

CONSELHO DELIBERATIVO DA ACCG - CD

SOBRE O PAPEL ESTRUTURANTE DO CD

1 Quais as atribuições do CD relacionadas com o papel estruturante?

A primeira ideia que surge é a de definição do organograma. Isso já representa uma grande tarefa porque implica em aperfeiçoar a organicidade e as relações internas da instituição.

Entretanto, uma reforma consistente exige análise mais profunda de todas as atividades e adequação à ordem estatutária. O papel estruturante não se resume a um desenho aparentemente satisfatório nem a um produto acabado. É um trabalho contínuo de aperfeiçoamento, no sentido de que todas as ações devem reproduzir fiel e rigorosamente as determinações do estatuto, mas sobretudo ser plenamente **funcional**.

2 Como PENSAR a estrutura ideal?

Antes de tudo tem que se considerar o conceito atual de estrutura. Hoje não se restringe à conformação de uma disposição das peças na forma de um organograma. Compreende, além do conjunto de todos os recursos materiais, humanos e financeiros, também todos os **processos e métodos** que compõem o acervo de conhecimento, a *expertise*, o *know-how* e até o *know-why* da empresa e sua cultura. Enfim, estrutura é a própria empresa, como ela é organizada e como funciona e a sua experiência acumulada.

3 Qual a influência da estrutura na sobrevivência da organização?

O que mantém uma organização viva é a sua capacidade de adaptação e de evolução. O que funcionava há dez anos pode estar obsoleto hoje. A necessidade de atualização e melhora contínua do desempenho exige flexibilidade e agilidade para mudar e, ao mesmo tempo, incorporar e consolidar o aprendizado com as experiências. A estrutura deve ser preparada e desenvolvida para adquirir essa agilidade de forma consistente, segura e com a máxima clareza, para facilitar a adesão e o apoio de todos os setores e do pessoal envolvido nos processos fim e nos processos meio.

Essa cultura de evolução racional passa a dotar a empresa de uma consistência capaz de resistir a eventuais surtos de personalismo e de fisiologismo amadorísticos, especialmente contra tentativas de conduzir a organização com base em práticas viciadas por relações pessoais e interesses individuais ou de grupos, práticas essas que levam qualquer empresa a entraves institucionais sérios, como aconteceu com a ACCG.

4 Qual seria a estrutura ideal para a ACCG?

Seria pretencioso imaginar uma estrutura ideal de imediato, como se fosse uma receita padrão. Uma estrutura se constrói, não se cria do nada,

porque a ideia de uma estrutura fixa, pronta e acabada, não é compatível com as exigências atuais de dinamismo e de abertura para a evolução contínua.

Seria ingênuo também imaginar que o papel estruturante do CD é uma tarefa que se encerra ao fixar o desenho de um organograma. A responsabilidade é enorme, pois mexe com o funcionamento de toda a máquina e deve orientar a organização seguindo à risca o estatuto, mas sobretudo para obter o máximo desempenho possível, de modo a garantir o seu contínuo desenvolvimento.

O CD, além de cumprir o estatuto, deve interpretar o espírito de suas diretrizes explícitas e as não explícitas, a fim de fazer cumpri-las e ainda elaborar os dispositivos regulatórios complementares (regimentos e normas superiores). Felizmente, para facilitar, alguns aspectos são consensuais e devem guiar a formatação da estrutura de qualquer organização.

5 Quais as características exigíveis de uma estrutura funcional e sua gestão?

Podem variar de uma organização para outra, mas todos devem ter como objetivo permitir e facilitar a organização a cumprir as suas finalidades, ao mesmo tempo em que excluam tendências que podem afetar a sua viabilidade, devendo ser baseadas nessas principais diretrizes estratégicas:

5.1 Aproximar o cliente das decisões em todos os níveis, já que ele é a razão de existir da organização. Implica em impregnar todas as ações e procedimentos da **presença** permanente do cliente de forma prioritária, acima de todos os demais aspectos, independente da sua presença física. Cada ato deve guardar relação com o cliente, de forma clara e facilmente inteligível.

5.2 Agilidade de decisão e de execução –o grau de autonomia de todos os setores direta e indiretamente relacionados com o paciente devem ser definidos em função dos fluxos e das relações intra e interprocessuais. O achatamento da hierarquia é altamente desejável, mas só é possível mediante o desenvolvimento dos procedimentos e identificação dos agentes locais com eles, gerando comprometimento produtivo. Por isso, a disposição dos processos deve visar a clareza para identificar responsabilidades.

5.3 Organicidade –máxima harmonia entre base e cúpula e entre os processos essenciais (atividades finalísticas) e desses com os processos de apoio (administrativos, de suporte). As especificidades e peculiaridades de cada setor ou atividade não devem ser motivo para conflitos e disritmias. Todos devem atuar em sintonia e sincronia, uma vez que o foco é e deve ser o mesmo. A integração e a interação dos processos deve encurtar a distância entre processos administrativos (meio) e as atividades-fim.

5.4 Governança –as relações internas de poder e hierarquia devem ser definidas em base racional, funcional e no mérito. Devem se pautar, em todos os níveis, de forma isenta das relações pessoais conflitantes, casuísmos e até mesmo, em algumas circunstâncias, independentes de prioridades baseadas exclusivamente no resultado financeiro. Uma gestão cujas relações não se pautem dentro dos princípios da boa governança jamais terá as rédeas da empresa nas mãos, mesmo que **pareça** ter esse controle. Consequentemente, não vai promover reforma ou intervenção relevante quando necessário e corre o risco de não conseguir remover focos de ineficiência e de resistência.

5.5 Clareza –qualquer ato, procedimento ou decisão deve refletir de forma cristalina a sua racionalidade e a coerência com as diretrizes maiores da entidade, assim como todas as atribuições devem refletir os processos correspondentes com precisão, de modo a eliminar ambiguidades e zonas obscuras de responsabilidades. Em todos os níveis, as relações verticais e horizontais dos processos e os fluxos de informações e de decisão não podem ser estrangulados nem obstruídos por falta de clareza.

5.6 Controladoria –o controle máximo de todos os processos depende dos itens anteriores. Gestões amadoras tendem a aceitar o macrocontrole como suficiente, principalmente o das finanças. Mesmo em tempos favoráveis, o resultado final nem sempre reflete um desempenho homogêneo de todos os setores. Não existe controladoria sem comparação entre o projetado ou esperado e o realizado. Controladoria efetiva implica em detalhamento de todos os processos, com documentação, parâmetros e indicadores adequados à avaliação em todos os níveis e, claro, visíveis aos mecanismos de controle.

6 Quais mudanças práticas podem facilitar uma gestão racional?

Todas as qualidades desejáveis devem estar presentes ao mesmo tempo. Alguns aspectos são mais lentos para implantar. O que pode acelerar a evolução é começar a tratar as questões em bloco (agrupar os grandes processos afins) e aproximar cúpula e base (achatar a hierarquia, principalmente dentro dos grandes blocos de processos afins).

Isso não se consegue da noite para o dia, mas o hábito de lidar com os problemas em bloco e menos isoladamente leva as pessoas e setores paulatinamente a tomarem consciência dos fatores relacionados com os problemas, sua origem, suas semelhanças (e diferenças) e a melhor forma de atacá-los. Passam a enxergar que o desempenho final da organização é resultado do melhor desempenho pessoal e de cada setor e, em consequência, de cada um dos grandes blocos que formam a organização como um todo.

7 Na ACCG, de que forma podem se agrupar os blocos de atividades?

Empresas complexas como as de saúde exigem maior esforço para compactar o que é bastante diversificado. Essa dispersão contribui para a

criação de nichos que podem se tornar verdadeiras “caixas pretas” dentro das organizações, às vezes impenetráveis.

O que pode facilitar um pouco, na Oncologia, é o fato da doença ser tratada, grosso modo, com o uso de três grandes armas (Cirurgia, Radioterapia e Oncologia Clínica/Quimioterapia), apoiadas por um Sistema de Diagnóstico e de Terapias de Suporte (SADT). Estes quatro constituem os grandes blocos de processos **essenciais** naturalmente, justamente por lidarem diretamente com o paciente. Por isso são também chamados de **Processos de Cliente**, ou de atividades fim.

Um quinto grande bloco de atividades que englobe todos os processos **accessórios** deve estar ao lado e não acima dos blocos finalísticos: é o grande bloco de processos rotulados como administrativos ou de atividades-meio.

Desta forma, em vez de muitas dezenas de setores, no caso da ACCG a gestão central passaria a lidar diretamente com apenas cinco grandes blocos, com menos miudezas, mais com atividades agrupadas em função de suas semelhanças e não de suas diferenças, possibilitando melhor planejamento e racionalização dos recursos. Com o tempo, os blocos vão moldando até a conformação da estrutura física e de circulação, bem como otimizando os fluxos. Isso gera economia de recursos e pode otimizar até os investimentos em intervenções prediais.

8 Essa disposição macro-orgânica exige de imediato formalizar o desenho?

É uma prática de natureza funcional. O desenho ajuda a visualizar a ideia. Pode ser formalizada, mas é uma técnica que pode acelerar a gestão por processos, pois permite aplicar mais facilmente os princípios da organicidade, da boa governança e de controladoria, com descentralização e autonomia periférica à medida em que se desenvolve a avaliação de desempenho de todos os setores. Facilita aproveitar o que a ACCG tem de melhor e fortalecer os pontos fracos, além de identificar melhor os centros de custos por atividades afins.

9 O que acontece com as instâncias intermediárias?

São valorizadas. Nas organizações com gestão centralizada o nível operacional (gerências, diretorias de unidades e chefias de departamentos) têm baixo poder de decisão e passam o tempo envolvidos com uma miríade de problemas de toda natureza que deveriam ser resolvidos de imediato na própria origem. O mesmo acontece com os gerentes de áreas administrativas: vivem abarrotados de problemas e ainda muitas vezes entram em conflito ou não são suficientemente reconhecidos como parceiros pelas atividades-fim.

10 E quanto aos executores e líderes locais?

Devem começar a pensar e agir com a mente de gestor, se adequadamente apoiados para adquirirem autonomia sem sair do eixo; exige perspicácia para selecionar e investir em líderes locais com maior potencial de

desenvolvimento e faz-se necessário um trabalho efetivo de manutenção; à medida em que vão se identificando com os seus respectivos processos vão se tornando mais conscientes e se sentindo mais responsáveis.

No início a gestão central e os níveis intermediários devem estimular a formação de multiplicadores que ajudem os demais a progredir, fazendo com que a base passe a pensar estrategicamente e perceber que o desempenho local é que determina o resultado final da entidade. Significa transformar as chefias locais em líderes de processos e gestores. Essa deve ser a grande missão e a razão de ser de uma eficaz política de Recursos Humanos. Se bem conduzida por profissionais qualificados e comprometidos com os destinos da organização, uma adequada política de desenvolvimento humano pode produzir efeitos satisfatórios e consistentes para gerar uma nova cultura.

11 Esse tipo de gestão traz algum benefício para as relações internas?

Sim. Ao pensar e agir como gestor, o executor e os líderes locais forçam o aprimoramento das relações e vão transformando cada setor em miniaturas da organização, zelando para que os objetivos e metas sejam alcançados. Ao falar a mesma linguagem, a confiança aumenta e favorece a aproximação vertical com a cúpula e melhora a governança, permitindo descentralizar a hierarquia, o que contribui para o melhor aproveitamento dos recursos.

O nível estratégico (gestão superior) deve dar o exemplo e adotar os fundamentos das Boas Práticas de Gestão com base na análise e desenvolvimento dos seus próprios processos, para angariar credibilidade e apoiar os demais, em especial os colaboradores que lidam diretamente com o cliente paciente, eliminando gradativamente as distorções e as não conformidades, substituindo-as por procedimentos que agreguem valor.

12 Qual a relação entre a estrutura organizacional e o modelo de gestão ?

Eles são intrinsecamente associados: o agrupamento dos grandes processos **essenciais** (também chamados de **processos de cliente**) exige um modelo de gestão as características expostas no item, o que potencializa a economia de recursos, agilizando e modernizando a gestão.

13 A disposição dos processos e o tipo d gestão têm recebido atenção do CD?

Sim, tanto que o CD considerou a reformulação da estrutura organizacional juntamente com a do modelo de gestão como prioridades e foram tratados como tal no seu Plano de Ação, culminando no Projeto 001/2016, que contém justamente as diretrizes estratégicas para a nova estrutura organizacional e o modelo de gestão. O seu conteúdo pode ser acessado neste site, sob o título **Projeto 1 Re-estruturação Organizacional da ACCG**.

Goiânia, setembro de 2016. Texto revisado em outubro 2017.