

5 OPÇÕES DE CARREIRA PARA QUEM QUER REVOLUCIONAR A SAÚDE

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
As principais carreiras para especialistas em Saúde Pública	2
Ele estudou em Harvard para contribuir para a Saúde Pública no Brasil	4
EloGroup: O trabalho de uma consultora que atua para melhorar a saúde pública	7
Echos: Designer de serviços explica como é possível impactar projetos de saúde	10
Kidopi: Como um projeto universitário se transformou em negócio social premiado pela ONU e pelo MIT	14
Vitta: Estes jovens querem revolucionar a gestão de consultórios	18
Plataforma Saúde: Eles criaram uma startup para fazer brasileiros viverem mais e melhor	20
Dr. Consulta: Thomaz Srougi aplica a cultura “sonho grande” ao impacto social	23
Renovatio: Com ONG, jovem quer ajudar brasileiros em situação de vulnerabilidade social	26



INTRODUÇÃO

Os mais 200 milhões de brasileiros têm uma coisa importante em comum: todos, mais cedo ou mais tarde, vão precisar de um atendimento de saúde.

Num país em que há um sistema único de saúde precário em diversos aspectos e apenas um quarto da população tem planos de saúde privado, é natural que surjam negócios e projetos para preencher esses espaços e aprimorar experiências.

Abordar algumas dessas histórias é o objetivo deste ebook.

Há, por exemplo, a consultora do setor privado que trabalha para melhorar a gestão de hospitais federais; a designer de serviços que torna processos mais humanos; a dupla que criou um aplicativo para acompanhar a saúde da população carente e um empreendedor social que quer distribuir 1 milhão de pares de óculos de grau pelo Brasil.

Estes e outros personagens mostram que a responsabilidade de revolucionar o setor da saúde pode ir muito além da carreira médica em si – e que o impacto que uma mudança aparentemente trivial pode ter na saúde de alguém é gigante.

AS PRINCIPAIS CARREIRAS PARA ESPECIALISTAS EM SAÚDE PÚBLICA

Antes de mergulhar no universo da saúde, é útil entender quais são os principais papéis que existem hoje na saúde pública (e como uma pós-graduação pode ajudar a chegar lá)

As principais carreiras para especialistas em Saúde Pública

Antes de mergulhar no universo da saúde, é útil entender quais são os principais papéis que existem hoje na saúde pública (e como uma pós-graduação pode ajudar a chegar lá)

Os mestrados em Saúde Pública, no Brasil ou no exterior, oferecem formação acadêmica ou profissional em torno de disciplinas sobre temas diversos.

Entre eles estão epidemiologia, nutrição, saneamento ambiental, sustentabilidade, condições sociais e de saúde, política e gestão em saúde, gerenciamento de recursos humanos, justiça social e ética, sistemas e instituições internacionais de saúde, entre outros.

Essa variedade reflete não só no background das turmas de alunos, mas também nas possibilidades de carreira para quem se especializa na área.

Conheça a seguir as principais delas:

Pesquisador

O profissional que segue a carreira de pesquisa em saúde pública aplicada utiliza bioestatística, epidemiologia e outros métodos de análise para avaliar a transmissão de doenças ou estudar patógenos específicos. Seu estudo pode ser focado em um vírus ou na taxa de mortalidade em um grupo populacional, por exemplo. Essa pesquisa oferece evidências estatísticas para serem usadas por gestores, decisores políticos e desenvolvedores de produtos farmacêuticos.

Gestor

Os desafios relacionados à saúde pública global abrem oportunidades para profissionais qualificados, capazes de gerir complexos programas de serviços de saúde em diferentes instituições, públicas e privadas. Profissionais com formação em ciências sociais ou negócios, com especialização em saúde pública, podem encontrar oportunidades de carreira em todos os setores, tais como secretarias de saúde, hospitais públicos e privados, além de organizações não-governamentais locais e internacionais.





Decisor político

O decisor político examina a complexidade e a dinâmica do sistema público e seu impacto na saúde de indivíduos e comunidades. Para quem procura ocupar uma posição de liderança em programas de saúde pública, uma pós-graduação pode ajudar a adquirir as habilidades e os conhecimentos necessários para alavancar sua carreira – como indicadores de impacto e ferramentas de reconhecimento das necessidades da população. Depois do curso, você poderá tomar decisões mais certeiras em políticas de saúde, identificando os projetos mais urgentes e aprimorando intervenções em prol da comunidade.

Educador

Os problemas de saúde pública envolvem complexas questões sociais, comportamentais, legais, médicas e econômicas que estão interrelacionadas. Se você tem interesse em trabalhar com educação em saúde pública, qualquer tipo de especialização na área pode oferecer oportunidades de carreira com impacto na vida das pessoas. Um educador com pós-graduação em saúde pública tem como principal desafio desenvolver e implementar intervenções destinadas a melhorar a saúde em determinada cidade, estado ou país.

ELE ESTUDOU EM HARVARD PARA CONTRIBUIR PARA A SAÚDE PÚBLICA NO BRASIL

Professor-colaborador de Cirurgia Torácica da Faculdade de Medicina da USP, Ricardo Terra foi aos EUA para trazer novos conhecimentos para o Brasil

O paulistano Ricardo Terra se formou em Medicina pela Universidade de São Paulo (USP), em 1999, e completou o programa de residência em Cirurgia Geral e Cirurgia Torácica no Hospital das Clínicas em 2004.

Foi contratado como cirurgião em 2006 e, além de atender os pacientes, passou a treinar residentes e desenvolver projetos de pesquisa clínica. Em 2008, conseguiu uma bolsa para fazer um doutorado, também na USP. *“Antes de terminar o curso, em 2010, fui designado coordenador do Serviço de Cirurgia Torácica do Instituto de Câncer do Estado de São Paulo, embora não tivesse a formação acadêmica completa adequada”,* conta.

Apesar da rápida ascensão em sua carreira, Ricardo sentia que não estava suficientemente qualificado para atuar como pesquisador e gestor no setor público – mesmo com toda a sua experiência prática e o conhecimento que adquiriu no doutorado.

“Comecei um curso on-line em pesquisa clínica, ofertado pela Harvard Medical School, e esse foi meu primeiro contato com a universidade. Em certo momento, alguns professores vieram ao Brasil para uma visita, e pude conhecer um pouco mais sobre os cursos. Diante das minhas aspirações, foram eles que sugeriram que eu fizesse o mestrado em Saúde Pública na Harvard School of Public Health”, diz ele.

Ricardo já tinha vontade de estudar fora após algumas experiências em congressos nacionais e internacionais. *“Quando apresentava minhas pesquisas no exterior, as intervenções que a plateia fazia sobre a apresentação eram interessadas e construtivas. Mesmo médicos vindos de cidades minúsculas do interior dos Estados Unidos faziam perguntas brilhantes e nos davam uma grande contribuição. Já no Brasil, a interação nesse sentido era pequena, e percebia muita desigualdade no envolvimento de profissionais de cidades menores em relação aos de grandes centros. Essa lacuna acaba refletindo no atendimento médico local e também na qualidade de vida das pessoas”,* afirma.





Esse cenário lhe motivou a buscar crescimento pessoal e profissional lá fora, com o intuito de voltar ao Brasil e replicar o conhecimento adquirido.

“Minha vontade de ajudar foi aumentando e passei a pensar não só em como beneficiar o pequeno grupo de pacientes que já atendia, mas também a população brasileira como um todo, ampliando o impacto do meu trabalho.”

Admissão em Harvard

Segundo Ricardo, o que mais contou para sua entrada no mestrado em Harvard foram seu currículo e carta de apresentação.

“O processo de application é trabalhoso, pois tem muitas pequenas etapas, mas é mais simples do que parece. Acho que consegui passar por ter uma boa justificativa de por que queria fazer aquele curso específico e uma trajetória coerente.”

Depois que foi aceito em Harvard, ele recebeu uma carta da universidade falando da possibilidade de parte da sua anuidade ser patrocinada com uma bolsa da Fundação Lemann, através do programa Lemann Fellowship.

“Apliquei para a bolsa sabendo que eu não era um candidato típico. Como já tinha um emprego no Brasil para o qual não havia um substituto, só poderia estudar nos EUA por cerca de três meses por ano, durante o verão. As disciplinas seriam condensadas, e o currículo, muito pesado. No fim, fui admitido. Fiquei matriculado na escola por quase três anos.”

Durante o mestrado, Ricardo aprendeu mais a fundo sobre epidemiologia, métodos de pesquisa, análise crítica e quantitativa, gerenciamento de recursos humanos e sistemas de saúde, custo e efetividade, mas também políticas públicas, justiça social e ética aplicável para a medicina – disciplinas que nunca tinha estudado no Brasil.

“Há algumas matérias básicas, mas o aluno tem a liberdade de construir parte de seu currículo, dando ênfase a seu objeto de pesquisa, como saúde materno-infantil, por exemplo.”

Ele acrescenta que o curso é multidisciplinar, podendo abranger até liderança e gerenciamento de crise. *“Essa característica também tem a ver com o trabalho do médico no setor público, que é muito amplo. Em metade do tempo atendo os pacientes, enquanto na outra metade preciso gerenciar o sistema. Queria melhorar minha atuação nesse sentido e entender melhor como funcionam as políticas públicas de saúde”,* aponta.

No trabalho de conclusão do curso – o chamado practical work –, o aluno tem que demonstrar a capacidade analítica adquirida. *“No meu caso, desenvolvi uma pesquisa bastante específica que tinha como objetivo criar uma equação para identificar os pacientes com câncer que melhor se saem no tratamento de derrame pleural. Já um colega desenvolveu um estudo sobre a incidência de HIV entre crianças marginalizadas que vivem em abrigos em seu país”,* conta.

Aprendizado

Os colegas de classe de Ricardo vinham de várias partes do mundo e tinham formações variadas: havia muitos médicos, mas também enfermeiros, farmacêuticos e outros profissionais relacionados à saúde.

“Por eu ter optado pelo curso de verão, os alunos tinham uma faixa etária mais alta, e a maioria já estava posicionada em seus respectivos países. É uma espécie de mid-career adaptado para a medicina”, explica.

Depois do curso, eles costumam voltar e implantar projetos para a melhoria da saúde em sua própria comunidade.



“Para isso, eles podem trabalhar no setor público, mas também ser o diretor de um hospital privado ou um médico atuante que também faz pesquisas e tem cargos administrativos.”

Para Ricardo, o networking foi um ponto forte do seu estudo fora. *“Somos expostos a múltiplas culturas, pessoas interessantes e que pensam diferente sobre as mesmas questões. Durante o curso, por exemplo, um francês e um chinês passaram horas discutindo sobre ser ético ou não aproveitar os órgãos de prisioneiros condenados à morte. Ambos eram extremamente inteligentes, tinham argumentos fortíssimos, mas pensavam exatamente o oposto um do outro”, diz.*

“Em nosso país, é comum termos um pensamento mais homogêneo. Quando alguém demonstra pensar de forma diferente, tendemos a ridicularizá-lo e não ouvir o que ele tem a dizer. Na verdade, todo problema tem muitas faces, e não existe uma interpretação absoluta.”

Outra grande contribuição de estudar fora para Ricardo foi a mudança na forma de pensar a própria medicina, por ter encontrado informações novas e amplas. *“Nós, médicos, temos uma formação muito técnica, biológica. Mas, na prática, tratamos de sistemas de saúde como um todo, o que exige uma formação que vai muito além disso.”*

Do ponto de vista científico, Ricardo ganhou um amplo background para pesquisa. Por outro lado, também aprendeu a utilizar de forma operacional as ferramentas que já existem para o desenvolvimento da qualidade do sistema de saúde. *“Esse aprendizado se torna ainda mais importante quando consideramos que a maior parte das pessoas que fazem a gestão da saúde no Brasil não tem formação para isso”, pontua Ricardo.*

Atualmente, Ricardo é professor-colaborador da disciplina de Cirurgia Torácica da Faculdade

de Medicina da USP e coordena um centro de pesquisas da escola. Ele ampliou sua contribuição para a medicina no Brasil ao criar um banco de dados para controlar a qualidade do tratamento cirúrgico de pacientes com câncer de pulmão.

“Sem o mestrado em Harvard, dificilmente teria capacitação e conhecimento suficientes para desenvolver esse projeto”, finaliza.

ELOGROUP: O TRABALHO DE UMA CONSULTORA QUE ATUA PARA MELHORAR A SAÚDE PÚBLICA

A jovem Isabella Vallejo trabalha em conjunto com uma empresa pública para melhorar a gestão de 39 hospitais universitários do país. “Ajudar as pessoas que estão na ponta foi o que mais me encantou”, fala.

Seguir carreira em consultoria foi uma escolha natural para Isabella Vallejo. As primeiras experiências na área vieram com a empresa júnior de consultoria de alunos de Administração da Universidade de Brasília, onde estudou entre 2009 e 2012.

Dona de um perfil proativo e com gosto para desafios dinâmicos, começou seu primeiro estágio no segundo ano de faculdade na EloGroup, consultoria de gestão onde trabalha até hoje em projetos de saúde pública.

“Se eu te falar que entrei na Elo sabendo que ia me apaixonar por gestão na área de saúde, estaria mentindo”, ri Isabella, que pertence à rede Talentos da Saúde da Fundação Lemann, uma organização que apoia a formação de lideranças nas áreas de Educação, Gestão Pública e Saúde Pública.

Em Brasília, a capital federal, as maiores contas pertencem ao setor público. Por isso, Isabella entrou cedo nesse universo, envolvendo-se em consultorias de processos, estratégia e gestão para órgãos públicos.

Trabalhou como consultora em pastas variadas, como Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, Fazenda e Educação. Em 2014, quando já tinha quatro anos de casa, surgiu uma oportunidade no Ministério da Saúde.

Ela começou consultando em duas frentes que precisavam de melhorias na época: a crise de desabastecimento do Sistema Único de Saúde (SUS) e a transferência de recursos de investimento para potencializar sua utilização na ponta.

Hoje gerente na EloGroup, atualmente é responsável pelas iniciativas que apoiam o Escritório de Processos da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) em seus projetos de melhoria e transformação da gestão.





E pode não parecer óbvio, mas mesmo pequenas mudanças na gestão de um hospital – a Ebserh gerencia 39 deles – podem fazer uma enorme diferença.

“Não se trata só de redesenhar processos, mas de entender quais são os grandes problemas daquele gestor, os anseios do cidadão que usa aquele serviço público e como se estruturar melhor para prestar bons serviços e garantir a sustentabilidade”, resume.

Carreira em consultoria e saúde pública

Seu trabalho na Ebserh começou há cerca de um ano e meio. Foi quando Isabella se viu pela primeira vez na ponta dos processos, frequentando hospitais Brasil afora e ajudando funcionários a estruturarem processos mais eficazes no dia a dia.

A diferença que fez a proximidade foi grande. *“Eu já tinha conversado com gestores que estavam na ponta, mas acompanhar a operação mesmo me mostrou quão complexo é o trabalho no SUS”, fala. “Ser um hospital que atende demandas de média, alta e altíssima complexidade, trabalhar com gestores de estados e municípios e estar alinhado com a academia é uma coisa maluca.”*

Além de entender em primeira mão como os servidores trabalham, Isabella também viu sua admiração por eles crescer. *“Há pessoas que são tesouros”, garante.*

Como consultora levando seu conhecimento de gestão, ela consegue ajudá-los a direcionar seus esforços, construir equipes e priorizar problemas. *“Ajudar as pessoas que estão na ponta foi o que mais me encantou”, continua. “Como indivíduo, eu consigo deixar uma marquinha e potencializar o trabalho maravilhoso que já vem sendo feito.”*

Há também projetos maiores e de alcance nacional. Recentemente, por exemplo, Isabella começou a trabalhar na transformação dos processos de descentralização dos recursos do programa nacional

de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (Rehuf), criado em 2010 para ajudar hospitais universitários a reestruturarem seus orçamentos.

Um aspecto importante do trabalho como um todo é encontrar o equilíbrio entre as particularidades de cada hospital e as melhores práticas do mercado, referências acadêmicas e protocolos necessários. *“É preciso se perguntar constantemente: qual é a melhor forma de operar esse processo em cada lugar?”*

E como os projetos variam muito em termos de duração (há aqueles que superam dois anos), Isabella explica que é importante pensar não só em transformações robustas, mas também em alterações menores que evidenciem diferenças e tragam resultados rapidamente. *“São melhorias que ajudam a viabilizar o projeto internamente e que trazem a percepção de que algo está melhorando”, fala.*

Articulações em Brasília

No dia a dia, Isabella, que lidera uma equipe de sete pessoas, tem uma série de responsabilidades além daquelas que são padrão para alguém de seu nível, como gestão financeira e de resultados.

“Sou responsável por elevar a barra e sempre tentar puxar coisas novas; por olhar por outro prisma para o problema do cliente e trazer uma solução que seja fácil de implantar; e por fazer todas as articulações e a leitura política de um ambiente para viabilizar um projeto”, resume.

Durante a grave crise política brasileira, que desde 2014 incluiu um processo de impeachment e três ministros diferentes na pasta de Saúde, Isabella passou a entender melhor como funciona a agenda política e precisou aprender a emplacar projetos em um cenário difícil.

“Foi bastante difícil manter a regularidade de um projeto ou conseguir que a pauta de um político fosse a pauta de outro também”, explica, adicionando



que quando ministros deixam seus cargos, a alta gestão também costuma mudar. *“Se você não conversa e não busca consensos, não acontece.”*

Outro aprendizado que teve na gestão pública foi a importância de envolver e motivar os servidores em questão na criação e implementação das recomendações na ponta, que evita a sensação de desconforto ou desvalorização que uma consultoria externa pode trazer.

“Usamos até o termo ‘empreendedor público’, que é alguém que se alia com as pessoas que querem trazer melhorias e vai lutar pela bandeira dentro de um órgão público”, fala. *“Trata-se de despertar ou potencializar aquela chama e dar apoio técnico.”* Hoje apaixonada pela área de saúde e pelo impacto que seu trabalho pode ter na vida de milhões de brasileiros em busca de assistência, Isabella encara suas tarefas de maneira bastante pessoal, o que a motiva e impulsiona diariamente.

“O problema do hospital também é meu problema”, finaliza.

ECHOS: DESIGNER DE SERVIÇOS EXPLICA COMO É POSSÍVEL IMPACTAR PROJETOS DE SAÚDE

Ao longo de quatro anos, Simone Solidade viu de perto a diferença que uma abordagem inovadora pode ter no dia a dia do setor

Design de serviços é uma profissão que ainda exige alguns esclarecimentos. O que uma coisa tem a ver com a outra?

“Costumo brincar que fica cada vez mais difícil explicar o que é design”, ri Simone Solidade, que exerce a função há quatro anos e integra a rede Talentos da Saúde da Fundação Lemann, uma organização que apoia a formação de lideranças nas áreas de Educação, Gestão Pública e Saúde Pública. “Costumamos pensar no design primeiro como um adjetivo, algo do tipo ‘esse carro tem um design legal’. Na verdade, é melhor pensar em design como verbo, que significa ‘projetar’ em inglês.”

O ato do design é bastante complexo e vai além de fatores estéticos, continua. É preciso primeiro entender para quem você está projetando antes de pensar no que projetar.

Para Simone, a palavra “serviço” também precisa de explicação para ser totalmente compreendida.

“Temos que pensar no conceito de serviço como uma interação entre pessoas. Um serviço de atendimento como o Poupatempo, por exemplo, existe quando há alguém para entregá-lo e outro alguém para recebê-lo.”

Una as pontas e o design de serviços pode ser interpretado como um projeto de interação entre pessoas.

A abordagem que Simone emprega para projetar serviços é o design thinking, que Tim Brown, uma referencia na área e CEO da companhia de design IDEO, define como *“a habilidade de explorar ideias e limites opostos para criar novas soluções que equilibram desejabilidade, o que humanos precisam e viabilidade técnica e econômica.”*

A prática é guiada por três valores essenciais: a empatia (entender de verdade para quem você está criando, através de dados quantitativos e qualitativos), experimentação (fazer e aprender fazendo) e colaboração (criar soluções junto com stakeholders).





Já as etapas são quatro: descobrir (insights sobre o problema), definir (em que área focar), desenvolver (soluções em potencial) e entregar (soluções que funcionam), que compõe um modelo conhecido como “duplo diamante”.

Ao longo do processo – que pode ser aplicado em todo tipo de situação, seja para criar um protótipo numa startup, uma nova estratégia de marketing ou um jeito novo de comprar ingressos –, não é raro ver peças de Lego ou post-its espalhados, tanto nas oficinas e encontros com stakeholders quanto nas reuniões de equipe.

Não se trata de parecer moderno. Segundo Brown, essa é uma maneira de construir para conseguir pensar. Com as possibilidades na mesa, entender quais são os pontos fortes e fracos de cada ideia é mais intuitivo para o grupo.

Se alguém está discutindo o fluxo num supermercado, por exemplo, fica mais fácil indicar onde está o caixa, a fila ou o posto de autoatendimento.

“Quando precisamos gerar soluções, incentivamos o uso desses materiais porque cumprem a função de falar e de fazer ao mesmo tempo. São ferramentas que ajudam as pessoas a compartilharem visualmente uma ideia”, explica Simone.

Design de serviços na prática da saúde

Um olhar atento encontra inúmeros detalhes pensados por outros no dia a dia: a altura da catraca de um ônibus, o tempo que uma porta automática leva para abrir e fechar, como uma agência de banco organiza suas filas, o caminho entre um posto de compra e a entrada de um cinema.

Claramente, nem sempre o resultado é bom: basta lembrar das pequenas frustrações cotidianas quando as coisas parecem estar no lugar errado.

Quando o design é bom, no entanto, costuma ser notável – e capaz de ter muito impacto,

especialmente quando o sistema todo é levado em consideração.

Simone enveredou por esse caminho quase sem querer.

Conduzida por sua paixão por desenhar, ela se formou em Desenho Industrial pela Universidade São Judas Tadeu e passou seus primeiros anos profissionais como designer gráfica em agências publicitárias e de design.

O trabalho, que envolvia demandas pontuais decididas por outras áreas, não a empolgava. *“Eu estava descontente com o design como um gatilho de consumo”, lembra. “Achava que o design e o mundo podiam mais.”*

Já com a abordagem de design thinking no radar – ela havia descoberto a novidade por acaso alguns anos antes –, conheceu o Grupo Tellus, organização que foca na melhoria da qualidade de serviços públicos através de uma agência de design, uma escola de inovação e um instituto.

Lá, trabalhou como consultora de projetos entre 2013 e 2016.

Projetos de saúde pública

Seu primeiro projeto, que envolvia a reforma de um posto de saúde pública em Pelotas (RS) e foi batizado de Rede Bem Cuidar, *“foi como um alinhamento dos planetas”,* diverte-se.

“O objetivo era utilizar o design como meio para resolver um problema real das pessoas na área de saúde, algo que sempre me tocou muito.”

Durante dois anos, o projeto, executado em parceria com a prefeitura, trabalhou um novo conceito de acolhimento em saúde, que eventualmente ganhou o 1º lugar no prêmio InovaSUS em 2015.

Enfrentando a desconfiança inicial dos locais e um prédio com aparência descuidada, a equipe implementou, com a ajuda de membros da comunidade, staff e especialistas, mais de 30 soluções.



A gama é variada e inclui soluções estruturais (como reformas e inclusão de um playground, de uma cozinha experimental e de uma horta comunitária), de serviços (novos prontuários e aplicativo para agentes comunitários) e de comunicação (nova identidade visual e treinamento em comunicação não-violenta).

Mais tarde, Simone levou sua expertise crescente para a Escola das Mães, um projeto-piloto em uma unidade de saúde em Santos voltado para o acolhimento de gestantes e mães de crianças de até 1 ano e a redução da mortalidade infantil. A ideia era que o espaço se somasse às consultas médicas rotineiras e se tornasse um pré-natal ampliado.

Para chegar às soluções implementadas – que incluem kits educativos, um aplicativo com informações importantes e uma sala de atividades para grupos de discussão –, houve um ano de oficinas com pacientes, profissionais médicos e até o Secretário de Saúde da cidade.

Ambiente colaborativo

Simone conta que o feedback mais frequente que recebe parte dessa questão da inclusão de diferentes atores num mesmo espaço.

“No começo, colocar todos os envolvidos para discutir juntos um assunto gera resistência, mas no fim as pessoas reconhecem que têm valor”, fala. *“É o próprio modelo mental do design thinking: ouvir as pessoas e propiciar um momento para o diálogo e para incentivar a criação.”*

Recém-chegada à rede de Talentos da Saúde da Fundação Lemann, Simone se encontrou há pouco com os outros talentos, um grupo diverso de profissionais da área que incluem secretários de saúde, gestores e médicos.

Durante o encontro, o espírito de colaboração surgiu de forma natural.

“Cada um colocou um compromisso que gostaria de realizar em até um ano e então fomos vendo como poderíamos nos ajudar”, explica. *“Agora, já estamos conversando para materializar algo juntos.”*

Confiança criativa

E se à primeira vista parece estranho que um designer, um político e um enfermeiro consigam criar uma solução criativa juntos, Simone oferece uma de suas palestras favoritas para ilustrar seu ponto.

Em uma TED Talk de 2012, David Kelley, fundador da IDEO, fala sobre a importância de ativamente desmistificar a ideia de que há pessoas criativas e outras não-criativas.

“As pessoas são naturalmente criativas e deveriam deixar essas ideias voarem”, afirma. *“Conquiste sua confiança criativa.”*

As competências de um designer de serviços

Desde janeiro como consultora de design thinking do Echos, um laboratório de inovação em São Paulo, Simone está tocando seu terceiro projeto no setor de saúde.

O objetivo dessa vez é pensar num novo modelo de remuneração entre operadoras de saúde e profissionais de Medicina, um trabalho que envolve representantes de convênios, médicos e hospitais – cada um com suas preferências e opiniões.

“É por isso que a comunicação é a primeira habilidade necessária de um designer de serviços: precisamos nos colocar no papel de facilitadores”, explica. *“É preciso saber criar insights, ser bom em resumir e se comunicar muito bem.”*

O objetivo não é que sua equipe chegue para indicar a solução certa, mas para facilitar a colaboração entre os envolvidos. Assim, as melhores ideias surgem a partir do conhecimento coletivo do grupo. *“O ideal é que a solução tenha tantos pontos de vista envolvidos que seja impossível dizer de onde veio.”*



Além do contato próximo com os stakeholders, as responsabilidades cotidianas de Simone envolvem pesquisar e preparar perguntas para entrevistas, ir a campo, analisar informações e pensar em todos os detalhes de oficinas e workshops, do espaço necessário às dinâmicas de grupo.

Em todos os aspectos, a atenção ao detalhe é crucial. Seres humanos são naturalmente atentos e coisas aparentemente pequenas, como incluir chocolates num coffee break normalmente austero para quebrar o gelo ou reorganizar cadeiras em formato de círculo, podem ter grandes efeitos.

“Uma participante disse certa vez que, quando passou a olhar as pessoas enquanto falava, se sentia mais responsável pelo que estava dizendo”, exemplifica.

Aos designers que se interessam pela área – ela acha que ainda são poucos –, Simone avisa: o potencial do design de serviços é enorme.

“Vejo oportunidades em qualquer área. Se você gostar de educação, por exemplo, existem tool kits de design para educadores e escolas inovadoras, e por aí vai”, fala. “Sugiro a reflexão que eu mesma fiz: que tipo de portfólio você quer criar?”

KIDOPI: COMO UM PROJETO UNIVERSITÁRIO SE TRANSFORMOU EM NEGÓCIO SOCIAL PREMIADO PELA ONU E PELO MIT

Mario Sérgio Adolfi Júnior, CEO da Kidopi, fala sobre as oportunidades e desafios de empreender na saúde e porque o fracasso faz parte da jornada

Ao folhear um manual da Universidade de São Paulo para candidatos, a mãe de Mario Sérgio Adolfi Júnior se deparou com um curso novo e que combinava perfeitamente com o que filho buscava: Informática Biomédica.

Combinava sua afinidade com ciências exatas e seu interesse por saúde pública, alimentado por anos de experiências com o irmão, que tem uma doença respiratória crônica, e com a avó, que teve sequelas sérias após um atendimento lento para tratar um AVC.

“Foram coisas que me fizeram ver como a organização na saúde é importante”, resume ele, hoje CEO da Kidopi, um negócio social que co-fundou na faculdade e que oferece soluções tecnológicas de gestão para hospitais, planos de saúde e clínicas médicas.

Entre estas soluções estão o HealthBI, um programa que oferece a gestores hospitalares acesso à indicadores e ferramentas de gestão em tempo real, e CleverCare, um programa de gestão e acompanhamento de pacientes via SMS.

Hoje são atendidos cinco clientes de grande porte, incluindo a Unimed em Belo Horizonte, Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto e o Hospital Albert Einstein, em São Paulo.

A história da Kidopi

Apesar da vontade, Mario – que integra a rede Talentos da Saúde da Fundação Lemann – nunca cogitou ser médico.

Já na graduação, que exigiu uma mudança de São Paulo para Ribeirão Preto em 2005, começou a pensar em maneiras de usar tecnologia de ponta para resolver problemas na área de saúde.





No meio tempo, cofundou a InfoBio Jr, primeira empresa júnior do curso. Ali, foi diretor de projetos e presidente e adquiriu seus primeiros conhecimentos sobre gestão, complementados com aulas do curso de Administração no campus da USP.

No fim de 2008, empolgado com a experiência que teve empreendendo na empresa júnior, decidiu criar o próprio negócio ao lado dos amigos Fabio Marcon Pallini e Hugo Cesar Pessotti.

Houve também outros componentes importantes na decisão: apesar de gostar de pesquisas acadêmicas, ele queria aproveitar um segmento novo e fazer algo que tivesse impacto social rapidamente.

“Vi que ainda não tinha muito mercado, já que era um curso novo, e que as empresas que atuavam nele não inovavam. Foi quando pensei: ‘aqui tem espaço para criar’”, explica. “E então fui atrás de um problema real para resolver.”

Um começo frenético

O começo da Kidopi – que une os apelidos de faculdade dos três fundadores – foi frenético. Em um estágio no hospital universitário da USP em Ribeirão Preto, Mario observou um processo central confuso utilizado pelo governo para transferir pacientes urgentes de um hospital para outro, que envolvia papel, caneta e ligações individuais entre 8 hospitais.

Decidiu automatizar e acelerar o processo através da análise de dados. Ao mostrar um protótipo para o professor – “nem sabia o que era MVP na época”, ri –, recebeu uma aprovação animada.

O projeto também foi aprovado pelo diretor regional de saúde, que representava o governo estadual e convidou o trio a se candidatar em uma competição governamental sobre aquele tema que duraria um ano e envolveria um projeto piloto.

“Não iam nos pagar, mas estávamos loucos atrás de uma oportunidade”, lembra Mario.

Entre janeiro e julho de 2009, os três passaram dias e madrugadas desenvolvendo um sistema que funcionasse em computadores antiquados e internet discada, como exigiam alguns equipamentos da época.

Quando estava tudo pronto, viram que podiam mais: ao invés de testar em um município e um hospital, resolveram se prontificar a testar nos 26 municípios e 8 hospitais da região.

“Conversamos com todos os prefeitos, secretários e hospitais”, fala Mario, que alterou o discurso para cada um dos grupos. “De repente, éramos três malucos de 21 anos tocando as transferências de 1,2 milhão de pessoas.”

Apesar de manterem o sistema antigo como backup, poucos hospitais os utilizaram. Ao fim do piloto, 98% dos casos foram resolvidos pelo sistema da Kidopi, que foi premiado pelo governo estadual.

“Como nós três nos dividíamos em plantões, pudemos ver as pessoas sendo salvas. Foi ótimo fazer algo que gerava impacto”, lembra.

Com tantos elogios, passar na licitação para ter o programa implementado seria fácil, imaginaram – mas não deu certo.

Desafios de empreender

Após oito meses esperando resposta do governo, a licitação enfim veio – e a Kidopi não se encaixava nos requisitos, apesar do projeto vencedor.

“Aí quebramos e voltamos a depender de tudo. Um dos sócios saiu da empresa e a situação era difícil. Estávamos desanimados.”

Resolveram remodelar o negócio na Supera, uma incubadora da USP, e aproveitaram para desenvolver melhor uma ferramenta de previsibilidade que tinham criado para identificar gargalos na gestão de hospitais.



“Análise de dados era um caminho interessante na saúde, já que hospitais têm muitos dados mas não fazem nada com isso”, explica Mario.

Outro impulso veio do mesmo professor que tinha acompanhado toda a história. Ele convidou o jovem para fazer um doutorado em Ciências Médicas na USP e lhe deu “carta branca” para continuar empreendendo. *“Foi um apoio na hora que precisávamos”,* fala Mario.

Para ter fluxo de receita, a Kidopi se dedicou a criar outras soluções ainda vigentes, como o Sisos, para gestão de clínicas odontológicas. Após terem verbas reprovadas pela Fapesp e pelo CNPq, candidataram-se novamente e foram aprovados em ambas. A equipe cresceu e, além de Mario e Hugo, passou a ter outras seis pessoas.

“Foram dois anos vivendo por aparelhos”, resume Mario. *“O bom é que, no fundo do poço, você se apegava às essências do que está fazendo.”*

A guinada

Em 2013, quando já tinham desenvolvido o HealthBI, foram acelerados pela Artemisia – uma organização sem fins lucrativos que visa auxiliar negócios de impacto social – e fortaleceram a empresa e o networking. *“Foi um divisor de águas”,* define Mario.

Fizeram amizade com Fernando Assad, o empreendedor por trás da Vivenda, outro negócio social sendo acelerado na mesma turma. Através de uma parceria, colocaram o HealthBI em 13 unidades básicas de saúde em favelas do Rio de Janeiro.

Conheceram também os empreendedores do HandTalk, um premiado app de acessibilidade, que por sua vez os apresentou a representantes da Organização das Nações Unidas responsáveis pelo World Summit Award, um prêmio de inovação digital.

Em 2014, ganharam a versão brasileira da competição e, com isso, muita exposição na mídia.

Pouco depois, Mario foi escolhido pelo MIT Technology Review como um dos 10 jovens mais inovadores do Brasil.

Apesar de todos os louros, a Kidopi enfrentava um entrave importante: os hospitais que abordava não queriam liberar acesso aos dados internos. Para uma empresa de análise de dados, era impossível fazer de outro jeito.

Foi quando surgiu a ideia do CleverCare, uma versão do mesmo algoritmo do HealthBI com adições de contexto e diálogo em português.

“Para realmente prever como o cliente está, precisamos saber como ele está em casa”, explica Mario. Em Ribeirão Preto, por exemplo, o programa é utilizado para monitorar pacientes que receberam transplantes de fígado e hipertensão.

Através dele, os pacientes de hospitais podem enviar diretamente à Kidopi dados sobre medicação e como se sentem. Também é possível que tenham um diálogo ativo e façam perguntas sobre o tratamento.

Na mesma época em que desenvolveram o produto, o hospital Albert Einstein, um dos mais importantes do país, fez contato de repente: queria saber mais sobre os produtos e aplicá-los em seu negócio.

Foram dias de reuniões com a diretoria que resultaram numa parceria ainda vigente.

“Para eles, a questão de que ninguém estava usando o produto era uma possibilidade de serem pioneiros”, fala Mario. *“Ter o Einstein – que também se tornou investidor da Kidopi – como case facilitou nossa vida.”*

Quer empreender? Desfaça ilusões

Além de pensar em outras novas soluções para o futuro e numa expansão internacional, Mario também dá palestras em universidades e para jovens empreendedores.

 Voltar para o índice



KIDOPI: COMO UM PROJETO UNIVERSITÁRIO SE TRANSFORMOU EM NEGÓCIO SOCIAL PREMIADO PELA ONU E PELO MIT

Um dos aspectos que mais desenvolve nessas apresentações é justamente aquele que muitos escondem: os erros e fracassos que um empreendedor necessariamente viverá.

“Prêmios importantes abrem portas, mas quem está começando pode ver aquilo e pensar: ‘Ah, olha o que eles conseguiram! Eu não sou capaz.’ Isso é uma grande ilusão”, afirma. “Gosto muito da frase do Winston Churchill: ‘O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo.’ Não se deixe abater.”

VITTA: ESTES JOVENS QUEREM REVOLUCIONAR A GESTÃO DE CONSULTÓRIOS

Criadora do primeiro sistema de gestão de consultórios com agendamento online do Brasil, a startup Vitta tem mais de mil clientes, rotina intensa e planos nacionais de expansão

Em 2014, quando a startup Vitta surgiu, seu objetivo era melhorar a gestão de consultórios, algo com que profissionais de saúde costumam perder muito tempo e sem ter um resultado dos melhores.

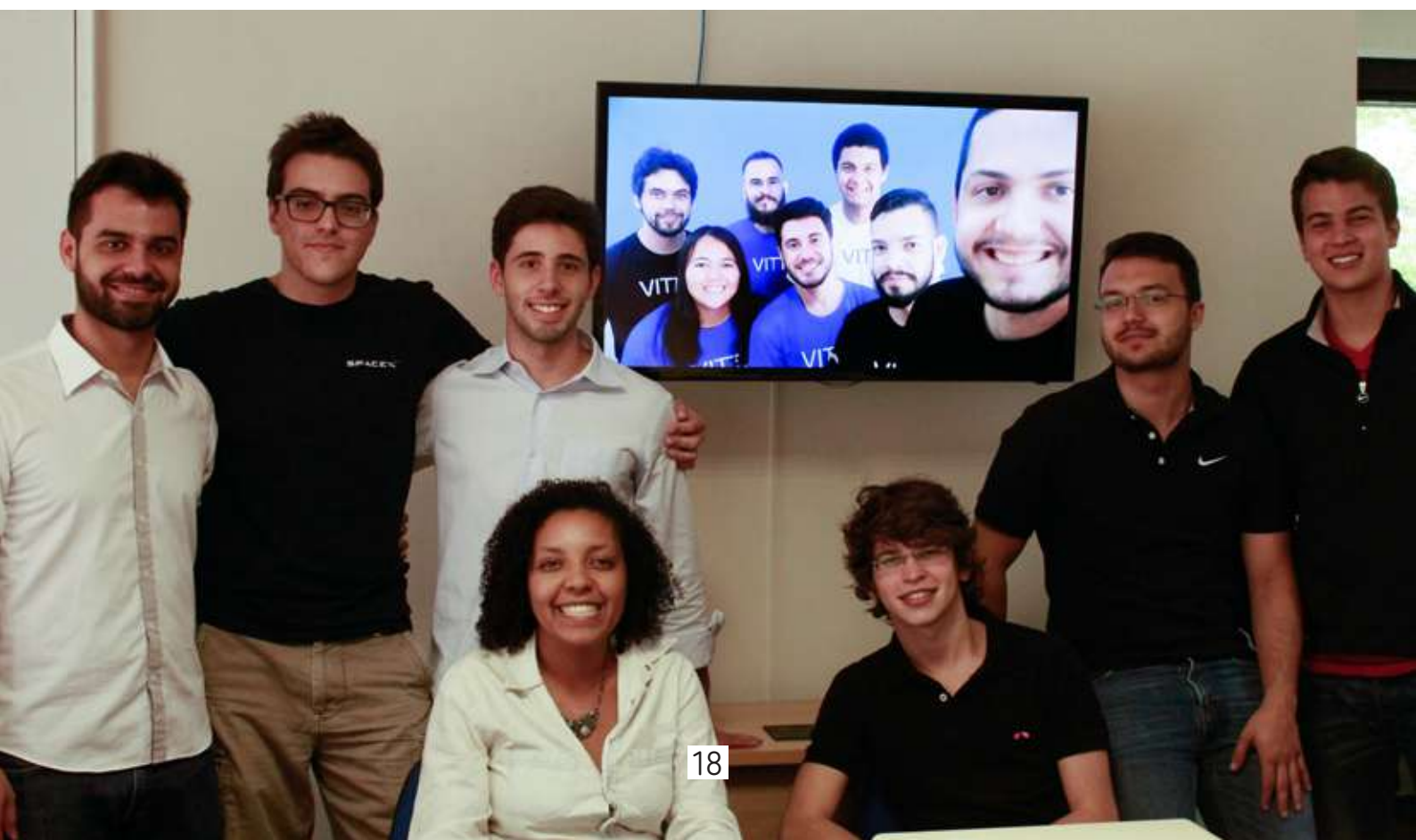
Lucas Lacerda, um dos cofundadores da empresa e seu atual CEO, diverte-se ao se lembrar que o primeiro médico a validar a ideia de negócio o conhecia literalmente desde o nascimento: ele esteve presente no seu parto, em Minas Gerais.

Quando o grupo de jovens por trás da Vitta começou a pesquisar a ideia mais a fundo, instigado pelas experiências ruins que tinham como pacientes na sala de espera, descobriu que havia muito espaço para atuar: agendamento, pagamento e histórico de pacientes, por exemplo, eram dores de cabeça operacionais comuns dos profissionais.

Três anos depois da validação da ideia, a Vitta oferece um trio de ferramentas para facilitar o dia a dia desses médicos, que envolve desde posicionamento na internet e agendamento online de consultas até prontuários eletrônicos e plataformas de controle financeiro.

Esse ano, aproveitaram uma nova regulamentação para a categoria e lançaram a primeira solução de pagamentos para profissionais de saúde do Brasil: a Vitta Pagamentos, uma máquina de cartões criada especificamente para os médicos e que tem todas as transações acompanhadas em tempo real pela equipe.

A inovação aparece no relatório de cada ato, que inclui dados como CNPJ de cada médico e CPF de cada paciente, e na habilidade de atrelar mais de uma conta para pagamento – algo especialmente útil em clínicas, onde diversos médicos dividem o mesmo aparelho.





KIDOPI: COMO UM PROJETO UNIVERSITÁRIO SE TRANSFORMOU EM NEGÓCIO SOCIAL PREMIADO PELA ONU E PELO MIT

Todos os produtos podem ser pagos mensal ou anualmente, e a lista de clientes já supera os mil pelo Brasil.

“Falamos com mais de quinhentos médicos para entender suas necessidades e especificidades, de consultórios a clínicas populares e clínicas grandes”, lembra João Alkmim, um dos fundadores e membro da rede Líderes Estudam. “Mapeamos tudo para saber o ramo de ataque e percebemos uma lacuna gigante no mercado.”

O trio de co-fundadores também inclui Fernando Nery e se conhece da Universidade Federal de Uberlândia. Há quase um ano, as 18 pessoas da equipe se dividem entre Minas Gerais e São Paulo. A metade mineira é responsável pelo desenvolvimento de softwares, a cargo do CTO Fernando, e há um monitor nos dois escritórios para manter contato visual.

Hora do pitch

No verão de 2015, João trouxe do Insper, onde estudava Administração, vinte estagiários para fazer uma maratona de vendas. Foi quando validaram de vez os produtos da casa, instalaram-se em São Paulo e foram em busca de investimentos.

Entre redes e comunidades – inclusive a da Fundação Estudam –, acabaram conquistando o apoio do fundo de investimentos Arpex, que também emprestou a credibilidade de uma marca estabelecida.

Ele admite que mostrar-se como uma empresa madura pode ser um desafio numa primeira impressão. *“Somos jovens mas temos o melhor produto do mercado e quem diz isso são gestores hospitalares”, conta.*

Rotina intensa

A equipe de estagiários de verão que ficou inclui Athus Formiga, que aos 20 anos toca o Vitta Pagamentos.

Com experiência internacional no banco Morgan Stanley, em Nova York, ele aprendeu na prática que médico é “um bicho diferente” do mercado financeiro. *“As especificidades do setor de saúde são muito grandes e é um aprendizado em tempo integral com cada médico”, conta.*

Ele ri ao lembrar que falta tempo para dormir, mas diz crer no propósito da empresa: *“Se a gente der suporte para o profissional de saúde, o impacto tanto para ele quanto para os pacientes é muito grande, e isso é muito gratificante.”*

São jornadas de trabalho intensas, de até doze horas, e muitos ainda precisam arranjar tempo para estudar – João, por exemplo, tem 21 anos e se forma só em 2018. *“Nosso espírito de empreender é muito forte e a gente até brinca que não é para qualquer um”, diz. “Mas só existimos por conta do time, que tem muita garra.”*

Expansão

Embora a crise não afete a demanda por saúde, que se mantém estável, a Vitta ainda enfrenta dificuldades típicas de começo de startups, como atrair capital e convencer seu segmento a fazer as coisas de um jeito diferente – no caso, uma categoria especialmente tradicional a aceitar fazer as coisas pela internet.

Os benefícios, no entanto, parecem se espalhar rápido e não é raro alguém na Vitta atender o telefone ao invés de fazer a ligação. *“Conseguimos construir soluções que ninguém tinha conseguido antes, nem as gigantes do segmento”, explica João.*

A equipe pretende expandir a gama de produtos ainda mais no futuro próximo – e atrair cada vez mais talentos. *“Estamos sempre buscando gente boa”, conclui Lucas.*

PLATAFORMA SAÚDE: ELES CRIARAM UMA STARTUP PARA FAZER BRASILEIROS VIVEREM MAIS E MELHOR

A Plataforma Saúde já coleciona prêmios do MIT, Banco Internacional do Desenvolvimento e ONU, levando atenção médica primária para quem precisa por R\$ 20; “Dedicar-se a minimizar as distâncias sociais do nosso país serve de motivação”, diz cofundador

Onde há um problema, há uma chance. É essa a essência do empreendedorismo, especialmente evidente quando se trata de startups. A Plataforma Saúde, criada por Tales Gomes e Felipe Dias, se baseia tanto nessa ideia quanto na possibilidade de mudar o status quo da saúde pública no país.

“O benefício de empreender no Brasil é que existem muitas oportunidades para melhorar serviços públicos ineficientes, seja de forma incremental ou ao introduzir uma solução que muda completamente uma indústria, como o Uber faz na mobilidade urbana e o Nubank no mercado financeiro”, explica Tales. “É o que queremos fazer pela atenção primária.”

O território é fértil. Segundo o Ministério da Saúde, as doenças crônicas não transmissíveis (DCNT), como diabetes, doenças cardíacas e hipertensão, respondem por 72% das causas de mortes no Brasil.

Entre os fatores que elevam o índice estão baixo nível de atividades físicas, alimentação desequilibrada e excesso de peso.

A lentidão do Sistema Único de Saúde é outro ponto importante e literalmente questão de vida ou morte. De acordo com Tales, os resultados que o Plataforma Saúde entrega em 20 minutos podem levar até 12 meses via SUS.

“São doenças que podem ser evitadas com mudanças de hábito e diagnosticadas de forma precoce com equipamentos e exames muito simples”, diz. Foi aí que os dois, que ocupam o cargo de CEO e CTO respectivamente, enxergaram uma chance de fazer a diferença.





Como funciona

Em 2014, Tales e Felipe investiram o próprio dinheiro para desenvolver um produto que oferecesse acesso a serviços de saúde rápidos e humanizados com foco na atenção primária. O jeito que encontraram foi criar um aplicativo para web que gerencia os dados de saúde do paciente e lhe entrega os resultados, assim como as ferramentas e informações necessárias para adotar hábitos mais saudáveis de vida.

Para chegar aos beneficiados, criaram a ação Saúde Agora. Enfermeiros visitam comunidades carentes com estruturas móveis e oferecem quinze exames básicos, como índices de glicemia, colesterol e triglicérides. Há também um questionário sobre estilo de vida. Todo o processo custa R\$ 20.

A missão, resume Tales, é empoderar indivíduos a assumirem o controle da própria saúde e tratar problemas de forma preventiva, ao invés de só procurar ajuda médica quando eles afloram.

Empreendedorismo

Com um ano de funcionamento, já acumulavam prêmios: Foram escolhidos pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) para integrar a lista de 35 inovadores com menos de 35 anos do EmTech, evento voltado para tecnologias emergentes.

Também foram reconhecidos pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) como a startup mais criativa da América Latina e pelo Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD).

Com mais de 5 mil brasileiros impactados, a Plataforma Saúde quer crescer. Para expandir a capacidade de atuação, inaugurou uma nova unidade de atendimento e firmou parcerias com o SEBRAE e com a Universidade Estácio de Sá – onde Tales se formou em Marketing –, além de angariar o apoio das ONGs CDI e Saúde Criança.

Os fundadores gostam de acompanhar as ações com a equipe, tanto para buscar o feedback dos usuários quanto para ver o impacto de perto. *“Este primeiro ano de operação permitiu que aprimorássemos o produto e nos posicionássemos para servir mais pessoas nos próximos anos”*, conta Tales.

Atuar num setor tão importante – e com regulamentações sempre em evolução – tem seus percalços. Além das dificuldades financeiras habituais que um novo negócio enfrenta, a falta de mão de obra qualificada e alta carga tributária são desafios constantes.

Para enfrentar os obstáculos, que ultimamente incluem também a crise econômica e política, os dois fundadores tiram das prateleiras obras como *De Zero a Um*, de Peter Thiel, *Organizações Exponenciais*, de Salim Ismail, *Feitas para Vencer*, de Jim Collins, e *Sonho Grande*, de Cristiane Correa.

Conversar com outros empreendedores também é fundamental. *“São pessoas que, como nós, vivem os problemas diários de colocar de pé um negócio no país.”*

Tipo exportação

A preocupação social que levou à criação do Plataforma Saúde não é novidade. Ao longo dos anos, Tales e Felipe, ambos com 28 anos, engajaram-se de diversas maneiras com causas sociais. De servir comida para pessoas em situação de rua a reformar casas e ensinar matemática financeira para crianças carentes, foram fígados pela possibilidade de causar um impacto.

“Participar de programas sociais é um caminho sem volta”, fala. *“É dedicar-se a minimizar as distâncias sociais do nosso país, e isso serve de motivação para levar a startup adiante.”*

A questão da saúde tornou-se claramente pertinente: 80% das mortes prematuras poderiam ser evitadas, explicam, e os grandes afetados são os 150 milhões de brasileiros na base da pirâmide.



“Decidimos focar na saúde porque acreditamos que a tecnologia pode ajudar a resolver este problema de forma rápida, simples e de baixo custo.”

Com expectativa de chegar aos 15 mil atendimentos até o fim do ano, o Plataforma Saúde pode bem se provar uma solução global inovadora. Em fevereiro, a dupla recebeu recursos do governo chileno para implementar a plataforma por lá. *“São semanas, dias, às vezes minutos que fazem a diferença na hora de salvar uma vida”*, conclui Tales.

DR. CONSULTA: THOMAZ SROUGI APLICA A CULTURA “SONHO GRANDE” AO IMPACTO SOCIAL

Depois de cansar do mundo dos investimentos, Thomaz Srougi se encontrou nos negócios sociais com o Dr. Consulta, “um misto de Ambev e Faculdade de Medicina da USP”

Thomaz Srougi tem uma visão prática sobre o problema do acesso à saúde no Brasil: o governo tem um modelo falido; ONGs só conseguem produzir ganhos incrementais, não em escala. A resposta, portanto, está na ação das empresas privadas.

Com uma visão bem clara de como combater problemas sociais, foi só em 2011, quando tinha 35 anos, que Srougi criou a sua empresa para agir sobre um deles. Antes disso, o administrador de empresas já havia percorrido um longo caminho no mercado, tendo trabalhado em empresas como Ambev e Gafisa e no mercado financeiro.

Em 2011 veio o ‘click’. Sentindo-se pouco motivado, Srougi resolveu abrir um negócio, criar um novo desafio. “Um dia encheu e eu pensei em montar uma operação que tivesse alto valor social, mas que também desse dinheiro. Montei o Dr. Consulta em 2011 e desde então estou lá”, lembra.

Um blend de negócios

Antes de criar a empresa, Srougi estava na Galicia Investimentos e propôs para os sócios que se juntassem a ele na empreitada. Ele lembra até hoje como foi: “Eu vou montar uma empresa, se vocês quiserem entrar junto vai ser um prazer, está aqui o que eu vou fazer”.

Criou-se então um grupo que tinha como objetivo levar todo o know-how de gestão para essa nova empreitada. É um negócio cujo fundador entende como um “blend” de Ambev com Faculdade de Medicina da USP.

A filosofia “Sonho Grande” dos fundadores da Ambev (e também fundadores da Fundação Estudar) era sensível no pensamento do grupo: a ambição era alta, queriam um projeto gigante, que, se funcionasse, teria impacto global.





“Então eu me joguei nisso de cabeça e o objetivo sempre foi montar um negócio que fosse de alto impacto, replicável, escalável, num mercado gigante e lucrativo”, afirma o fundador.

A primeira clínica aberta foi em Heliópolis, em janeiro de 2012. Os três anos seguintes serviram para validar o conceito do Dr. Consulta, garantir que ele fizesse sentido para um grande número de pessoas e, por fim, encontrar uma maneira de tornar o negócio sustentável.

Atualmente, o desafio do empreendedor é gerir o negócio e garantir que ele funcione como deve.

“Os desafios hoje são: tecnologia, cultura, gente e controle. Não tem mais nada do que isso, é gestão pura. Os processos estão desenhados, mas eles precisam ser bem executados. Para serem bem executados, a gente precisa de gente boa e cultura, e a tecnologia precisa continuar sendo utilizada para reduzir custos e atender mais gente e melhor”, explica, lembrando muito o raciocínio por trás do crescimento exponencial da própria Ambev.

Cultura empresarial

Para contratar os necessários bons profissionais a oferta não é a de um salário alto. Como em outros negócios sociais, a remuneração costuma ser abaixo do valor que o mercado oferece pelas melhores cabeças, mas o Dr. Consulta tem suas soluções.

“A gente procura pessoas sempre interessadas no longo prazo, então trabalhamos com o modelo de stock options e o salário realmente é bem abaixo da média. Alguém que quer ganhar dinheiro no curto prazo e quer ter uma garantia, não é o tipo de pessoa que a gente procura”, afirma o fundador.

As *stock options*, no caso, são uma espécie de remuneração variável que premia os melhores funcionários com uma opção de compra ou cessão de ações.

Ainda assim, também explica a atração de bons profissionais o impacto que um trabalho de cunho social tem no próprio colaborador.

Srougi revela sua visão sobre a diferença com o mercado convencional: *“Quando eu estava no mercado financeiro, para que eu ganhasse, alguém tinha que perder. Se eu estava comprando barato, alguém estava vendendo barato. O que a gente faz hoje é muito diferente, é muito bom. Porque se eu estou ganhando é porque alguém está ganhando. Quanto mais produtivo eu for, melhor eu atendo as pessoas e ao mesmo tempo, quanto mais produtivo eu sou, mais eficiente eu sou sob o ponto de vista financeiro. É win-win”.*

A empolgação do empresário, embora contrastante com a desmotivação anterior ao empreendimento, não significa que há plena satisfação com o trabalho. Pessoas como Thomaz nunca estão totalmente satisfeitas: sabem que é necessário pensar em melhorias e crescer sempre.

Além do mais, o sonho é grande mesmo. *“Foi o maior desafio que eu já tive na minha vida, a coisa mais difícil que eu já fiz. Me sinto muito bem porque a gente conseguiu avançar muito, mas ao mesmo tempo me sinto ansioso porque a gente tem muita coisa para fazer, estamos só no começo”, afirma.*

“Fico satisfeito, mas também muito insatisfeito, porque a gente só fez 5% do que tem que ser feito. Tem muitos atributos da nossa proposta de valor que não foram implantados ainda e tem muitas pessoas no Brasil que não foram atendidas. Em 2015, a gente atendeu 250 mil pessoas. Mas o Brasil tem 150 milhões de pessoas dependendo do sistema público, que é fraco. Por esse lado você pensa: ‘cadê os outros 149.750?’”.

No caminho para conquistar seus maiores objetivos, Srougi não evita mostrar que é ambicioso: *“O sonho grande é espalhar pelo Brasil e para outros países, como os Estados Unidos.*



O problema lá é o mesmo, a turma lá é extremamente eficiente e a gente sabe que o nosso modelo resolve o problema deles também. Vamos dominar Brasil e Estados Unidos, um passo de cada vez – primeiro São Paulo, depois outras regiões, depois a gente pensa lá nos EUA”.

RENOVATIO: COM ONG, JOVEM QUER AJUDAR BRASILEIROS EM SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE SOCIAL

A ONG toca projetos como o VerBem, que distribui óculos produzidos por pessoas em situação de risco para quem precisa; “Se o que fazemos faz sentido e tem impacto, não tem porque não fazer”, diz Ralf Toenjes

A missão parece enorme – atacar a vulnerabilidade social brasileira em geral –, mas pragmatismo é um dos traços mais marcantes de Ralf Toenjes. “Reinserir alguém na sociedade demora e a pessoa precisa viver dignamente, ter uma renda”, diz. “Mas não conseguiríamos empregar o Brasil inteiro.”

O jeito foi cofundar a ONG Renovatio em 2013, que ele define como uma plataforma de modelos de projetos sociais que tenham impacto social e que sejam escaláveis a nível nacional.

A organização nasceu no Insper, em São Paulo – onde, na época, Ralf estudava Economia e Administração – e estabeleceu sua credibilidade com a primeira iniciativa, o Projeto VerBem.

Criada em parceria com os estudantes Fabio Rodas Blanco, Bruna Vaz e Eduardo Bastos Borim, hoje tem três pessoas em tempo integral na equipe (incluindo Ralf) e cerca de 15 voluntários.

A missão do Projeto VerBem, por enquanto o único da Renovatio já fora do papel, é produzir óculos de grau de baixo custo, distribuí-los gratuitamente para quem precisa e ajudar quem confecciona os pares no processo, como moradores de rua, jovens de comunidades carentes e refugiados.

As peças custam entre 25 e 30 reais e são fabricadas em partes pela ONG alemã OneDollarGlasses, que tem a Renovatio como representante brasileira.





Renovatio: como começou

Ralf e Fabio conheceram o OneDollarGlasses no final de 2013, na edição mundial de premiação promovida pela Enactus, organização social da qual Ralf já fazia parte.

Ficaram impressionado com os números que a ONG apresentou – 150 milhões de pessoas pelo mundo têm sérios problemas de visão e não têm meios para pagar um óculos – e com a criatividade da solução que propunham, que envolve arame sueco, plástico francês e lente chinesa.

Para agilizar o processo de entrega, lentes com os mais variados graus de miopia acompanham as armações e podem ser encaixadas na hora. No caso de astigmatismo, são enviadas depois do diagnóstico.

Ainda sem o projeto definitivo para começar a Renovatio no Brasil mas interessados na causa, a dupla foi pesquisar a situação visual brasileira. Descobriram que comprometimento visual é uma das maiores razões para evasão escolar no país e que 79% dos municípios não têm oftalmologista disponível pelo SUS.

Assim, resolveram investir na ideia. Arrecadaram 45 mil reais em um crowdfunding e tiveram o Bank of America como primeiro patrocinador e começaram a produzir em maio de 2014.

Hoje, contabilizam mais de 15.000 óculos distribuídos em 17 estados brasileiros – tudo confeccionado por pessoas em situação de vulnerabilidade social, fechando assim o ciclo virtuoso que queriam.

Se depender de Ralf, no entanto, ainda há muito chão: ele quer distribuir 1 milhão de pares até 2021.

Mutirões

Atualmente há duas unidades de produção em São Paulo, uma no Instituto da Visão e outra na comunidade Vila Nova Esperança.

São seis funcionários, que produzem 140 pares de óculos por mês. Após passar por um processo seletivo que inclui testes, entrevistas e orientação vocacional, os selecionados criam em conjunto com os integrantes da ONG uma trilha de desenvolvimento individual.

“A pessoa trabalha no projeto, que gera renda para ela, causa impacto, estuda à noite e participa dos projetos educacionais aos sábados”, explica o jovem. Visitas a museus e universidades fazem parte do roteiro. “A ideia é tirá-la do ambiente em que ela está, seja um albergue, uma comunidade ou um abrigo para moradores de rua, e mostrar que existem coisas diferentes.”

A rotina é puxada: olhando sua agenda, Ralf não vê nenhum fim de semana livre até junho.

Há pelo menos um mutirão por semana, quando um ônibus especial – convertido em dois escritórios móveis e com oftalmologistas a postos – passa o dia estacionado em áreas carentes oferecendo exames e pares de óculos gratuitos.

A ideia de conceder um item de necessidade tão simples acaba conquistando. Mesmo o motorista do veículo ofereceu uma diária mais barata a Ralf ao se lembrar da própria infância, quando ganhou um óculos do chefe da mãe.

E o próprio ônibus, patrocinado por uma empresa, custou bem menos que o preço de mercado, em parte graças às habilidades de barganha que Ralf vem desenvolvendo. *“Aqui a gente brinca que é tudo preço ONG, preço de custo ou preço pro bono”, ri.*

Desafios

A ideia de empreender sempre esteve na cabeça dele, que faz parte da rede Líderes Estudar e veio do Rio de Janeiro para estudar Direito na Universidade de São Paulo. O background jurídico complementa o diploma duplo em Economia e Administração, que obteve no Insper em 2015. *“O que me motiva sempre foi o desafio”, diz ele aos 24 anos.*



Entender os meandros de fazer um negócio social no país, explica, é um aprendizado contínuo. A falta de uma legislação específica para esse tipo de empreitada é um obstáculo na hora de trazer para produtos, por exemplo, e às vezes na mesa de reuniões.

“Tudo é um desafio, na verdade: trazer tecnologia de fora, uma legislação ótica que é da década de 1930, conseguir certificações”, diz. “E sempre tem a desconfiança em relação à uma ONG com produtos, um negócio social com lucro revertido, porque o Brasil ainda não tem essa cultura nem essa legislação.”

O modelo de negócio atual é composto por doações empresariais e individuais e pela venda tanto de óculos para o consumidor de alta renda e quanto de pacotes para empresas que compram o serviço de doação e produção dos pares.

As companhias ganham incentivos fiscais no processo e, quando os mutirões ocorrem dentro delas, ganham também em produtividade: o Vision Impact Institute estima que a produtividade de um trabalhador pode aumentar 20% quando um problema de visão é tratado.

Gestão

Sem contar estágios em escritórios de advocacia, a Renovatio é o primeiro emprego de Ralf, que está aprendendo a ser funcionário e dono do negócio ao mesmo tempo e na prática – e ainda descobriu que precisa de óculos sem querer, ao ser examinado em um mutirão.

“Brincamos que já erramos muito e acertamos muito também: foram horas de conversa, ajustando modelos e dando feedback, e fomos aprendendo”, fala sobre o começo. Ele vê empreender com sucesso, no entanto, mais como uma questão de dedicação. “É preciso ter energia, inteligência, expertise e muito foco, mas não tem mistério.”

A parte da expertise é especialmente importante, visto que a Renovatio investe em várias frentes diferentes – um restaurante social e uma metodologia para creches informais estão nos planos próximos – e pretende expandir ainda mais suas áreas de atuação.

“Não sabemos fazer óculos, não sabemos fazer restaurante, não sabemos fazer espaço de desenvolvimento infantil”, fala. “Então conversamos com especialistas para aprender.”

Motivação

A Renovatio também aposta em estreitar as relações governamentais para chegar em rincões cada vez mais distantes. *“Agora podemos nos sentar com o governo, porque estamos estabelecidos e conseguimos mostrar que o modelo funciona mesmo”, diz. “Se o que fazemos faz sentido, tem impacto e é motivador, não tem porque não fazer.”*

Razões para dormir pouco e não ter férias não faltam. Da jovem que sonha em ser médica e era a melhor aluna da escola mesmo com 8 graus de miopia – ela copiava a lousa de pertinho, no intervalo – à senhora que perdeu o medo de sair de casa porque agora enxerga os buracos na rua, a equipe traz novas histórias inspiradoras de cada mutirão.

Ralf se empolga com uma delas em particular. Às margens de um rio no Pará, lembra, um senhor colocou os óculos e começou a chorar. *“Ele dizia: ‘Eu não preciso mais subir, eu não preciso mais subir’. Era um coletor de açaí e precisava escalar os dez metros da árvore para ver se o fruto estava bom”, conta. “É só um óculos, sabe?”*

Textos

Ana Pinho

Edição

Nathalia Bustamante

Design

Aaron Saiki

Imagens

Creative Commons

FUNDAÇÃO ESTUDAR, 2017

