

CONSELHO DELIBERATIVO DA ACCG

SOBRE O PAPEL ESTRATÉGICO DO CD

1 O que significa **ESTRATÉGICO** como atribuição do CD?

A ideia imediata é de algo importante, que envolve toda a entidade. De fato, o entendimento consensual é de que o CD definido no estatuto é o principal órgão estratégico da ACCG por se posicionar no nível estratégico ou decisório, acima das demais instâncias da Administração Superior e dos níveis táticos e operacionais e também por ser o guardião do próprio ES e conseqüentemente das diretrizes dele emanadas.

Com o CD a ACCG passa a dispor de um centro de deliberação, instância competente para manter o rumo da entidade, dada a impossibilidade prática para isso ser feito diretamente pela AG.

Ele é deliberativo no sentido de ter poder e competência para receber e decidir sobre as propostas que julgar adequadas, apresentadas por outras instâncias ou geradas pelo próprio CD, para conduzir a ACCG na direção dos seus desígnios, que a leve a cumprir suas finalidades, sempre pautado pelas diretrizes dos dispositivos estatutários, por isso estratégicos.

Sua atribuição maior é pensar a ACCG. Em outras palavras, conhecer a ACCG, avaliar o seu desempenho e apreciar, analisar e deliberar sobre planos estratégicos que norteiem todas as ações durante o período considerado (anual, bianual, quinquenal), avaliar se os planos e projetos estão de acordo com as diretrizes superiores e eventualmente conceber e sugerir ideias nesse sentido. Enfim, projetar a entidade o mais próximo possível do ideal, de forma duradoura e evolutiva.

O CD não se ocupa portanto das tarefas pontuais que são de alçada da área executiva, exceto se houver indícios que apontem para a necessidade de correções. Além disso, o CD delibera sobre a necessidade de complementar e regulamentar dispositivos do ES e, no caso de eventuais omissões, deve suprir a AG de dados e sugestões para subsidiar a decisão pertinente.

Outra grande importância do caráter estratégico do CD é a garantia de continuidade de projetos e a fluidez na transição, evitando as danosas interrupções ou alterações mutilantes que costumam ocorrer com a mudança de mandatos. Assim, o novo estatuto substituiu inteligentemente o *continuismo* pela *continuidade*, delegando a uma instância mais estável e perene a supervisão do processo de transição e a continuidade dos projetos que transcendam a uma gestão.

Assim, antes de apreciar qualquer matéria, o CD analisa e define se ela é coerente com o estatuto e se ela é de caráter estratégico ou não, ou seja, se tem relevância suficiente para interferir positiva ou negativamente nas diretrizes estratégicas globais ou nos planos aprovados e já estabelecidos.

2 O que determina a viabilidade de uma organização?

Organizações de qualquer natureza jurídica se mantêm conforme a sua capacidade de renovação e adaptação às exigências do mercado (clientela) em cada momento e circunstância. Assim elas nascem, crescem e se desenvolvem ao longo de uma linha do tempo cuja extensão coincide com a sua sobrevivência, porque elas também podem morrer a qualquer altura da sua história.

A razão de existir, a finalidade de qualquer organização ou negócio está intimamente ligada à evolução dos paradigmas, ou seja, ao conjunto das ideias que ditam as transformações da humanidade em geral e das sociedades em particular em cada época. Com as modernas vias de comunicação e a globalização, as ondas transformatórias se propagam em alta velocidade, exigindo muito mais agilidade e flexibilidade (abertura) para as organizações se adaptarem; isso pode encurtar o ciclo de validade das suas crenças e das suas práticas, exigindo um corpo de pensamento dedicado a traçar e corrigir as rotas da organização, evitando que se perca ou desvie.

3 Existem critérios para avaliar a viabilidade de uma organização?

Uma empresa deve ser avaliada mediante diagnóstico preciso, capaz de fornecer um prognóstico realista, segundo critérios válidos e capaz também de orientar o melhor tratamento possível de acordo com a necessidade de cada caso. Este diagnóstico situacional, também chamado de DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO, deve contemplar os elementos próprios (fatores INTERNOS) que permitem a organização enfrentar as adversidades do ambiente e aquelas variáveis de fora a serem enfrentadas ou aproveitadas (fatores EXTERNOS). O equilíbrio desses fatores é que determina o nível de saúde da organização.

Entretanto, este é um patamar difícil de ser atingido pela maioria das empresas e portanto raramente viável no início de qualquer gestão, pelo menos na sua forma plena e completa. O mais comum é a apresentação, antes do início da gestão, de um Plano de Ação que contemple as principais medidas a serem adotadas no período considerado, o que, de qualquer forma, também exige um diagnóstico confiável para ser realmente eficaz.

Nota: algumas ferramentas de avaliação podem ser úteis quando se pretende avaliar setorialmente pontos nevrálgicos da empresa, como estoque, finanças, pessoal e os controles potencialmente vulneráveis. É o caso das auditorias operativas, que atuam geralmente por amostragem e são capazes de mostrar um retrato em relativamente pouco tempo. Muito útil para correções pontuais.

4 Existem indicadores que sinalizam o destino de uma organização?

Além da capacidade de adaptação e inovação de uma empresa, os fundamentos da economia em geral e da boa administração continuam plenamente válidos. A organização que os ignora corre sério risco de inviabilidade. Um deles é o IL (Índice de Liquidez) e suas versões (Corrente, Geral, etc.). É bastante útil para medir a saúde financeira, vital para qualquer negócio.

Ele indica a viabilidade da organização em termos de capacidade para honrar compromissos, mas reflete o efeito, a consequência do que se fez (ou deixou de ser feito) entre um balanço e outro. Funciona como um sinal de alerta, para se proceder a uma investigação mais profunda, à maneira de um marcador para rastrear uma neoplasia, principalmente se a cada balanço o gráfico apresentar uma tendência consistentemente desfavorável.

5 Em que consiste o Diagnóstico Estratégico (DE) ou Situacional?

É o resultado do levantamento sistemático de todas as variáveis internas e externas relacionadas com as atividades da organização e que afetam positiva ou negativamente a sua viabilidade em dado momento. É de grande

valor prognóstico e determinante para traçar o planejamento estratégico, ou seja, a forma mais racional de conduta ativa capaz de determinar o rumo da organização, sair da passividade e não ficar à deriva, à espera de bons ventos.

6 Quais os elementos que compõem o DE?

A grande quantidade de variáveis que podem afetar uma organização exige uma simplificação, uma afunilamento depois de uma triagem. Assim, de uma ampla lista de possibilidades dos fatores **externos**, deve-se selecionar os de maior impacto e classificá-los em dois grupos: os fatores que indicam OPORTUNIDADES (ou facilidades) e os que representam AMEAÇAS. O mesmo se faz com os fatores **internos**, selecionam-se os principais Pontos FRACOS e os Pontos FORTES da empresa/organização.

7 De que maneira essas variáveis ou fatores determinam a viabilidade?

A combinação desses fatores fornece uma radiografia da organização em cada momento e circunstância. O predomínio de OPORTUNIDADES no meio externo pode levar a um plano de **desenvolvimento** se combinado com um acentuado predomínio de PONTOS FORTES dentro da empresa.

No polo oposto, mais AMEAÇAS do que oportunidades, combinadas com excesso de PONTOS FRACOS, pode decretar a **inviabilidade** da organização, encerramento das atividades ou no mínimo enxugamento radical.

Entre esses dois extremos, podemos imaginar destinos intermediários de estabilidade ou mesmo algum crescimento, sempre dependendo dos dois lados da balança.

8 Qual a utilidade do PE, se nem todos os fatores (os externos, por exemplo) dependem da organização?

Na vida, como na guerra, não é raro ter que recuar um passo para avançar dois. Mas até para recuar é preciso planejar bem. A condução de qualquer negócio deve ser pensada estrategicamente (planejada e executada racionalmente). Esta é justamente a grande diferença entre gestão profissionalizada e não profissionalizada (amadora). Enquanto uma atua com base no desenvolvimento dos processos e no diagnóstico estratégico, a outra age com base no *achismo*, ou seja, na ausência de dados válidos ou, se existentes, insuficientes ou pouco confiáveis, de tal forma que, quando precisam tomar decisão importante ou enfrentar crise grave, as gestões não profissionalizadas costumam se perder ou cometer erros.

9 Do ponto de vista estratégico, quais as opções frente a crises?

O impacto de qualquer crise é proporcional ao grau de despreparo e de afastamento dos princípios básicos da administração e das Boas Práticas de Gestão, além claro, da intensidade dos fatores internos e externos. Também é diretamente proporcional ao tempo em que persistiram as distorções e as más práticas. Assim, é necessário analisar o quanto a cultura da má gestão está arraigada na estrutura da empresa, o que geralmente determina a intensidade dos pontos fracos.

De qualquer forma, o Diagnóstico Estratégico (DE) aponta para tendências mais lógicas do que o mero *achismo*. Assim, um cenário externo extremamente desfavorável vai levar à **insolvência**, se internamente prevalecerem mais pontos fracos do que fortes e uma gestão inadequada. Neste cenário, a **extinção** da entidade será fatal, se as fraquezas e

deficiências não forem eliminadas ou convertidas em pontos fortes, capazes de mobilizar forças para uma estratégia de encolhimento, para sobreviver a um período de sérias dificuldades; é assim que concordatas ou recuperação e intervenção judiciais se tornam inevitáveis.

Ainda com fatores externos desfavoráveis, uma outra situação desconfortável porém viável é a estratégia de **sobrevivência**, que exige altíssimo desempenho da gestão para não sucumbir. Ocorre quando a organização investe nos princípios de boa gestão, até que obtenha relevante predomínio de pontos fortes em todos os seus processos (finalísticos e atividades meio), de forma que possa compensar as adversidades e atravessar a tempestade até que o ambiente se torne menos desfavorável.

Quando o meio externo é favorável, a organização pode **crescer**, com expansão quantitativa (aumento de produção e/ou do volume de serviços e de receita) se os fatores internos o permitirem. Mas vai ter que se contentar no máximo com a **estabilidade/manutenção**, se esses fatores internos não forem suficientes para aproveitar as oportunidades.

Com ambiente favorável a opção mais otimista e desejada é se, e somente se, extraordinárias oportunidades do ambiente externo coincidirem com um aumento de excelência e acentuado predomínio de pontos fortes em toda a estrutura da organização e dos seus processos. É a opção estratégica de **desenvolvimento**, ou crescimento qualitativo. Nesse patamar, a empresa atinge o auge do desempenho e muda de *status*, passando a ser a referência no segmento, ombrear e até superar as melhores, a ponto de não ter mais concorrente para comparar, pois se transforma na própria referência, atingindo e mantendo alto nível de desempenho em todos os aspectos da gestão, com eficiência, inovação e produtividade máximas.

10 Qual a relevância do DE e de uma gestão estratégica quando se esgotam os recursos de adaptação e ajustes?

Faz-se necessário antes esclarecer qual o tipo de diagnóstico empregado e, principalmente, o modelo de gestão vigente, porque na maioria das vezes essa conclusão é de natureza financeira, de caixa e não fruto de uma diagnóstico situacional ou estratégico. É o efeito secundário da gestão baseada em demanda gerada por problemas e não em gestão de processos e com Planejamento Estratégico.

Para se afirmar que os ajustes se esgotaram, seria necessário supor que a organização tenha atingido a perfeição na gestão de todos os seus processos essenciais e acessórios, o que não é admissível do ponto de vista lógico, uma vez que a gestão de processos parte justamente do princípio de que todo processo é passível de aperfeiçoamento, e que por isso deve ser continuamente revisto e melhorado.

11 Qual a explicação para esse paradoxo do “fundo do poço” ?

Quando os gestores assumem o comando de uma organização em crise, elegem prioridades para tentar estancar as distorções de maior impacto, enquanto ganham tempo para melhorar receitas e recuperar crédito (alongando o perfil das dívidas, por exemplo). Claro que essas ações são imprescindíveis e podem funcionar por algum período. No entanto, podem tomar todo o tempo e a atenção dos gestores, enquanto as verdadeiras causas continuam ficando

em segundo plano, razão pela qual as coisas saem do controle e adquirem ares de catástrofe.

Assim, se não se investir em reforma estrutural de fato ou as intervenções internas forem pouco profundas e não alcançarem todos os processos da estrutura, essas ações, apesar de pertinentes e necessárias, não geram avanços significativos na cultura, suficientes para garantir o desempenho máximo possível de forma contínua e permanente.

12 Na ausência de um PE, qual a alternativa para uma gestão racional?

É sabido que um PE ideal, assim como uma plena gestão por processos não se alcança de um dia para o outro. Mesmo com recursos suficientes, pessoal capacitado e forte determinação gerencial com apoio superior, a implantação dessas técnicas pode se arrastar por meses e anos. Entretanto, o importante é começar, sempre de forma planejada. Na prática, um simples porém bem pensado Plano de Ação anual pode ser o ponto de partida para gradualmente aperfeiçoar o planejamento e afastar o empirismo. O lógico é começar agrupando as principais atividades da empresa em grandes blocos afins (Processos Essenciais) e ir detalhando os seus segmentos gradativamente, começando pelos mais volumosos e que concentram mais recursos, bem como os que geram proporcionalmente mais receitas. A partir de uma série histórica, é possível começar a estabelecer objetivos e metas e projetar as ações mais adequadas no sentido de atingi-los, fixando os indicadores para comparação.

13 Há saída para a crise atual da ACCG?

Não existe fórmula mágica para eliminar crises, se já é muito difícil evitá-las. Entretanto, é impróprio falar de esgotamento enquanto o esforço estiver centrado na administração de problemas (consequências), ou seja, antes de aplicar a verdadeira Gestão de Processos e um Plano de Gestão com base em diagnóstico confiável das causas. Ora, se a gestão só é capaz de intervir nos fatores internos, nada mais racional pensar que é neles que se deve centrar fogo. Assim, um Plano de Ação coerente e bem fundamentado pode se tornar uma arma útil para introduzir medidas corretivas e contribuir para superar situações desfavoráveis.

Como vimos, em qualquer circunstância, por mais sorte que se possa ter em dados momentos e poder usufruir de algum eventual privilégio, são os fatores internos que fazem a diferença, uma vez que a empresa não interfere no ambiente externo ou interfere muito pouco. É nos processos e subprocessos da organização que as coisas acontecem; portanto é neles que se deve focar a atenção, não só quanto ao seu funcionamento correto, mas porque devem ser avaliados segundo o seu desempenho operacional e gerencial, sempre **comparando** as metas atingidas com as programadas, montando um quadro evolutivo e elucidativo.

Urge portanto proceder a uma revisão ampla e profunda de todos os processos. Daí a necessidade de agrupá-los por afinidade e semelhanças, montando grandes blocos com a finalidade de redesenhar a disposição e os fluxos de decisão. É preciso rever a estrutura organizacional (no seu sentido mais amplo) e essa função estruturante é uma das atribuições do CD, segundo o novo estatuto da ACCG, de forma compartilhada com a DE.

A propósito, instituições hospitalares costumam ser geridas por profissionais de saúde, nem sempre habilitados para administrar, o que pode

dificultar e até mesmo inviabilizar a adoção de Boas Práticas de Gestão, Gestão por Processos e Planejamento Estratégico. Por conta disso, o novo estatuto da ACCG prevê sabiamente, no Artigo 37, inciso IV, a possibilidade de ser gerida por profissional executivo qualificado, sob a denominação de Superintendente Corporativo.

Goiânia, agosto de 2016.

Revisado e atualizado em outubro 2017