

## A ACCG HOJE – PARTE I

### A ACCG E O CONSELHO DELIBERATIVO (CD)

#### 1 Introdução

O Conselho Deliberativo -CD, no início dos seus trabalhos, debruçou sobre a seguinte questão: a crise que atingiu a ACCG nos últimos anos era evitável? Se era evitável, porque não se evitou?

Concluiu pela resposta: porque não foi capaz de romper o ciclo vicioso a tempo, principalmente por falta de dispositivos estatutários que permitissem correção das não conformidades.

#### 2 Premissas

A AG (Assembleia Geral) não dispõe de estrutura nem agilidade para tomar decisões e apontar novos rumos em tempo hábil, de modo a prevenir, minimizar ou evitar crises; havia a necessidade de se criar um dispositivo para zelar pela ACCG e seu futuro, com segurança e estabilidade; por isso e para isso foi criado o Conselho Deliberativo (**CD**), entre as reformas introduzidas pelo novo estatuto, entendendo que algo novo ou diferente do que se praticava nos últimos anos se fazia necessário e assumiu que:

1.1 A crise financeira era apenas a ponta visível de um acúmulo de desarranjos, de tal modo que se tornou imprescindível uma reforma profunda na instituição;

1.2 A recuperação demanda ações agudas e um processo contínuo; às vezes reconstruir é mais difícil do que começar do zero, porque é sempre mais trabalhoso introduzir nova cultura interna, pois isso só é possível mediante a substituição ou a eliminação de velhas práticas e hábitos não adequados;

1.3 Também não basta só remover algumas pessoas inadequadas, se permanecer a mesma mentalidade; a reconstrução depende mais da mudança da atitude de quem fica e de lideranças capazes de imprimir uma nova cultura do que da simples troca de nomes; em resumo, a maioria das pessoas vão continuar existindo, mas têm que progredir na mudança de pensamento e de atitudes.

1.4 Construir não é uma tarefa individual -é uma empreitada **coletiva**; daí a necessidade de critérios rigorosos ao escolher os membros de Diretorias e de Conselhos; são requisitos: experiência, aptidão para adquirir conhecimento, compromisso com o bem maior, disposição, disponibilidade e capacidade para assumir um projeto realmente construtivo e, sobretudo, ideias consistentes sobre as verdadeiras necessidades e os meios mais apropriados para se reconstruir e consolidar a entidade.

1.5 A verdadeira reconstrução não se limita somente a uma necessária e urgente recuperação financeira, mas demanda reformas profundas que dêem

sustentação a projetos e medidas capazes de moldar uma nova entidade e, ao mesmo tempo, conservar e aprimorar as suas maiores qualidades.

1.6 Há que se que estabelecer novas bases para construir uma nova realidade (não somente para sair de uma intervenção ou de uma crise financeira); um novo estatuto é de fato um bom começo, mas pode se tornar letra morta se o seu espírito não for absorvido adequadamente e se os seus dispositivos não forem colocados em prática.

## **2 Resumo Histórico**

A AG formou uma Comissão para elaborar a redação de um Novo Estatuto, a partir de uma ampla de coleta de sugestões e propostas, cujo trabalho incluiu a criação do **CD**, novas regras eleitorais e uma nova política para o corpo de associados, dentre outros avanços. A preocupação básica era dotar a ACCG de dispositivos capazes de evitar ou dificultar ao máximo a ocorrência de novos episódios que a levaram à maior crise institucional da sua história e que culminou em intervenção judicial.

É impossível abordar todos os aspectos e prever todos os detalhes em estatuto; assim como a nossa Constituição exige regulamentação e leis complementares para suas diretrizes serem aplicadas na prática, o estatuto estabelece as diretrizes gerais e estratégicas pelas quais a organização deve se pautar, cabendo ao CD, como órgão estratégico e representante da AG, zelar para que a organização se mantenha dentro dos trilhos e do rumo traçado, detalhar as diretrizes maiores para fazer valer o espírito do seu documento maior, apreciando e aprovando propostas e elaborando normas para cumprir essa missão e promover os avanços.

## **3 Questões frequentes**

### **3.1 Temos um novo Estatuto e um Conselho Deliberativo -E agora?**

O CD é uma instância nova, que precisava ser adequadamente estruturada e consolidada, enquanto simultaneamente se implanta o novo estatuto, cujo conteúdo deve ser incorporado por **todos** na prática das ações diárias.

### **3.2 Com o novo estatuto a ACCG já é outra ou agora é que começa a sua verdadeira construção?**

Agora é que começa a renascer a ACCG, na medida em que se implantam os novos dispositivos estatutários e ao mesmo tempo em que se cuidam dos seus desdobramentos nas questões diárias; assim como a legislação, nenhum estatuto se implanta automática e imediatamente na sua totalidade; embora alguns dispositivos sejam autoaplicáveis, muitos outros exigem prazo maior para a plena aplicação.

### **3.3 A crise atual é mais difícil de superar do que as crises anteriores?**

A crise atual tende a ser mais difícil de superar do que as anteriores, pois coincidiram diversos fatores desfavoráveis com uma crise institucional sem precedentes, gerada pelo acúmulo de não conformidades, distorções e desvios das Boas Práticas de Gestão ao longo de mais de uma década, com indícios de ineficiência e baixa produtividade, apesar dos esforços.

#### **3.4 Há risco de afundar de vez? Como escapar da crise atual?**

Sim, o risco de fracasso e de insolvência é real, enquanto predominarem a hostilidade externa e falta de consciência plena de que atualmente a faixa de manobra para a sobrevivência de qualquer tipo de empresa é muito mais estreita do que antes, seja pela maior exigência do mercado, da clientela e das regulamentações, seja por redução da margem de resultado desproporcionalmente ao aumento dos custos.

As organizações que não se prepararam para os tempos mais difíceis, em especial as que se deterioraram enquanto as oportunidades prevaleciam sobre as ameaças, correm sério risco de se inviabilizarem ou não conseguirem cumprir as suas finalidades, devido à fatal queda da qualidade dos serviços; elas só não fecharão as portas se fizerem uma profunda revisão de seus métodos e renovarem suas capacidades, o que exige enorme esforço e alinhamento entre todos os atores envolvidos, da cúpula à base da entidade.

A tarefa de renovação e inovação exige lideranças fortes e altamente conscientes da sua missão, que devem rápida e obrigatoriamente se alinhar no mesmo rumo, de forma que as ideias permeiem toda a estrutura e todos os atores envolvidos no mesmo objetivo, com clareza de objetivos e determinação na execução das reformas necessárias, começando, claro, pelas instâncias superiores.

#### **3.5 De que forma se reestrutura a organização, quanto às práticas de sempre?**

A reforma se processa de forma gradativa porém constante, mas o primeiro passo é a conscientização dos responsáveis imediatos quanto ao novo estatuto e o convencimento sobre a necessidade de priorizar as medidas reformadoras, começando a discutir objetivamente as melhores estratégias para aplicar as diretrizes estatutárias; o passo seguinte é firmar um pacto em torno de um plano de ação que contemple as prioridades na introdução de novos métodos no lugar das práticas antigas a serem substituídas, começando pela reorganização com máxima racionalização e simplificação da estrutura.

Daí se torna viável acelerar os demais aspectos na dependência do pleno entendimento das propostas e do alinhamento entre as instâncias da Administração Superior. Com ou sem auxílio externo, temos uma missão a cumprir: além de implantar o novo estatuto, temos que orientar a ACCG para o seu destino, dentro de uma nova realidade e apesar das circunstâncias.

A Diretoria Executiva tende naturalmente a se ocupar mais do dia a dia, mas o momento exige pensar o presente e o futuro simultaneamente, porque o

futuro é o reflexo do presente; se deixarmos o futuro para quando ele chegar, correremos o risco de ficarmos sempre no passado. Assim, é com essa mentalidade que devem se comportar todas as instâncias e mentes da ACCG.

### **3.6 Qual o tamanho da responsabilidade do CD e o que está em jogo?**

O que está em jogo não é só o futuro da ACCG, mas a sua viabilidade atual. O CD não é somente um órgão moderador do poder na instituição e avaliador do desempenho da ACCG e da sua gestão. Ele é principalmente a instância dotada pelo estatuto da atribuição maior de zelar pelo cumprimento das diretrizes estratégicas do ES, no sentido de pensar e moldar a ACCG em consonância com a sua nova carta magna. Esse é o tamanho da sua responsabilidade, que não é só do CD, mas que faz parte de suas atribuições.

Não é possível uma organização de saúde sobreviver sem conseguir implantar um modelo assistencial, adotar Boas Práticas de Gestão e se comportar como as organizações eficientes, sempre seguindo as normas do seu estatuto.

O CD tem o papel estratégico predominante de cuidar do destino da ACCG, visando o caminho a seguir, mas concentrado no presente que precisa ser modificado, para que o projetado seja atingido. A prioridade são as estratégias derivadas do próprio ES, dos ditames dos seus artigos. Eles contém o grosso do rumo que a ACCG deve percorrer.

Para pensar, o funcionamento do CD tende a ter ritmo diferente da DE (para não se perder no dia-a-dia e correr o risco de não cumprir o seu papel); apesar de constituírem poderes independentes, CD e DE devem se portar de forma colaborativa e cooperativa.

Não interessa apontar irregularidades e colecionar não conformidades. Não se pode perder tempo sem um propósito definido, assim como não se pode abrir mão de uma gestão em que a correta gestão dos processos essenciais seja a arma de prevenção de distorções, de garantia de eficiência e de conversão dos esforços em serviços de qualidade para a comunidade.

Não se pode admitir que uma instituição perca seu foco administrando crises e apagando incêndio, e que não esteja permanentemente voltada para as suas finalidades ou não as atinja da melhor maneira e com o máximo de qualidade. É mais produtivo buscar as melhores soluções e trilhar o melhor caminho do que se perder nos problemas e na busca de defeitos ou eventuais culpados.

Goiânia, novembro de 2016.

Texto revisto em outubro de 2017.