudo Natel, uma burrada de governo aquele do Pinotti lá. Se não tiver... E outros tentaram fazer o que o Zerbini fez. Ele serviu como inspiração. É que não houve provavelmente ninguém com a verve dele. A pretensão do Pinotti foi semelhante, só que os caminhos talvez... O Silvano Raia tentou implantar a Fundação do Fígado que nós ajudamos a constituir até com logotipo, nós produzimos pra ele. Mas ele queria começar o Hospital do Fígado que ele ia chamar com transplantes. “Silvano, você tem que começar atendendo os casos mais frequentes que são cirroses, que são hepatites tipo A, porque daí você vai atendendo o povão, você vai ganhando simpatia, vai ganhando reconhecimento e os casos extremos, você cai no transplante. Transplante para o cirurgião deve ser o orgasmo mental, tanto é que ninguém faz. E ele conseguiu uma coisa inédita e impôs esses transplantes consequentes mais pâncreas, pulmão, não sei o que lá, realmente eles acabam sendo artistas de incomensurável valor, mas quantas pessoas eles ajudam nesse procedimento? Isoladamente, estatisticamente, eles são nada. Estatisticamente. Gente com problemas de natureza hepática múltiplas e que são doenças das classes pobres e que se começasse por elas com certeza acabaria chegando lá. Mas ele queria chegar depressa, ele já tinha o parâmetro que o Zerbini criou, ele queria chegar nesse parâmetro daqui a pouco e não é assim.

P/1 – O próprio Zerbini demorou muito tempo pra fazer.

R – Exatamente. Surgiram um mundo de fundações. Uma fundação com gestão de privado com governo, essa foi a primeira ao que me consta. Mas não é fundação! A Santa Casa de São Paulo é fundação e vive falida. Fundação é gestão. E a mim me parece que essa Fundação Zerbini ela não tem finalidade de ser o órgão gestor do Incor, ela foi constituída para ser uma órtese. Tecnicamente órtese é o que ajuda o indivíduo a desempenhar uma função. Prótese é o que substitui um membro. Então uma muleta é uma órtese. A Fundação Zerbini foi feita para ser uma muleta do Incor, enquanto o Incor precisasse dessa muleta. Mas como o governo nunca sai da dependência da muleta, a Fundação se perpetuou, mas ela não tem a função de gerir o Incor, nem de se iniscuir na vida acadêmica do Instituto. Diferentemente a Fundação Cleveland, nós verificamos, ela é inteiramente gerida pela fundação. O hospital é gerido, a hotelaria é gerida, o contratante é a fundação e o médico quando começa a aparecer muito... Os contratos são de dois anos, se o indivíduo começa a aparecer muito, ele transcende o hospital do Zerbini e... Quem que operou o Figueiredo? Ninguém sabe. Foi em Cleveland. Eles mantêm a instituição como preponderante. Não é o nome do indivíduo. Esse culto à personalidade é uma característica um pouco latina.

P/1- Brasileira.

R – No caso do Zerbini, ela foi justa porque ele realmente mereceu. Fez o que ninguém tinha feito. Agora as versões posteriores é que eu não consigo concordar. Porque nunca tem, o hospital de A, B, C ou D. O Incor é do Governo do Estado, da Universidade de São Paulo e a Fundação também não tem, na minha opinião, não tem que aparecer porque a Fundação tem que cumprir o papel dela de gerar recursos e transformar derivados de sangue em produtos aproveitáveis, de fabricar próteses para implantar em gente que não pode pagar. E se você tiver apelo bom você sempre tem quem colabora. Você tem um apelo bom, é um caso que merece atenção, é interessante. Não vou falar o nome do cara. Não, eu vou sim. Gestão do Banco Mercantil.

P/2 – Vidigal?

R – Vidigal. Quando eu fui falar com ele, fui contar a história da Fundação pra ele colaborar... A primeira pergunta que a grande maioria dos empresários faz ou fez foi: “O que eu ganho com isso?” Porque o ato de dar não faz parte da cultura do brasileiro. O americano, o europeu eles tiram do orçamento doméstico, doação não sei o que para orfanato. Todo mundo doa alguma coisa para alguém. Faz parte. No Brasil não faz. Eu disse ao Gastão: “Olha, o que nós podemos assegurar é que nós estamos aqui, se um dia você precisar, você terá no Brasil um hospital em que... Mas ele acabou sendo conselheiro. Nós dávamos um diploma grande, bonito assim, pra aqueles que não tinham nenhum era muito importante. O empresário, self made man, que ganhava aquele diploma, ele punha atrás da cadeira dele.

P/2 – Diploma que a Fundação dava...

R – Ao conselheiro, que tinha sido colaborador. Todo mundo gosta de ser parceiro de um empreendimento bem sucedido e na medida que ele foi, um diploma que \_\_\_\_\_ escondido começou a criar primazia. Em alguns casos atrás da mesa do diretor-presidente estão diplomando conselheiro do Incor. Mas o Gastão poucos anos depois, foi encontrado com um enfarte caído em cima da mesa dele na Av. Paulista. Se não tivesse o Incor ele teria morrido. Ele foi recolhido lá, levado para o Incor, enfartado e recuperado, implantado e está vivo até hoje. Aquela história “O que você ganha com isso?” Às vezes você ganha a própria vida e não seria a única causa pro indivíduo fazer, mas o que causou espécie, na época, comentários não normais é: “Como é que um cara que tem um banco se preocupa com a doação de trinta mil reais em dez parcelas?” Era uma atividade dessa natureza. Acho que vem se confirmar como procedente, válida e desejável. E depois um corpo de voluntárias também muito bom que surgiu, as primeiras, a Bellkiss, por exemplo, ela foi realmente uma vítima do Incor inoperante. Ela... Quando nós começamos ela já estava no Incor, ela tem um Departamento de Psicologia, um departamento tinha um nome, uma porta com uma tabuletinha pra poder exercer a função precisa de recursos, precisa de reciclagem profissional, precisa mandar pessoal pra congresso, enfim tem que alimentar o conhecimento e numa atividade como a dela era desacreditada ainda. As senhoras de internados frequentemente diziam: “Aqueles meninas meiguinhas que não servem pra nada”. Era ciúme pô! Ficam ali a conversar... Havia maridos que diziam: “Por favor, pede pra minha mulher sair da sala, eu quero conversar com a minha psicóloga” (risos). Ele teve um enfarte, foi por causa dela! E há fatos hilariantes, eu encontrei uma vez, logo no começo, na primeira semana que o Incor começou a funcionar, eu estava saindo no final de tarde pra ir no Cine Belas Artes e deixei o carro lá e fui a pé. Entrou um carro de fora e o indivíduo lá dentro acenando com ênfase... Que era o \_\_\_\_\_ que estava lá embaixo. “Qual é o seu problema?” “Pelo amor de Deus, me safá dessa. Minha mulher me pegou. Me manda internar aí de qualquer jeito, em qualquer lugar.” Eu falei: “Pô, o cara tá pagando”. Nós tínhamos inclusive hotelaria disponível mesmo! Vai pagar! Chamei lá o plantonista: “Ó, o cidadão diz que está passando mal”. Ele contou a história, o médico examinou “Eu estava com não sei quem, minha mulher me pegou e só que diz que eu tive um enfarte. Me segura aí eu fico todo o tempo que vocês quiserem, pago o que vocês quiserem, mas segura a minha barra”. Aí chega a senhora do cara - cena pictórica que agora acaba sendo engraçada - chegou a mulher dele depois, quando ela soube que ele teve um enfarte ela teve um sentimento de culpa: “Como eu fui fazer isso e não sei o quê”. Precisei chamar uma psicóloga para controlar o estado emocional da senhora traída e no fim os dois acabaram se dando bem, resolveram o problema dele sem cirurgia sem nada. (risos) Coisas desse tipo também.. Enfeitava a paisagem do cotidiano.

P/2 – O senhor ficou lá até que ano?

R – Eu fiquei até quase 90, é acho que 90. Com isso eu tive muita sorte de não sendo profissional da área competitiva gerar muitos amigos. Eu gerei realmente um volume de amigos, amigos verdadeiros, não conhecidos que fazem parte do meu patrimônio pessoal hoje. Ter prazer de encontrar com alguns deles com um tipo de gente que são. Não são muitos também. Conhecidos uma porção, mas aqueles que realmente são admiráveis, no dia a dia que você vê a devoção que o médico tem pelo seu cliente, pelo indivíduo que ele está querendo salvar, quando você conhece o outro que é oportunista, que está só querendo salvar o dele e quando o cara está indo embora com direito a não pagar nada ele corre atrás querendo cobrar os honorários do médico, ele queria cobrar por fora. Isso aconteceu mais de uma vez, com mais de um médico, mas essas circunstâncias deixam você perceber... Certamente hoje não existe mais, mas no começo, ao implantar uma atividade nova em contexto diferente, aqueles que são oportunistas e literalmente apenas oportunistas procuram querer tirar a maior vantagem possível e aqueles que tem uma aura de humanismo e alguma devoção e não a coisa gótica.

P/1 – A coisa de longo prazo...

R – Também, também. Você sente quando o indivíduo que não devia estar mais lá, ao retornar do cinema eu encontro um cara voltando da casa dele pra ver um paciente, paciente SUS, não é um figurão, nenhum político importante. “Não, deixei aquele cara nesse estado, eu quero saber como ele está agora, porque quando eu saí ele estava...” Esse tipo de coisa faz com que você descubra valores humanos que normalmente não surgem espontaneamente, quer dizer, ocorrem circunstâncias.

P/1 – E depois da sua saída tem alguma, ainda tem contato com o Incor ou mais algum trabalho?

R – Não, quando eu saí da Fundação, eu tenho contatos frequentes com profissionais, até por razões profissionais outras. Tem professores que quando comprou o hospital queria que eu fizesse, montasse o status dele. Outro quer...

P/1 – A sua atividade ainda tem ligação com hospitais e outros hospitais?

R – Mais hospitais do que outras atividades. Agora mesmo um hospital em Brasília, onde estão cogitando fazer convênio com o Incor. Estou envolvido nesse processo \_\_\_\_\_ Cruz que foi professor de lá, mas aí... Pra mim foi bom o contato humano porque... Eu já citei no discurso, mas acho isso uma premissa acacia, mas de rara felicidade, ‘vender serviços ou produtos só é vender quando ocorre com clientes que voltam para produtos que não voltam, produtos ou serviços’. Seria mais ou menos isso. Na medida que alguém de outra época me procura acaba acontecendo, porque alguém que achou que o que a gente fez um dia pra ele ou para alguém próximo dele deu certo e ele quer fazer igual e você

acaba formando uma carteira de formadores de opinião que influem em outros. Eu vivo de prestação de serviços e pra mim me interessa na medida em que eu posso ter contato com..

P/1 – É uma cadeia de contato estabelecida.

R – Claro, e tive a sorte de estar ligado a uma instituição que é pujante. Se tivesse não dado certo, primeiro eu não contaria pra ninguém (risos), nem vocês estariam fazendo um livro, mas vocês talvez consigam fazer alguma coisa que não seja chata. Porque eu tenho visto, é realmente muito chato, porque são manifestações de auto valorização ou de subserviência, de puxa saquismo literalmente. Enquanto o cara está vivo, e o cara que fala faz questão de citar que foi ele que falou, o chefe dele vê e dá um espaço maior, quando ocupa esse espaço é muito chato, mas certamente vocês têm condições de fazer alguma coisa diferente.

P/1 – É, na verdade nós vamos usar o depoimento das pessoas. Vai aparecer isso.

P/2 – O senhor viu o livro dos 25 anos do Serviço de Psicologia?

R – Não, não vi.

P/2 – É um trabalho depoimentos.

R – Vocês são uma empresa, são uma editora?

P/1 – Não, uma empresa.

R – E vocês geram material para ser editado ou vocês editam também?

P/2 – De diversas formas.

P/1 – Edita também e tem parceiros, não é? No caso do Incor, na verdade vai virar exposição, uma empresa especializada em museografia que vai estar sendo nosso parceiro pra desenvolver a parte de exposição. O conceito e o conteúdo vai estar sendo desenvolvido por nós junto com o Incor e eles vão estar configurando isso, o espaço expositivo.

R – Agora vocês são os captores também de publicidade, isso ou não? Patrocínio...

P/1 – Não.

R – Não, porque esse tipo de coisa, a quantidade de fornecedores que o Incor tem hoje de todos os naipes e equipamentos, tem muita gente que pagaria pra fazer um apartamento decorado aí dentro. Siemens, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, uma porrada de... São realmente patrocinadores que podem valorizar para que vocês possam ter um trabalho representativo. O Centro de Convenções Rebouças foi desenvolvido pela Fundação. Ele era almoxarifado do HC. Um monte de lixo, já existia aquele prédio e...

P/1 – Já existia?

R – Já existia completo. Equipamentos comidos por ratos, cadeiras roídas... Quando alguém lá na Fundação localizou, nós pedimos autorização para o Conselho Diretor do HC e a Fundação Zerbini ficou arrendatária do Centro de Convenções Rebouças com a obrigação de estruturá-lo, torná-lo rentável e acessível e usufruível para a própria faculdade com algum critério de prioridade. Tantos dias por semana, tantos... Um critério lá qualquer que...

P/1 – Mas hoje ele é um espaço da cidade que serve pra... Tem um grande auditório, não tem muitos que têm, não é?

R – Exato. Estacionamento fácil ali junto. Pra eventos de médio porte ele tem uma condição especial. E aí a Fundação fez várias... Ela tem condições... Se ela começasse diversificar esse projeto Quality, o que acontece é que fundação é um mito e um sofisma também. É verdade mesmo. Existem ou existiam, foram mudando algumas coisas com a Jurisprudência, no momento que o indivíduo tem uma fundação, essa fundação pode contratar gente, descontratar gente, comprar coisas, vender coisas do seu patrimônio sem concorrência pública, sem licitação, sem guia de importação, sem uma série de coisas da forma que o serviço público exige. Algumas coisas que... Amanhã até gostaria de desmascarar isso, porque não interessa pro vosso livro. Nós tínhamos coincidentemente no governo Sarney uma inflação de 80% ao dia, aliás ao mês, 3% ao dia quase dava. 2% quebrado ao dia. Havia um preço de manhã, um preço a tarde. E o dólar oficial, aquele dólar engessado, idiota e o dólar paralelo lá no alto. Naquela época que o Zerbini começou a operar, que o Incor começou a ter presença, surgiam muitos pacientes do Paraguai, Bolívia, Uruguai, Argentina, dos países periféricos, porque eram mais próximos do Brasil, era seguro, o Brasil já estava despontando no cenário mundial, nas cirurgias de recuperação de cardiopatas, o nome do Zerbini ajudava mais uma vez muito e do Décourt também e de outros professores que nunca se promoveram, mas que atuam nos bastidores com mérito. Mas eles chegavam aí com dólares. “Quanto é que está a cirurgia?” “Tantos reais”. Eu não tenho reais, tenho dólares. O cara pagava em dólares o equivalente a cruzeiros. Naquela ocasião era cruzeiros. Agora nós ficávamos com os dólares na mão, se a gente vendesse corretamente, de acordo com a lei, teria que vender para o Banco Central sete vezes menos, mas ao mesmo tempo nós tínhamos coisas assim ‘Queimou a placa do tomógrafo’. Nós tínhamos feito um convênio com o comprador de Cleveland em dólar, ele comprava para gente, nós pagávamos cinco por cento de comissão para ele com o contrato feito. Ele

punha no primeiro avião da Varig e a gente mandava um cara em Cumbica e ia buscar lá a placa, válvulas de coração. O sujeito precisava de um tipo determinado de válvula que ainda não existia aqui, antes da Fundação começar a fazer válvulas no próprio Incor. Como é que... O cara lá quer receber em dólares, não recebe em cruzeiros. Se você vender aqui sete vezes mais depois você vai comprar no câmbio negro? Então nós fizemos um caixa oficial paralelo em dólares. E fui conversar um dia com um curador de fundações que, me desculpe, é um bundão, não vou botar o nome dele porque ele não quis assumir. Nós queremos fazer uma coisa legal, mas não queremos fazer uma coisa burra. Vender sete vezes menos para depois pagar sete vezes mais? Nós não vamos fazer oficialmente mesmo, porque oficialmente vai levar seis meses, o equipamento fica parado e a fila cresce, tem demanda reprimida. “Vocês querem fazer certo uma coisa errada?” Então conta qual é a maneira certa de fazer a coisa. Esse é o problema, “como é que faz?” Ele se omitiu, não quis dar parecer. Nós alugamos um cofre no Banco Itaú na Rebouças, uma chave ficou com o gerente, uma chave ficou com a coordenadora desse processo, outra chave ficou com o contador. O gerente tinha que abrir, assistir a retirada do depósito e foi feito um livro caixa em dólares paralelos ao arrepió da lei. E como é que você faz se não for assim?

P/1 – Não tem saída.

R – Fundação pra fazer aquilo que a lei permite não precisa de Fundação. Pode acabar com todas elas, são inúteis. Agora elas dão chance de fazer o que o Agripino faz lá em Presidente Prudente. Ele compra avião, fazenda, vai passear para a Europa, compra tudo em nome da Fundação e a despesa da Fundação, a despesa pessoal dele se confunde com a despesa da Fundação. Da chance de se fazer \_\_\_\_\_ errado, mas para isso existem auditorias, existem Conselhos Administrativos, Conselhos Fiscais, que se houver interesse acompanham e coíbem desmandos. Agora tirar da Fundação flexibilidade que ela tem, porque é a única razão de ter uma Fundação, porque senão não precisa de Fundação. O salário do Incor de todos os funcionários é complementado pela Fundação. Demagógicamente alguém um dia resolveu transferir essa possibilidade pro HC inteiro. Esse dia estourou o caixa da Fundação. Claro que estourou. Como é que a fundação tendo os recursos oriundos dos seus procedimentos pode abastecer o HC todo?

P/1 – O HC inteiro.

R – Agora aí entra exatamente a auto promoção, a vaidade, a demagogia...

P/1 – Aconteceu isso? Acontece ainda?

R – Aconteceu. Quando o Jatene era presidente do Conselho curador, diretor cirúrgico do Incor, diretor geral depois que o... Diretor geral ele foi por pouco tempo ministro. Ele tem a angústia de se mostrar e ele é um cara que se promove muitíssimo bem. É uma crítica que a gente faz a alguns que não se promovem o mínimo necessário. Acho que faz parte de um bom profissional saber se promover. Agora tem gente que...

P/1 – Exagera.

R – Mata a cobra e mostra o pau. Tem cara que mostra o pau de uma cobra que nem existiu e com o pau da mão acenando. A natureza do Adib é de rara auto valorização. Tudo foi ele que fez, ele é o único, o primeiro, e último talvez. Ele e ACM não sei como convivem. Disputa o poder e a glória permanentemente. Mas é um profissional competente, um cirurgião brilhante, só que nunca se interessou por se dedicar ao Incor, enquanto isso o Hospital do Coração continuava, a filha dele administrando, o Dante Pazzanese paralelamente, quando ele se referia a algum fato novo, algum invento novo, nunca tinha sido no Incor, sempre foi um dos outros que para ele eram mais importantes. Eu diria que existem os diretores que o Incor ganhou por força do regulamento que são de certa forma mercenários, não voltaram, não se doaram, não se dedicaram e não se deram a uma coisa mais nobre. Criticar é fácil. Tem os seus motivos para ter feito ou não ter feito.

P/2 – O senhor ficou quinze anos no Incor?

R – Talvez doze. Desde a fundação doze ou mais um pouco.

P/2 – Nesse tempo só no Incor o senhor exerceu a atividade? O senhor era diretor...

R – O cargo de diretor não é cargo remunerado. Agora isso não impede que o diretor faça serviços que sejam considerados de interesse da atividade...

P/2 – Não tinha nem pró labore?

R – Não, pró labore estatutariamente não é permitido. Mas não só quando nós fomos pela primeira vez ao Incor eu disse ao Zerbini: “Eu tenho um escritório fora e eu tenho ligações e contatos fora, eu tenho empresas que eu atendo que eu quero manter e ficou acertado que eu disporia da estrutura burocrática para o meu uso pessoal lá onde eu estava, porque ele mesmo disse: “Sai muito mais caro pra gente você sair daqui, telefonar do seu escritório do que você telefonar daqui”. Então não tem como separar a uma determinada altura a atividade profissional. “Você ligou para quem, pra tratar do quê? De repente o André \_\_\_\_\_, que era meu amigo particular que eu levei pra lá e arranhou ambulâncias mil pro Incor, hoje faz parte do Conselho Curador do Incor, eu falei como amigo quando eu liguei pro aniversário dele ou falei como diretor do Incor. Como você separa e onde você separa? Então essas coisas a uma determinada altura são realmente difíceis de serem separadas. Se alguém quiser objetar “O cara está lá dentro da Fundação fazendo ligações particulares”. Realmente existe isso, agora o que tem que ser visto é o que é mais importante para a instituição e aí cabe ao Conselho Consultivo, Conselho Diretor avaliar se a entidade qualquer que seja, é pujante, o mal é menor do que o benefício. Se não dispensa o cara. Contrata outro.

P/2 – E essa atividade que o senhor exerceu era de publicitário?

R – Eu ajudei a inaugurar aqui a Sopral foi constituída com a primeira usina do Plano Nacional de Álcool gerada pro Lamartine Navarro, é um dos associados... Essa é uma entidade que administra entidades produtoras de álcool. Nós chegamos a fazer na época...

P/2 – Sociedade Produtora de Álcool?

R – Sopral exatamente. Eu participei da Sopral já naquela época. Agora quando houve a retomada do álcool como combustível motriz fui convidado pra participar novamente da atividade aqui. Mas amanhã eu vou para uma fábrica de chocolate, por exemplo, que existe há sessenta anos e aí começam a surgir as coisa interessantes. Essa fábrica ela fábrica um chocolate dietético excepcionalmente bom, gostoso. Diabético não pode comer o chocolate normal, só que ninguém sabe que existe um chocolate sem açúcar que é gostoso.

P/1 – Então me fala porque tem um monte de diabéticos na minha família...

R – A Pan. Eu estive lá e a Pan tem sessenta anos e o presidente é o mesmo, 84, e tem alguns preconceitos, fica meio difícil, mas outros diretores são contemporâneos, eles se ajudam. Ele não aceita informática, por exemplo. Então...

P/1 – Difícil não é?

R – Não, pra ele é bobagem. Psicóloga pra ele é frescura, não serve pra nada. Então tem uma série de coisas que fica difícil, mas a vantagem de ter trabalhado no hospital. Eu conheci o Leo, era diretor da Endocrinologia, eu vou pedir pra ele, já pedi para ele, ele vai fazer a análise dos vários sabores desse chocolate dietético que é pra ser vendido, tem que ser adição de açúcar nem pra dietético, nem pra diabético, nem para nada. No sugar added. E ponto final. Aqueles cigarrinhos que eles faziam antes pra vender tem um moleque que era um incentivo ao fumante, por razões éticas foi retirado pela própria empresa. Alguém questionou que isso podia ser um fator de influência, nós propusemos e aí o pessoal do HC vai nos ajudar. Cigarrinho de várias cores, cada cor um sabor pra entregar nos restaurantes de sobremesa. Dois, três cigarrinhos amarelo, vermelho e branco azul sem adição de açúcar, é um treco que... O Brasil tem dois milhões de diabéticos. O mundo tem em vinte em média, alguns países têm mais que o Brasil. Desses dois milhões se você pegar um percentual ridículo, você começa fabricando chocolate para diabéticos que não acaba mais. Numa época em que há uma certa restrição ao açúcar a...

P/2 – \_\_\_\_\_.

R – Exato. Mil componentes aí. Então se eu não tivesse tido essa passagem longa pelo Incor e a convivência que eu tive com todos os papas daí, com os quais me dava bem porque não competia com eles, eu talvez não tivesse a mesma possibilidade...

P/1 – Não teria chamado a atenção.

R – É, e não teria a facilidade. Já falei com o próprio, ele já foi para a reserva. “Eu tenho quem faça, eu falo com fulano, falo com fulano”. Amanhã eu vou promover um debate com especialista em Nutrição, ele como cara que vai falar de diabetes, o que pode, como pode, quanto vale um comercial desse tipo pela dimensão das pessoas que podem fazê-lo. Nós temos que achar novamente. O cara diz: “Não, eu não quero ganhar nada”. Mas eu também não quero que meus clientes ganhem coisa de graça. Daqui a pouco eles não me pagam também. Então nós temos que fazer o quê? Nós vamos fazer um cachê que vai ser doado a alguma associação de diabéticos pobres, não sei o que lá. Alguma coisa que reverta novamente, uma fundação em potencial ou alguma coisa que já existe, me parece que existem várias coisas semelhantes. Essas coisas acabam tendo um entrosamento melhor e maior em função da soma de informações que você conseguiu juntar como mera circunstância. Se amanhã vocês quiserem cigarrinho de chocolate sem adição de açúcar vocês falam aqui conosco que... O pessoal me propõe que eu use as dependências, que faça o que quiser e continuo atendendo os meus clientes como atendia. Dias mais, dias menos eu costume não atrasar como atrasei hoje.

P/2 – O senhor tem, além desse projeto de consultoria o senhor tem algum outro projeto que o senhor desenvolve? Pessoal?

R – Não, nós tentamos algumas coisas, mas às vezes as intenções são... Fizemos um condomínio lá no litoral defronte à Barra da Ilha do Cardoso e da Ilha do Superagui, que é patrimônio tombado e eu cheguei lá 25 anos antes de todos os outros. Então uma vida já existia, não tinha água, não tinha luz.

P/2 – \_\_\_\_\_

R – É adiante. Pertence ao município de Cananéia. Fica na divisa exata, minha casa fica na divisa geográfica de São Paulo com Paraná. Nós temos... Como eu gostei do brinquedo, cada amigo que eu levava também gostava, queria botar o pé lá. Então nós imaginamos fazer um condomínio que tinha na entrada uma placa grande ‘Não traga para cá as coisas que fizeram com que para cá você viesse’. A idéia era assim, quem não quer andar de salto alto na praia, pra ter direito de por um short velho, não vai arrancar orquídea da árvore pra ser dele. Ele é dono da árvore em que a orquídea está e de todos os papagaios azuis dos mico leões dourados, está lá mesmo. Não precisa prender o cara para ser seu. E essa idéia frutificou até um certo ponto. Somos umas trinta pessoas lá, mas aí começa as gerações descendentes. O filho do cara nem sempre pensa do jeito que pensa o pai. Às vezes pensa melhor ou pior. A idéia era fazer quase como uma confraria, como se fosse uma religião onde uma outra premissa era não vá na casa de ninguém sem ser convidado. Porque você está lá, chegou o André... O André \_\_\_\_\_ tem casa lá, o Seigo tem casa lá, o \_\_\_\_\_ tem, o Tuma tem. Só que às vezes eles estão lá e a gente não sabe que eles estão lá porque... Na praia quando você vai, tem uma praia de trinta quilômetros na Ilha do Cardoso que tem trezentas pessoas. Então você vê um cara lá embaixo, você vai descobrir que é teu vizinho de teto. Se ele quiser ele te convida pra ir à noite. Mas essas coisas acabam sendo uma utopia e que se desmancham com o tempo porque aí o filho que começa a namorar com a menininha espiroqueta pra burro, que gostou do filho do fulano ou vice versa um não

sai da casa do outro e começa a tocar violão debaixo da casa do cara que quer dormir...

P/1 – Vai mudando...

R – É um estado de espírito que não se perpetua, você não pode implantar e sem.. São coisas destituídas de objetivos mercantis ou meritórios de qualquer natureza. Fazer por fazer. Um dia que vocês quiserem um lugar diferente vocês estão convidados.

P/1 – Quero conhecer.

R – Pode conhecer, pode levar quem lhes parecer mais adequado. Nós temos infra estrutura suficiente pra quem chegar lá. E na vila não tem pensões de bom padrão, isso faz com que não haja público flutuante e também não haja banditismo. Nesse período que eu estou lá, 25 anos, nunca sumiu nada, eu deixo casa aberta, chave no contato e casa aberta, é casa isolada que você não enxerga uma casa da outra. Mas se o indivíduo pegar a sua camisa ele não pode usar porque todo mundo sabe que não é dele. Então é uma característica da população flutuante. O cara pega, olha pra usar... O bandido nunca faz roubo onde ele mora. Como a vila é uma vila de duzentas pessoas, ninguém pode pegar a vara de pescar que não é dele. Todo mundo sabe qual é a vara dele. Então essa parte fica tolhida e esse conforto a gente acaba tendo. É um lugar que ainda se dorme sem trancar a porta. Parece utopia e é em São Paulo. Agora é porque não tem público flutuante. Quando vocês forem fazer outro livro de coisas que não existem mais você pode ir lá comigo...

P/2 – O senhor esta retornando à utopia dos seus pais, não é? Quando vieram aqui?

R – Bom, eu acho que entram componentes atávicos porque os países nórdicos da mesma forma que os escandinavos são todos descendentes de vikings e os vikings sempre foram andarilhos e piratas do mar, não de muito boa qualidade, falando em tempo. Pra você ter uma idéia os vikings tomaram Paris com trinta mil pessoas. Trinta mil caras chegaram e tomaram Paris, acabou. Saíram numa negociação bem feita com Carlos qualquer coisa lá em ouro, mulheres e não sei o que lá e se mandaram, desocuparam como ocuparam. Eles não são de ocupar eles são de... Eu tenho essa impressão que essa tendência andarilha ela permanece nos descendentes deles. Eu vejo isso nos meus irmãos, nos outros que vieram de lá um dia. Um está na Austrália, outro está não sei o quê. Não dá pra ficar. O meu irmão já morou nos Estados Unidos, depois já morou no Recife, agora mora aqui, não sei por quanto tempo, daqui a pouco está morando não sei onde. Eu acho que faz parte da natureza de alguns seres, provavelmente por razões atávicas.

P/1 – Então tá bom. Você gostou de ter dado essa entrevista para a gente?

R – Eu não sei o que vocês vão fazer com o blá blá blá que eu falei. Espero ter sido útil.

P/1 – Muito útil.

P/2 – A gente gostaria de agradecer.

R – Não seja por isso, no que eu puder ser útil.

P/2 – Tem alguma coisa que o senhor queira finalizar?

R – Não, eu fico satisfeito que o Incor faça algo que ajude a melhorar mais a sua imagem e que perpetue aquilo que de bom ele já fez e que ao mesmo tempo melhore aquilo que não é tão bom, que certamente toda entidade tem que melhorar. Tem gente competente dedicada hoje, com muita vontade e acho que já passou do ponto de voltar atrás. Eu lamento que, isso nós contestamos em outra época, que o conjunto dois que eu assinei o contrato de concessão fosse ao lado. Acho que o Incor era um prédio para estar numa marginal, na beira da Dutra, na Castelo Branco, espaço horizontal com condições de hotelaria condizente, esperar coisas paralelas pra abastecer a própria entidade. Um lugar para recuperação de recém operados. Hoje os caras ficam andando pelo corredor, janela essa baita fumaceira uma poluição desgraçada...

P/1 – Trânsito horroroso.

R – Trânsito horroroso. É, tem muita gente que morre na Rebouças, na Dr. Arnaldo, na Paulista porque não consegue chegar no Incor. O trânsito que impede. São certas coisas, provavelmente de natureza política, que eu realmente não conseguiria digerir com facilidade, mas essa foi uma decisão do Conselho, que na época era regido pelo Fúlvio, e aí eu entendo. Ele é professor universitário, dá aula lá, mora perto, tem consultório perto, se tiver um treco em Arujá sai do triângulo de conveniência pessoal. Isso tem que ser respeitado também. Por que você não tem gente boa em Brasília, na área de Medicina? Porque os caras que são bons já estão devidamente estruturados onde estão. E os que não estão, por ser Brasília uma cidade nova ainda, não tiveram condições de mostrar que são bons. Deve até ter gente boa em Brasília ou razoavelmente boa, se não ótima, mas que estão sem.. Continua igual como era, uma coisa impressionante. Eu tive o ano passado conversando com os empresários, todos eles vêm para São Paulo pra as consultas médicas. Todos. Cada um por uma causa. Por que não se faz aqui? Porque o cara que... Não adianta um belo prédio, se não tiver um cara que saiba o que fazer com o Boeing ele não voa. Então tem que botar a tripulação treinada, e a tripulação treinada não quer ir para Brasília porque o aeroporto deles é aqui. Isso é compreensível. É muito fácil criticar. Não faz, faz. Já que você faz, então faz funcionar. Agora tem maneiras de fazer funcionar se houver criatividade, se houver alguma dedicação. Se você fizer um hospital de qualquer atividade em Brasília e você conversar com quinze papas. Um de São Paulo, um de Belo Horizonte, um de Curitiba, onde os houver reconhecidos pelos outros como papas e combinar com eles um dia a cada quinze dias para que eles estejam em Brasília, 24 horas para atendimentos emergenciais ou atendimentos clínicos, numa amostragem que eu fiz, você consegue. Por que? Porque todos eles também têm interesse também - todos eles são gente - têm interesse de estarem perto do poder e estando lá estarão perto do Congresso, perto da Presidência, de todos os

poderes políticos e econômicos, conseqüentemente, existentes no país. Então essas ordens vestais são tentadoras.

P/2 – \_\_\_\_\_

R – É. Exatamente. Tribunais todos.

P/1 – Todas as áreas.

R – Ninguém talvez, ninguém não, com certeza. Ninguém topa ficar lá o tempo todo, mas um dia a cada quinze, a grande maioria topou. Alguém precisa fazer empreendimento desse tipo. Cirurgia de cabeça, coração e abdome, cirurgias emergenciais, as outras são todas eletivas, você pode fazer quando quiser. Bota em Brasília nesses moldes, você faz o melhor hospital do Brasil porque não vai faltar dinheiro nem dinheiro público, e estarão julgando em casa própria.

P/1 – Resolve.

R – Com certeza resolve.

P/2 – Obrigado.

R – Obrigado a vocês.