



MOHAMAD AKL

temos que ser
CRIATIVOS

VALORES, MEDICINA E
EMPREENDEDORISMO
NO BRASIL

GALÁXIA

temos que ser CRIATIVOS

Copyright © 2016 by Mohamad Akl

Coordenação editorial **Galáxia**

Edição **Kátia Okumura e Carlos Thompson**

Capa e projeto gráfico **Ana Carolina Mesquita**

Preparação de texto **Florencia Ayer**

Revisão **Gabriel Marcondes**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC Brasil, Belo Horizonte, MG)

A315t

Akl, Mohamad.

Temos que ser criativos: valores, medicina e
empreendedorismo no Brasil / Mohamad Akl. – São Paulo (SP):
Galáxia, 2016.

144 p.

ISBN 978-85-93352-00-3

1. Criatividade nos negócios. 2. Empreendedorismo.
3. Medicina. 4. Cooperativismo. I. Título.

CDD-658.409

2016

GALÁXIA

Rua Aimberê, 2090, cj. 21

01258-020 — São Paulo, SP

MOHAMAD AKL

temos que ser CRIATIVOS

VALORES, MEDICINA E EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

GALÁXIA

Agradeço aos filhos, Mariana, Felipe e Artur,
e à esposa, Eloisa, que souberam entender
a ausência em momentos importantes
de suas vidas.

Dedico este livro a todos os colaboradores
e dirigentes que passaram pela Central
Nacional Unimed e contribuíram para
seu crescimento.

APRESENTAÇÃO

Oportunidades para todos

Na visão dos imigrantes, o Brasil é uma terra de oportunidades. Como não vamos gostar daqui? Deveria ser assim também para os brasileiros natos. Há oportunidades para todos. Bote lá na frente o que você quiser e corra atrás.

Sim, há crises, concentração de renda, corrupção e burocracia, que atrapalham os negócios. Mesmo assim, neste país, em 1957, um menino de cinco anos, vindo de Hobarie, pequena localidade no sul do Líbano, pôde chegar sem saber uma palavra de português e tornar-se médico 22 anos depois. Mais tarde, esse profissional – cujo pai fora mascate e abriu uma lojinha de roupas no interior de São Paulo – fundou e presidiu uma das maiores operadoras de planos de saúde do país, a Central Nacional Unimed.

Nada foi fácil, é óbvio, mas sempre me lembrei do passado de dificuldades e dizia para mim mesmo: preciso melhorar de vida. Para isso, agarrava com unhas e dentes todas as oportunidades que apareciam.

Foi por essa razão que, no período em que fazia estágio em São Paulo, fiz 49 plantões de 12 horas em 60 dias, quando ocorreu uma greve no Hospital do Servidor Público Estadual. Na época, eu era estagiário.

Muitos médicos se decepcionam com a profissão, por ter de acumular empregos, plantões, atender dezenas de pessoas por dia e não ganhar o suficiente nem para pagar as contas. Há, também, quem desista de confiar no Brasil, porque os dilemas se repetem e as coisas não se resolvem com a velocidade que gostaríamos.

Este livro é para todos aqueles que estão começando sua trajetória, em qualquer área, principalmente na saúde. Também se volta para

quem atua na área de saúde ou, de alguma forma, interessa-se por medicina, qualidade de vida e longevidade.

Viver mais é ótimo, com saúde bem melhor!

Resolvi ser médico quando, ainda criança, acompanhei minha mãe, Hamda, em uma consulta. Depois, ela foi operada por dois médicos e fiquei encantado com a competência deles. Pensei em fazer alguma coisa que ajudasse as pessoas, porque este país me deu muito. Escolhi, então, a medicina.

Morei no interior paulista (a maior parte do tempo em Barretos) com minha mãe, meu pai Sami e meus quatro irmãos, dois deles nascidos no Brasil. Estudei em Uberlândia (MG) e construí minha vida profissional lá e em São Paulo. Escolhi a ginecologia e obstetrícia porque está ligada à vida e à felicidade. A mulher vai para o hospital sorrindo.

Além da dedicação, da perseverança e de atenção às oportunidades, é importante que nossas escolhas profissionais tenham também o foco no próximo, no efeito que teremos na vida de outras pessoas. Com essa combinação de fatores e muito esforço, é possível ir em frente e realizar sonhos.

A medicina suplementar (planos de saúde), à qual tenho me dedicado por décadas, necessitará cada vez mais de profissionais qualificados e apaixonados pelas atividades desenvolvidas. Teremos de prover, a milhões de idosos, cuidados de alta qualidade. Somente esse desafio já é capaz de assegurar vagas para centenas de milhares de profissionais.

Temos centros de excelência médico-hospitalar no país, embora esse avanço não seja uniforme em todas as regiões. Ao mesmo tempo em que evoluímos em transplantes, tratamentos com células-tronco e mapeamento do DNA, apanhamos feio de doenças antigas, vinculadas à pobreza e à falta de saneamento básico (como dengue, chikungunya e zika), e três em quatro brasileiros não têm plano de saúde: dependem exclusivamente da área pública, do Sistema Único de Saúde (SUS) – que é bom, mas carece de mais investimentos e gestão. Se, por um lado, utilizamos robôs-cirurgiões em algumas intervenções críticas, ainda convivemos com elevada mortalidade in-

fantil, filas imensas nos hospitais e a formação inadequada em muitas faculdades de medicina.

Diante disso, algumas pessoas consideram que há complicações demais. Não vejo assim, sinceramente. Esses desafios têm de ser vencidos e isso exige muito esforço; logo, as oportunidades estão aí, à nossa frente.

A área de saúde, a propósito, não precisa somente de médicos, enfermeiros e dentistas. É formada também por advogados, técnicos das mais diversas áreas, especialistas em tecnologia da informação, contadores, atuários, administradores, comunicadores, executivos de recursos humanos, secretárias, atendentes etc.

Tente imaginar qualquer atividade humana e como exercê-la com doenças não tratadas. Não é possível, claro. Ser saudável é a base da vida. Doentes, perdemos mobilidade, capacidade física e intelectual.

A boa formação universitária, a residência e os estágios não bastam para preparar bons profissionais em nenhuma área, seja ela medicina, construção civil, direito, relações internacionais ou moda. Temos de pensar como empreendedores, pois as relações de trabalho estão mudando. Todos, de certa forma, deverão dominar rudimentos de TI e de comunicação, fundamentais nos mais variados ramos de negócios, pois é provável que cada vez mais as pessoas sejam contratadas por projeto, por empresas e governos. Serão, portanto, gestoras de sua própria carreira e de seus negócios, além de profissionais em suas áreas específicas de conhecimento.

No meu caso, foi mais ou menos assim. Eu me formei em medicina e pensei, inicialmente, em ter consultório e ser cirurgião. As circunstâncias, entretanto, levaram-me em direção à administração, e não fugi desse caminho. Ao contrário, tornei-me médico-administrador, porque havia carência desse tipo de profissional. Mais especificamente, abracei o cooperativismo e venho atuando na Unimed nas últimas décadas.

Resolvi escrever esta obra para contar o que aprendi com a luta de meus pais, a medicina e a Unimed ao longo da vida. Com o objetivo de melhor partilhar essas experiências, cada capítulo se subdivide em tópicos de interesse. Neles, abordo temas como cooperativismo,

mercado de planos de saúde, lições aprendidas, e o que podemos (e devemos) fazer por nós mesmos e o Brasil em 2050.

Este livro é dirigido principalmente aos jovens e aos profissionais que estão dando os primeiros passos no mundo empresarial. Àqueles que, portanto, desejam construir não somente uma carreira, mas realizar sonhos, desenvolver projetos, ousar, inovar e transformar.

Porque temos que ser criativos, e a criatividade não é exclusivamente um dom, uma tendência inata: precisa ser alimentada no dia a dia. Experiências devem ser repartidas, e é o que me proponho a fazer nestas páginas.

Boa leitura!

Sumário

19 PARA COMEÇAR

- 21 Cooperação
- 23 Foco
- 24 Felicidade
- 25 Inovação
- 27 Soluções
- 28 Otimismo
- 29 Economia
- 30 Honestidade
- 31 Paciência
- 32 Empatia
- 33 Saúde no prato
- 34 Simplicidade
- 35 *Lembretes*

39 PARA EXECUTIVOS

- 41 Temos que ser criativos
- 44 Faça acontecer
- 46 Você pode

49 PARA LÍDERES

- 51 Meritocracia
- 52 Gestão de crise
- 54 Investir é o nome do jogo
- 56 Liderança solitária
- 59 Talentos
- 61 Confiança
- 61 Convencer
- 64 Reciprocidade
- 65 Orgulho
- 66 O poder do sorriso

- 66 Divisão do tempo
- 67 Presidente 24 horas
- 68 Diversidade

71 PARA TODOS: ESCOLHAS

- 73 Poder x autoridade
- 74 Humildade x arrogância
- 75 Problema x desafios
- 78 Gratidão x gratidão

83 PARA TODOS: SUGESTÕES

- 85 Ética nos negócios
- 87 Cuide-se bem
- 88 Ouse
- 89 Construa sua história

93 COOPERATIVISMO

- 95 União dos Médicos
- 98 Sistema Unimed
- 99 Central Nacional Unimed
- 100 Política x sucessão
- 101 Linha do tempo – CNU

103 MEDICINA

- 105 Saúde privada
- 108 Agenda positiva
- 109 Parcerias público-privadas

115 PENSATAS

- 117 Futurologia
- 120 Avalie o histórico
- 121 \$\$\$
- 122 Terceira idade

127 ANEXOS

- 129 Principais artigos publicados na imprensa

129 SOBRE O AUTOR

PARA COMEÇAR

Como a teoria na prática é outra,
partilho algumas coisas que aprendi
em mais de três décadas de medicina
e na administração da maior
das Unimeds.

Para começar

Quem está saindo da faculdade e ingressando no mercado de trabalho tem à disposição, desde os últimos anos, várias “portas profissionais”: programas de estágio e de *trainee*, concursos públicos, abertura de microempresas, associação a cooperativas de trabalho. Há também a possibilidade de começar trabalhando com familiares e amigos, o que ocorre muito na área de medicina. Ou em uma sociedade uniprofissional, que reúne profissionais de uma mesma categoria.

Seja qual for o seu caso, selecionei alguns tópicos que talvez possam ajudá-lo a começar com mais orientação, em um período da vida no qual há tantas dúvidas e incertezas. São 12 temas: simbolicamente, um para cada mês do ano.

Cooperação

Cooperar é atuar junto. Dividir trabalho e renda, com liberdade e responsabilidade. Uma cooperativa se baseia em sete princípios: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade.

O sistema cooperativo caracteriza-se por aspectos tão inovadores que muitos brasileiros, até hoje, têm dificuldade de entendê-lo. Não há um sócio ou grupo de sócios capitalistas, nem investidores. Os donos das cooperativas Unimed, por exemplo, são os médicos que atendem os clientes. Hoje, mais de 114 mil médicos são os proprietários de 349 cooperativas Unimed, que atendem a 18 milhões de beneficiários. Esses números mudam frequentemente, porque é um mercado dinâmico, e estou retratando a situação de 2016, quando a Unimed era a 21^a marca

mais valiosa do país, estimada em R\$ 2,8 bilhões. Nada mau para uma iniciativa de 1967, que não para de evoluir.

Cito esse exemplo para sugerir aos jovens ávidos por crescimento profissional que se debrucem sobre o cooperativismo. É uma forma de organização apartidária, independente, que reúne as melhores características da livre iniciativa com agudo foco social.

Na cooperativa, como já disse, os donos são os cooperados. Eles ganham de acordo com a produção. Os lucros e prejuízos são divididos também sob esta ótica.

Uma das grandes possibilidades de ascensão social via cooperativas é a absorção de especialistas em economia criativa, que trabalham com softwares, games, moda, quadrinhos, música, comunicação, eventos, TI e serviços muito especializados em saúde, para enumerar apenas alguns.

No cooperativismo, vários profissionais somam forças e dividem custos de operação. Um empresário teria de investir muito mais capital para tocar um novo negócio.

Se você tiver uma boa ideia e houver mercado para ela, terá opções como criar uma microempresa, uma cooperativa ou trabalhar em casa, como profissional liberal.

Precisamos de espírito empreendedor para que os brasileiros possam ter uma vida mais próspera. Quando eu me formei em medicina, decidi melhorar de vida. Eu pensava em meu passado e mirava este futuro. Não imaginava que me tornaria médico cooperado, depois dirigente de cooperativa em Uberlândia, muito menos que seria diretor da Unimed do Brasil (1997 a 2001), fundador da Central Nacional Unimed (1998) e seu presidente.

Mas as chances apareceram, as pessoas confiaram missões a mim e assumi os compromissos decorrentes dessas situações.

Da experiência como dirigente cooperativista na Unimed, médico ginecologista, obstetra e mastologista, recolhi lições que compartilho aqui. Foram coisas que na maioria das vezes aprendi na prática, porque surgia uma oportunidade e não havia muito tempo para me preparar. Precisava agir para dar conta do novo desafio.

O melhor remédio para muitas ocupações é arregaçar as mangas e fazer mais do que o necessário todos os dias.

Tudo isso tem a ver com transpiração e inspiração. O inventor Thomas Edison dizia que o sucesso dependia 99% de suor e 1% de inspiração. Concorro com ele. Mas, se sua opção for uma vida mais tranquila e com menos trabalho, boa sorte!

Provavelmente, caso o ramo de atividade exija pouco de você, pagará bem menos do que você gostaria de receber. As recompensas costumam acompanhar o esforço empreendido por nós.

Várias dessas percepções foram provenientes de erros ou de situações inusitadas em que tive de tentar soluções inovadoras, sem saber se seriam bem-sucedidas. Têm como característica comum, portanto, a prática. Conforme o ditado popular, a teoria na prática é outra. Posso assegurar que sim.

Expressões como “agregar valor” e palavras em inglês podem encantar plateias, mas não solucionam problemas que demandam respostas urgentes e eficazes. Vamos, então, à prática!

Foco

Em 1985 fui convidado a integrar o Conselho Fiscal da Unimed Uberlândia. Não aceitei de imediato. Respondi: “Conselho Fiscal eu não quero; é uma vez por mês, você vai lá e se reúne. Não, eu não quero fiscalizar ninguém; quero é fazer parte da diretoria. Então aceito, mas tenho que ser diretor”.

Eles me explicaram que, para diretor, não havia vaga. Disse que tudo bem, eu seguiria tocando minha vida.

Por que bati pé em relação a ser diretor ou nada? Por orgulho, vaidade, presunção? Não: porque tinha foco.

Em minha avaliação, naquele momento, participar esporadicamente da gestão não seria interessante. Logo, preferi não aceitar o convite a fazer algo que não me interessava. Isso é foco. Foi um final feliz, porque eles acabaram substituindo outro diretor e, enfim, eu assumi o posto de diretor financeiro da Unimed.

Há profissionais que atiram para todos os lados na esperança de, sem saber por quê, acertar de alguma forma. Considero isso uma dispersão de forças na trajetória profissional. Às vezes, é melhor dizer não. Agra-

decer o convite e não topa. Seguir um caminho diferente daquele que todos esperam. Da mesma forma, não é possível abarcar o mundo com as pernas, ou seja, fazer tudo ao mesmo tempo.

Foi o que ocorreu no episódio da fundação da Central Nacional Unimed, em 1998. À época, eu era diretor operacional e administrativo da Unimed do Brasil, a confederação da marca. Um cargo importante, destacado na sua hierarquia.

O fundador da empresa, Dr. Edmundo Castilho, então presidente da Unimed do Brasil, convocou-me para fundar a CNU, a operadora nacional do Sistema Unimed. O objetivo era deixar para a Unimed do Brasil somente a parte que envolvia as áreas institucional, de gestão da marca, de cooperativismo e de responsabilidade social.

A partir de 2001, a nova operadora já contava com uma estrutura administrativa e resultados financeiros. Decidi sair da Unimed do Brasil e me dedicar somente à CNU. Tinha de escolher, porque a operadora estava crescendo e exigia dedicação integral, do ponto de vista administrativo. O foco inicial, que era criar a estrutura e aumentar o número de Unimeds associadas, passou a voltar-se para os clientes e, consequentemente, para vendas.

Em momentos nos quais a economia está mais aquecida, não é raro recebermos mais de um convite profissional ao mesmo tempo. Como escolher um deles? Há vários indicadores a considerar: mercado potencial, salário, identificação com a proposta, confiança nos dirigentes, respeito à marca.

Assim que bater o martelo por um dos convites, siga em frente sem pensar no que deixou para trás. O foco também ocorre nesse sentido. A escolha foi feita e você deve se dedicar para fazer o melhor possível, a fim de se preparar para novos voos.

Felicidade

Hierarquia não se destina a manter os funcionários sob controle.

É lógico que precisa haver hierarquia, respeito pelos cargos. Mas, para mim, isso não é o prioritário. O presidente é importante? É, pois alguém precisa representar, defender a empresa em várias situações. Entretanto,

temos que oferecer oportunidade a todos. Não há como nos reunirmos com centenas ou milhares de funcionários. Então, façamos com que o corpo gestor e a diretoria levem as informações às suas equipes.

Percebi que essa forma de administração estava dando resultado na CNU. Assim como respeitar os colaboradores, porque isso motiva. Acredito que se a pessoa se sentir responsável e valorizada, fazendo parte do conjunto e do crescimento da empresa, tudo será diferente.

Pagar altos salários talvez nem sempre seja o mais importante, pois mesmo quando você paga um salário bom, o funcionário às vezes tem uma atitude de fazer apenas o necessário e depois ir embora.

Cada vez mais há que se ter um ambiente laboral caracterizado pela felicidade. Não falo em tese. O ambiente profissional é muito bom na Central Nacional Unimed. Os colaboradores se sentem felizes e essa situação é reconhecida pelos veículos de comunicação especializados em RH e gestão.

A CNU participa de vários guias que selecionam as melhores empresas onde trabalhar, as mais indicadas para começar a carreira, as melhores em termos de gestão de pessoas.

A rotatividade e o absenteísmo têm índices muito pequenos na nossa operadora.

Liberdade, transparência, valorização profissional, oportunidade de continuar os estudos, avaliação justa, bom pacote de benefícios e salários competitivos são percebidos tanto pelos colaboradores quanto pelo mercado. Não se esqueça: todos gostam de ser valorizados, de participar da gestão e das decisões.

Inovação

Nesse mundo instável, globalizado e com permanentes avanços tecnológicos, as crises econômicas e financeiras tendem a ocorrer com mais frequência. A empresa que dominou o mercado, se não acompanhar e até se antecipar às mudanças, corre o risco de perder a liderança e, em situações extremas, deixar de existir.

Não me canso de repetir: temos que ser criativos. Quando digo isso, não estou me referindo somente às grandes transformações. Essas são

mais raras, mais difíceis. Contudo, podemos (e devemos) nos transformar sempre.

No meu caso, se insistisse em somente atender as pacientes (no consultório e no hospital), não teria sido dirigente da Unimed, nem fundador a Federação Intrafederativa Unimed do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, a Unicred (cooperativa de crédito) de Uberlândia e a Fundação Unimed de Assistência Médica Cooperativa (Funameco), uma assistência para os médicos cooperados e seus dependentes. Foram essas experiências, esse aprendizado, que me deram condições para liderar a criação da Central Nacional Unimed.

Não que eu julgasse ser capaz de desenvolver todas as atividades em quaisquer circunstâncias. Ao ser convidado para assumir o cargo de diretor clínico do Hospital Santa Marta, em Uberlândia, por volta de 1983, respondi sinceramente: “Mas eu não entendo nada disso”. Eles, porém, apostaram em mim, e tornei-me diretor-geral daquela instituição de saúde.

Houve uma época em que eu simultaneamente tinha consultório, era secretário-geral da Sociedade Médica de Uberlândia e diretor da Unimed local. De que forma conseguia dar conta de tudo sem desgastar? Gostava do que fazia, aprendia a administrar e buscava ser criativo nessas atividades.

Não sou administrador nem economista. Logo, acho que sei mais pelo aprendizado da vida, pelo bom senso e pela persistência do que por minha formação inicial. É uma grande responsabilidade, sempre foi. Em função disso, convivi menos com a família do que gostaria – sou casado, tenho uma filha e dois filhos –, mas procurei estar presente nos momentos mais importantes da vida deles. Não é raro encontrar uma foto de aniversário deles em que estivesse de jaleco.

Há tanta diversidade em nossas trajetórias que pergunto: para que fazer tudo igual? Gosto muito de futebol (hoje apenas na torcida do Corinthians, antes também jogava). Apesar de os torcedores serem ávidos por vitórias em partidas e campeonatos conquistados, também valorizam o esforço e a dedicação dos jogadores que “vestem a camisa” do clube. Nas empresas ocorre o mesmo. Por tudo isso, seja criativo sempre que possível.

Soluções

É muito fácil criticar e apontar ineficiências, mostrar o que não está funcionando adequadamente. É uma característica do ser humano, feliz ou infelizmente. Dizemos: aquilo está errado, tal coisa não deveria ser assim.

Na gestão de uma empresa, muitas pessoas enxergam o defeito, mas as que se destacam são aquelas que propõem alguma solução. Mais do que isso: sobressaem-se as que de fato solucionam o contratempo, que não ficam apenas nas intenções. São esses os profissionais que mais contribuem para o desenvolvimento das organizações. Para eles (ou elas), ainda que haja crises não faltam oportunidades profissionais.

Quem não gostaria de ter um funcionário ou funcionária que já chega à reunião com o pacote completo – a identificação do erro no processo e pelo menos uma sugestão para resolvê-lo?

Nem sempre, porém, os profissionais que têm boas ideias se sentem à vontade, estimulados a oferecê-las aos dirigentes e executivos que comandam as empresas.

Por incrível que pareça, há organizações públicas e privadas nas quais o colaborador cheio de ideias é visto como chato ou carreirista.

Não se acanhe com tal equívoco de avaliação. Se o fato de oferecer ideias não for apreciado, converse com seu chefe e tente esclarecer seus objetivos na organização. Caso não consiga espaço para propor suas sugestões, procure outro lugar para trabalhar, porque assim sua criatividade poderá ser mais bem utilizada.

A propósito, criamos na CNU, há alguns anos, o Programa de Ideias, que premia os autores de sugestões que contribuam para reduzir custos, aperfeiçoar processos e melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Podemos afirmar que criatividade, inovação e proposta de soluções andam de mãos dadas e fazem muito bem a qualquer instituição.

No filme sobre Steve Jobs, que na Apple foi responsável por inovações como o iPhone, o iPod, o iPad e o iMac, o personagem-título afirmava que era o maestro da orquestra. Uma boa imagem. A orquestra, você sabe, precisa de maestros e de músicos, ou seja, de pessoas que, em conjunto, executem peças musicais. Maestro ou músico, trabalhe para que, ao final da apresentação, todos aplaudam o espetáculo.

Otimismo

Temos de admitir que nós, brasileiros – eu me considero brasileiro, sim! – costumamos passar rapidamente da euforia para o baixo astral. Foi um salto rápido da crença de que éramos imbatíveis, de que conquistaríamos o hexacampeonato mundial de futebol em casa em 2014, à depressão após a derrota de 7 a 1 para a seleção alemã. Em questão de horas, os comentaristas que antes exaltavam o espírito da “família do Felipão”, que uniria os jogadores rumo à vitória, entregaram-se à negação de todos os valores de nosso futebol.

De fato, nas últimas décadas o Brasil tem desperdiçado oportunidades de se desenvolver consistentemente, mais em função da política do que da economia. As crises se alternam aos períodos de bonança, dando a impressão de que nunca chegaremos lá. Asseguro que chegaremos, sim, embora não possa precisar quando isso ocorrerá.

Um líder não pode ser pessimista: se ele projetar o fracasso, isso ficará estampado em sua face. Não haverá brilho em seus olhos e suas palavras serão contaminadas pelo temor da derrota. Como conduzir, dessa maneira, um grupo rumo à vitória?

É claro que, frente a ameaças como queda da atividade econômica e aumento das taxas de juros e da inflação, há que avaliar nossos pontos fortes e fracos para enfrentar o cenário mais adverso.

O tempo que se perde para se lamentar, para reclamar das dificuldades que o governo, o mercado e a vida nos impõem, poderia ser mais bem empregado tentando melhorar esse quadro.

Em todas as épocas, inclusive durante as depressões econômicas, houve pessoas e empresas que enriqueceram porque descobriram como atender a alguma necessidade que os outros não percebiam, preocupados demais com os obstáculos no caminho.

Sou um eterno otimista. Na maioria das vezes, acerto.

O pessimista não encontra razões nem para sair da cama todas as manhãs. Viver também é enfrentar desafios e descobrir uma maneira de fazer o que parecia impossível. Ou você pensa que computadores, cinema, *smartphones*, televisão, automóveis, energia elétrica em domicílio, aviões, robôs e remédios poderosos sempre existiram? Alguém desconfiou que poderia criá-los, tentou inúmeras vezes e conseguiu desenvolvê-los.

Nem todos ficaram ricos com suas invenções, porque ganhar muito dinheiro envolve outras habilidades e conhecimentos. Entretanto, há várias recompensas na vida que não são necessariamente monetárias, tais como o reconhecimento por descobrir algo que tornou o mundo melhor.

Economia

Uma boa vacina contra as dificuldades empresariais é agir sempre com extremo rigor na área financeira.

Não gosto de jogar dinheiro fora, nem de pagar mais do que o preço justo. Volto a lembrar que, em uma cooperativa, trabalho e renda, sobras (lucros) e prejuízos são distribuídos para os cooperados. Não há um único sócio que detenha o capital sozinho: normalmente, são centenas ou milhares.

Na CNU, que é uma cooperativa de segundo grau, os sócios são as cooperativas Unimed, que, por sua vez, pertencem aos cooperados (médicos). Então, quando fazemos o orçamento e definimos o planejamento estratégico, estamos trabalhando sob a delegação dos associados. Muitas famílias dependem de nossas decisões, inclusive os milhões de beneficiários de nossos planos de saúde.

Zelar pelo dinheiro dos outros é uma questão de seriedade e de qualidade da gestão. Cuidar bem das finanças pessoais é essencial para construirmos uma vida melhor para nós e nossos familiares.

Peça sempre vários orçamentos. Negocie muito. Como sou de origem libanesa, sempre ouço muitas brincadeiras sobre como somos bons negociantes. Eu me orgulho disso! Os fenícios, dos quais descendem os libaneses, foram grandes comerciantes, que se lançaram ao mar para vender e comprar produtos na região do Mediterrâneo.

Negociar é uma arte e um dos atributos de uma empresa bem-sucedida. Se você aceitar o primeiro orçamento, provavelmente pagará mais.

Os fornecedores valorizam empresas que paguem em dia e que sejam corretíssimas com os compromissos assumidos. Com essas organizações, encontrarão mais flexibilidade para negociar preços de produtos e serviços, pois não precisarão embutir um valor adicional como precaução contra calotes.

Não tenha vergonha de pedir desconto. Some pequenos abatimentos concedidos em milhares de contratos de uma grande empresa, e eles talvez levem a organização ao lucro, em lugar de ao prejuízo.

Ao mesmo tempo, prestadores de serviços não devem ser escolhidos somente pelo preço, porque, muitas vezes, o que é bem mais barato do que a média do mercado não tem a qualidade apregoada.

Equilibrar esses fatores é um aprendizado constante. Ninguém nasce um grande negociador, salvo exceções. Pratique, preste atenção aos profissionais de sucesso e seja humilde para assumir que ainda tem muito a aprender.

Honestidade

Um presidente de empresa, sem dúvida, ouve muitas sugestões para fazer coisas erradas, burlar a lei e jogar sujo contra os concorrentes. Fazer a coisa certa, contudo, é algo inegociável.

Quais são os limites? Os valores que nos foram ensinados por nossos familiares. E as leis.

Quem discorda de uma lei deve lutar, por meio de voto ou mobilização, para mudá-la. Não vale desrespeitar o arcabouço legal da sociedade somente porque achamos que determinadas leis não são as ideais.

É o caso dos impostos, taxas e contribuições. Realmente, há uma carga tributária e fiscal absurda no Brasil que, além disso, é acompanhada de uma burocracia que dificulta os negócios e enfraquece as empresas. Podemos, a partir dessa constatação, defender um sistema tributário mais inteligente e que beneficie as atividades produtivas, que geram empregos e renda. Caso nos julgemos prejudicados ou injustiçados, há o recurso aos tribunais ou a outras instâncias, como agências reguladoras e repartições públicas. Agir ao arrepio da legislação, entretanto, é errado. Não se constrói uma boa casa se a fundação for malfeita.

As operadoras de planos de saúde têm sofrido com a judicialização da medicina, ou seja, com a concessão, nos tribunais, de tratamentos não previstos em contrato. Como os valores das mensalidades são calculados em função de uma série de variáveis do grupo de beneficiários – como faixa etária, consultas, exames e cirurgias – acordados entre operadoras e

clientes, “rasgar” os contratos judicialmente impacta de modo negativo as finanças dessas empresas. No entanto, sempre respeitamos as decisões dos juízes. Recorremos, defendemos nossos direitos e agimos dentro da lei. Em relação a andar na linha, não existe plano B. O erro nunca se transformará em um acerto, e a lei deve valer para todos.

Paciência

Não há como ser líder, dirigente ou presidente e não ter a paciência testada várias vezes ao dia. É algo inerente à responsabilidade e aos compromissos que assumimos.

Para o indivíduo que vem cobrar uma solução, reclamar de um atendimento ou de algum detalhe do contrato, aquela é a situação mais importante do mundo. Dificilmente esse interlocutor compreenderá que toda questão tem dois ou mais lados, tampouco se lembrará, no auge da insatisfação, que você recebe uma série de abacaxis para descascar diariamente.

Se você se misturar à irritação alheia, perderá o bom senso. De cabeça quente, as ideias se tornam confusas e os problemas aumentam de dimensão. Conte até três, tome um gole de água, raciocine e ouça mais do que fale.

Paciência é a capacidade de suportar. É bem difícil, especialmente quando há uma conjunção de entraves e reclamações, e nada parece dar certo. Se a paciência é importante em todos os aspectos da vida, talvez seja ainda mais relevante no ambiente profissional, uma vez que as organizações costumam reunir profissionais com os mais diversos pensamentos, comportamentos e formas de interagir com os colegas. Tal diversidade enriquece o fluxo de trabalho, porém pode causar atritos se os profissionais não tiverem flexibilidade para respeitar visões divergentes e dialogar com tranquilidade em situações tensas.

Uma das formas de evitar um “dia de fúria” é entender que a raiva não costuma ser pessoal. Se for o caso, proteja a decisão para outro momento. As pessoas se irritam mais com os acontecimentos, com a decepção ou a perda de alguma coisa, do que com aquele que ouve ou lê suas reclamações.

Atualmente enfrentamos, além disso, a impaciência digital. Muito cuidado ao discutir assuntos por e-mail e mensagens instantâneas. Podemos avançar o sinal ao escrever, por não estarmos diante do destinatário das informações. Ofensas escritas ficam gravadas em pedra. Uma mensagem pelo celular pode ter o mesmo efeito de um artefato bélico. Portanto, caso precise discutir, faça-o de preferência em uma conversa pessoal e presencial. É bem possível que, ante o contato visual, ambas as partes moderem os termos e evitem uma briga inútil.

A paciência, mais do que uma virtude, é condição essencial para o exercício da liderança e para o sucesso profissional e nos negócios. Muita calma nessa hora.

Empatia

Chamamos de empatia a capacidade de compreender o próximo emocionalmente, de identificar-se com outras pessoas. É calçar os sapatos do outro, para enxergar o mundo como ele vê.

Fazer isso nos permite ampliar nosso ângulo de visão. Assim, teremos inúmeras percepções das coisas e certamente uma delas será a mais indicada para determinado desafio ou necessidade.

Há outro benefício na empatia: tornar mais leves as relações humanas. Perdemos parte considerável de nossas horas de trabalho com discussões, mal-entendidos, incompreensões. Na maioria das vezes, por não despendermos um ou dois minutos a mais para entender exatamente o que as pessoas desejam, gastamos horas ou dias para corrigir uma situação adversa.

Aqueles que discordam de nós não são necessariamente adversários, oponentes nem inimigos. Em quase todos os casos, não concordam conosco por terem ideias ou formações diferentes das nossas. Ou, o que é mais comum, por não compreenderem nossos pontos de vista.

É raro que não vejamos nessa diferença de ideias um litígio. No mundo comercial, porém, cada um defende os seus interesses, os seus objetivos empresariais. Em uma negociação de reajuste contratual, por exemplo, a empresa prestadora do serviço ou fabricante do produto lutará por reajustes maiores, e o cliente por percentuais menores. Como isso já é

esperado, deveria ser considerado comum nessas reuniões. Entretanto, não é incomum que se transforme em uma queda de braço.

Coloque-se no lugar dos colegas, dos vizinhos, dos amigos, dos familiares e dos clientes. Isso nos torna mais humildes e compreensivos. Ninguém perde nada agindo dessa forma.

Esse tópico me fez lembrar das pessoas que comentam sobre a pobreza dos outros. O detalhe é que nunca passaram fome. Discursar e defender que eles deveriam se esforçar mais, tomar tais e tais providências, estudar ou começar por baixo em uma empresa é fácil. Sem a vivência das dificuldades, porém, soa meio vazio.

Segue um exemplo da minha infância: eu nasci e morei os primeiros anos da minha vida em uma cidadezinha libanesa próxima à fronteira com Israel. Como todos sabem, há antigos conflitos envolvendo os países do Oriente Médio. No meu caso e de minha família, a guerra não era somente um capítulo nos livros de História; estava ali perto. Portanto, tenho opiniões sobre as controvérsias entre países bem diferentes das de quem nunca sentiu tal situação na pele. Quando leio ou assisto a uma reportagem no telejornal sobre os refugiados sírios, por exemplo, entendo a situação deles, muito embora tenha saído do Líbano ainda criança, vindo em uma boa viagem de navio e me considere brasileiro, devido à vida que construí aqui.

Saúde no prato

A gangorra da economia brasileira – e de muitos países – reduz um pouco o ímpeto dos empreendedores e investidores. Não podemos esperar até que tudo esteja funcionando bem e apresente crescimento sustentável para viver.

O dia de hoje não voltará nunca. Então, somos obrigados a ousar, a avançar mesmo em meio à instabilidade. Sem nos descuidar, sem jogar dinheiro fora, com coragem.

Como escolher uma área de atuação? Se eu tivesse de optar por um ramo de atividade hoje, escolheria novamente a saúde ou, quem sabe, a alimentação. O motivo é simples: todos precisam comer e evitar ou combater as doenças. E a população do planeta continua crescendo

muito, embora as taxas de natalidade estejam caindo em países desenvolvidos ou em desenvolvimento, como o Brasil. Já somos mais de sete bilhões de habitantes na Terra.

Na medicina, devemos levar em consideração que o Sistema Único de Saúde (SUS) é o maior do gênero mundialmente. Fora dos grandes centros, há carência de médicos e enfermeiros. A proporção de leitos hospitalares por habitante, na média do país, também é inferior à recomendada pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Por sua vez, a medicina suplementar atende hoje um quarto da população (quase 50 milhões de pessoas) e investe mais do que a área pública, responsável por mais de 200 milhões de vidas.

Para encher o prato e tratar da saúde dos brasileiros serão necessários milhões de profissionais. Os mais especializados e qualificados ganharão salários acima da média.

Portanto, fique de olho nessas duas áreas! Mais adiante abordarei esse tema com detalhes.

Simplicidade

Se você tiver alguma ideia para diminuir o impacto ambiental de serviços ou processos industriais, ou pensar, por exemplo, em uma inovação para utilizar energias alternativas de modo mais eficiente ou reduzir o tempo de abertura e fechamento de empresas, poderá se queixar de excesso, nunca de falta de trabalho.

Na área da saúde, por exemplo, lidamos com um grande desafio: o lixo hospitalar. O descarte de medicamentos, agulhas de injeção, curativos e outros insumos hospitalares é altamente poluente. A gestão adequada de tais resíduos demanda bons profissionais, altamente especializados num ramo que funde as áreas hospitalar e de gestão ambiental.

O mundo mais sustentável também exigirá uma logística mais inteligente de transportes, com emprego intensivo de fontes de energia alternativas, tais como álcool, biomassa e energias eólica, solar e elétrica. Para que essas formas de energia se popularizem, há uma série de questões a serem vencidas, em especial a viabilização de custos compatíveis com os orçamentos públicos e particulares.

Também vejo grande possibilidade de ascensão profissional para especialistas em desburocratizar o Brasil. Sim, há muita carência de simplificadores dos negócios e das relações humanas. Talvez soe meio estranho, mas pense no que já representam a mediação e a conciliação na justiça a fim de evitar litígios judiciais, que são caros e extremamente desgastantes.

Destaco, além disso, soluções como o Poupatempo, no estado de São Paulo, que desde 1996 oferece em um mesmo local vários serviços públicos ao cidadão, e o Simples Nacional, um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte.

É disso que precisamos: de profissionais que ajudem a melhorar o empreendedorismo, a cidadania e a sustentabilidade ambiental. Como sempre, tais atividades carregarão consigo outras mais tradicionais, porque toda evolução abre novas janelas para o desenvolvimento.

Lembretes

1. Não dê ouvido a críticas destrutivas. Quando Thomas Edison tinha oito anos seu professor dizia que ele era confuso e não conseguia aprender. Mais tarde, Edison inventou a lâmpada, o fonógrafo, o microfone e o projetor de cinema.

2. Uma derrota pode ser o prenúncio de grandes vitórias. A seleção brasileira de futebol foi derrotada no Maracanã em 1950, na final da primeira Copa do Mundo realizada no país. Venceu em 1958, 1962, 1970, 1994 e 2002.

3. Não há sucesso garantido. A seleção brasileira de futebol perdeu de virada a Copa de 1950 em casa, contra o Uruguai, e por 7 a 1 para a Alemanha no segundo mundial realizado no país.

4. Transforme uma boa ideia em realidade. Tire-a do papel, como foi feito com a Unimed em 1967.

5. A solução, às vezes, está bem perto de você. Edward Jenner criou a primeira vacina da história, contra a varíola, depois de perceber que moças responsáveis

pela ordenha de vacas que tiveram a “varíola bovina” contraíam uma versão mais suave da doença e ficavam imunes ao vírus humano.

6. Sucesso não tem idade. Sir Winston Churchill tinha 65 anos e era considerado superado quando se tornou primeiro-ministro inglês, em plena Segunda Guerra Mundial. Ele foi um dos principais responsáveis pela vitória dos Aliados.

7. Não desista de seus ideais. Nelson Mandela passou 27 anos na prisão. Depois de libertado, continuou lutando pelo fim do apartheid (regime de segregação racial da África do Sul), chegou à presidência e governou pela reconciliação do país.

8. Faça a diferença. O médico sanitário Oswaldo Cruz viveu somente 44 anos. Combateu a febre amarela com batalhões de mata-mosquitos e a vacinação obrigatória. Foi criticado e chamado até de “inimigo do povo”. Erradicou a febre amarela do Rio de Janeiro.

9. Partilhe talentos. Antônio Ermírio de Moraes foi um empresário de sucesso, presidente do Grupo Votorantim. Mesmo assim, dedicava parte de seu tempo à Beneficência Portuguesa de São Paulo, escrevia peças teatrais e uma coluna dominical no jornal *Folha de S.Paulo*.

10. Melhore o mundo. Herbert José de Souza, o sociólogo Betinho, foi exilado político e sofreu com a hemofilia. Criou a ONG Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, que se destacou pela campanha Natal sem Fome.

REFERÊNCIAS

http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=58672&cd_secao=58671

<http://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/agronegocio/164472-brasil-e-o-terceiro-maior-exportador-mundial-de-produtos-agropecuarios-devendo-assumir-a-lideranca-a.html#.WA-7WNUrLcc>

http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/11/09/internas_economia,705850/oferta-mundial-nas-maos-do-brasil.shtml

PARA EXECUTIVOS

No dia a dia de uma empresa, há dúvidas e dificuldades que parecem insolúveis. Não são. Criatividade é um santo remédio!

Para executivos

Temos que ser criativos

Um velho problema foi enfrentado algumas vezes com antigas soluções que não deram resultado – e você fica com a impressão de que não há saída. Porém nada é estático no mundo. A fila anda, as pessoas mudam, os produtos que não evoluem morrem. Pessoas e conceitos não são eternos.

Talvez você ou um parente tenha sido correntista do Banco Nacional ou tomado chá às cinco da tarde no Mappin, no centro de São Paulo. (A conta bancária pode também ter sido no Banespa, no Bamerindus ou no Econômico.) Muitos brasileiros com mais de 40 anos provavelmente viajaram ao menos uma vez pela Varig, companhia aérea que era símbolo de transporte aéreo de passageiros – e que acabou, assim como a Vasp, a Transbrasil, a Panair e diversas outras.

Na área de informática, hoje mais conhecida como TI, assistimos ao fim de empresas fortes como Compaq, Sun, Itautec, AOL e outras.

Empresas morrem ou são adquiridas quando não conseguem acompanhar o ritmo das mudanças, quer gostemos ou não.

A máquina de escrever era indispensável em escritórios. Apesar de haver datilógrafos e datilógrafas altamente especializados, secretárias e jornalistas também precisavam dominar o teclado. O computador acabou com essas simpáticas máquinas. No cemitério dos produtos poderíamos falar, além disso, do telex, do mimeógrafo, do fax, do videocassete, das fitas cassetes e dos telefones de disco (daí as ligações intermunicipais e interestaduais serem antigamente chamadas de Discagem Direta a Distância e as internacionais, de Discagem Direta Internacional).

Dois produtos que julgávamos eternos – máquinas fotográficas e relógios de pulso – foram suplantados pelos aparelhos celulares. Raros

jovens hoje têm relógio, pois veem as horas nos dispositivos móveis. Da mesma maneira, usam o celular para fotografar, arquivar e enviar instantâneos (como eram chamadas as fotografias).

Por outro lado, há ressurreições surpreendentes, como a dos discos de vinil – veja só! –, que voltaram com tudo porque os jovens (eles de novo) perceberam que os ruídos e chiados que fazem parte das gravações haviam sido deletados nos *compact discs*, os CDs.

Para quem nasceu no final da década de 1990, os aparelhos de tevê e rádio não fazem muito sentido. Essas pessoas se divertem, adquirem conhecimentos e se comunicam pelo celular ou pelo computador (que, a propósito, vem perdendo parte expressiva do mercado).

Antes de 2010 seria possível imaginar que os táxis pudessem ver-se ameaçados? E os hotéis? Pois hoje taxistas e hoteleiros se enfurecem com a concorrência do Uber (carros particulares cadastrados para transporte individual de passageiros) e do Airbnb (sistema que cadastra residências particulares para hospedagem em todo o mundo). O crescimento da economia colaborativa por meio de aplicativos já é uma tendência e tem até nome: uberização.

Há algo em comum na forma como surgiram as ideias de produtos que arrasaram equipamentos e serviços tradicionais: a observação de oportunidades de negócios com incorporação de novas tecnologias.

É por isso que repito sempre: temos que ser criativos. No mundo dos negócios e da tecnologia não há totens sagrados. Dizem que um cometa se chocou com a Terra e eliminou os dinossauros. Alguns ancestrais do ser humano não foram para a frente, a exemplo do homem de Neandertal. Já o *Homo sapiens* venceu e continua existindo, com seu cérebro desenvolvido, capacidade de linguagem, raciocínio etc.

O raciocínio é o entendimento dos atos e fatos pela razão. Por meio dele, temos ideias e criamos coisas. Ou seja, está em nossa origem criar coisas novas, como cinema, automóvel, penicilina, avião e computadores. Tal capacidade, contudo, não se manifesta somente por meio de invenções. Graças a ela, também conseguimos avaliar cenários, situações e propor ações coordenadas para resolver tarefas árduas.

Criatividade é inovação, bem como ação nova, descoberta e criação. Olhamos para algo que todos estão vendo e enxergamos algo que os

outros não estão percebendo. É como se dez pessoas mirassem um quadro e cada uma visse matizes de cores e recortes de imagens próprios. Aliás, os especialistas sustentam que é exatamente isso o que ocorre: a forma como enxergamos uma imagem é individual, não sabemos como o outro a vê. Pensamos que o verde seja uma cor absoluta: verde é verde. Contudo, há o verde que eu vejo e o verde que você vê.

Considerando tudo isso, podemos e devemos encontrar caminhos próprios para as situações. Isso é inventar, criar.

No passado, os hospitais eram locais adequados para morrer. Dificilmente alguém escapava quando recorria a eles. As pessoas morriam por causa dos germes, das bactérias e dos vírus, ou por falta de higiene. Basta pensar que um cirurgião operava vários pacientes e não lavava as mãos! Seu jaleco ou avental ficava manchado do sangue de diversos doentes.

Por falar em cirurgias, as amputações eram realizadas sem anestesia. A dor devia ser insuportável. Clorofórmio e éter foram os primeiros anestésicos empregados nesses procedimentos, na primeira metade do século XIX. Façamos então uma conta rápida: a anestesia é utilizada há menos de 200 anos. Antes disso, recoríamos a poções, chás e álcool, e os mais sortudos desmaiavam de dor durante as cirurgias.

Cirurgias são procedimentos antigos: segundo os historiadores, os antigos egípcios já faziam trepanações no cérebro, ou seja, abriam buracos no crânio com intenção ritualística ou médica. Mas, se não houvesse criatividade na medicina, até hoje seriam raras, pois ninguém suportaria a dor de sua realização. A dor sustou os avanços cirúrgicos até alguém constatar que seria possível bloqueá-la por meio de produtos analgésicos.

Temos que ser criativos para continuar no jogo, na concorrência. E também para suplantarmos crises, escassez de produtos essenciais, processos migratórios e a destruição de velhos conceitos provocada pelo surgimento de novas tecnologias.

Logo, precisamos nos adaptar, avançar e nos transformar sem descanso. Estão a nosso alcance todas as condições de passar as coisas a limpo.

É certo que alguns não conseguem ter essa clareza de propósitos. Sua visão se encontra ofuscada pela convicção de que nada tem solução; de que, se vários tentaram e falharam, não vale a pena ousar; de que o

buraco sempre é mais fundo do que parece. A derrota, nestes casos, está implícita. Ela não advém da tentativa e erro, e sim da desistência. O medo de não conseguir barra as iniciativas. Deixamos de fazer porque temos a impressão de que não é possível fazer.

A essas inúteis certezas prefiro a dúvida proativa: “Será que assim vou conseguir? Por que não tentar dessa outra forma?” Errar tentando é bem melhor do que resolver desistir apenas porque outros já tentaram e quebraram a cara. Eles tentaram – e isso já é alguma coisa. O pior erro é aquele que nem ousamos cometer. Quem ousa ao menos persegue um objetivo, um ideal.

Temos que ser criativos, porque não há outro jeito de mudar a realidade, inventar novos mundos. A criatividade que mora em você pode estar adormecida. Acorde-a e ela responderá – às vezes imediatamente, noutras um pouco mais adiante.

Faça acontecer

Primeiramente, preste atenção ao cotidiano do qual participa: seu prédio, rua, bairro, cidade, empresa e locais de lazer. Seja um espectador atento da vida em geral. Observe, por exemplo, o que as pessoas gostam de fazer no final de semana e que roupas estão na moda, se são as mais clássicas ou tradicionais.

Houve uma época em que as temakerias estiveram no auge em São Paulo. Temaki é um tipo de sushi, um enrolado de alga com arroz, que pode ser recheado com os itens mais diversos, como salmão em cubos, peixe branco, camarão, manga, pepino e cebolinha. Hoje as temakerias se firmaram, assim como os rodízios japoneses. Agora há muitas casas especializadas na cidade – logo, não se trata mais de um grande negócio de ocasião.

O mesmo ocorreu com a paleta mexicana, picolé maior e mais pesado, com recheios diversos, tais como frutas e chocolate. Assim como no caso das temakerias, houve a onda das paletas – com direito a uma explosão de novas lojas, vendas em bancas de jornal e padarias etc. Hoje, a impressão é que o mercado já está bem suprido do produto. Logicamente, isso não inviabiliza a abertura de algum negócio de venda des-

ses produtos, se ele apresentar diferenciais de atendimento, qualidade, preço e outros. Caso contrário, não seriam criadas novas churrascarias, cantinas e bares, pois já existem muitos estabelecimentos desse tipo.

Já falei do renascimento dos discos de vinil, que continuam sendo vendidos em feiras artesanais e de antiguidades. Os fabricantes notaram a oportunidade e voltaram a produzir vitrolas e toca-discos. Alguns desses aparelhos também tocam CDs, fitas cassete e têm entrada para *pendrive*.

Até aqui, abordei mais oportunidades de negócios e invenções. No dia a dia, entretanto, há inúmeras outras situações em que podemos – e devemos – recorrer à criatividade.

Para sermos criativos não podemos temer críticas. Quem se preocupa com os comentários negativos de colegas e chefes muito provavelmente não se arriscará. Manterá sua rotina inalterada para não se destacar. Ficará quietinho no seu canto, “pois em boca fechada não entra mosca”. Essa é uma postura que me desagrada profundamente, porque se omitir também é cometer erros, porém sem a possibilidade de acertar.

Além de não limitar suas ações aos parâmetros de pensamento dos demais, criatividade exige flexibilidade. Ou seja, não ter ideias fechadas nem conservadorismo excessivo, que impeçam você de enxergar outras realidades. Para criar, temos que agir já, agora, sem deixar tudo para amanhã. Mãos à obra, portanto.

O processo criativo depende ainda de nos sentirmos parte de um grupo, de uma equipe, de um time. Isso nos impele para a frente, para novas conquistas, pois entendemos também a importância do coletivo.

Simplesmente trabalhe, experimente várias opções, descarte as que não funcionarem e continue tentando. Um dia terá uma ideia, uma inspiração, tomará algumas providências e, se tudo der certo, os resultados aparecerão.

Todo processo pode ser aperfeiçoado. Um detalhe poderá deixar o cliente mais satisfeito. Um ajuste na rede credenciada ou nas finanças, às vezes, faz a diferença.

A palavra criatividade vem, como é fácil notar, do verbo criar. A origem desse verbo, por sua vez, tem a ver com nossa própria existência, pois significa conceber, extrair algo aparentemente do nada, dar existên-

cia a alguma coisa. Está vinculado à inteligência e ao talento, sejam eles natos ou adquiridos. Como há no mundo mais pessoas normais do que gênios, prefiro enfocar o talento desenvolvido com muito suor e não o de nascença.

Estudar, ler livros, jornais e revistas, assistir a bons filmes e peças de teatro, viajar e ouvir música são bons gatilhos do processo criativo. Anotar frases, boas ideias e lembranças também ajuda muito. Ter um caderninho e uma caneta sempre à mão auxilia a memória, que anda tão sobrecarregada nesse mundo de informações instantâneas e abundantes.

Caso não tenha o hábito de anotar, grave. Hoje qualquer aparelho celular tem essa funcionalidade. Não confie que se lembrará amanhã do que pensou hoje. Salve artigos interessantes em arquivos. Interesse-se não somente por informações consideradas sérias e relevantes, mas também por curiosidades e fatos inusitados. Leia livros, revistas e sites que tratem de curiosidades, para perceber novas nuances da vida.

Gostaria, além disso, de enfatizar que criatividade não é sinônimo de coisas fenomenais, impactantes e sofisticadas. A simplicidade, sempre que possível, é a melhor solução. É a velha história de que o caminho mais curto entre dois pontos é a reta. Simplifique suas propostas para os problemas, para que a saída não se torne tão difícil a ponto de impedir que seja colocada em prática.

Você pode

É muito comum dizermos *não* a solicitações em geral. A negativa é quase imediata, ao passo que o *sim* é antecedido por avaliação criteriosa, pois tememos nos comprometer e não cumprir o que foi requisitado.

Afirmar “não posso, não tenho condições, não sei” é a saída mais fácil quando somos chamados a fazer um pouco mais do que de hábito. Muitos não gostam do inesperado, do desconhecido, ou seja, das regiões fora da zona de conforto.

Até certo ponto seria uma reação normal, se dizer *não*, *nunca*, *já* *jamais* não virasse costume. Se todos fizessem somente aquilo que já sabem, ainda dependeríamos de um raio para ter fogo. Ninguém tomaria a iniciativa de friccionar duas pedras para fazer fogo a qualquer momento,

aquecer e cozinhar os alimentos. A medicina, por sua vez, ainda utilizaria sangrias como forma de tratamento, e não haveria analgésicos, anestésicos, implantes, quimioterapia etc.

Proponho meu próprio exercício. Troque o verbo “querer” por “dever”. Fica mais ou menos assim: eu devo inovar no trabalho; eu devo me dedicar um pouco mais para superar a crise; eu devo vencer os obstáculos profissionais.

Mesmo sendo finita, a vida pode ser longa. É por isso que defendo a ousadia, a inovação, a criatividade, a quebra de rotina e o diálogo. Havendo condições de aprender e nos aprimorar, não há justificativas para uma existência medíocre.

PARA LÍDERES

Líderes conduzem um conjunto de bons profissionais e de boas ideias em direção a bons resultados.

Para Líderes

Meritocracia

Antigamente uma pessoa começava a trabalhar em uma empresa e, se não cometesse erros graves, fazia carreira, era promovida por tempo de serviço e, muito provavelmente, aposentava-se por lá. Não eram comuns muitos registros em uma carteira de trabalho. O mérito do profissional era continuar na companhia, ser pontual e seguir as determinações dos chefes.

Isso, em parte, já não funciona assim. Há os que trabalham toda a vida em uma organização, e há também os que atuam em várias empresas e instituições ao longo de algumas décadas. Em determinados casos, prestam serviços para várias organizações em um mesmo período.

Outra transformação foi a forma de ascender na carreira. A meritocracia considera que as posições hierárquicas devem ser galgadas pelo merecimento, e não por laços de amizade, parentesco ou antiguidade.

Ter mérito significa merecer, fazer jus. Você constrói sua trajetória profissional e, de certa forma, “promove-se” a cargos mais bem remunerados e com desafios crescentes. Ao se capacitar e aperfeiçoar seus talentos, habilita-se a uma promoção.

Seguindo esses princípios, o Programa de Avaliação por Competências da Central Nacional Unimed avalia semestralmente todos os colaboradores da operadora. Os gestores, por sua vez, são analisados por uma consultoria externa, por intermédio do programa Avaliação 180°. A CNU aprecia o cumprimento de metas e valoriza determinadas características pessoais e das equipes, tais como iniciativa, dedicação, comprometimento, inovação, criatividade e assertividade.

Muitos de nós, entretanto, não gostamos de ouvir reparos à maneira como vivemos e desempenhamos nossas funções. Talvez haja aí um traço de insegurança ou excessiva autoestima.

As oportunidades também existem para quem ainda não conseguiu atingir níveis excelentes de desempenho. Nesses casos, a área de recursos humanos deve oferecer meios para que as pessoas atualizem seus conhecimentos e se preparem melhor para os desafios enfrentados em suas atribuições. É por esse motivo que em 2013 foi criada a Academia de Educação Corporativa da CNU, que em 2015 proporcionou quase 26 mil horas de treinamento aos colaboradores. Ligamos todos os pontos: capacitação profissional, estímulo à participação, oportunidades, desafios e avaliação em bases igualitárias. Todos têm a chance de ascender profissionalmente, e recebem missões de acordo com seus talentos.

Nem seria preciso enfatizar que, na área de serviços, um dos diferenciais mais essenciais é o atendimento. Por mais que os processos sejam automatizados, quem atende são as pessoas. Felizmente, como em outros serviços, o ser humano é indispensável na área de saúde, e sua qualificação e empatia são importantíssimos para a verdadeira fidelização dos clientes.

Gestão de crise

Em medicina, crise é o momento que define se uma doença evoluirá para a cura ou não. Essa definição, por extensão, passou também a denominar as mudanças bruscas e importantes no desenvolvimento dos mais diversos acontecimentos.

Confesso que não me agrada a repetição dessa palavra para definir cenários econômicos e políticos adversos. Não percebo o que de bom decorre de nos convenceremos de que as coisas estão ruins. De alguma forma, creio que falar muito nisso assemelha-se a um mantra negativo, que nos predispõe ao fracasso.

A gestão dessas situações, portanto, começa em nós mesmos. Se nos deixarmos abalar e nos desequilibrarmos, os problemas se multiplicarão. Não teremos condições de lidar com os obstáculos que surgem de uma hora para outra ou aos poucos.

A CNU precisou enfrentar várias situações complicadas pelo fato de integrar um grande sistema que tem em comum o cooperativismo, a intercooperação, as parcerias de trabalho e a marca Unimed. Como tudo na vida, há bônus e ônus.

Tivemos de abrir filiais em São Paulo, Salvador, Brasília e São Luís para garantir suficiência de rede tanto a nossos clientes quanto aos beneficiários de outras cooperativas da marca.

Em todos esses episódios, nossa participação adveio de problemas que não foram criados por nós – como, por exemplo, quando um trabalhador perde o emprego porque um governante errou na condução da economia.

O que aprendemos com essas ocorrências:

- Uma equipe coesa, motivada e qualificada é a base sobre a qual executamos ações para virar o jogo.
- Mantenha a calma, é fundamental.
- Analise todos os ângulos de um problema para ver qual deles permite uma abordagem bem-sucedida.
- Não há dificuldades insolúveis se trabalharmos para resolvê-las.
- Crises têm custo e, para resolvê-las, somos obrigados a pagar por eles.
- Por mais inesperadas que sejam as crises, é preciso planejar as medidas que adotaremos para mudar o rumo negativo das coisas.
- Há dias em que nada parece dar certo. Isso não deveria nos desanimar, pois teremos novas chances mais adiante.
- As ações têm de ser rápidas, porque a solução perfeita não valerá de nada caso chegue tarde demais.
- Não pinte um cenário pior nem melhor do que a realidade.
- Fale sempre a verdade, por mais desagradável que seja.
- Peça ajuda todas as vezes que seja necessário, sem orgulho nem arrogância.
- Aja com firmeza, sem agressividade.
- Confie na força da equipe.

O peso das responsabilidades não pode nos paralisar. É provável que a alienação obrigatória da carteira de clientes da Unimed Paulistana tenha sido o maior problema que a CNU já enfrentou, pelo porte da operadora e pelo momento em que ocorreu – de profunda queda da atividade econômica do país. Ainda assim, havia um grande trunfo: éramos muito mais experientes do que há mais de dez anos, quando a Unimed São Paulo foi liquidada extrajudicialmente.

Experiências são recursos que utilizamos quando os contratemplos acontecem. Quando dizemos “já vi esse filme”, sinalizamos que, de alguma forma, a situação não é novidade para nós, por mais complicada que seja. Logo, contamos com mais preparo para enfrentá-la. É o que deve ficar dos momentos mais críticos pelos quais passarmos.

Investir é o nome do jogo

Desenvolvimento demanda investimento. Uma empresa não crescerá, sequer continuará no mercado, se não despender recursos financeiros para aperfeiçoar seus processos, sua infraestrutura e a qualidade de seus profissionais.

Tudo isso custa caro. Devemos aprender a diferenciar gastos de investimentos. Gastar é colocar dinheiro em algo que, embora possa ser relevante, não gerará dinheiro novo. Há quem diga que o mais correto seria usar somente o verbo investir, pois qualquer aquisição traz algum benefício, porém seguiremos as definições já consagradas.

Investimento está diretamente relacionado a retorno. Quando aplicamos recursos em alguma atividade, contamos com uma contrapartida. Ainda que a aplicação se destine a evitar determinada perda, voltará para o investidor na forma de mais produtividade e lucros.

Vejamos alguns exemplos. Em 2014, todos os dados dos clientes da Central Nacional Unimed passaram a ser compartilhados em uma nuvem privada. Parte das informações está no *data center* da sede da empresa, e outra parte no de uma filial. À época, essa inovação demandou quase R\$ 6 milhões.

Nunca é fácil destinar milhões de reais para um projeto, por mais urgente e importante que seja. Sempre há várias demandas em paralelo.

Para decidir, é necessário avaliar na ponta do lápis as vantagens de fazer determinado investimento ou o prejuízo que decorrerá de não fazê-lo. Também devemos decidir se o desembolso em questão pode esperar ou se é urgente.

Em nosso setor, há investimentos que não podemos postergar demasiadamente: os relacionados ao treinamento dos colaboradores, à tecnologia da informação e à qualidade das instalações. Eles convergem para o nível do atendimento prestado aos clientes.

As inversões financeiras também são termômetros da percepção da economia de um país. Assim como não se coloca dinheiro bom em negócio ruim, o empresariado não investe caso não acredite em boas perspectivas de lucro em médio e longo prazos.

Alguns criticam a chamada ortodoxia econômica, que, de maneira simples, pode ser definida por equilíbrio fiscal, inflação sob controle e câmbio flutuante. Não vejo como fugir muito disso. É esse cenário que convida as empresas a ampliar suas atividades, comprar equipamentos novos, abrir filiais e contratar mais empregados.

Acrescentaria a esses pressupostos uma carga tributária e fiscal razoável e menos burocracia. Há outros aspectos, claro, que também estimulam os negócios, como nível educacional e treinamento dos trabalhadores, tarifas aduaneiras que favoreçam o livre comércio internacional e diferenciais competitivos – principalmente tecnologia de ponta e recursos naturais.

Não tenho dúvida de que a saúde deverá receber cada vez mais aportes financeiros no Brasil e no mundo. Isso por inúmeras razões, dentre elas a longevidade e o consequente envelhecimento da população, e a busca pela qualidade de vida também na terceira idade.

Para que haja cuidados mais eficientes com a saúde são necessários bons hospitais e laboratórios, médicos com excelente formação e aperfeiçoamento constante, medicamentos avançados e programas preventivos.

De acordo com o relatório *Estatísticas de Saúde Mundiais da Organização Mundial da Saúde* de 2014, o Brasil contava com 2,3 leitos hospitalares por mil habitantes entre 2006 e 2012. Essa é uma taxa inferior à mundial – 2,7 – e à de países como Espanha (3,1), Argentina (4,7)

e França (6,4). Sem dúvida, isso representa uma grande oportunidade de investimento.

Em outubro de 2016, havia 6.701 hospitais no Brasil, sendo 70% privados e 30% públicos, de acordo com o Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde – CNES. Os profissionais de saúde cadastrados no CNES totalizavam 1,4 milhão, dos quais 462 mil eram médicos.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2013 os gastos com a saúde equivaleram a R\$ 424 bilhões (8% do Produto Interno Bruto). Esse número compreende diversos segmentos de negócios, tais como o de medicamentos. Conforme o relatório do Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo (Sindusfarma), em 2010 o Brasil era o décimo maior mercado farmacêutico do mundo. Em 2015, subiu para o sétimo lugar, ultrapassando Itália, Canadá e Espanha. A estimativa é que chegue à quinta posição no ranking mundial em 2020, à frente da França e do Reino Unido.

Estude, fique de olho nas tendências, seja criativo e encontrará espaço em um dos mercados que mais crescerão no Brasil.

Liderança solitária

Há centenas de cursos que tentam entender, mapear a liderança e, o mais difícil, ensinar executivos a se tornar líderes. Para mim, sempre é bom estudar e aprender novas coisas, mas liderança se aprende lidando.

Primeiramente, observo que não há líderes que não assumam compromissos. Liderar sem se arriscar, ousar mais ou menos, é impossível. O líder caminha na corda bamba, porque, ao decidir, pode errar. E erros sempre custam muito caro.

No cooperativismo a administração é extremamente democrática e transparente. Há um grande número de reuniões, assembleias, conselhos, comitês e grupos de trabalho. Nós nos reunimos em congressos, seminários, simpósios, fóruns, workshops e mesas-redondas. A governança cooperativa é uma realidade que extrapola as boas intenções. São as normas que garantem esse processo com participação e partilha de decisões.

Mesmo assim, há situações em que o dirigente precisa deliberar sozinho. Nesses casos, a liderança é muito solitária. Ouvimos todos os lados de uma questão, avaliamos com a diretoria e os gestores, mas bater o martelo cabe a nós.

Para quem não gosta disso, uma má notícia: em alguns episódios, você precisará liderar algum processo, queira ou não queira. No ambiente profissional, aumenta o grau de responsabilidade e de autonomia dos gestores. Presidentes e diretores não têm como avaliar tudo e tomar todas as decisões.

A liderança negativa não propicia grupos de trabalho positivos. Não adianta falar em honestidade e agir desonestamente, cobrar trabalho e fugir dos compromissos. O “faça o que eu digo, não faça o que eu faço” está cada vez mais desmoralizado nas empresas e na sociedade em geral. Não adianta vender e não entregar o produto. O cliente exige bom atendimento e alta tecnologia na prestação de serviços. Sem liderança, as partes não compõem um todo, pois falta a argamassa que liga as áreas administrativas e operacionais.

Liderar é ouvir muito, prestar atenção, ponderar e decidir.

Administrar também é magnetizar, atrair e fascinar os grupos de relacionamento – colaboradores, acionistas, clientes, prestadores, entre outros. E ocasionalmente, quando as coisas não estiverem funcionando de acordo, tirar um coelho da cartola – sem se esquecer do público, do consumidor, do cliente.

Evidentemente, ser o principal condutor, o presidente de uma organização, não traz apenas reconhecimento e aplausos. Há também os ônus de estar no topo. Um deles é ser obrigado a tomar as decisões mais difíceis – aquelas que todos, se pudessem, evitariam e pediriam a ajuda dos universitários ou das cartas, como naquele *game* famoso.

Em comunicação empresarial, uma das normas é que o presidente sirva de arauto das melhores e piores notícias da companhia. Cabe a ele, portanto, anunciar um lucro recorde, a instalação de uma nova filial, a aquisição da empresa concorrente e também ser o porta-voz da empresa nos seus momentos mais críticos.

A governança corporativa é constituída por transparência e decisões democráticas. Há determinadas situações nas quais o presidente desem-

pata o jogo, decide e pronto. Para isso, conta com consultores, assessores, gestores e os colegas da diretoria. Mas, na hora “H”, ele não pode se negar a bater o pênalti.

Craques como Zico e Neymar já perderam pênaltis. Empresários já tomaram decisões que implicaram prejuízos, porque o mundo dos negócios não é regido por leis cartesianas. Tal como o tempo na hora da colheita, as variáveis não são totalmente previsíveis: pode chover de mais ou de menos, ventar ou gear nas regiões mais frias.

Às vezes, precisamos escolher sozinhos um caminho para a empresa e ficar suscetíveis ao acerto ou ao erro. Quem não estiver preparado para isso não deve se sentar na cadeira do presidente. Provavelmente será mais útil em outros cargos e funções.

Por que, então, alguns profissionais se dedicam aos estudos, começam como estagiários ou trainees e têm uma longa carreira na organização até chegar à posição mais elevada? Penso que, de alguma forma, eles trazem a liderança no sangue, ou esta é motivada por algo que os impactou na infância. Todos esses líderes se comprometem com as causas que abraçam.

O condutor de uma empresa também sabe que não pode agradar a todos. Isso é impossível, em qualquer área da vida. O que é bom para um é ruim para outro. Vemos isso claramente na política, especialmente depois das eleições presidenciais de 2014. Nas redes sociais, um *post* é elogiado e criticado com igual intensidade. Estamos em uma época de opiniões fortes e, às vezes, extremadas.

As empresas não fogem à regra. Por mais sinergia que exista entre profissionais e equipes, não há uma única receita saudada por todos. Afinal, uns são mais cautelosos, outros mais ousados. Há os que se sentem felizes e estimulados com novos compromissos, enquanto certos profissionais se irritam com a quebra da rotina.

Cabe ao líder equilibrar as forças, para que se somem e se transformem em resultados.

Um empresário responde pelos resultados da organização, pelos acionistas, sócios, empregados e seus dependentes, pela prestação de serviços, satisfação dos clientes, contratação e pagamento dos fornecedores, investimentos, impostos e responsabilidade social. E, ainda,

pelos cooperados ou sócios, dependendo do grau da cooperativa. Dá muito trabalho, porém a recompensa é fazer todo dia algo a mais – realização vital para os empreendedores.

Talentos

Todo grupo de sucesso é uma reunião de talentos com interesses comuns. A CNU, por exemplo, começou com 48 profissionais. No final de 2016, eram mais de 1,4 mil. Muitas coisas mudam quando uma organização cresce. Os contatos pessoais não são tão frequentes quanto gostaríamos. Não há tempo o bastante para ouvir cada um individualmente.

Há algo, entretanto, que não se modifica: o talento é único, individual e particular. Por mais semelhantes que sejam as pessoas, há uma nuance, uma característica que é própria, intransferível.

Uma empresa precisa dessa diversidade. De pessoas que tenham opiniões diferentes, visões divergentes sobre fatos similares. O que deve ser uniforme é o foco nos objetivos empresariais ou cooperativos, nos valores do empreendimento. Isso, sem dúvida, não admite contróversias.

Na brincadeira do cabo de guerra, dois grupos puxam uma corda em sentido contrário. Vence quem conseguir somar forças e puxar no mesmo ritmo, com igual intensidade. E, claro, quem tiver mais força – embora a habilidade também seja importante nesse jogo.

Se cada pequeno grupo, área ou departamento organizacional puxar para um lado diferente, a empresa não sairá do lugar. Ficará paralisada, incapaz de competir com condições de vitória.

Entretanto, não é raro que alguns profissionais enxerguem somente a sua própria área. E que, portanto, considerem os outros departamentos adversários que solicitam informações e recursos desnecessários. “Eles fazem tudo errado, não são como nós”, reclamam alguns desses profissionais. Nem preciso dizer que tal postura é contraprodutiva e equivocada.

Se fosse assim, uma equipe de basquetebol teria de jogar com cinco bolas, uma por jogador, pois todos só aceitariam fazer cestas de três

pontos e, de preferência, as que decidissem o jogo. Essa imagem pode parecer um exagero retórico. Não é.

Acontece na política, quando o novo prefeito descontinua todos os projetos e obras do antecessor para não ser obrigado a dividir votos e sucesso. Ocorre também nos empreendimentos privados, nas famílias e até mesmo nas carteiras escolares: para muitos, é um drama quando a professora manda fazer trabalho em grupo.

Talento não é apenas saber fazer as coisas. É aprender a fazê-las segundo o interesse da coletividade, seja ela uma cidade, um bairro ou uma operadora de planos de saúde. Porque habilidade, conhecimento e facilidade de relacionamento se acrescentam aos atributos profissionais do colega, do gestor e do diretor, e então os processos são aperfeiçoados, o atendimento fica mais ágil, os negócios fluem e a empresa cresce.

Quando esse círculo virtuoso se amplia, todos ganham. Voltemos ao basquete. Fazer cestas é vital, pois não há vitória se isso não ocorrer. Mas não adianta pontuar 50 vezes e o time adversário 60. Por isso, é fundamental também se defender, impedir os arremessos dos competidores e evitar faltas, que podem dar direito a lances livres.

As funções, evidentemente, não são rígidas assim. Quem defende pode fazer pontos – pode até ser o cestinha do jogo. E o atacante precisa ajudar na marcação, caso contrário a equipe será derrotada.

Isso me faz lembrar de outra questão: é um equívoco dizer que determinada atividade não faz parte do seu cargo ou de sua função. No futebol e no mundo empresarial são mais valorizados os multifuncionais, aqueles que, como se dizia antigamente, “jogam nas 11”, ou seja, que estejam preparados e dispostos a colaborar em situações críticas.

Em 1964, em uma partida do Santos contra o Grêmio em Porto Alegre, Pelé atuou como goleiro por cinco minutos, depois da expulsão de Gilmar. Ele, o maior jogador de todos os tempos, que se destacou por marcar quase 1,3 mil gols, não se recusou a ajudar o time em uma necessidade. A partida estava 4 a 3 para o Santos. Sem o goleiro oficial, havia tempo suficiente para ceder ao menos o empate. O que não aconteceu, porque Pelé se saiu muito bem debaixo das traves.

Talento, nesse caso, é também se esforçar um pouco mais em nome do grupo.

Confiança

Na fiança, garante-se o pagamento assumido por outra pessoa. Você se compromete com a dívida de um familiar, amigo ou colega para que ele possa alugar um imóvel. Fiança também significa o valor estipulado pelo juiz para que uma pessoa tenha o direito de se defender em liberdade.

Fiar, portanto, é crer na capacidade de o outro ser responsável e honrar sua dívida.

Confiança vai além, porque envolve um mútuo compromisso. Para confiar, ambos têm de se comprometer com valores, ideias, propostas e objetivos.

Desconfiar é não crer, não acreditar, ter um pé atrás em relação à capacidade ou à dedicação de alguém.

Você já deve ter visto aqueles filmes policiais norte-americanos em que a equipe precisa invadir um local, geralmente mal iluminado. É um momento tenso, arriscado, perigoso. Chama a minha atenção que nessas ocasiões um policial sempre peça ao colega que lhe dê cobertura, ou seja, que o proteja enquanto ele entra em uma sala ou quarto no qual pode haver um criminoso armado.

Confiança é isso. Eu confio na minha equipe, eles em mim. Sei que farão o melhor possível, e às vezes o impossível, para que sejamos bem-sucedidos. E eles sabem que também farei o máximo para a obtenção dos resultados almejados. Caso contrário, o comercial não venderá planos de saúde, pois desconfiará que os atendentes não estão fazendo seu trabalho. A equipe de contas médicas não cobrará nem pagará as faturas. O financeiro e a contabilidade não fecharão os balanços mensais. Ou, então, cada um executará o seu trabalho, porém desconfiará que as demais áreas não estão desempenhando suas missões, e as coisas ficarão muito ruins.

Confiança é o óleo das engrenagens de trabalho. Sem ela, a máquina para, enguiça, engasga e não se movimenta.

Convencer

A palavra é muito forte. Tem um poder que está na gênese da humanidade. Atribui-se ao verbo o princípio de todas as coisas.

O uso e o dom da palavra se destinam ao diálogo, à difícil construção de consensos. Não se trata de impor a própria vontade com argumentos irrefutáveis. Diálogo também é ouvir o que o interlocutor pensa. Porém não ouvir automaticamente, sem emoção. Quando as palavras batem no paredão da insensibilidade, não criam pontes entre as pessoas; ao contrário, ajudam a construir muros que as distanciam ainda mais.

Nos primeiros momentos da Central Nacional Unimed, em 1999, tínhamos que associar as cooperativas da marca à operadora nacional. Se isso não ocorresse, não poderíamos garantir que os médicos, localizados a centenas ou milhares de quilômetros, atenderiam nossos clientes. Nós vendíamos os planos de saúde, mas quem entregaria o serviço seriam os médicos cooperados espalhados pelo Brasil afora.

Com a equipe de trabalho que formei na época, percorri o país para vender o que acreditava. Ressaltava que a cooperativa seria sócia da CNU, que ela teria resultados, e que o cooperado receberia uma participação destes. Também argumentava que em algumas localidades a Central Nacional Unimed atenderia os clientes dos cooperados.

Foi quase uma premonição, porque nossas filiais em Salvador, Brasília e São Luís atendem milhares de beneficiários de outras Unimeds. Mais recentemente, passamos a atender os usuários dessas Unimeds que se encontram em São Paulo. Para isso, temos investido muito dinheiro e tempo de profissionais qualificados, e atuado em áreas diversas de nosso foco: planos empresariais com abrangência nacional.

O convencimento, portanto, não é uma via de mão única; não pode ser alicerçado sobre benefícios que se dão somente para um dos lados. Não posso dizer: “Faça tal coisa porque eu vou ganhar muito com isso”. Para convencer, preciso mostrar o quadro completo, com vantagens para as duas partes envolvidas na situação. Ressalto que, é claro, aqui me refiro a vantagens legais, éticas e corretas.

Devemos considerar como significado de convencer “vencer com, vencer junto”.

O problema no diálogo político e empresarial é que, na maioria das vezes, trata-se de um monólogo. Ninguém gosta de ouvir e não se manifestar sobre as propostas recebidas.

No universo da Unimed, aprendemos a conversar. A negociar com transparência e paciência, porque no cooperativismo tudo é debatido com detalhes. Ninguém chega e diz: “Faça isso porque é o melhor”. Em uma assembleia, não há voto mais forte nem mais fraco. A pequena cooperativa com dez mil vidas em carteira tem o mesmo direito de expor suas insatisfações que uma megacooperativa com mais de um milhão de beneficiários.

Esse processo democrático é um aprendizado. Não acredito que uma pessoa nasça democrata e igualitária. Creio que tais pendorres existem em todos, mas só são desenvolvidos ao longo da história de vida.

É natural que na primeira infância sejamos mais egoístas, pois estamos aprendendo a viver. Temos que reforçar nossa autoestima e defender nosso espaço nos grupos dos quais participamos.

À medida que nos tornarmos adultos, entretanto, não há opção: se não formos eremitas, daqueles que moram no alto de uma montanha nevada, teremos de conviver e dialogar.

As boas negociações começam com um bate-papo. Na verdade, começam antes disso, quando nos preparamos para a primeira reunião e precisamos definir objetivos, o gradiente de variação dos preços, e o que é viável e inviável no contrato.

O jogo tem de ser limpo e direto, sem falsas promessas, sem enrolação. Deve haver um limite que não possa ser ultrapassado. É importante definir tudo isso antes de iniciar as conversas, para que não haja hesitações, idas e vindas ou voltas que não levam a lugar algum.

A negociação só se encerrará quando os dois lados se convencerem de que determinado ponto seja o possível, ou melhor, determinada intersecção de pontos. Em outras palavras, quando ficar evidente que a partir dali não haverá mais avanços e recuos. Quando se alcançar o momento em que ambas as partes estejam convencidas (o que é bem diferente de vencidas).

A experiência e a maturidade indicarão como chegar a esse ponto.

Reciprocidade

Um dos diferenciais da Unimed é o intercâmbio, a troca de serviços entre as cooperativas de todo o Brasil. Na vida em geral, intercâmbio é troca, reciprocidade.

Gosto muito desse conceito na prática, no dia a dia. As coisas melhoram muito quando há o retorno adequado a um impulso, a determinada ação. Existe um sentido de ida e volta, de via com duas mãos, de justiça.

Especialistas em administração citam muito a relação ganha-ganha, em que todos são recompensados na medida de sua dedicação e em função de suas ações. O maior empecilho à reciprocidade é o egoísmo, o foco exclusivo no próprio umbigo.

O mundo, contudo, não gira em torno de nós. Os interesses devem ser equilibrados, a balança não pode pender para nenhum dos lados. Administrar e tocar um projeto exige essa visão mais harmônica.

Em uma organização, há os interesses pessoais e os coletivos – do fornecedor e do cliente, de quem paga e de quem recebe.

Essa experiência é muito forte na Unimed. Um sistema cooperativista não pode ser exclusivista, autocentrado. Deve distribuir e dividir, ou então não sobreviverá.

Vencer o ego não é tarefa simples. O ego é o núcleo de nossa personalidade e controla nosso comportamento. Superar o egocentrismo permite fazer coisas em conjunto, com mais flexibilidade e sucesso.

Não há relação mútua sem essa compreensão do mundo. Uma empresa não prospera se cada um pensar somente no seu salário, nos seus benefícios, no seu descanso.

“Ah, eu trabalho tanto, eu me dedico, então mereço o melhor. Quem gosta de mim sou eu. As pessoas não me entendem. Dou o sangue por esta empresa e vejam só o que eu recebo em troca.”

Esse discurso não é novo para ninguém. Pois é, ouvimos isso várias vezes. Cada um tem suas razões para falar assim. O problema é que não adianta nada pensar dessa forma. Com esses pensamentos, as organizações serão formadas por diversas ilhas, que não se conectarão com o continente. Não chegaremos lá, e isso será ruim para o todo e para o indivíduo.

“Juntos temos muita vida pela frente.” Esse foi um lema muito forte da CNU, que nos marcou e causou impacto em nossos públicos. A parte mais importante, certamente, era o “juntos”, que condicionava o futuro, alardeando muita vida pela frente.

As coisas funcionarão se a um estímulo positivo respondermos com outro igualmente positivo, em uma via de mão dupla.

Gostaria de relembrar como foi emocionante ouvir em maio de 2008 um grupo de pagode formado por nossos colaboradores apresentando, em cada área da operadora, o *jingle* comemorativo aos dez anos da CNU. O melhor é que, assim como nas atividades profissionais do dia a dia, eles eram muito afinados. Outra palavra que define equipes vencedoras.

Orgulho

O orgulho é considerado um dos pecados capitais e sinônimo de soberba. Como tudo na vida, devemos avaliar muito bem essa afirmação. Soberba ou vaidade desmedida é um sentimento negativo, que repele o próximo e nos isola.

Por outro lado, é positivo sentir orgulho de um trabalho bem feito, de uma realização profissional ou pessoal que se refira a uma ação benéfica. Orgulhar-se de pertencer a um grupo, a uma equipe de trabalho vitoriosa, nada tem a ver com os sete pecados capitais.

Para nos orgulharmos de algo, precisamos suar a camiseta. Sair do campo das boas intenções para o da concretização. Concretizar, a propósito, é um verbo muito forte, porque dá ideia de materialização, de construção com concreto – que é sólido, dura muito tempo e resiste às intempéries.

Avaliemos se deveríamos nos orgulhar de algum feito, de uma empresa ou de um familiar. Minha perspectiva é que, sim, esse sentimento nos incentiva a melhorar nossa vida particular e profissional, desde que seja um estímulo para aprimorar nosso trabalho, estudo ou a convivência com familiares, amigos e colegas.

Notamos o “bom orgulho”, por assim dizer, nas pessoas que se dedicam às suas funções sem considerar exclusivamente o salário e o nível

hierárquico. É o responsável pelo cafezinho? A maioria das pessoas gosta muito de café. Aprenda qual o momento exato de tirar a chaleira do fogo, a quantidade de pó e outros detalhes que tornarão esse momento inesquecível.

Caso você trabalhe em uma operadora de planos de saúde, hospital, laboratório, farmácia ou em qualquer atividade na área de saúde, lembre-se de que está lidando com uma das maiores fragilidades do ser humano: a doença. Seja gentil, solícito, atencioso e ágil. Não basta o profissionalismo. São necessários também empatia e carinho.

O poder do sorriso

Coloque-se no lugar de uma pessoa que aguarda uma quimioterapia. Ela sabe que aquele tratamento terá efeitos colaterais, mas será fundamental para o tratamento da sua doença. Pode ser que, ansiosa e tensa, não tenha paciência para esperar uma resposta à solicitação que fez.

Esse é um caso em que compreender o próximo pode nos tornar profissionais mais humanos. A paciência que falta do outro lado deve estar aqui. Elevar o tom de voz, ser ríspido e demonstrar contrariedade piorará a relação com o cliente.

Agir com cautela, dedicação e vontade de ajudar cria uma energia positiva no atendimento, melhorando o entendimento entre ambas as partes. Esta mágica não é sobrenatural, pois muitos conseguem utilizá-la diariamente.

Como diz uma música antiga, que hoje seria chamada de brega, “sorria, meu bem, sorria”. Sorrir dissolve o mau humor alheio, desarma os espíritos, promove a paz e abre caminhos para o entendimento.

As pessoas ficam mais bonitas quando sorriem. É como se o sol brilhasse em seus rostos. Não há nenhuma razão para trabalhar com o rosto fechado.

Divisão do tempo

Às vezes me perguntam como consegui conciliar a vida administrativa e o trabalho como ginecologista, como era estar com um pé aqui e o outro

lá. Essas questões me foram feitas durante uma entrevista. Respondi que no início dividir o trabalho entre as duas atividades era fácil, pois o porte da Unimed Uberlândia (que à época tinha 110 mil beneficiários) ainda propiciava tal partilha de tempo.

A especialidade em ginecologia e obstetrícia exige atenção integral. Não há horário para a gestante dar à luz. Com a vinda para São Paulo, tudo ficou mais complexo. A parte administrativa passou a ocupar 97% do meu tempo. Só não abandonei o consultório porque há aquelas pacientes persistentes, que marcam consulta nos dias em que estou em Uberlândia.

Esse tipo de pergunta se repete porque, de fato, os profissionais que ascendem a cargos de direção “ganham” uma agenda lotada de compromissos. Não há como fugir disso.

Se dedicarmos tempo demais a uma atividade, outras ficarão pelo caminho. Eu me comprometo com as atividades que exerço, mas aprendi a delegar ações. Também procuro administrar o meu tempo a fim de fazer outras coisas além de trabalhar. Gosto de estar presente nos eventos das Unimeds nas cinco regiões brasileiras, pois a CNU é uma operadora nacional, mas o convívio com minha família é fundamental. Não abro mão disso.

Presidente 24 horas

Não é somente a Central de Atendimento da CNU que atende 24 horas diárias, sete dias por semana, inclusive aos sábados, domingos e feriados. Tomei emprestado de minha formação na medicina o vínculo integral com o trabalho.

É claro que não trabalho todos os dias sem parar. Isso seria ruim para a saúde e para minha vida pessoal. Estou me referindo ao comprometimento, a estar atento o tempo todo. Afinal, um ginecologista não pode dizer: “Olha, estou de folga, vamos deixar esse parto para segunda-feira”.

O presidente de uma operadora de planos de saúde que contava, ao final de 2015, com quase 1,6 milhão de vidas em carteira, não pode simplesmente sumir na sexta-feira e voltar a se interessar pelos negócios na segunda.

Uma nova portaria governamental, um discurso do ministro da Saúde ou o anúncio de um tratamento revolucionário para uma doença grave podem impactar profundamente nossa atividade. É comum que nos finais de semana eu compareça à inauguração de um hospital Unimed, ao aniversário de uma cooperativa da marca ou a um simpósio regional ou nacional.

São compromissos inerentes à minha função e ao ramo em que atuo. Saúde não tem dia nem hora. É por isso que os profissionais dessa área estão acostumados a plantões noturnos e a dar expediente em feriados, e não reclamam da rotina de trabalho. Ou, pelo menos, não deveriam.

Como administrador, continuo sendo médico. Estou sempre de olho nos “sintomas da CNU”. Assim como na doença, na administração percebemos indícios se algo não vai bem. Podem ser manifestações constantes de clientes, dificuldades com prestadores de serviços ou insatisfações de colaboradores.

A exemplo do que ocorre na saúde, a prevenção é a melhor solução. Se não for possível prevenir, então é preciso identificar os riscos já no início, antes que seja bem mais difícil resolver os problemas.

Diversidade

Desafio quem me aponte uma organização, sociedade ou instituição que obteve êxito sem que as mulheres tivessem papel preponderante. Ainda há um longo caminho a percorrer na igualdade de oportunidades e de renda entre as profissionais e seus colegas do sexo masculino, mas ela será inexorável.

Na Central Nacional Unimed, sete em cada dez colaboradores são mulheres. Portanto, elas predominam em nossa equipe. Esse protagonismo não se encontra somente na quantidade numérica, mas também no exercício da liderança.

Para estimular esse processo, criamos em 2008 o Programa Mulheres Gestoras, realizado em parceria com a Fundação Dom Cabral, com o objetivo de aprimorar as competências das mulheres em liderança.

Uma cooperativa deve respeitar a identidade de gênero e a diversidade sexual, bem como as inclinações políticas, a origem geográfica e o

pertencimento a grupos sociais e étnicos, pois todos são iguais perante a lei e merecem tratamento igualitário.

Uma sociedade só se desenvolve quando não valorizamos diferentemente as pessoas por, por exemplo, gênero, raça, credo (ou ausência dele) e limitações. Quando vejo países anunciarem barreiras à imigração em decorrência da guerra civil síria, fico assustado e triste. Grandes e importantes países, como Brasil, Estados Unidos, Alemanha e Argentina, receberam milhões de imigrantes, que contribuíram para sua riqueza e progresso.

Não aceito nem compactuo com a discriminação. Tive a felicidade de ser bem recebido no Brasil, país que amo e admiro. Aprendi muito com minha mãe, D. Hamda, com minha esposa, Eloísa, e com minha filha, Mariana. E, também, com colegas da CNU.

Não discriminar vai além do que habitualmente se fala. Na CNU, os parentes dos funcionários são bem-vindos se preencherem as condições para os cargos disponíveis. Não serão os laços de parentesco que impedirão um bom profissional de cumprir suas funções.

Uma das melhores características do Brasil é a variedade cultural, geográfica e climática, e o fato de acolher tão bem as pessoas de todas as partes do mundo. Aqui não há ódio religioso, embora ocorra uma nítida divisão política, que contudo não impede adversários ideológicos de conviverem em paz.

REFERÊNCIAS

http://sindusfarma.org.br/arquivos/raa2015_sindusfarma.pdf

http://www.cns.org.br/links/DADOS_DO_SETOR.htm

<http://www.cremesp.org.br/?siteAcao=NoticiasC&id=4064>

<http://wp.clicrbs.com.br/boladividida/2012/09/30/o-dia-em-que-pele-jogou-no-gol-contra-o-gremio/?topo=13,1,1,,13>

PARA TODOS: ESCOLHAS

Escolher é um dos atributos
de executivos e líderes.

Às vezes, a opção é óbvia.

Outras, nem tanto.

Para todos:

Escolhas

Poder x autoridade

Na vida profissional ou na política, o poder é adquirido por delegação. Ou seja, alguém o indica ou o elege presidente. Ser presidente é ter o poder de exercer funções precípuas da presidência.

Autoridade é o direito ou poder de decidir, de ordenar.

As duas palavras parecem iguais. Em administração, entretanto, são bem diferentes. Muitas pessoas fazem qualquer coisa pelo poder, como temos visto no país. Firmam falsas alianças, jogam pesado e seguem atalhos que deveriam envergonhá-las. Confundem falar grosso, gritar e usar os verbos no imperativo com liderar uma organização. Tentam prevalecer pela intimidação, pelo temor que causam na equipe. Não por acaso, chamam os colaboradores de subordinados.

Autoridade se conquista pelo exemplo, pela transparência e pela divisão de responsabilidades e benefícios.

Um líder tem poder, evidentemente, mas sua força vem da autoridade que decorre de seus atos. As pessoas confiam em sua liderança. Procuram se espelhar nela e seguir suas ações.

Há líderes que têm carisma, ou seja, que fascinam suas equipes por sua capacidade de comunicação, firmeza, discernimento e rapidez na tomada de decisões. Nas crises, os líderes carismáticos obtêm mais apoio às suas propostas, que às vezes implicam perdas pessoais em nome do grupo.

Também existem pessoas que se superam nas dificuldades e que se agigantam quando tudo parece perdido para os demais. Tratamos desse tema mais a fundo na página 52, devido à sua importância neste mundo globalizado e baseado na informação instantânea.

Poder é mais associado à pompa e circunstância. Não gosto disso. Somos todos iguais, com responsabilidades diferentes. A autoridade deve ser usada para realizações e para transformar a realidade para melhor, se possível.

Apegar-se ao poder é um convite ao sofrimento, já que ele não dura eternamente. Um dia teremos de passar o bastão e encontrar em nós mesmos as razões para continuar existindo e sermos felizes. Quem se enxerga no espelho pelas lentes do poder deve mudar urgentemente.

Nesse aspecto, faz toda a diferença uma boa e sólida relação familiar. No lar, somos quem somos, sem cargos nem poder. É uma aliança igualitária, formada por pessoas que só estão (ou deveriam estar) juntas porque se sentem bem entre si. É a força que nos sustenta em meio às batalhas da vida.

Humildade x arrogância

Todos nós temos limitações. Mesmo Leonardo da Vinci, um dos maiores gênios da humanidade (se não o maior), era mortal. Partindo daí, entendemos uma lição muito básica: podemos ser melhores em algum campo do conhecimento, esporte, arte ou negócios, mas somos, intrinsecamente, seres humanos, que têm igual origem e destino.

Da Vinci era cientista, matemático, engenheiro, inventor, pintor, escultor, botânico, poeta e músico. Somente enumerar isso já cansa. Apesar de tamanha coleção de talentos, era sujeito às doenças, às dificuldades que marcam a existência de todos nós.

Uso-o como exemplo para abordar o tema da humildade *versus* arrogância. Ser humilde é ter consciência dos próprios limites. Um excepcional corredor de Fórmula 1 pode não se dar bem como empresário. Um excelente cantor e compositor talvez não seja um luminar na aviação da política brasileira.

Já arrogância é atribuir-se poderes ou privilégios. O verbo arrogar é pouco conhecido e utilizado, e significa “tomar como seu, atribuir a”.

Ao discorrer sobre a arrogância, recordo-me do hábito de gabar-se, de exaltar-se. Um chefe ou administrador arrogante corre uma série de riscos. Por sua postura frente ao mundo, dificilmente algum profissional

da equipe terá coragem de apontar alguma falha nos processos ou na gestão da empresa que ele comanda.

Ainda que um colega indique uma ameaça à organização, um dirigente arrogante não levará tal advertência em consideração, pois isso ferirá seus brios, sua autossuficiência. Não é preciso ser psicólogo para notar que arrogantes costumam ser, internamente, inseguros. Para se proteger, lançam mão de uma couraça, de um escudo de superioridade, artifício que os afasta das demais pessoas, tanto no trabalho quanto no lar.

Como não são flexíveis, atraem os chamados amigos do poder, que dizem o que eles gostariam de ouvir. Não é aconselhável administrar assim. O resultado não pode ser bom.

Um bom amigo, profissional ou pai é aquele que fala o que pensa, com delicadeza, com gentileza, mas sem subterfúgios. Que expõe a verdade, pois, por pior que seja, é melhor do que a mais bela das mentiras.

Um exemplo. O responsável pela área financeira erraria se afirmasse que todos os clientes estão com os pagamentos em dia, quando na verdade vários estivessem com boletos pendentes. A informação pode ser indigesta, mas tomar conhecimento dela permite agir construtivamente.

Além disso, um empresário arrogante também não se preocupa com os clientes. Ora, o consumidor gosta ou não gosta de um produto ou serviço. Se desgostar e suas reclamações não forem ouvidas e consideradas, procurará outro fornecedor.

Problemas x desafios

Na época dos meus estudos, resolvíamos problemas de matemática. Eram desafios para compreendermos melhor a aritmética, por meio de contas e fórmulas consagradas.

Problemas são desafios a serem resolvidos, como aquelas continhas que suávamos para fazer. Gosto de encará-los dessa forma, porque são obstáculos que educam e ensinam. Nós nos tornamos mais aptos e capacitados após enfrentá-los.

Além de encarar os desafios que surgem a todo o momento, nós nos desafiamos ao assumir um cargo ou firmar um compromisso. Conscien-

te ou inconscientemente, sabemos que aquilo faz parte do aprendizado da vida.

Há os que olham para os problemas e só veem dissabores. Lamentam-se, reclamam, irritam-se. É claro que dessa forma o desafio cresce, torna-se imenso e insolúvel.

A palavra “solução” também significa a separação de coisas que antes estavam juntas, como um líquido no qual foram dissolvidas substâncias. Isso é interessante, pois é justamente dessa maneira que conseguimos dar as respostas necessárias aos desafios que surgem.

Explico: quando encaramos um obstáculo como um rochedo intransponível, não encontramos um ponto de apoio para escalá-lo. O ideal é dividir o desafio em várias partes e colocar o foco naquelas em que podemos agir.

Sem decompor o cenário, não há como atacar o problema. Uma recessão pode ser causada pela falta de credibilidade política de um governo. Nesse caso, não adianta tentar revertê-la sem que os governantes ajustem a interlocução política. Depois, sim, poderão ser tomadas medidas para minorar os efeitos negativos, tais como inflação, queda das vendas, desinvestimento e desemprego.

Em 2001, a Central Nacional Unimed, ainda uma jovem operadora, recebeu uma incumbência do Sistema Unimed: assumir a carteira de clientes da Unimed São Paulo. Essa operadora estava em sérias dificuldades, em direção fiscal desde o ano 2000, e seus beneficiários foram absorvidos pelo mercado, exceto os idosos e os que tinham doenças crônicas. Para que essas pessoas não ficassem sem plano de saúde, a CNU foi chamada a contribuir com a marca, por ser a operadora nacional de planos empresariais da Unimed. Dar conta de tal incumbência exigiu flexibilidade da operadora e grande capacidade de adaptação, pois não tinha experiência nem foco em planos de saúde para pessoa física.

No início essa carteira (conhecida por seu número, 067), que hoje conta com pouco mais de dez mil vidas, tinha cerca de 40 mil. Devido ao perfil de seus usuários, trata-se de uma operação que causa prejuízo considerável à Central Nacional Unimed, mas tudo na vida ensina algo. Aprendemos a atender planos individuais e familiares, o que foi

muito útil quando precisamos instalar filiais nas praças de Salvador, Brasília e São Luís a fim de garantir suficiência de rede nessas capitais.

Em 2015, mais especificamente em setembro, a agência reguladora anunciou a alienação obrigatória da Unimed Paulistana. A CNU, com a Federação das Unimed de São Paulo (Fesp) e a Seguros Unimed, teve de firmar um Termo de Compromisso de Ajustamento com os ministérios públicos estadual e federal, o Procon-SP, a ANS e a Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon).

Pelo termo, foi aberta a portabilidade extraordinária dos clientes individuais e de planos coletivos com até 30 vidas da Unimed Paulistana. Em tempo recorde, montamos a infraestrutura física e de pessoas, e definimos em conjunto planos, preços e rede credenciada. Recebemos mais de 11 mil novos beneficiários em um dos períodos mais difíceis da economia brasileira nas últimas décadas.

Todos esses casos têm, em comum, emergências de mercado, dificuldades das cooperativas locais e a necessidade de resolver os problemas decorrentes do encerramento das atividades destas operadoras.

Não nos omitimos, nem ficamos lamentando o ocorrido: trabalhamos, investimos e tivemos excelente retorno de nossa equipe. Nossos profissionais se superaram, pois abraçaram a causa imediatamente. Suportaram incompreensões, não se abateram com as críticas à Unimed e fizeram a diferença.

É claro que nossas capacidades e talentos foram superexigidos. Também é óbvio que a primeira impressão foi de que uma bomba havia caído na sede da operadora, em São Paulo.

Ao mesmo tempo em que tentávamos entender o que acontecia e seus reflexos em nossas atividades, sofriamos a pressão judicial que tentava nos obrigar a simplesmente substituir a Unimed Paulistana, com as mesmas condições de preços e de rede que haviam quebrado aquela operadora.

Foram meses de grande aprendizado que provaram, mais uma vez, a consistência da Central Nacional Unimed e a união de suas sócias, colaboradores, gestores e diretoria.

Gratidão x gratidão

Nem há opção à gratidão. Tenho especial apreço por esse sentimento e pelo que ele significa para todos nós.

O certo seria que agradecêssemos o tempo todo, a começar pelo momento em que abrimos os olhos após uma noite de sono. O despertar é uma nova chance, uma oferta de mais tempo para realizar nossos sonhos.

Estar vivo e com saúde também são bênçãos que não conseguimos mensurar adequadamente. Nesse aspecto, não importa se a pessoa tem ou não uma religião. Deve ser grata por estar aqui e ter forças para trabalhar, estudar, conviver com a família e os amigos, viajar, assistir aos jogos do Corinthians (se torcer pelo Timão, como eu).

Há épocas com maior oferta de emprego, outras nas quais o desemprego cresce e são abertos poucos postos de trabalho. Sempre há um funil nos processos de seleção de pessoal (tanto como empregado quanto como prestador de serviços), e ser selecionado já demandaria gratidão. O profissional recebe um salário ou *fee* mensal em troca de parte do seu tempo para realizar determinadas tarefas. Ninguém deveria circunscrever a profissão como uma relação “trabalho x pagamento e benefícios”. É muito pouco para algo que, em geral, representará no mínimo cerca de 40 horas semanais.

Trabalhar é realizar algo e, evidentemente, receber por isso. Mas ganhamos mais do que salários e devemos valorizar esses “bônus indiretos”. Todos apreciam ser elogiados por conquistar um novo cliente, atender bem uma demanda ou cumprir uma missão que ajuda a empresa a prosperar.

Por melhor que seja o profissional, com domínio de vários idiomas, MBA, mestrado, doutorado e experiência, faltará algo se não tiver gratidão pela oportunidade de compartilhar suas habilidades e conhecimentos. Estabelecerá uma relação mais superficial, fria, sem alma em suas incumbências profissionais.

Nos cargos de comando, nem se fala. A gratidão dos diretores, além disso, deve ser percebida pela equipe. Não há como persuadir os colaboradores a desenvolver suas aptidões se você julgar que eles não fazem nada mais do que a obrigação.

A gratidão deveria começar em casa, tal como as melhores coisas da vida: no reconhecimento do esforço dos pais para que você estudasse, se alimentasse, tivesse saúde, se divertisse e se transformasse em um bom ser humano. Eles não são perfeitos, pois ninguém é, mas fazem o melhor que conseguem e muitas vezes se superam.

Meu pai – como já contei anteriormente – saiu do Líbano sozinho a fim de preparar o caminho para a esposa e os filhos. Trabalhou muito para que pudéssemos sobreviver enquanto estávamos distantes, e mais tarde, já em terras brasileiras, para que fôssemos felizes.

Sou profundamente grato a eles, e ao Brasil, é claro. Quem nasceu aqui talvez não perceba a sorte que teve. Parece natural que este país tenha o tamanho que tem, sua diversidade climática e cultural, e as riquezas imensuráveis. Refiro-me não apenas aos recursos naturais e à alta tecnologia, mas também, por exemplo, ao fato de não ter guerras. Isso é muito importante. Sei bem que a paz não é algo garantido.

Se eu estiver me repetindo, não faz mal: aqui é um país de oportunidades, e isso vale também para quem vem de outras regiões do mundo. Povos inimigos em outros continentes confraternizam em solo brasileiro. Aqui são admitidas todas as religiões, todos os hábitos culturais.

Veja o caso dos japoneses. Chegaram aqui no começo do século passado e se integraram à população. Dizem que São Paulo tem mais restaurantes japoneses do que churrascarias.

A imigração libanesa oficial começou antes, na segunda metade do século XIX. Apesar de termos trazido no sangue a aptidão para comércio e serviços, também nos destacamos em áreas como a medicina. Um dos principais hospitais do país é o Sírio-Libanês, e Adib Jatene, já falecido, foi um famoso médico-cirurgião cardiologista, secretário e ministro da Saúde. Há vários líderes cooperativistas da Unimed com origens no Líbano.

Em minha opinião, temos demonstrado nosso reconhecimento ao Brasil com muito trabalho e contribuição ao desenvolvimento do país.

Sugiro que você se pergunte, diariamente, o que faz para que os demais brasileiros tenham melhores condições socioeconômicas. Se não tiver uma resposta razoável, pense bem e reformule suas atitudes. Criticar o que está errado é positivo, e um direito de todos em uma democracia.

Cobrar melhores políticos, governantes, empresários faz bem ao país. Não é certo, porém, somente apontar erros. Temos de acertar também.

Uma maneira concreta de ser grato é acompanhar as notícias sobre a política e avaliar muito bem em quem votaremos. Escolher qualquer um como candidato é jogar fora a possibilidade de colocar pessoas qualificadas nos centros de decisão nacional.

E isso é só o início do processo. Eleitores têm o direito e o dever de cobrar ações de seus representantes. Hoje, com as redes sociais, e-mail, WhatsApp, ficou muito mais fácil saber o que os políticos estão fazendo e manifestar insatisfações. Como eles precisam de votos para continuar na política, vão prestar atenção às reclamações dos eleitores.

O mesmo vale para os serviços públicos. Ao contrário do que aparentam, eles não são gratuitos – custam bem caro, pois são bancados por impostos, taxas e contribuições que, somados, consomem quase 40% das riquezas produzidas anualmente no Brasil.

Tudo isso tem a ver com gratidão, pois ser agradecido nos estimula a arregaçar as mangas para que todos vivam mais e melhor.

PARA TODOS: SUGESTÕES

Valores são as bases de qualquer empreendimento, inclusive o maior deles: a vida.

Para todos: Sugestões

Ética nos negócios

As empresas também devem ter valores, missão e um rígido código de conduta. De nada adianta criticar as autoridades e reclamar que o país não vai para frente se transgredimos as normas criadas para que haja um convívio harmônico em sociedade. E isso vale também para os negócios.

Sim: há concorrência acirrada, metas de vendas, compromissos com os clientes e com a lucratividade do empreendimento. Tudo isso faz parte do jogo. Isso não significa, contudo, que qualquer ato seja aceitável. Os fins não justificam os meios, ainda que alguns considerem esse argumento válido.

A ética empresarial é uma das bases de um país desenvolvido ou em desenvolvimento. Precisamos conquistar mercado oferecendo melhores serviços, investindo na equipe e na estrutura tecnológica e física. Dá trabalho, demanda investimentos e é uma trajetória sujeita a chuvas e trovoadas, porém não há atalho às práticas de governança empresarial.

Esse é um recado sucinto: não há dificuldade que sirva como justificativa para práticas inadequadas. A transparência é essencial em todos os aspectos da vida. Nunca aceitei fazer coisas de que me envergonhasse caso caíssem no conhecimento alheio. A questão, a propósito, não era que os outros soubessem, mas que *eu* saberia estar errado.

Aprendi esse comportamento com meus pais. Meu pai cruzou o mundo, do Líbano para o Brasil, em busca de oportunidades para si e sua família. Com seus exemplos, transmitiu para nós a ética do trabalho, fundamentada na crença que o único meio de melhorar de vida é trabalhando. Esse conceito também foi reforçado por minha mãe.

Quando fui convidado a conduzir a criação de uma operadora de planos de saúde, a Central Nacional Unimed, procurei colocar em prática o que me ensinaram. Uma das maneiras de fazer isso é cumprindo o que foi firmado em contrato. Para mim, um contrato é um instrumento de mútua confiança. Desrespeitar a um e a outro provoca conflitos.

Uma das melhores maneiras de assegurar que uma organização não se desvie dos trilhos em função de atos isolados ou coletivos é adotar um código de conduta, não somente no papel e na tela do computador, mas de verdade, no dia a dia.

O Código de Conduta da Unimed apresenta as diretrizes para condutas pessoais, no local de trabalho, nas relações comerciais, em relação a públicos de relacionamento externo e em termos de sustentabilidade.

Não pense que a preocupação com a forma de se comportar nas relações humanas seja algo moderno e recente. Atribui-se a Confúcio, filósofo chinês que nasceu há cerca de 2,2 mil anos, a máxima: “Não faças aos outros o que não queres que façam a ti”. Mais do que um princípio religioso, como ficou conhecido, é uma sentença que resume bem a ética pessoal e profissional: não agir como não gostaríamos que agissem conosco.

Em nossos dias, nos campos institucional e corporativo, temos o termo *compliance*, que em inglês significa agir em conformidade com algo – que pode ser uma norma, regra ou instrução.

Nas empresas ou cooperativas, a área ou o profissional responsável pelo *compliance* garante o cumprimento de leis, normas e regulamentos vinculados à atividade desenvolvida. Certamente todos os empreendimentos respeitarão cada vez mais esse conjunto de normas, a fim de preservar a reputação e os resultados financeiros dos negócios.

O mais interessante é que a sofisticação empresarial e institucional conduz a uma das bases familiares mais importantes: o respeito ao que é certo. Sem saber de antemão o quanto as instituições evoluíram rumo a isso, nossos pais nos prepararam para esse nível de exigência. Anteciparam tanto o futuro das organizações quanto o de uma sociedade mais justa.

Cuide-se bem

Todos querem viver muito e com saúde, todavia nem sempre nos cuidamos como deveríamos para atingir esses dois objetivos. No passado, chegar aos 80 ou 90 anos era um sonho para poucos. Em 1960, o brasileiro vivia, em média, 48 anos. No final de 2015, ganhamos quase 30 anos a mais! E estima-se que em 2030 os homens vivam em torno de 78 anos e as mulheres, de 85 anos.

Ressalto que esses números resultam de médias aritméticas que englobam tanto pessoas que vivem mais quanto aquelas que, devido a acidentes, violência ou doenças, partem prematuramente.

Ainda há grandes desafios para melhorar os indicadores de saúde. Vamos considerar aqui somente o que podemos fazer sem recorrer a terceiros.

O número de fumantes, por exemplo, caiu aceleradamente nos últimos anos no Brasil, mas mais de 10% dos brasileiros ainda fumam. Temos um número elevado de mortes em acidentes de trânsito. E somos o quarto país com mais acidentes de trabalho, segundo a Associação de Magistrados da Justiça do Trabalho da 1ª Região.

A Sociedade Brasileira de Hipertensão (SBH) estima que somente 50% dos hipertensos sabem que têm pressão alta. Dos que sabem, apenas 25% aderem ao tratamento recomendado. Ou seja, em torno de 12% dos hipertensos brasileiros adotam as prescrições médicas para manter a doença sob controle. Quase 90% ou não têm conhecimento de que sejam doentes, ou sabem, mas não se cuidam.

Não posso deixar de falar dos sedentários, ou seja, dos que não praticam exercícios físicos regularmente sob orientação médica. Em 2015, conforme estudo do Ministério do Esporte, 45,9% dos brasileiros eram sedentários.

Não faltam conclusões científicas dos riscos que isso representa. Um trabalho apresentado durante o Congresso Anual da Sociedade Americana de Oncologia Clínica em Chicago, em 2016, associou a perda de peso a maiores chances de sobrevida em casos de câncer. Uma pesquisa científica da Universidade de Yale acompanhou mulheres com câncer de mama e descobriu que as que caminhavam três horas por semana tiveram risco de vida 46% menor!

A Pesquisa Nacional de Saúde (PNS) de 2013-2014, realizada pelo Ministério da Saúde e o IBGE, detectou que 40% da população adulta brasileira têm doenças crônicas não transmissíveis (DCNT), tais como hipertensão, colesterol alto e problemas na coluna. As DCNT são responsáveis por 72% das mortes no país.

Essas doenças estão associadas ao tabagismo, consumo excessivo de álcool, peso acima do recomendado, colesterol alto, hábitos alimentares inadequados e falta de exercícios físicos.

A boa notícia é que temos condições de não fumar, controlar o consumo de bebidas alcoólicas, manter o colesterol em níveis aceitáveis, ter alimentação saudável e nos exercitar. Depende somente de nos conscientizarmos da importância dessa rotina mais saudável para uma vida longa e ativa.

Ensine isso a seus filhos. Quanto mais cedo tivermos uma agenda positiva na saúde pessoal e familiar, melhor. Na velhice, colheremos os frutos de uma vida mais ou menos saudável na infância, juventude e maturidade. Comece a cuidar-se já.

Ouse

Sem ousadia, as transformações não saem da cabeça dos idealizadores e as ações ficam aprisionadas no papel. A exemplo dos condimentos na comida, a ousadia deve ser usada em pitadas que não estraguem as ações que estamos executando. Uma pitada de ousadia faz bem em alguns momentos de nossa carreira profissional.

Ao aceitar a convocação do saudoso Dr. Edmundo Castilho para fundar a Central Nacional Unimed, eu sabia que estava ousando. Seria bem mais tranquilo permanecer na Confederação das Unimeds, que, à época, com 23 anos de existência, já contava com estrutura e orçamento.

Eu me senti estimulado a criar uma operadora nacional de planos de saúde com o apoio de um pequeno grupo de dedicados e competentes profissionais.

Obviamente, acreditava na missão recebida e na possibilidade de que a nova operadora fosse um sucesso. É evidente que não sabia que

o sucesso seria tão grande e que ocorreria em um prazo relativamente curto. Às vezes, somos surpreendidos pelos resultados de nossas ousadias, para o bem ou para o mal.

Não há uma fórmula para identificar as ocasiões propícias ao arrojo. Sendo assim, só nos resta consultar nossos sentimentos e avaliar se apontam para a audácia ou não. O certo é que quem não ousa evita contratempos, mas nunca consegue grandes feitos.

Ousadia combina muito bem com juventude. Se você me perguntasse qual conselho daria aos estudantes que estão completando o curso superior, diria: se houver condições, aventurem-se. Viajem pelo mundo, enfrentem desafios profissionais, tenham coragem de desbravar caminhos.

Mais tarde, com filhos pequenos, talvez esse espírito aventureiro se transforme em uma postura mais conservadora. Digo isso, mas já era casado e pai quando aceitei tocar o projeto da Central Nacional Unimed. Fiz o que meu coração mandava, com o aval do meu raciocínio. Não me arrependo de nada.

Construa sua história

O desenrolar dos acontecimentos frequentemente nos impõe atitudes, considerações, reavaliações e arquivamento de projetos. Ao longo do tempo, podemos nos frustrar ou nos conformar com isso. Proponho, aqui, uma terceira via: considere essas capitulações como intervalos de seu grande sonho.

Não entregue a história de sua vida a outras pessoas. Não deixe que direcionem sua trajetória. Sonho não se terceiriza. Curse a faculdade para a qual esteja vocacionado, por mais que conhecidos deem “pita-cos” em sua escolha. Será você, e não eles, que terá de exercer uma profissão por pelo menos três décadas. É tempo demais para fazer o que não gosta.

Considere cada decisão como um tijolinho que você está assentando na construção de sua própria história. Sua narrativa pertence a você. Que cada um defina e se esforce pela sua, sem tentar desconstruir a dos outros.

Poderia ter decidido restringir minha atuação ao consultório e ao hospital. Quis também ser administrador, e assim o fiz. Havia argumentos a favor e contra tal decisão. Todos eles poderiam ser considerados certos ou errados, mas, para mim, pesou mais o que eu desejava fazer.

Insisto nessa questão porque uma das piores coisas que existem é sofrer pelo que não se fez – principalmente quando seguimos o pensamento dos outros, e não o nosso. É bem melhor se arrepender do que fez. Os calos nos pés depois de uma árdua jornada significam que tivemos a coragem de andar quilômetros sob o sol e o vento.

Depois desse esforço, poderemos avaliar se a decisão foi correta. Se não ficarmos satisfeitos por fazer o que pretendíamos, paciência. Pelo menos aprenderemos valiosas lições.

Construir é uma das tradições mais fortes do ser humano. Erigir prédios, pontes, viadutos, estradas, monumentos. É como se esculpíssemos em pedra nossa trajetória na Terra, algo que, ocasionalmente, dure muito tempo e conte que estivemos aqui.

REFERÊNCIAS

- <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2016-04/brasil-e-quarto-do-mundo-em-acidentes-de-trabalho-alertam-juizes>
- <http://www3.pucrs.br/pucrs/files/adm/asplam/Aevolucaodaexpectativadevida.pdf>
- <http://veja.abril.com.br/saude/qual-e-o-impacto-da-dieta-e-do-exercicio-no-combater-ao-cancer/>
- <http://epoca.globo.com/vida/noticia/2015/06/sedentarismo-atinge-459-dos-brasileiros-diz-pesquisa.html>
- <http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/sedentarismo-e-a-maior-cao-de-problemas-de-saude-no-brasil>
- <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2014-12/atencao-materia-com-embargo-ate-10h-do-dia-1012-pesquisa-mensal-de-saude>
- <http://www.sbh.org.br/geral/acampanha.asp>

COOPERATIVISMO

Houve uma época em que se falava muito da terceira via entre o capitalismo e o socialismo. Ela já existe desde o século XIX: o cooperativismo. E a Unimed é um de seus melhores exemplos.

Cooperativismo

União dos Médicos

Em 2012, a Unimed Santos – a primeira da marca, fundada em dezembro de 1967 – completou 45 anos. Na ocasião, seu fundador, Dr. Edmundo Castilho, contou como surgiu esse embrião do maior sistema de cooperativismo médico do mundo.

Ele assumiu o Sindicato dos Médicos de Santos e pensou em várias formas de sociedade. Ao criar a União dos Médicos, confessou que não imaginava ser o início desse sistema único no mundo.

Nenhum sistema é perfeito, protegido contra erros. Ainda mais em um ramo como a medicina, no qual as tecnologias avançam diariamente – salvando vidas, mas encarecendo os tratamentos.

Quando há mais de 300 cooperativas, é mais provável que, em algum momento, alguma delas sucumba a questões de gestão e de mercado.

As cooperativas Unimed, em sua maioria, são singulares que atuam em um pequeno grupo de cidades. As federações congregam as singulares, e a confederação reúne as federações.

Sob qualquer forma de avaliação, a União dos Médicos, que com o tempo passou a ser conhecida como Unimed, foi e é muito bem-sucedida. Não se tem liderança absoluta de mercado por outro motivo que não a eficiência.

Um dos diferenciais que mais me encantam na Unimed é estar presente em praticamente todo o território nacional. Isso significa democratizar o acesso à saúde suplementar. Levar a pequenas localidades o conhecimento adquirido em âmbito nacional, a cidades que às vezes nem contam com boa estrutura de saúde pública.

Outro aspecto interessante está na situação do médico. Não há medicina sem médicos. A Unimed foi criada para valorizar a profissão. Ao fazer isso, evidentemente, melhorou a medicina e a saúde em geral.

Não poderia, portanto, deixar de homenagear aqui o Dr. Castilho, por sua diligência e dedicação ao desenvolvimento da Unimed, que rapidamente se espalhou pelo país, replicando o modelo inicial criado pelo seu fundador. Ele faleceu em junho de 2016, aos 86 anos de idade, mas nos deixou um legado imenso – um sistema de cooperativas médicas sem igual no mundo. No episódio da fundação da CNU, valeu a visão do empreendedor, que vislumbrou com clareza os rumos da medicina suplementar do país.

Somos muito gratos a ele e continuaremos lutando por seu modelo de cooperativismo, lembrando seus exemplos e lições. Dizem que um homem é sua obra; então, a dele ficou para a história e será lembrada pela Unimed, que tem ajudado milhões de pessoas a cuidar melhor de sua saúde.

O Dr. Castilho se apaixonou, com razão, pelo cooperativismo. As cooperativas têm gerado trabalho e renda para seus cooperados, que são seus donos e também atendem os clientes. O profissional ganha mais se trabalhar mais. Sua responsabilidade na cooperativa também está vinculada à sua produção.

Se os artigos referentes ao cooperativismo na Constituição de 1988 já tivessem sido regulamentados, é provável que hoje muito mais riqueza fosse partilhada por meio do trabalho.

O que falta regulamentar são os artigos referentes ao ato cooperativo e ao tratamento tributário das cooperativas. Uma cooperativa de planos de saúde como a Unimed, por exemplo, é tratada exatamente como uma empresa de medicina suplementar. Embora seja uma cooperativa de trabalho médico, é enxergada como uma empresa que objetiva o lucro sobre o capital investido.

Ato cooperativo, a propósito, é a relação econômica entre cooperativas e seus associados, entre estes e as cooperativas, e pelas cooperativas entre si, para fins sociais.

A primeira cooperativa do mundo foi criada por 27 tecelões e uma tecelã em Rochdale, Manchester, Inglaterra, em 21 de dezembro de

1844. Ela surgiu em plena Revolução Industrial, antes que os direitos e as conquistas trabalhistas ganhassem força.

No Brasil, essa forma de organização começou em Ouro Preto (MG), em 1889, com a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos daquela cidade. Em 1902, o padre suíço Theodor Amstad liderou a fundação de cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul.

Voltemos, contudo, ao cooperativismo médico. No final da década de 1960, em pleno regime militar, houve a unificação dos Institutos de Aposentadoria e Pensões (IAP) no Instituto Nacional de Assistência Médica e Previdência Social (INPS), mais tarde Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (Inamps) – posteriormente extinto com a criação do Sistema Único de Saúde (SUS).

Houve queda no padrão de atendimento e surgimento de seguradoras de saúde.

Foi nesse contexto que um grupo de médicos criou a Unimed Santos, com o objetivo de evitar a intermediação de empresas, respeitando a autonomia dos profissionais e o atendimento em consultório.

Desde os primórdios, a Unimed escolheu o caminho certo: o núcleo da medicina está em seus profissionais. Ela não é um negócio que visa exclusivamente ao lucro, embora obviamente deva ser bem administrada para ter sucesso.

Percebo que hoje muitas pessoas não notam a diferença entre a Unimed e as demais operadoras de planos de saúde. Um pouco de história, contudo, nunca é demais.

As notícias geralmente enfocam as exceções – reclamações, dificuldades de atendimento e na gestão de algumas cooperativas –, deixando em segundo plano o significado maior das cooperativas de trabalho médico: a dignidade profissional, que se reverte em medicina mais humana para os clientes.

Não credito essas incompreensões à má-fé. O cooperativismo ainda não é bem conhecido, e esse desconhecimento aumenta em relação às cooperativas operadoras e prestadoras de assistência médica.

Em muitas regiões do Brasil, “ter Unimed” é sinônimo de ter plano de saúde. Isso se evidencia em pesquisas de lembrança do consumidor,

como o Folha Top of Mind. Em 2016, a marca Unimed foi, pela 24ª vez consecutiva, a mais lembrada na categoria “planos de saúde”.

Tal reconhecimento também ocorre nas votações dos profissionais de RH. A Unimed foi eleita o melhor convênio de assistência médica por 16 vezes, até 2015. Essas distinções reconhecem o trabalho realizado pelas cooperativas da marca.

Sistema Unimed

A Unimed teve crescimento tão expressivo que foi necessário, ao longo do tempo, organizá-la dentro dos padrões do cooperativismo.

As cooperativas Unimed já citadas por mim se classificam de acordo com seus associados: de primeiro grau (as singulares que atuam em alguns municípios, e cujos cooperados são os médicos), de segundo grau (as federações, formadas por pelo menos três singulares, e a CNU, cujas sócias são cooperativas Unimed), e de terceiro grau (Unimed do Brasil, confederação nacional que congrega as federações da marca).

A Unimed do Brasil foi fundada em 1975 para integrar o Sistema, fortalecendo os princípios cooperativistas e valorizando o trabalho médico.

A Seguros Unimed nasceu em 1989. Surgiu para comercializar planos de previdência complementar para os médicos cooperados do Sistema Unimed. Atua nos segmentos Vida, Saúde, Previdência e Odontologia. Naquele mesmo ano, foi criada a Unimed Participações, para controlar a Unimed Seguradora, a Unimed Administração e Serviços, e a Unimed Corretora.

Em 1995, foi criada a Fundação Unimed para desenvolvimento de profissionais que atuam nas cooperativas da marca, por meio de cursos de especialização, capacitação e compartilhamento das melhores práticas de gestão.

A mais jovem das Unimeds que atua em todo o Brasil é a Central Nacional Unimed, da qual tratarei com mais detalhes por razões óbvias: dediquei a ela parte expressiva de minha vida profissional.

Central Nacional Unimed

A regulamentação dos planos de saúde em 1998, pela lei 9.656, mudou o mercado brasileiro de medicina suplementar. Foi um desafio que além disso representou uma grande oportunidade, porque, em função da regulamentação, foi criada a operadora nacional do Sistema Unimed, a Central Nacional Unimed.

O Sistema Unimed reunido deliberou que a Unimed do Brasil seria institucional, política, de defesa de marca e relação com órgãos governamentais. Então, em uma reunião de 17 Unimeds, foi decidido que a parte operacional ficaria a cargo de uma operadora de planos de saúde de abrangência nacional.

A operadora conquistou bons clientes e cresceu. Tanto que, em 2005, contabilizávamos 500 mil vidas em carteira. O projeto estava funcionando muito bem.

Comemoramos muito também em 2010, quando dobramos o número de clientes, que alcançou um milhão. Indiscutivelmente, foi um marco para uma operadora nacional criada 12 anos antes.

A Central Nacional Unimed se desenvolveu, abriu filiais, investiu em mais uma unidade em São Paulo (Pamplona, em 2013), unificou os centros de processamento de dados em uma nuvem digital e criou a Academia de Educação Corporativa CNU, que integrou os treinamentos e os cursos oferecidos aos colaboradores.

Política x sucessão

Sucessão não é uma disputa para ver quem manda. Nas cooperativas, por exemplo, é o cumprimento do que foi estabelecido no estatuto.

Fundei a Central Nacional Unimed em 1998, com um grupo de colaboradores, por determinação do Sistema Unimed. Desde o início da operação presido a cooperativa.

Em 2012, o Estatuto da Central Nacional Unimed foi reformado e definiu que o mandato dos dirigentes duraria quatro anos, com direito a uma reeleição. Por essa razão, a partir de 2017 a CNU terá nova diretoria.

É salutar que haja rodízio de dirigentes, mas, para mim, o mais importante é o comprometimento dos líderes com os grandes objetivos

da organização – seja ela uma ONG, uma cooperativa, uma empresa pública ou privada. Tais valores devem nortear todas as gestões, independentemente de nomes e convicções pessoais.

A governança decorre do respeito irrestrito aos interesses dos grupos em nome dos quais se administra. No caso da Central Nacional Unimed, são as sócias, os colaboradores, os clientes e outros públicos de relacionamento.

Quanto mais transparência nas ações, nos métodos e nos destinos de todos os investimentos, melhor.

Portanto, caso assuma as incumbências, direitos e deveres de alguém, intensifique e aperfeiçoe o que estiver dando certo. Mude somente o que não estiver funcionando direito, pois não deve haver compromisso com o erro. Acima de tudo, aja com temperança, ou seja, com moderação, comedimento e proporção. Dessa forma, conquistará o apoio da equipe, fundamental para qualquer projeto bem-sucedido.

REFERÊNCIAS

<https://www.youtube.com/watch?v=NOCr3nrx5ww>

http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp

http://www.museudapessoa.net/public/editor/unimed_40_anos.pdf

LINHA DO TEMPO CNU

- 1998** Reunião das 17 Unimeds e deliberação da criação da operadora
- 1999** Início efetivo de operações e intenso esforço para associação das cooperativas Unimed, com visitas a todas as regiões do Brasil
- 2000** Primeiro planejamento estratégico, com foco no relacionamento com as empresas contratantes
- 2001** Assume parte da carteira da Unimed São Paulo, após liquidação extrajudicial daquela operadora
- 2002** Programa de Cidadania Empresarial e filiação ao Instituto Ethos
- 2003** Início das autorizações eletrônicas
- 2004** Proteção no Trabalho, com Unimed do Brasil e Unimed Rio Grande do Sul
- 2005** 500 mil beneficiários
- 2006** Campanha Juntos Temos Muita Vida pela Frente
- 2007** Eleita pela primeira vez uma das 150 melhores empresas onde trabalhar"
- 2008** Programa Mulheres Gestoras
- 2009** Abertura da filial Salvador; I Fórum de Presidentes do Sistema Unimed; assinatura do Pacto Global da ONU
- 2010** Um milhão de beneficiários; mais de R\$ 1 bilhão em ingressos; abertura da filial Brasília; Relatório de Sustentabilidade no padrão do GRI
- 2011** Uma das 30 melhores empresas para começar a carreira; filiação à Aliança Cooperativista Internacional (ACI)
- 2012** Filiação à International Health Cooperative Organization (IHCO)
- 2013** Inauguração da filial Pamplona, em São Paulo
- 2014** Nuvem digital une os centros de processamento de dados da Alameda Santos e da Pamplona, em São Paulo, com redundância de sistemas e maior segurança das informações; abertura da filial São Luís (MA)
- 2015** Inauguração da sede própria da filial Brasília, com investimento de R\$ 11 milhões; torna-se a 4ª maior operadora de planos de saúde do Brasil; participa da Portabilidade Extraordinária para os clientes da Unimed Paulistana

MEDICINA

Saúde é um direito de todos, mas medicina suplementar não deve ser confundida com a pública.

Medicina

Saúde privada

Quem nunca ouviu críticas aos planos de saúde privados e ao Sistema Único de Saúde (SUS), público, atire a primeira pedra. É relativamente fácil entender por que isso acontece.

O Sistema Único de Saúde (SUS) foi criado pela Constituição Federal de 1988. Segundo o artigo 196 da Carta Magna, “a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação”.

A livre interpretação desse artigo está na origem da forma como os planos de saúde são entendidos pela população e autoridades. O texto é claro: direito de todos e dever do Estado. Contudo, não é assim que muitos dos beneficiários dos planos de saúde, juízes, governantes e legisladores leem o artigo.

A existência da medicina suplementar está prevista no artigo 199: “assistência à saúde é livre à iniciativa privada. § 1ª — As instituições privadas poderão participar de forma complementar do sistema único de saúde, segundo diretrizes deste, mediante contrato de direito público ou convênio, tendo preferência as entidades filantrópicas e as sem fins lucrativos”.

As empresas e cooperativas, portanto, são livres para criar operadoras de planos de saúde, a fim de “complementar” o SUS. Ou seja, todo cidadão brasileiro tem o direito à saúde, que deve ser prestado pelo Estado, e a possibilidade de contratar um plano privado sem perder o acesso ao SUS.

Os planos de saúde foram regulamentados em 1998, e, dois anos depois, surgiu a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

As cooperativas de trabalho médico, como a Unimed, tiveram de se adaptar à lei 9.656 como se fossem empresas, em notório desrespeito ao que diz a Constituição.

A regulamentação foi importante, pois eliminou as companhias que não cumpriam o que estava firmado em contrato. Protegeu o consumidor e saneou o mercado.

Havia, até dezembro de 1999, quase duas mil operadoras de planos de saúde médico-hospitalares. Esse número foi caindo rapidamente, chegando a 822 em setembro de 2016, sendo que apenas 792 têm beneficiários.

Muitas medidas foram acertadas, como exigir que as operadoras constituíssem ouvidorias. Discordo de outras, como a imposição do índice de reajuste dos planos individuais e familiares. Nesse caso, deveriam valer as planilhas de custos, devidamente comprovadas. Por essa razão quase não há operadoras que ofereçam planos para pessoa física, pois teriam que arcar com aumentos de custos que não seriam repassados aos boletos.

O Rol de Procedimentos também impacta negativamente os resultados das operadoras. Acima dos contratos, instrumentos que norteiam todas as atividades econômicas no mundo, está a inclusão de novos procedimentos obrigatórios a cada dois anos.

Não há como assumir mais custos sem repassá-los aos clientes. Isso acontece em todas as áreas de negócios, porque as leis econômicas não são sujeitas a veleidades políticas.

As operadoras têm sofrido, também, com a judicialização da medicina. Isso significa conceder, em juízo, tratamentos não previstos em contrato. Como as operadoras poderão ter equilíbrio financeiro se os contratos forem mera formalidade?

Outro baque nas despesas é provocado pelos cartéis de Órteses, Próteses e Materiais Especiais, mais conhecidas como OPMEs.

Próteses são dispositivos permanentes ou transitórios que substituem total ou parcialmente um membro, órgão ou tecido – por exemplo, um coração artificial ou um implante dentário. Órteses têm características

semelhantes, mas não substituem, e sim auxiliam as funções de um membro, órgão ou tecido, a exemplo do marca-passo cardíaco.

Materiais especiais são específicos para determinados procedimentos, como os stents, que ajudam a evitar ou a desobstruir artérias. Ou para síntese – por exemplo, parafusos e grampos para aproximação de tecidos ou ossos.

Em 2015, foi denunciada pelos meios de comunicação uma “máfia das próteses”, que pagava aos médicos para induzir a venda desses materiais, às vezes até utilizados sem que houvesse necessidade. Isso motivou uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) na Câmara dos Deputados, que concluiu o seu trabalho com recomendações como a regulação dos preços desses produtos pela Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos.

Entretanto, é a longevidade o maior desafio mundial da saúde. Governos e empresas privadas tentam encontrar formas de oferecer os medicamentos, tratamentos, implantes e cirurgias que ajudam a prolongar a vida. Estima-se que oito em cada dez pessoas com mais de 60 anos tenham doenças crônicas. É essencial que possam conviver com essas doenças, em atividade. A isso chamamos qualidade de vida. A possibilidade de encontrar amigos e familiares, passear, caminhar, praticar algum esporte, dançar e viajar.

O custo do atendimento a um beneficiário de planos de saúde ou segurado da Previdência sobe geometricamente na chamada terceira idade. Em algum momento, teremos de discutir uma maior responsabilização das pessoas, no sentido de não fumarem, não abusarem das bebidas alcoólicas, praticarem exercícios e se alimentarem de forma mais saudável.

Atualmente não há como, dentro da legislação, dar um bônus nas mensalidades a quem vá ao médico periodicamente, faça os exames recomendados e leve uma vida saudável. Porém será inevitável fazer isso, de alguma forma, até mesmo na medicina pública e na Previdência Social.

As doenças, internações e óbitos referentes aos acidentes de trânsito, tabagismo e alcoolismo são pesos insuportáveis para os cofres públicos. Impactam o Sistema Único de Saúde e a Previdência.

De todo esse panorama, podemos salientar que, se pudessem, mais brasileiros teriam planos de saúde, um dos objetos de desejo da população. Há reclamações relativas ao atendimento, como no fornecimento de qualquer produto ou serviço, mas elas não são tão relevantes numérica e percentualmente.

A medicina tem um valor inestimável, mas é um custo que deve ser pago por alguém. A saúde não é totalmente gratuita nem no SUS, pois pagamos impostos, taxas e contribuições, que representam quase 40% da riqueza produzida no país, para que os governos prestem diversos serviços, inclusive na área da saúde.

Agenda positiva

Sou fã da expressão “agenda positiva”, porque associa um conjunto de compromissos a ações construtivas.

Avaliar o que foi feito é sempre importante, mas é preciso fazer coisas para que haja progresso e desenvolvimento.

Não podemos somente destacar o negativo, o que não funciona ou o que é ruim. Um líder deve realçar as ações bem-sucedidas, as iniciativas que deram certo, as propostas que melhoraram a lucratividade de uma empresa.

Duas ou três reclamações de clientes contra planos de saúde, reverberadas pelos meios de comunicação, não deveriam apagar o bom atendimento realizado.

Prefiro o processo de identificação de falhas para corrigi-las. A ótica da solução de problemas e do ajuste de processos, da qualificação de profissionais, do investimento em novas tecnologias e da melhoria do atendimento.

Generalização é um ácido que corrói qualquer procedimento. Na maioria das vezes está errada, porque parte da exceção para o todo. Transforma uma falha em falência de toda uma área. Não aprimora, não ajusta, não resolve.

Outro veneno nas relações humanas é brigar antes de conversar, processar antes de solicitar um direito, implodir uma negociação antes de entender o que motivou determinada negativa.

A medicina suplementar brasileira é prestada por centenas de operadoras de planos de saúde, empresas e cooperativas privadas de assistência à saúde que atendem a milhões de famílias.

Eu me dedico a essa área há mais de três décadas. Até hoje, sinceramente, não entendo muito bem por que parte dos brasileiros ama odiar – ou odeia amar – os serviços dos planos de saúde.

Ter um plano de saúde é um dos três objetos de desejo dos brasileiros. Ora, ninguém deseja algo péssimo para si mesmo e seus familiares. Logo, devem achar os planos de saúde muito bons para desejá-los tanto.

Ao mesmo tempo, há uma ideia fixa de que as operadoras não fazem o que deveriam. Disse anteriormente que não entendo, mas talvez tenha uma pista da razão pela qual as críticas aos planos de saúde repercutem tanto nos meios de comunicação e nas mídias sociais: a relevância da saúde e da vida.

Para mim, a maioria das pessoas ainda se equivoca ao avaliar a medicina suplementar, pois a confunde com o atendimento público, bancado pelos impostos. Tal confusão vem da compreensão errada de um dispositivo constitucional: o direito à saúde. Ele existe, mas refere-se à saúde pública. A suplementar é paga, e todos os produtos e serviços privados têm, como parâmetros, contratos ou manuais de instrução.

Todos os produtos têm preços, e a medicina privada não é diferente. Nosso principal parâmetro é o Rol de Procedimentos e Eventos em Saúde, da Agência Nacional de Saúde Suplementar. É bom salientar que não se trata de um piso, ou seja, de procedimentos mais simples. Incorpora exames mais sofisticados, como *pet scan* (tomografia por emissão de pontos) para detecção precoce de vários tipos de câncer.

Devido à repercussão das queixas contra os planos de saúde, pode parecer que estejam em alta. Não estão. No Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor (Sindec) 2015, que reúne dados dos Procons de 26 estados, do Distrito Federal e de 400 municípios, constata-se que, naquele ano, as reclamações contra planos de saúde equivaleram a 1,1% do total de queixas dos consumidores. E que o número de atendimentos caiu 0,2 ponto percentual em relação a 2014.

O segmento de planos de saúde tem o terceiro melhor índice de solução preliminar médio por setor, da ordem de 78,4%.

Outra falácia é que as operadoras costumem negar as solicitações de autorizações feitas pelos clientes. A Central Nacional Unimed autorizou automaticamente 93% do que foi pedido em 2015. As demais solicitações foram avaliadas e somente 1,91% foi negada, por não constar do contrato ou não ter indicação clínica.

Talvez por temer que os procedimentos fossem negados, por não constarem do contrato, 60% obtiveram liminares nesse mesmo período, sem terem feito solicitações. Ou seja, recorreram à Justiça antes de saber se a operadora negaria ou não o procedimento.

É muito raro que alguém pergunte se o procedimento negado estava ou não previsto em contrato.

Quebrar um contrato é romper um trato, um acordo, unilateralmente. Isso acontece diariamente na medicina suplementar, o que encarece os planos de saúde, além de causar todo tipo de inconveniente, inclusive de cunho moral, pois as operadoras são acusadas de não fazer algo com que não haviam se comprometido legalmente.

Enquanto isso, milhões de pessoas continuam sonhando com seu primeiro plano de saúde.

Um cliente de plano de saúde deveria procurar a operadora em caso de dúvida, negativa de procedimento, reajuste de mensalidade, dificuldade para marcar uma consulta ou exame. É bem provável que, conversando, as duas partes se entendam. Transformar essas questões em litígio não deveria ser a primeira opção do cliente.

Todas as operadoras de planos de saúde têm ouvidorias. Trata-se de um canal de comunicação entre o cidadão e as empresas ou cooperativas, em segunda instância. Se a pessoa não ficar satisfeita com a resposta recebida do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), poderá recorrer à ouvidoria, informando o protocolo do primeiro contato.

Desde 2013, a ouvidoria tornou-se obrigatoriedade nas operadoras de planos de saúde. Em 2016, a ANS estabeleceu a possibilidade de reanálise de caso já apresentado à ouvidoria.

Com toda essa estrutura, não dá para dizer que os clientes não tenham a quem recorrer antes do Judiciário. Há inúmeras oportunidades de dialogar e tentar obter um acordo, uma nova opção, uma solução alternativa.

Na medicina suplementar, a agenda positiva pretende demonstrar a importância de uma boa conversa e que os benefícios são muito superiores a qualquer tipo de problema.

Parcerias Público-Privadas

Mais conhecidas como PPPs, ainda não deslancharam no Brasil. O mais interessante é que são inevitáveis, pois não há dinheiro público suficiente para bancar todas as necessidades e direitos dos brasileiros.

Tais parcerias podem ocorrer em praticamente todos os ramos de atividades.

No caso da Unimed, tenho certeza de que poderíamos fazer PPPs locais ou regionais com foco em questões específicas, como suplementar o atendimento à saúde em cidades nas quais os serviços públicos tenham excesso de demanda ou recursos escassos.

Além disso, desenvolvemos programas bem-sucedidos em pacientes com doenças crônicas, *home care*, apoio ao paciente internado, projetos para idosos e formação de cuidadores. As ações de responsabilidade social da marca são notáveis e reconhecidas pelas comunidades em que ela atua.

A Unimed se destaca no apoio ao esporte. Patrocina, por exemplo, equipes de futebol, vôlei e basquete. Também apoia o atletismo e a natação olímpicos e paraolímpicos.

As cooperativas da marca têm sido estimuladas a adotar práticas ambientalmente sustentáveis e são exemplos de governança corporativa.

Todas essas experiências e recursos poderiam ser compartilhados em localidades onde houvesse necessidade de reforço à estrutura governamental. Com isso, ganhariam os cidadãos, o Estado, os planos de saúde e seus beneficiários, pelo fortalecimento financeiro das operadoras.

Não cito essas competências para engrandecer o cooperativismo médico. Quem avalia nossas ações são nossos públicos de relacionamento – clientes, beneficiários, cooperados e prestadores. O objetivo dessa exposição é mostrar que poderíamos fazer muito mais pelo país se tivéssemos maior abertura a parcerias com as autoridades, em todos os níveis administrativos.

Tenho certeza de que é apenas uma questão de tempo e de quebra de alguns paradigmas para que tais PPPs se concretizem. As resistências não de ser quebradas pela necessidade de trabalho conjunto, principalmente no atendimento a um contingente cada vez maior de indivíduos acima dos 60 anos.

As operadoras são empresas e, portanto, não podem ter prejuízos financeiros. Contudo, têm aguda consciência social e percepção dos problemas da população, especialmente no cooperativismo médico. Temos grandes desafios nas próximas décadas e a certeza de que só poderemos vencê-los somando forças, com convergência de propósitos e de recursos.

REFERÊNCIAS

<http://abraid.com.br/servicos/informacoes-uteis/definicao-de-ortese-e-protese.html>

<http://www.anabb.org.br/mostraPagina.asp?codServico=4&codPagina=41422>

<http://www.justica.gov.br/seus-direitos/consumidor/sindec/boletins-sindec>

PENSATAS

Pensatas

Futurologia

O mundo está mudando rapidamente, inclusive no aspecto populacional. Há que considerar que dois países africanos deverão estar entre os dez líderes em população em 2050: Nigéria e Congo. Quanto ao Brasil, estima-se que sua população aumente até a metade do século e depois se reduza, ao menos de acordo com estimativas feitas atualmente.

Isso indica que teremos de reforçar nossos laços com países que, agora, talvez não pareçam tão promissores economicamente.

Precisamos ficar de olho em nações como Índia, China, Nigéria, Indonésia, Paquistão, Filipinas e Congo, da mesma forma que, algumas décadas atrás, fazíamos com Inglaterra, França, Itália e Alemanha.

O certo é que nove bilhões de pessoas povoarão o planeta e irão consumir todo tipo de produto e serviço. E viverão mais do que hoje – 80, 90 ou 100 anos.

Dentre os desafios para lidar com tanta gente estão as questões ambientais e a carência de insumos, como água, energia e alimentos.

A tecnologia associada à medicina salvará vidas e operará verdadeiros milagres. Estão em desenvolvimento soluções para a surdez, cegueira, paralisia, doença de Alzheimer e câncer, bem como o uso de implantes biônicos.

Quando poderíamos imaginar que um dia imprimiríamos próteses e órgãos em uma impressora 3D?

Essa sociedade de alta tecnologia fará milagres, sim; porém quem poderá pagar por eles? Seus preços serão bem elevados, ao menos por certo período de tempo. É provável que no campo da medicina tenha-

mos de, no futuro, unir saúde pública e privada, a fim de dar conta do atendimento da população, que estará notoriamente mais idosa.

Por outro lado, também é possível que tratamentos genéticos, com base no DNA e na estrutura atômica, sejam mais rápidos, individualizados e acessíveis.

Ainda que a tecnologia crie cenários hoje sequer sonhados pelos futurólogos, não acredito que algum dia poderemos abrir mão dos médicos e da medicina. Eles terão de trabalhar com nanotecnologia, utilizar inteligência artificial e robótica em proporções inimagináveis, mas continuarão na ativa.

Da mesma forma, creio que os bons hábitos de saúde sempre serão indispensáveis, embora possam ser criados medicamentos que “corrijam” eventuais abusos ou indicadores genéticos, como a propensão ao diabetes e à hipertensão.

Teremos cada vez mais discussões sobre bioética, pois as pesquisas científicas em medicina e biologia permitirão, progressivamente, manipular cada vez mais o conteúdo genético. No ramo da reprodução humana, não serão discussões fáceis. A possibilidade de manipular embriões para que tenham determinadas propriedades físicas e de inteligência provocará debates acalorados.

O mesmo se passará no caso da clonagem humana. Há quem preveja a criação de clones para fornecimento de órgãos e membros.

Stephen Hawking, um dos maiores físicos de todos os tempos, teme que futuramente máquinas pensantes ameacem a existência humana. Admito ter uma expectativa, como sempre, mais otimista: acredito que máquinas inteligentes poderão nos ajudar a resolver ameaças gravíssimas ao meio ambiente e em áreas como segurança, transportes e medicina.

Para quem acha que estou exagerando, basta pensar no que significam as já citadas impressoras 3D e os implantes biônicos. Ou a possibilidade de olhos integralmente artificiais, capazes de suplantar os casos mais graves de cegueira.

Além disso, implantes também poderão ajudar a medicina a vencer doenças como mal de Parkinson, falta de memória e depressão profunda.

Sem dúvida, para que tais projeções se concretizem, aumentará a fusão entre medicina, engenharia e tecnologia da informação. O médico

será, conseqüentemente, um profissional com conhecimentos ainda mais abrangentes.

As operadoras de planos de saúde do futuro talvez possuam, entre suas atribuições, a gestão partilhada da saúde de seus beneficiários de uma forma mais ampla e interativa. Imagino, por exemplo, que tenham atuação maior na oferta de dietas saudáveis e programas de exercícios físicos.

A mobilidade deverá facilitar a realização de exames e o acompanhamento de doenças, com sensores que monitorem pressão, colesterol, glicemia e outros indicadores que ainda serão criados.

Como já frisei antes, as pessoas deverão ser mais responsáveis nas escolhas referentes à própria saúde. Terão direito a fazer o que quiserem, evidentemente, entretanto isso acarretará em um custo extra em relação à saúde privada e pública, bem como às aposentadorias.

E o Brasil, como estará na metade do século XXI? Acredito que bem melhor, uma vez que é um país grande, dotado de muitos recursos naturais e um povo empreendedor e criativo.

Entretanto, isso depende do que nós fizermos do país. Passa-se algo semelhante com quem recebe uma grande herança em dinheiro ou a empresa do pai. Pode multiplicar o que foi herdado ou colocar tudo a perder, como muitos fizeram até hoje.

Não podemos perder tempo com divisões políticas e interesses mesquinhos. É importante o basta que os brasileiros têm dado à corrupção. Isso significa vontade de prosperar honestamente, pelo estudo e trabalho, sem artifícios nem atalhos à lei.

Tal postura é fundamental para que tenhamos um bom futuro, mas não é suficiente. Há que melhorar a educação e a saúde pública, investir em pesquisa e tecnologia e desatar as amarras ao empreendedorismo.

Quem abre um negócio já começa com dois grandes inimigos do sucesso: a excessiva e complicada carga tributária e fiscal, e a burocracia. Tudo precisa ser carimbado, autenticado, emitido em várias vias.

Se abrir uma empresa é difícil, fechar é ainda pior. Encontram-se à nossa frente, portanto, duas estradas. Uma, a da livre economia, da

simplificação e da redução dos impostos e da diminuição da burocracia. Outra, a da intervenção estatal, das sinecuras, dos conchavos e do desperdício de recursos públicos.

O futuro dependerá do caminho que escolhermos enquanto nação. Todos os países desejam vender mais e ter uma população mais educada, próspera e feliz. A maioria já descobriu que o Estado é pesado, gastador e, muitas vezes, ineficiente.

Por aqui, ainda existe uma crença arraigada de que é possível ampliar as benesses e as despesas públicas sem limites. Mas todo jantar – e todo almoço – tem custo.

A área da saúde se tornará cada vez mais milagrosa no sentido de curar doenças que, hoje, ainda são fatais. A qualidade de vida de idosos e de portadores de limitações físicas e psíquicas melhorará muito. Isso, entretanto, terá de ser bancado por alguém: pelo governo, com novos e pesados impostos, ou pela iniciativa privada, por meio do pagamento dos serviços.

Seria bem melhor se aproveitássemos os tempos de fartura para juntar reservas para os dias mais difíceis. Meu pai passou três anos sozinho no Brasil, longe da esposa e dos filhos, lutando para que tivéssemos uma vida melhor. Cada dinheirinho que conseguia, enviava para que sobrevivêssemos no Líbano. Se tivesse gastado tudo, essa dificuldade não teria valido nada.

Precisamos decidir o que queremos para nossos netos e bisnetos: uma vida mais equilibrada, em que o trabalho seja o artífice do sucesso, ou uma situação instável, em que altos e baixos se sucedam constantemente? Acredito, sinceramente, que o Brasil dará a volta por cima, mas teremos de fazer a nossa parte, sem demora.

Avalie o histórico

Só existe um tipo de profissional que nunca erra: o que não faz. As mesmas práticas que antes atingiram os objetivos poderão falhar em outro momento, devido às circunstâncias. Portanto, avaliar um profissional por uma situação eventual é como considerar uma fotografia como a representação estanque da vida de alguém.

É óbvio que receberemos críticas quando não fizermos o planejado. Toda ação carrega consigo uma forte expectativa, ainda mais em períodos de crise ou de transição econômica, política, social e ambiental.

Minhas considerações, contudo, referem-se ao que ocorre em um período circunscrito de tempo. Não se pode resumir uma vida profissional a um equívoco. Devemos avaliar o histórico da pessoa em questão. Julgar pelo fato mais recente também não é justo. É possível que, naquele momento, o colaborador ou gestor esteja mais cansado, desmotivado ou preocupado com algum problema pessoal. Quem já fez bem o seu trabalho tem condições de voltar a fazer. Quem brilhou pode se destacar novamente.

Descartar um profissional porque certa providência não surtiu efeito é jogar fora tudo o que ele fez. Também sinaliza aos demais integrantes da equipe que as pessoas são altamente descartáveis, e que bastará um insucesso para que elas deixem de interessar ao grupo.

Tamanha atitude equivocada indicará aos executivos que não se exponham. Sugerirá que fiquem quietinhos em seu canto, para não se sujeitarem a críticas. A ousadia, conseqüentemente, acabará substituída pela excessiva cautela.

Quando todos têm medo de fazer porque poderão errar, a empresa perde competitividade, criatividade e inovação. Um epitáfio para qualquer empreendimento produtivo malsucedido poderia ser: “Aqui os erros não eram tolerados”.

\$\$\$

Conhece uma simpatia para enriquecer que circula pelas redes sociais? Acorde cedo, tome banho e vá trabalhar. Já os antigos diziam que dinheiro não nasce em árvore. Hoje, entretanto, muitos jovens profissionais parecem acreditar que a recompensa financeira chegará antes do esforço.

Esse desejo de tornar-se milionário no início da carreira se soma, em muitos casos, à falta de escrúpulos. Ou seja, a pessoa tem obsessão por dinheiro e não liga muito para a maneira de obtê-lo, pautada que está pela crença de que os fins justificam os meios. Abre-se a porta, assim, para atitudes antiéticas e até ilegais.

Felizmente, os códigos de ética das empresas estão bem mais rígidos. Os atalhos indevidos para a riqueza também encontram-se mais vigiados.

A honestidade sempre é o melhor caminho. Dá mais trabalho, leva mais tempo, mas vale a pena. O profissional honesto talvez não seja o primeiro a receber uma promoção. Contudo, poderá dormir tranquilo, sem ter de se esconder, nem de mentir.

Além de reprovável, a mentira produz, em alguns casos, consequências vexatórias, como inquéritos policiais, condenações judiciais, perda de empregos ou de contratos.

Quer crescer na empresa, ocupar cargos importantes e ganhar melhores salários? Trabalhe bem, empenhe-se, faça mais do que o solicitado, faça cursos, seja voluntário em causas sociais e profissionais, dedique-se e não encare suas atividades como obrigação para pagar as contas. Sempre supere as expectativas. Desenvolva-se como profissional e ser humano. A recompensa irá chegar.

Terceira idade

Usei este termo propositalmente porque foi popularizado, embora não me agrade. *Velhice* não é uma expressão pejorativa. Viver muito deveria ser sinônimo de vitória porque, para somar décadas de existência, temos de vencer doenças e acidentes, situações que podem ou não ser evitadas.

Em algumas culturas e religiões, os anciãos são respeitados e até venerados. No Japão, na terceira segunda-feira de setembro, há um interessante feriado nacional, o Dia do Respeito aos Idosos.

No Brasil temos o Estatuto do Idoso, que propõe várias práticas positivas no tratamento a pessoas acima dos 60 anos. O problema é que várias delas exigem providências e recursos financeiros ainda não disponíveis. Apesar disso, o estatuto é, sem dúvida, um começo de mudança de visão sobre a velhice.

Destaco o tema porque ele terá importância crescente no mundo. A batalha para prolongar a juventude é muito antiga e se intensificará ao longo dos anos. A lenda da fonte da juventude já existia na mitologia greco-romana.

No século XVI, atribuiu-se ao explorador Ponce de León a descoberta da fonte na região onde hoje fica a Flórida, nos Estados Unidos.

A pesquisa científica não busca uma fonte com águas rejuvenescedoras, mas mecanismos que detenham ou posterguem o envelhecimento.

Até agora, recomendamos o que expusemos aqui: uma vida saudável. Nesse aspecto, há conquistas inegáveis. Tanto que algumas pessoas sustentam que os 50 anos da atualidade equivalem aos 30 anos do passado. Isso é algo fácil de constatar em qualquer academia de ginástica.

O que me parece mais relevante, em se tratando de idades avançadas, é fazer valer o tempo adicional que conquistamos. Vida é para ser vivida, e não para que nos consideremos ultrapassados, incapazes de viver bem. Pensar em limitações, rugas, cabelos brancos ou calvície é reduzir as possibilidades desse presente que é viver, algo que não conseguimos explicar muito bem, tanto científica quanto metafisicamente.

É esse o recado que eu gostaria de deixar neste livro. Aproveitar a grande oportunidade de existir deveria ser óbvio, mas certas pessoas consomem a vida inteira reclamando da vida, ou amedrontadas com o fim da existência.

Não me parece ser uma atitude adequada, porque não resolve nada. Cada hora, cada dia, representa uma grande possibilidade que se abre para nós. Talvez esse tempo nos permita realizar um sonho, ajudar alguém ou simplesmente nos divertir um pouco e desfrutar do convívio com familiares e amigos.

O otimismo que sempre permeou e continua permeando minha história decorre dessa sensação de que vale a pena tentar ser feliz. Os alicerces para esse tipo de trajetória são as boas práticas: respeitar as pessoas, procurar o lado bom das coisas, não supervalorizar os problemas. Não dominamos todos os conhecimentos sobre a saúde, mas aposto que uma mente em paz contribui significativamente para afastar as doenças.

Precisamos escrever uma história positiva de nossa passagem por esse planeta, e isso se faz no dia a dia.

Todos somos importantes, caso contrário não estaríamos aqui. Temos uma função, ainda que não tenhamos consciência dela, nem percebamos claramente o motivo pelo qual nos tornamos quem somos. Nem tudo precisa ser dissecado e explicado em detalhes, tintim por tintim.

Segundo o eterno *beatle* John Lennon, vida é aquilo que acontece enquanto você está ocupado fazendo planos. Faz sentido, porque adiamos sempre o momento em que estaremos no domínio dos acontecimentos.

Empurramos essa felicidade para quando passarmos no vestibular, nos formarmos, começarmos a trabalhar, nos casarmos, tivermos filhos, comprarmos casa ou apartamento, viajarmos nas férias, tivermos um carro do ano, conhecermos outros países, nos aposentarmos.

A impressão, entretanto, é que esse dia nunca chegará. E está certa, porque somos permanentemente insatisfeitos: sempre haverá novas metas. Apesar disso, podemos, e devemos, comemorar cada trecho concluído no caminho, saboreando cada conquista, ainda que tenhamos muito mais a fazer pela frente.

O objetivo deste livro foi compartilhar pensamentos, experiências e fatos que, talvez, provoquem reflexões. Que estimulem a agir, para que você não se arrependa amanhã do que deixou de fazer hoje. Ou seja, para que não faça muitos planos e deixe de viver, eternamente à espera de mais e mais vitórias – que nem sempre virão.

REFERÊNCIAS

<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2016/06/governo-de-sp-avanca-em-concessao-da-linha-15-prata-iniciativa-privada.html>

ANEXOS

Principais artigos publicados na imprensa

MAIS PODER ÀS OUVIDORIAS DE PLANOS DE SAÚDE

Entenda o que são as ouvidorias e como elas têm um papel fundamental no atendimento ao consumidor, especialmente se algo não sai como o esperado

O Judiciário é, atualmente, a maior esperança dos brasileiros para passar o país a limpo, fazer valer o que está escrito e não permitir práticas nocivas à coletividade. Contamos com ele para trabalhar em paz, canalizando nossos esforços para o desenvolvimento econômico e social harmônico da sociedade brasileira.

Essa expectativa também ocorre na área de saúde suplementar, ou seja, aquela que é responsável pelos planos de saúde de quase 50 milhões de pessoas.

De 1998 para cá, mais de mil operadoras desapareceram desse mercado. Naquele ano foi promulgada a Lei nº 9.656, que passou a regular os planos de saúde. Não há dúvida de que esta lei colocou ordem no mercado e fortaleceu os direitos do consumidor.

Mais recentemente, contudo, temos convivido com uma escalada das ações judiciais contra planos de saúde, grande parte dela para solicitação de tratamentos e procedimentos não previstos nos contratos, nem no Rol de Procedimentos da agência reguladora, ANS.

Em torno de 60% das liminares concedidas contra a operadora que presido se referem a solicitações que não chegaram a nossos canais de comunicação. A ação judicial deveria ser a terceira instância, depois de

solicitação à operadora e eventual reclamação à central de atendimento e, posteriormente, às ouvidorias. Por isso, é importante sempre procurar primeiro a sua operadora.

Essa judicialização da medicina é caríssima. Isso onera os demais beneficiários, que pagam uma parcela dessa conta, e as operadoras que lutam para manter seus balanços equilibrados. Em nossa avaliação, a maioria das liminares concedidas sem que o cliente faça jus ao tratamento provém do desconhecimento técnico da medicina e do funcionamento de uma operadora de planos de saúde.

Por isso, louvamos a experiência bem-sucedida do Núcleo de Apoio Técnico e Mediação (NAT), no Fórum João Mendes, em parceria com o Tribunal de Justiça de São Paulo e entidades que representam as operadoras de planos de saúde, com vistas a qualificar as decisões dos magistrados, oferecendo-lhes suporte técnico de médicos para embasamento das sentenças.

Também temos boas expectativas relativas à Resolução Normativa nº 395, da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que passou a vigorar em maio. Essa RN permite ao cliente solicitar “reanálise” às ouvidorias, caso não concorde com as justificativas apresentadas pela central de atendimento ou SAC à sua solicitação de procedimento ou de cobertura assistencial. Dessa forma, será fortalecido o papel das ouvidorias.

Os recursos às ouvidorias deveriam ser condições preliminares obrigatórias para que uma ação chegasse à Justiça. Afinal, todas as operadoras de planos de saúde têm ouvidores. Combinado não é caro; o que está escrito e assinado deveria ser respeitado por ambas as partes.

ARTIGO PUBLICADO EM:

***Consumidor Moderno*, junho de 2016**

PINGOS NOS “IS” DA SAÚDE

Há vários anos, as despesas privadas com saúde são superiores às públicas

Foi pedagógico consultar o Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor (Sindec) e verificar que em 2014 os planos de saúde foram o 17º assunto mais demandado nos Procons, com 25 mil manifestações, 1,1% do total. Os números absolutos e percentuais, inclusive, caíram em relação a 2013, quando houve 28 mil registros, 1,21% do total (1,35% em 2012).

Pelo clima negativo que se criou no país em relação à saúde privada esses percentuais pareceriam surpreendentes, mas coincidem com a percepção que recebemos de nossos clientes. Na verdade, casos de pessoas insatisfeitas com a assistência privada à saúde não representam a maioria e nem a média, mas essas reclamações ganham grande repercussão pública, porque tratam de qualidade de vida. Quem não se solidarizaria com pessoas que brigam pela saúde deles e de familiares? Ainda mais quando a situação é retratada em horário nobre da TV, com a família reunida na sala.

Não há tanto destaque, contudo, para o fato de que, na maioria das vezes, aquela pessoa escolheu um contrato que não contemplava aquele procedimento. Ou que, na avaliação da auditoria médica da operadora que presta o serviço, tal cirurgia não seria a mais indicada de acordo com parâmetros sérios e confiáveis.

Temos consciência de que lidamos com uma área sensível, diferenciada e que afeta o presente e o futuro de milhões de pessoas. Para ser mais exato, vital para 51 milhões de brasileiros que têm planos de saúde. Também é verdade que faltam leitos hospitalares em algumas regiões do país, bem como médicos de determinadas especialidades. E que em rincões distantes não há condições nem de se fazer exames simples de sangue, o que obriga as operadoras a levar seus clientes para outras cidades, para que sejam atendidos. A saúde privada, porém, tem muito que comemorar. Se assim não fosse, por que milhões pagariam por planos de saúde? Bastaria recorrer à rede pública, bancada com os impostos de

todos os cidadãos, e tudo estaria resolvido. Ou não estaria? Uma operadora de planos de saúde é uma empresa, ou cooperativa, que sobrevive das mensalidades pagas por aqueles que utilizam os serviços. Não recebe dinheiro de impostos nem doações de beneméritos preocupados com a saúde alheia.

Há vários anos, as despesas privadas com saúde são superiores às públicas, embora o SUS tenha quatro vezes mais clientes do que as operadoras.

Além de prestar atendimento qualificado, portanto, as empresas também ajudam a movimentar bilhões de reais por ano em produtos e serviços de saúde. Graças a isso, médicos, pesquisadores, enfermeiros, farmacêuticos, laboratoristas, vendedores, marqueteiros, secretárias e atendentes têm trabalho e renda. Se considerarmos somente o sistema cooperativo, que detém 30% do mercado brasileiro de planos de saúde, são 88 mil empregos diretos e 110 mil médicos cooperados.

Definitivamente, a saúde privada é primordial para o Brasil e para os brasileiros.

ARTIGO PUBLICADO EM:

Profissional e Negócios, setembro de 2015

UM BILHÃO DE PESSOAS EM COOPERATIVAS

Em seus mais de 120 anos no Brasil, o cooperativismo se destaca pela liberdade de associação, transparência administrativa e partilha do trabalho e renda entre os sócios cooperados.

Seus números são expressivos: as famílias de 50 milhões de brasileiros estão vinculadas a uma das mais de 6,6 mil cooperativas que atuam no País, que geram empregos para 361 mil profissionais.

Um terço dos clientes de planos de saúde é atendido pela Unimed, maior sistema de cooperativismo médico do mundo, com 19 milhões de beneficiários e 113 mil médicos cooperados. De acordo com a ACI (Aliança Cooperativa Internacional), o Sistema Unimed ficou em 30º lugar no Top 300 do cooperativismo em volume de negócios, pelos dados de 2013 apresentados no ano passado, com mais de US\$ 19 bilhões.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), metade da produção agropecuária no Brasil passa de alguma maneira por uma cooperativa. Em 2015, as exportações das cooperativas brasileiras chegaram a 148 países e totalizaram US\$ 5,3 bilhões.

Conforme a ACI, mais de um bilhão de pessoas estão ligadas a uma cooperativa mundialmente, ou seja, 14,3% da população do planeta. E 95 países seguem os valores e princípios do cooperativismo.

Sabemos que as relações de trabalho estão mudando. O mercado convencional não dá conta de absorver milhares de jovens, anualmente, egressos das universidades e dos cursos técnicos de nível médio.

É muito mais fácil gerar oportunidades em cooperativas, pois não visam ao lucro do capital investido e não têm sócios capitalistas. Lutamos sempre para melhorar a remuneração médica e preservar os nossos beneficiários com produtos que caibam no orçamento dos clientes e empresas brasileiras.

Dia 2 de julho foi comemorado o Dia Internacional do Cooperativismo. A data celebra o poder de agir para um futuro sustentável.

ARTIGO PUBLICADO EM:

Jornal do Comércio (RS), 8 ago. 2016

MEMÓRIA EMPRESARIAL

Além de histórica, memória empresarial é identidade

O maior museu de aviação do mundo, a história do Imposto de Renda, a trajetória do imigrante polonês que fundou importante rede varejista, os registros que marcaram a fundação e o crescimento da quinta maior operadora de planos de saúde do Brasil. Talvez, de imediato não pareça, mas esses centros de memória têm em comum o resgate de parte expressiva da história do país. No passado, nosso vínculo com os acontecimentos relevantes era mais formal. Aprendíamos (e tínhamos de decorar) que, em 15 de novembro de 1889, fora proclamada a República.

Hoje, há consenso de que a história é viva e está nas manchetes dos jornais. Também nas postagens e comentários nas redes sociais.

À medida que as empresas crescem e diversificam suas atividades, já não se pode mais confiar somente nas lembranças de um grupo de pessoas. Além disso, para compartilhar os principais acontecimentos ocorridos ao longo do tempo, é fundamental sistematizar e organizar a memória empresarial, a fim de que seja possível ser acessada por todos. O passado é um grande professor, pois nos recorda como vencemos crises, superamos dificuldades e aprendemos com os erros. Grandes mudanças comportamentais e sociais ocorreram, ao longo das décadas, devido à criação, produção e venda de produtos e serviços.

Um bom exemplo foi o que ocorreu na medicina privada. Os planos de saúde coletivos surgiram a partir de 1950, no ABC paulista. Em 1998, foram regulamentados. Atualmente, um em cada quatro brasileiros tem um cartão de identificação que lhe dá direito a atendimento em consultórios, clínicas, laboratórios e hospitais particulares. Mais de 50 milhões de pessoas utilizam a saúde privada no Brasil. Temos, portanto, muita história para ser lembrada, compartilhada e registrada.

A partir dessa realidade, teremos uma grande missão nos próximos anos: ampliar ainda mais a oferta de serviços públicos e privados de saúde no país. E a história demonstra que estamos avançando nesse sentido. Nas últimas décadas, campanhas de vacinação ajudaram a erradicar doenças como varíola e poliomielite (paralisia infantil). Em 1950,

a expectativa de vida do brasileiro ao nascer, em média, mal superava os 40 anos. Hoje, é superior a 75 anos.

Além de histórica, memória é identidade. Muitos aspectos de nossa personalidade são heranças culturais, políticas e sociais. Preservar isso é nosso dever, para que as novas gerações saibam, dentre outras coisas, que até 1980 não acessávamos a internet, nem tínhamos dispositivos móveis para a troca instantânea de mensagens.

Investir na seleção e compilação de fotos, vídeos, documentos, publicações e objetos que marquem a existência das empresas, portanto, é dar lições gratuitas de como foram vencidos desafios econômicos, sociais e políticos.

A memória da organização reforça sua identidade corporativa e é, também, uma ação de responsabilidade social, pois demonstra como talentos e lideranças se reuniram e trabalharam para concretizar ideias que têm melhorado a vida de milhões de pessoas.

Internamente, as lembranças realimentam o orgulho de pertencer àquela organização. Fica claro, ainda, que sem passado não há presente nem futuro. E que valorizar as origens nos abre as portas para novos avanços.

Transparência e governança corporativa também estão vinculadas à exposição organizada e qualificada da memória empresarial.

ARTIGO PUBLICADO EM:

Correio de Uberlândia, 14 jun. 2015

CONVERSANDO, A GENTE SE ENTENDE

O negócio da saúde é e será cada vez mais importante, não somente no Brasil, mas em todo o mundo. A longevidade está aumentando expressivamente e as pessoas querem, além de viver mais, ter e manter boa qualidade de vida.

Os planos de saúde particulares são essenciais a essa perspectiva de vida longa e saudável. Mas será necessário solucionar a judicialização da medicina (concessão judicial de tratamentos não previstos em contrato) para que continuem a prestar assistência médico-hospitalar de qualidade.

Para isso, as operadoras precisam se aproximar mais de seus beneficiários. Nesse diálogo, temos de ouvir suas expectativas e ansiedades, além de ajudá-los mais no momento em que adquirem o benefício. Todos os detalhes devem ser explicados detalhadamente, o que inclui direitos e deveres de ambas as partes.

Essa incompreensão fica bem clara nas questões judiciais contra a Central Nacional Unimed. Cerca de 60% das liminares chegam antes mesmo do pedido médico. A Justiça, portanto, deixa de ser uma terceira instância – depois do SAC e da ouvidoria – para se tornar canal rotineiro de demandas.

Há ainda a imagem errônea de que os planos de saúde negam tudo, o que não é verdade. Vou exemplificar com nosso caso. Em 2015, recebemos 16 milhões de solicitações de autorizações, em sua maioria contemplando mais de um procedimento. Somente 1,91% foi negada, por não estar no Rol de Procedimentos da agência reguladora ou nos serviços contratados. Para os nossos 1,7 milhão de clientes autorizamos e realizamos 9,5 milhões de consultas, 24 milhões de exames e 320 mil internações.

Por tudo isso, a redução da judicialização é indispensável para que a medicina suplementar tenha um futuro. Sua frequência faz com que tenhamos que oferecer atendimento não previsto em contrato e, consequentemente, em nossos cálculos atuariais. Isso pode levar à inviabilidade do negócio, o que prejudicará diretamente um quarto da

população brasileira.

Além de minimizar a judicialização e de dialogar com o consumidor, ampliamos os cuidados preventivos. A atenção integral à saúde vem ganhando espaço, pois não se deve tratar uma doença isoladamente, já que o nosso organismo é composto por diversos órgãos e sistemas, e sujeito também a influências emocionais. Tal integralidade é uma das iniciativas que tomamos para responder positivamente ao envelhecimento da população. Outro ponto importante que deve ser considerado é a corresponsabilidade do beneficiário por sua saúde.

Na Inglaterra há forte movimento nesse sentido, inclusive em relação à concessão de aposentadorias. Como cobrar mensalidades iguais de pessoas com cotidiano saudável e das que fumam, bebem em excesso e são sedentárias?

Consideradas essas premissas, podemos prever que serão bem-sucedidas apenas as operadoras que conseguirem controlar a sinistralidade (custo da assistência à saúde), atenderem bem os idosos e fecharem os balanços anuais no azul. Mais que isso, as que estabelecerem relações saudáveis com seus públicos. Aposte no diálogo. Conversando, a gente se entende.

ARTIGO PUBLICADO EM:

***Revista Healthers*, 1 jun. 2016**

REDES SOCIAIS E GESTÃO COOPERATIVA

O Brasil é o terceiro país do mundo em compartilhamento de frases, imagens e vídeos em redes sociais. O brasileiro também é um dos mais conectados do planeta, especialmente por meio de dispositivos móveis, como smartphones e tablets. Acessar a internet, por algum motivo, caiu no gosto de nossa população e se tornou um hábito enraizado.

Para nós, dirigentes das cooperativas Unimed de todo o Brasil, essas informações são bem mais do que curiosidades. A virtualização das relações humanas afeta diretamente os negócios, inclusive as nossas atividades. Por isso, não podemos, institucionalmente, estar fora do Facebook, Twitter, LinkedIn e YouTube. Nesses espaços, nos aproximamos de nossos clientes e eles de nós. Cabe ressaltar que os internautas expõem suas ideias, expectativas, satisfações e críticas. Manifestam suas convicções e crenças com elevado grau de sinceridade. Que pesquisas nos permitiriam conhecê-los com tamanha profundidade e instantaneidade?

As redes sociais são instrumentos indispensáveis a uma boa gestão empresarial e cooperativa, dentro dos mais modernos preceitos de governança. A transparência que defendemos no cooperativismo se aperfeiçoa nessa troca de informações diárias. É fundamental encarar esses espaços como vitrines das tendências de mercado, que nos permitirão ajustar processos, bem como calibrar campanhas de marketing e de comunicação. Sei que, no passado, o empreendedorismo e a capacidade de liderança nos bastaram para levar nossa marca ao topo da aprovação e da admiração no país. Hoje, a concorrência ficou acirrada e a excessiva regulamentação, a judicialização da medicina e os custos da assistência médica exigem muito mais de nós e de nossas equipes.

Temos de utilizar os avanços tecnológicos em favor de nossas administrações para superar obstáculos e continuar na liderança absoluta de mercado. Quem ainda não começou não pode mais adiar sua participação institucional nas redes sociais.

ARTIGO PUBLICADO EM:

Correio de Uberlândia, 2 out. 2014

PESO DAS OPMES NA SAÚDE BRASILEIRA

É raro o dia sem notícias sobre avanços surpreendentes na medicina. Os meios de comunicação têm divulgado, nos últimos meses, pesquisas e testes de medicamentos e de tratamentos que, por exemplo, objetivam controlar e erradicar o câncer, o mal de Alzheimer e a diabetes, restabelecer a memória e permitir que paraplégicos caminhem novamente.

O Brasil não deveria ser apenas observador ou usuário dessas conquistas científicas. Poderia ser um dos protagonistas, se governos e iniciativa privada se unissem em torno das pesquisas universitárias. Também seria fundamental criar berçários de empresas para estimular a produção de todo o tipo de medicamento e, principalmente, de OPME (Órteses, Próteses e Materiais Especiais).

Esses berçários são incubadoras, utilizadas temporariamente por empreendedores, até que suas empresas estejam maduras para concorrer sem proteção. O incremento dessa indústria não somente geraria empregos, renda e negócios, mas também reduziria os custos do SUS (Sistema Único de Saúde) e da medicina suplementar, especialmente em relação às OPMEs.

Esses dispositivos auxiliam as funções de membros, órgãos ou tecidos (órteses) e os substituem total ou parcialmente (próteses). Stents (tubos de metal que facilitam a circulação do sangue em artérias) são exemplos de próteses, e palmilhas ortopédicas, de órteses.

Esses avanços custam caro para o SUS e para as operadoras de planos de saúde, porque saúde não tem preço, mas tem custo. E alguém tem de bancá-los, seja por meio de impostos, no caso do SUS, seja pelas mensalidades dos planos, na saúde suplementar, como ocorre com as cooperativas Unimed.

Hoje, as OPMEs representam cerca de 25% dos custos do Sistema Unimed, que detém 38% do mercado nacional de planos de saúde. Poucas companhias internacionais monopolizam um mercado bilionário, cujas receitas poderiam ficar no Brasil, se nos dedicássemos a produzir os itens mais utilizados.

Além disso, não podemos nos esquecer de que a maior longevidade, que implica custos elevados e em ascensão para a Saúde pública e privada, aumentará a demanda por OPMEs. Ou seja, o que já é caro, ficará proibitivo.

Bons argumentos para discutir este assunto já!

ARTIGO PUBLICADO EM:

Diário do Grande ABC, 27 dez. 2012

SAÚDE EM DEBATE

A saúde suplementar foi regulamentada há 16 anos. Nesse período, houve avanços inegáveis, como o estabelecimento do regramento básico e necessário para as operadoras de planos de saúde, que contribuiu para colocar ordem nesta área. Foi positivo para os consumidores, que passaram a ter seus direitos mais respeitados. A regulação, contudo, está concentrando o mercado de planos de saúde.

Hoje, 27 operadoras atendem a 50,9% dos beneficiários de planos de saúde, ou seja, 25,5 milhões de pessoas, segundo dados mais recentes da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Esse quadro decorre da multiplicação de exigências financeiras e da ampliação, a cada dois anos, do rol de procedimentos obrigatórios, sem repasse adequado dos custos adicionais às mensalidades. Pequenas e médias operadoras têm dificuldade para atender a tantas normas, portarias e resoluções. E sofrem mais com os aumentos da sinistralidade, ou seja, do custo da assistência médica.

Some-se a isso a concessão aos beneficiários, nos tribunais, de tratamentos que não estão previstos em contrato e nem nas reedições do rol da ANS. E a inflação da medicina, muito superior à evolução dos preços da cesta básica, e se entenderá por que mais vidas são atendidas por menos empresas e cooperativas.

Ainda assim, investimos quatro vezes mais do que o sistema público de saúde, caso único no mundo. Em 2013, as operadoras desembolsaram R\$ 90,5 bilhões para atendimento de 50 milhões de pessoas, enquanto o SUS recebeu R\$ 91,6 bilhões para dar assistência à saúde de 200 milhões.

Tudo poderá melhorar se os governos se interessarem pelas parcerias público-privadas (PPP), que já avançaram, por exemplo, na concessão de aeroportos, na construção de estações do metrô e na exploração do petróleo. Na saúde, isso significaria levar assistência médica a regiões distantes, com a experiência e a estrutura das operadoras privadas, sob a coordenação dos gestores públicos.

O plano de saúde é um dos maiores objetos de desejo dos brasileiros de todas as classes sociais. Com mais flexibilidade na regulação da medicina suplementar e abertura às parcerias público-privadas, poderemos ajudar milhões de pessoas a realizar, nos próximos anos, o sonho de ter mais saúde e qualidade de vida.

ARTIGO PUBLICADO EM:

Jornal de Brasília, novembro de 2014

SOBRE O AUTOR

Mohamad Akl nasceu em Hobarie, Líbano, em 1952. Veio para o Brasil aos cinco anos de idade. Formado em medicina, é especialista em ginecologia, obstetrícia e mastologia pela Universidade Federal de Uberlândia (MG). Foi diretor clínico, geral e médico do Hospital Santa Marta. Fundou e presidiu o departamento de ginecologia e obstetrícia da Sociedade Médica de Uberlândia, da qual foi vice-presidente. Também criou e presidiu a Unicred Uberlândia.

Ingressou na Unimed Uberlândia em 1982, presidindo-a de 1991 a 1997. Neste período criou a Fundação Funameco, para médicos co-operados. Fundou a Federação das Unimeds do Triângulo Mineiro e do Alto do Paranaíba. Em 1997, foi eleito diretor administrativo da Unimed do Brasil, e em 1998 aceitou o convite de Edmundo Castilho, criador da primeira Unimed, para fundar a Central Nacional Unimed. Presidiu a operadora de 1998 a março de 2017.

Integrou o Conselho de Administração da Seguros Unimed.

Por duas vezes foi escolhido, pelo voto dos profissionais de recursos humanos, Empresário de Destaque – Fornecedores, do Top of Mind de RH.

Em 2014 foi considerado uma das 100 pessoas mais influentes na saúde brasileira.



Jovens e profissionais que dão os primeiros passos no mundo empresarial são convidados a acompanhar a trajetória e as experiências do médico, administrador e fundador da maior cooperativa Unimed.

Mohamad Akl conta experiências corporativas (cooperativistas) e pessoais a fim de que sirvam de estímulo aos que desejam **inovar, criar, produzir e melhorar** o Brasil.

