

ACCG HOJE – PARTE II

SOBRE REFORMAS, MUDANÇAS E RESISTÊNCIAS

1 **Mudança significa Progresso?**

Nem sempre. Haverá progresso real se uma cultura que permite falhas evoluir e ceder lugar a uma nova maneira de pensar e de agir, gerando uma cultura capaz de implantar reformas que permitam avanços concretos, uma cultura de busca constante de melhorias. Mudar só como reação a uma situação desfavorável pode significar no máximo uma adaptação, uma tática de sobrevivência, não uma política e estratégias duradouras.

2 **Por que temos dificuldade para incorporar mudanças, mesmo após crises?**

É fruto do pensar e da atitude amadores, falta de clareza e de planejamento das ações segundo diagnósticos realistas. Na falta de clareza e na ausência de um Plano de Ações lógico e racional, prevalecem o *achismo* e outros vícios como traços da cultura.

Outro motivo é a acomodação. Sem o hábito de evoluir no dia a dia, as não conformidades vão se acumulando até desaguarem em catástrofes, por falta de enfrentamento das questões de forma mais objetiva e por não agir com base em diagnóstico apurado das verdadeiras causas dos problemas, na maioria indiscutivelmente de origem estrutural, considerando o sentido atual e mais amplo do termo, que engloba também os **processos e os resultados**.

A dificuldade costuma ser também devida à incapacidade para atacar e remover as causas mais profundas dos problemas, mesmo quando suficientemente identificadas. Não raro, gestores se equivocam e perdem o foco do essencial, agindo na superfície, nos efeitos, acreditando que estão atuando sobre as causas. Claro que o resultado é nulo ou apenas temporário e às vezes até enganador, quando, por exemplo um relativo sucesso leva à falsa impressão de progresso.

Outro indício de gestão desfocada é a preocupação às vezes excessiva com as frequentes ginásticas e o uso de artifícios contábeis com a finalidade de minimizar ou disfarçar o fraco desempenho real, tentando fazer crer que uma mera estabilidade ou ligeira melhora contábil seja prova de saúde da empresa, na ausência da verdadeira avaliação de desempenho, com base em indicadores pré selecionados, na comparação e respectiva correlação entre as ações planejadas e o resultado colhido.

3 **No caso da ACCG, por que as críticas e as previsões negativas por parte de algumas pessoas não impediram a grande crise que terminou em intervenção?**

Não basta uma ou outra pessoa apontar erros e desvios e alertar sobre as suas consequências, se eles não forem corrigidos a tempo. Uma reforma ou

reestruturação não é trabalho para um ou para poucos, é uma tarefa coletiva.

Além disso, a ACCG não dispunha de uma norma estatutária capaz de prevenir desvios ou evitar perpetuação no poder, como tem hoje.

De qualquer modo, o passado sempre ensina, mas uma instituição de cunho social depende de um ambiente favorável ao aprendizado, capaz de elevar o nível de consciência dos associados, dos dirigentes e de todos os colaboradores. Para tanto, esse ambiente deve ser participativo e ao mesmo tempo seletivo, capaz de depurar as más iniciativas e as más intenções.

4 Pode-se dizer que a intervenção judicial gerou mudanças suficientes?

Em termos, ou parcialmente. Sem dúvida, a intervenção propiciou estancar um processo catastrófico de má gestão e aumento do estoque de dívidas e abriu a oportunidade para reformas e, além disso, viabilizou o novo estatuto, que contém novas diretrizes e avanços significativos. Um deles é o advento do próprio CONSELHO DELIBERATIVO.

Em geral, gestões avançadas se caracterizam por ações planejadas e não por apagar incêndio. Por este ponto de vista, ainda temos um caminho a percorrer. Claro que os esforços para corrigir as distorções mais agudas, como as de caixa, são prioridades, mas os efeitos podem ser efêmeros e tais esforços podem ser perdidos, se ficarmos só administrando crises e não nos estruturarmos para cruzar ciclos mais longos.

Tanto é verdade que isso já está acontecendo: após uma breve sequência de recuperação, estamos de novo oscilando no limbo entre o vermelho e o pequeno azul, sem uma melhoria contínua e prolongada; isso é sinal de deficiência estrutural. Algumas medidas emergenciais podem ser inevitáveis e imprescindíveis, mas devem correr paralelamente à consolidação de um modelo de gestão que permita implantar mudanças verdadeiramente estruturantes, visando o desenvolvimento perene.

5 Pode-se traçar algum paralelo com exemplos da cena nacional?

Na nossa política, quando emerge uma crise, surgem propostas de avanços que parecem profundas inicialmente, mas que acabam em alterações pífiyas e ou muito pouco impactantes. A cultura vigente costuma contaminar as organizações: mudar por fora pode dar a impressão de avanço, mas é uma maneira de ganhar tempo, manter ou renovar um mandato, mascarar a verdade e não mexer na essência.

6 Quais os próximos passos na tentativa de mudar para avançar?

A verdadeira transição implica em reforma e isso está apenas no começo. O novo estatuto ainda não faz parte da vida da ACCG; nem todos estudaram seus dispositivos detalhadamente ou compreenderam o espírito do seu conteúdo de forma suficiente para agir em conformidade com ele.

É momento de aprendizado, pois muitos ainda estão com a cabeça lá atrás, haja vista como ainda as decisões são tomadas e executadas as ações.

7 O que fazer para superar a dificuldade em fazer a cultura evoluir?

O progresso real depende da conscientização da **necessidade** de progredir: só assim haverá melhoria e aperfeiçoamento, individual e coletivamente; temos que visualizar metas, acreditar e desejar progredir. E trabalhar para isso.

O desconhecimento das técnicas de Boas Práticas de Gestão também contribuem para o atraso e a dificuldade para implantar mudanças, mesmo que sabida e reconhecidamente necessárias, mas é entrave superável por meio de atitude adequada e de compromisso formal.

É oportuno lembrar que, para cobrir a proverbial dificuldade para os profissionais de saúde em propor, desenvolver e executar projetos de gestão compatíveis com o porte e as necessidades da ACCG, o ES prevê a contratação de gestores profissionais. Pode ser uma saída para acelerar a evolução.

8 Evolução versus Revolução -É possível criar uma cultura de evolução?

Corporações geridas sob revisão contínua dos processos em todos os níveis conduzem seus agentes e colaboradores de todos os escalões a um estado de permanente questionamento e autoavaliação dos próprios métodos e resultados.

Buscar melhoria de forma contínua como hábito leva as pessoas a não estranharem mudanças e, quando necessário, estarem sempre aptas a darem saltos mais facilmente, sem susto ou traumas.

Portanto, a cultura da evolução contínua é plenamente viável, mediante a prática de se avaliar permanentemente o próprio trabalho, segundo critérios válidos e o uso de ferramentas adequadas de gestão, com objetivos e metas estabelecidos e a adoção de indicadores apropriados, previamente pactuados.

Nada disso depende de requinte ou investimentos estratosféricos, já que, por definição, gestão de qualidade é um processo e um meio, não um fim em si mesmo.

9 Qual o fator mais importante para o desenvolvimento das organizações?

A Consciência Corporativa. Uma organização, de qualquer natureza, evolui quando os seus agentes desenvolvem a consciência de que é o conjunto dos pensamentos e das atitudes que molda a entidade, sempre em conformidade e em função das necessidades da clientela, explícitas ou não. E, claro, quando passam a perceber as não conformidades que afetam o desempenho e as corrigem antes que comprometam a viabilidade e melhor ainda, se conseguem prontamente substituí-los por práticas mais adequadas.

10 Qual a importância da estrutura para a viabilidade das organizações?

Antes é necessário esclarecer que hoje *estrutura* não se resume mais aos recursos materiais, financeiros e humanos, mas engloba também o modo como se processam as relações entre as diretrizes estratégicas, geradas para

cumprir as finalidades institucionais (as estatutárias) e os processos dos níveis tático e operacional. Em outras palavras, estrutura significa o *conjunto dos bens materiais e dos bens processuais* que permeiam toda a entidade, impregnando todas as ações de um ideário estatutário voltado para as necessidades do cliente/paciente, desde a cúpula até os executores assistenciais finalísticos.

Esse é o conceito atual de **estrutura**, cuja evolução constante acumula *expertise* e forja a cultura e a história da organização. Pode também ser traduzido em **como as coisas funcionam** para produzir o resultado desejado, em função das finalidades aprovadas por instância superior.

Tal conceito implica em que, primariamente (antes de toda e qualquer formulação de proposta de gestão ou método gerencial), a organização deve se pautar e ser estruturada conforme as finalidades e as diretrizes superiores (portanto estratégicas) predeterminadas pelo ES ou baixadas pela instância superior, seguidas de normatização das relações internas e fluxos tático e operacionais bem definidos, sempre em coerência com a ideia primordial de que tudo deve fazer sentido em termos de satisfação da clientela, o verdadeiro padrão.

Por fim, estrutura engloba tudo o que faz parte da **organicidade** e cuja harmonia permita uma **governança** ideal e viabilize o melhor desempenho possível da organização.

11 Se Estrutura dá uma ideia de estabilidade, por que ela precisa evoluir?

Sim, a estrutura é que sustenta a organização, daí a ideia de estabilidade, mas não de estagnação, como os ossos, firmes porém dinâmicos (resultado da troca contínua dos elementos minerais que os constituem). Como vimos, a estrutura hoje é baseada principalmente nos **processos** da organização e não somente nos bens tradicionais.

Como os processos não param de evoluir (mesmo os não tecnológicos), a estrutura tem que ser estável, mas ao mesmo tempo dinâmica, para não ficar para trás em desempenho. Embora os ideais das organizações sejam perenes, a maneira como as coisas devem funcionar (os processos) para atingir as finalidades mudam de acordo com as necessidades e o passar do tempo. Ou seja, sempre evolui.

Não podemos esquecer que o conceito de processo é justamente como as coisas são feitas no menor tempo, com o menor custo e a maior qualidade possível, gerando ciclo evolutivo sem fim, uma vez que a perfeição não existe.

Assim, para atingir o mais alto nível e nele se manter, a organização deve ser conduzida de forma racional e voltada permanentemente para o seu foco e exercer as suas finalidades com o melhor desempenho possível, que, no caso de entidades assistenciais, se resume às necessidades, explícitas ou não explícitas, do seu cliente/paciente.

Tal objetivo, além de exigir diretrizes estratégicas lógicas, depende da excelência dos processos gerenciais e operacionais, capazes de moldar uma

estrutura que funcione adequadamente para atender às necessidades da clientela e se manter sempre atualizada.

12 Quando se atinge tal ponto de maturidade/estabilidade e desenvolvimento?

Quando se consegue o nivelamento conceitual sobre o que precisa ser implantado ou modificado, geralmente a partir de um núcleo central, mediante o debate e a convergência das ideias. Daí, segue-se o nivelamento e, em seguida, o alinhamento de **todos** os demais dirigentes e, por fim, de todos os colaboradores envolvidos, até os associados.

O imprescindível **alinhamento** ocorre quando são dissipadas as divergências de entendimento e prevalecem os interesses da entidade e os da clientela sobre os interesses. Relevante na prática é a adesão de todos aos fundamentos das Boas Práticas de Gestão, dos princípios básicos da administração, a aplicação racional dos seus métodos e o uso adequado das ferramentas de gestão, bem como dos critérios e indicadores do desempenho.

13 Quais as consequências se a organização não evolui continuamente?

Diversos motivos podem levar a organização a desandar e se deteriorar: os vícios adquiridos, a perda do foco nas finalidades, o predomínio dos interesses individuais e de grupos, o excesso de personalismo e de centralização e o desleixo para com os processos essenciais (os que definem a organização, o negócio em si).

Em situações extremas a organização se descaracteriza, se arrasta, define e por fim se extingue, se não reformada a tempo.

14 Por que ocorre resistência a mudanças?

Um dos motivos da resistência é que o esforço exigido para o comportamento ativo e a construção de uma nova ordem é muito maior do que o necessário para a simples sobrevivência passiva. Outro fator importante é a falta de conhecimento e de capacitação suficientes para conduzir uma reforma de grande porte. Por isso as reformas institucionais costumam se arrastar, em especial se gestores pouco preparados *acharem* que um causal sucesso é sinal de que o modo vigente funciona.

Tal inércia corresponde mais ou menos à lei da entropia universal, ou seja, tudo tende a se deteriorar, é preciso aplicar energia se quiser manter a ordem, continuar evoluindo e não se acomodar.

15 Algum outra explicação para a resistência a mudanças?

A cultura do primarismo e do empirismo, do *achismo* enfim. Essa cultura viciosa se caracteriza pelo apego aos hábitos e a insegurança para sair da zona de conforto, principalmente quando não treinamos o senso crítico para avaliar se o que *achamos* que funciona é mesmo adequado. A reinvenção e a inovação são alavancas, quando olham para a frente. A acomodação faz o contrário, faz parar no tempo, o que equivale a **andar para trás**.

A resistência só se quebra quando nos damos conta de que o pior, a verdadeira ameaça é a inércia e a omissão, ou seja, o **não rever e o não mudar** quando é preciso (lembrando que mudar só por mudar é pura idiotice).

16 Há outros exemplos desse paradoxo?

Os próprios políticos estão acordando para a necessidade de substituir um modelo que se exauriu, mas não conseguem se livrar das antigas práticas típicas do fisiologismo, do toma lá-dá-cá, do favorecimento de uns em detrimento de muitos, vícios esses profundamente enraizados na cultura.

Assim, o medo da *perda* acaba prevalecendo sobre a possibilidade do ganho coletivo, um paradoxo que leva justamente à perda temida, assim como o medo do diagnóstico de uma doença grave pode levar à morte por essa própria doença, devido ao atraso em encarar a realidade.

A cultura do imediatismo amador vê qualquer resultado temporário como sucesso, preferindo o brilharco da glória efêmera à visão mais ampla do longo prazo. Por isso, organizações que de algum modo sobrevivem em função de fatores temporariamente favoráveis, tendem a ficar obsoletas pela acomodação (*sempre deu certo assim...*).

Um dia, quando o cenário mudar para pior, são pegas com as calças arriadas, incapazes de reagir, porque ficaram muito distantes da realidade.

17 Quando a reforma de mentalidade leva à reforma institucional?

Somente quando a **consciência corporativa** atinge a maioria significativa da cúpula, dos líderes e dos formadores de opinião, de forma a permitir igual esclarecimento dos executores, tanto quanto dos controladores (acionistas) ou associados (nas entidades não lucrativas).

Assim como a cúpula dos poderes da nação falha em dar o grande exemplo, também fracassaremos se não conseguirmos evoluir em todas as instâncias, a partir do nível estratégico (Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva), e daí permear os demais níveis da hierarquia da ACCG.

A cultura é resultado da ação humana e tudo o que depende de gente pode evoluir rápido ou demorar, na proporção da velocidade com que os responsáveis se alinham em torno das reformas exigidas e objetivos comuns.

18 As mudanças evolutivas dependem de liderança para a sua realização?

Falar é sempre mais fácil do que fazer e, na grande maioria das vezes, quem tem a responsabilidade de conduzir uma entidade repleta de problemas nem sempre dispõe de plenas condições para refletir, discutir e elaborar ideias para reformas profundas, se não conseguir sair do olho do furacão.

Nesse contexto, é sempre bem-vinda a atuação de colaboradores capazes de propor ideias estruturantes dentro de propósitos realistas e mediante diagnósticos precisos e consensuais, mesmo que sejam apenas líderes naturais e não necessariamente ocupantes de cargos estratégicos.

De sua parte, o CD, como instância colegiada ciente do seu papel, tem atuado visando intensificar a consciência corporativa a partir do nivelamento

entre os seus próprios membros e de iniciativas buscando envolver as demais instâncias da ACCG com o fim de atingir o alinhamento rumo da adequação às diretrizes estatutárias que exigem reformas institucionais.

19 O estilo da gestão influi sobre a capacidade e a agilidade para mudar?

Os extremos de estilos (tendências centralizadoras *versus* permissivas, ou ambas, ora um, ora outro comportamento) nem sempre promovem progressos duradouros, de cunho cultural, pois os dirigentes acabam se perdendo, gastando mais energia nas relações e conflitos do que na gestão em si, inclusive para manter os próprios cargos e o poder.

Também atrapalha muito (quando não inviabiliza) a impressão de falta de rumo bem definido deixada por líderes titubeantes sem um plano lógico de ações, claro e de fácil entendimento, em especial os gestores que delegam a terceiros a tarefa de implantar mudanças importantes que são de sua responsabilidade.

Não é raro que se contratem consultorias e assessorias não exatamente visando adquirir *expertise*, incorporar conhecimento e melhorar o desempenho da gestão, mas com o aparente propósito de implantar "inovações" sem o devido alinhamento prévio consistente, discutido e costurado ao longo de todos os níveis da organização, em especial entre as instâncias superiores e as operacionais.

Tal acontece em organizações cujos fluxos de decisão não estão adequadamente formalizados e nas quais as ações executivas não guardam coerência com as diretrizes maiores. Proceder dessa maneira leva fatalmente ao fracasso e os gestores acabam se perdendo, tentando transferir para consultorias e terceiros a responsabilidade ou a culpa pelos maus resultados, deixando ainda mais evidente a própria insuficiência.

Evidência disso é a troca frequente dos prestadores de serviços de consultorias, a insatisfação e a instabilidade das relações como se o problema estivesse localizado nos contratados e não na ausência de um Plano de Gestão proposto e adequadamente autorizado.

Um modelo claro e definido de gestão tende a abrir caminho para o perfeito alinhamento dos níveis da hierarquia e facilitar a implantação de reformas e inovações.

É desejável o equilíbrio entre a firmeza de propósito, o perfil de liderança mais participativa e as tendências mais proativas. Sobretudo, há que se buscar propostas consistentes para obter consenso e colocá-las em prática. Mas também é preciso aprender a se distanciar criticamente do olho do furacão, sem abandonar as responsabilidades dos cargos e funções.

20 Como se dá a evolução nas corporações e organizações filantrópicas e sociais no sentido de uma nova ordem e em coerência com os novos paradigmas?

A rigor, não há grande distinção entre as organizações de diversas naturezas quando **descobrem** que a razão de sua existência é o cliente, e portanto o pivô e foco das melhorias. Até o serviço público tem promovido avanços em função da clientela, a exemplo dos *Vapt-Vupt* e outros serviços.

É na velocidade das transformações que se diferem mais. A organização privada tem que ser ágil porque não dispõe do mesmo tempo e da tolerância que as públicas. Ela sucumbe caso não se atualize constantemente. Agora, as Organizações Não Governamentais, do chamado terceiro setor, estão se aproximando dessa realidade.

21 **Existe alguma tendência mais convergente no momento?**

A característica mais relevante de todas as tendências atuais é o fato de que todo o esforço realizado passa a ser direcionado, de forma nunca vista, às necessidades do cliente, ao ponto delas moldarem até a estrutura física, além do funcionamento das organizações para a satisfação plena dessas necessidades. O cliente passa, dentro dos novos paradigmas, a exercer um papel de senhor absoluto e foco único para o qual se apontam a finalidade, a missão e os compromissos das entidades.

Parafraseando o texto bíblico, pode-se dizer que **fora da satisfação do cliente não há salvação**, ainda que tal satisfação não seja claramente explícita, ou que esteja apenas subentendida ou ainda, que deva ser antecipadamente imaginada.

22 **É possível criar uma agenda para a nova etapa da reforma da ACCG?**

É necessário elaborar e seguir uma agenda comum para uma discussão mais detalhada do novo estatuto e a forma mais adequada e consistente para implantar as reformas decorrentes dos seus dispositivos. Essa estratégia inclui a necessidade de interação prática entre o **CD**, a Diretoria Executiva e todos os demais setores da ACCG.

O *forum* oficial e mais adequado para esse aprofundamento é agora o próprio **Conselho Deliberativo**, que tem atribuições essencialmente (mas não exclusivamente) estratégicas, por estar no topo da hierarquia funcional e seus membros serem delegados pela Assembleia de Associados justamente com a responsabilidade maior de zelar pelos interesses da ACCG e conferir a agilidade e praticidade das quais a AG naturalmente não dispõe.

Entretanto, há necessidade de impregnar toda a ACCG de uma nova estrutura, com base nos conceitos acima emitidos. Para tanto é exigida boa vontade e atitude mental capaz de superar a inércia, tanto no nível pessoal ms fundamentalmente no nível institucional/corporativo.

Goiânia, novembro de 2016.

Texto revisto em outubro de 2017.