

## CONSELHO DELIBERATIVO DA ACCG

Projeto 001/2016  
RE-ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E DO SISTEMA DE GESTÃO

Conteúdo: 1. Introdução  
2. Diagnósticos  
3. Motivos e Justificativa  
4. Estratégias -Diretrizes  
5. Estratégias -Implantação

### 1 INTRODUÇÃO

#### 1.1 ANÁLISE CRÍTICA

A ausência de ajustes, correções e atualização da gestão e da estrutura da ACCG, por cerca de vinte anos, coincide linearmente com a deterioração contínua até o ponto de pré-insolvência em que nos encontramos. Nesta situação, demasiado crítica, é uma temeridade deixar o tempo correr sem definir um projeto de recuperação e sem implantar métodos de gestão com potencial para levar à estabilidade e contribuir para evitar novas crises.

Dada a gravidade, é incerto se e quando a situação se normalizará. Um fato é irrefutável: se houver alguma possibilidade de sucesso, o certo é que o desfecho dependerá de avanços na qualidade da gestão. É impossível não relacionar a longa sequência de fracassos com a insuficiência na condução da entidade, causadora de práticas inadequadas que afastaram a ACCG dos princípios básicos da administração ao longo desse tempo, configurando de forma muito clara a ausência de governança corporativa.

Por isso, não dá mais para atribuir a situação ao sistema de saúde, nem é sustentável continuar culpando exclusivamente os fatores externos, uma vez que os sinais de alerta estão piscando há anos, sobretudo a partir de 2001.

Mas, justamente por causa do cenário externo desfavorável é que não temos mais a opção de continuar cuidando da ACCG do mesmo jeito. Não existe mais nenhuma margem de complacência para tocar a ACCG sem avançar na gestão e sem uma reforma profunda, capaz de gerar a máxima eficiência possível e enxugamento da estrutura. Se houver alguma chance de recuperação, ela passará por essas mudanças, que exigem medidas nunca tomadas.

Por sinal, por que até agora isso não tem sido feito? Quais as qualidades necessárias e desejadas de uma gestão, capaz de enxergar a necessidade de reformas e de colocá-las em prática?

Empreendedorismo? Criatividade? Capacitação gerencial e liderança? Disposição para reformas? Experiência com reformas estruturais? Credibilidade e Segurança para enfrentar resistências e interesses?

A ausência desses atributos nas diretorias, até hoje, pode ter sido o maior entrave para viabilizar reformas e avanços, mas continuamos sem os encontrar. A propósito, teremos que avançar nessa questão para as próximas gestões da ACCG: exigir que as candidaturas à DE sejam atreladas a propostas de gestão com planos de curto e longo prazos lógicos e viáveis, baseados em diagnósticos estratégicos corretos e coerentes com as diretrizes estabelecidas pelo CD, de acordo com as necessidades da ACCG.

Enquanto isso, resta ao CD, como novo dispositivo estatutário e estrutural, participar mais ativamente a fim de ajudar e interagir com a atual DE para somar esforços no sentido de implementar as reformas necessárias, aproveitando a oportunidade criada pela própria crise. Pode ser o começo de uma virada cultural ou seja, de substituir a maneira de pensar e as velhas práticas por outras mais adequadas aos tempos atuais.

Se existe um aspecto favorável nas crises é que a agudização acaba provocando a adoção de medidas que, em circunstâncias normais, talvez jamais fossem tomadas: é a oportunidade de promover uma re-estruturação interna suficiente para facilitar a recuperação e abrir perspectivas de longo prazo, um futuro mais favorável ao desenvolvimento e gerar estabilidade, reduzindo o risco de novas crises institucionais. No caso presente, é também uma exigência estatutária.

Mas mudar apenas pessoas pode não ser o suficiente. Qual a garantia de que umas pessoas façam melhor do que outras? Impõem-se uma nova mentalidade, uma nova cultura e novas práticas de gestão, resgatar o foco das finalidades estatutárias e fazer das demandas do cliente o guia seguro para estruturar a instituição e os seus serviços.

Por isso também não basta dar uma remodelada em parte da estrutura ou mesmo dar uma boa sacudida no estatuto, mas continuar a pensar e agir como sempre, com os mesmos métodos e hábitos, ignorando os fundamentos básicos da administração e a evolução dos paradigmas.

É exigida uma reforma mais profunda do que só intervir aqui ou ali, extinguir, criar ou mudar um ou outro setor, afastar uma ou outra pessoa (corresse até o risco de perder talentos...). Podemos afirmar que foi justamente essa cultura amadorística, geradora de vícios e hábitos distorcidos, que propiciou as irregularidades que colocaram a organização à beira do abismo.

*É tolice fazer tudo igual e esperar resultado diferente -A. Einstein*

Há que se restaurar e consolidar a coerência entre a missão, a visão, o compromisso e a prática, sem o que continuaremos sem saber o que somos, para que servimos, o que queremos ser e para onde vamos. É preciso implantar uma estrutura funcional com base nas atividades assistenciais e um sistema orgânico de decisão participativa compatíveis com as necessidades, que facilitem aplicar os princípios e diretrizes estatutários, que permitam realizar a missão e superar os novos desafios. É também uma tarefa didática, doutrinária, na qual o CD deve exercer um papel central.

O desafio é grande, mas como diz o Prof. Mário Sérgio Cortela:

*-O impossível não é um fato –é apenas uma opinião.*

Já se disse que pior do que errar é não fazer nada, é a omissão, em especial quando se caminha para o abismo. Portanto, se não inovarmos e reformarmos a cultura e as práticas, corremos o risco de afundarmos de vez. Outro risco, igualmente indesejável, seria o surgimento de figuras messiânicas e salvadoras, repetindo a história cujo desfecho já é bastante conhecido: uma centralização exagerada, seguida de negociações setorizadas cujo efeito geralmente é o de esfriar um ou outro foco de resistência, práticas essas que abrem caminho para distorções e corrupção. E mais crise.

*O futuro não se prevê; se constrói, perseguindo objetivos e metas.*

## 1.2 RACIONAL

Esta proposta está calcada nas exigências do novo estatuto da ACCG, em especial o artigo 37, inciso VI (*definir, junto com a Diretoria Executiva a **estrutura administrativa** da ACCG*) e em diagnósticos que apontam para a exigência de reformas que tornem a ACCG capaz de enfrentar a situação pela qual está passando, em especial a ausência de métodos de governança corporativa e de um sistema de gestão definido e compatível com o porte da entidade, e mais nas seguintes razões:

- a) Necessidade de acelerar o ataque aos aspectos estruturais e organizacionais, enquanto se cuida da sobrevivência, somada à exiguidade de tempo útil para os membros da DE se debruçarem sobre as reformas estruturais que se fazem prementes, ocupados que se encontram com as operações de socorro para manter os serviços funcionando;
- b) Escassez de colaboradores capacitados e disponíveis para promover uma re-estruturação organizacional e uma gestão compatíveis com a realidade e as necessidades atuais, bem como a ausência de iniciativas consistentes no sentido de transformações estruturantes até o momento, entendidas como necessariamente profundas e coerentes com um modelo de gestão claramente definido.

Entretanto, esta proposta não é um produto acabado, nem pode ser interpretada como uma receita ou plano salvador, porque nenhum plano pode garantir salvação. Trata-se de um elenco de **diretrizes-guia** e uma iniciativa de propósitos para disparar uma reforma que coloque a ACCG nos trilhos de uma recuperação efetiva e conferir estabilidade suficiente para moldar o seu futuro mediante ações prioritárias no presente imediato.

Afinal, como diz Mike Tyson: *“todo mundo tem um plano, até levar o primeiro soco na cara”*, ratificando outro pugilista, Joe Louis: *“todo mundo tem um plano de luta, até ser atingido”*. Assim, o CD, pelas suas atribuições, exerce na prática o dever de guardião dos interesses da ACCG, cuidando para que as intenções não fiquem no papel ou sucumbam aos obstáculos e dificuldades, promovendo e supervisionando a evolução necessária, dentro de princípios definidos que conduzam os esforços para o objetivo visado.

## 2 DIAGNÓSTICO -Geral

2.1 estrutura organizacional hipertrofiada e dispersa, com fragmentação dos processos, especialmente dos essenciais, o que dificulta perceber os fluxos naturais dos processos da clientela e compromete a clareza como valor (identificação dos papéis, das responsabilidades e do sistema de gestão);

2.2 ausência de um sistema claro de decisão e de gestão participativa, compartilhada ou de cogestão que aproxime a base operacional da cúpula (níveis táticos e estratégicos) e reduza o excesso de centralização;

2.3 baixo nível de identificação e de comprometimento e até de compromisso da maioria dos colaboradores com os respectivos processos e as suas responsabilidades e até com as finalidades da própria instituição, possivelmente decorrentes de anos de falta de estímulo, motivação, de valorização do mérito e de liderança corporativa, com deficiência de gerenciamento local na maioria dos setores;

2.4 ausência de uma política de pessoal especificamente destinada a apoiar as atividades assistenciais de forma eficaz, com treinamento adequado para desenvolver competências específicas; ausência de treinamento sistemático com base no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos processos, com a participação dos próprios executores;

2.5 persistência de características típicas de gestões centralizadoras, que podem favorecer a perpetuação de hábitos inadequados e incompatíveis com as tendências e exigências atuais e ainda dificultar reformas que dependam da remoção de hábitos que contrariem interesses pessoais e de grupos;

2.6 ausência crônica e até agora com poucas evidências concretas de evolução, do planejamento de todas as atividades com objetivos, metas e prioridades assistenciais;

2.7 ACCG *versus* HAJ: queixas e evidências de distanciamento e de baixo nível de interação cooperativa; essa deficiência engessa os setores, suas iniciativas e criatividade e enfraquece a gestão e a direção da unidade;

2.8 um enorme estoque de dívidas, fator que contribui para desviar a gestão das questões estruturantes e de planejamento para as ações de socorro;

2.9 escassez e até ausência de registros e de documentação das decisões e dos atos executivos em todos os níveis, aliada à dificuldade para apurar custos globais de cada grupo de atividades assistenciais (processos essenciais) e para apurar o custo por procedimento;

2.10 ausência de sistema formal padronizado de prestação de contas de gestão com base nos indicadores de resultados operacionais de tal forma que permita acompanhar e avaliar o **desempenho da gestão** em tempo real e comparar o **planejado** com o **realizado**.

## 3 JUSTIFICATIVAS E MOTIVOS

Por que é preciso reformular a estrutura organizacional?

3.1 Antes de tudo porque é obrigatório compatibilizar a estrutura com o novo estatuto, entendida a estrutura como o conjunto dos recursos materiais, humanos e mais os métodos e processos; como exemplo, a elaboração do Regimento Interno requer, para não se tornar letra morta, uma estrutura

organizacional e governança definidos (papéis, responsabilidades e relações internas), características ausentes na realidade atual;

3.2 Porque o acúmulo de erros e atitudes inadequadas ao longo de cerca de vinte anos acabou gerando uma expansão desordenada e sem governança corporativa, perpetuando distorções que, se não corrigidas, podem levar a ACCG à inviabilidade, apesar do enorme esforço para equilibrar as contas;

3.3 Porque a situação atual e o cenário cada vez mais desfavorável exigem estrutura organizacional e gestão mais eficientes, ágeis e capazes de elaborar e executarem ações planejadas, organizadas de acordo com processos que atendam às necessidades e sejam coerentes com o perfil da clientela e as finalidades da organização;

3.4 Porque qualquer avanço no aperfeiçoamento da gestão passa necessariamente por uma estruturação adequada e a introdução dos fundamentos básicos da administração e adoção de Boas Práticas de Gestão.

#### **4 ESTRATÉGIAS –FIXAÇÃO DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS**

A remodelação organizacional decorrente da presente proposta deverá se pautar, em suas linhas gerais, pela obediência ao estatuto e às seguintes diretrizes, compatíveis com as necessidades da clientela e da ACCG:

- 4.1 Enxugamento (racionalização) da estrutura organizacional;
- 4.2 Descentralização: aproximar as decisões para mais perto da clientela;
- 4.3 Controladoria efetiva com aprimoramento do controle de custos;
- 4.4 Integração dos processos de apoio aos processos assistenciais;
- 4.5 Eliminar a dissociação entre ACCG, HAJ e as atividades essenciais;
- 4.6 Introduzir o planejamento vinculado a sistemas de gestão adequados;
- 4.7 Implantar efetivamente os princípios da governança corporativa.

De forma mais detalhada:

4.1 Enxugamento da estrutura mediante o agrupamento, em três grandes blocos, dos grandes processos essenciais/assistenciais de acordo com a sua natureza e suas afinidades e concentrar as atividades administrativo-financeiras (Administração, Finanças e Recursos Humanos) em um único bloco de serviços de apoio integrado aos processos essenciais; com o objetivo de propiciar melhor visibilidade, os processos **essenciais** (e seus complementares/acessórios), devem representar as principais atividades relacionadas com a assistência ao câncer (tratamento, principalmente), destacando claramente esses Processos Essenciais dos processos secundários (não específicos do negócio da ACCG);

4.2 Descentralizar o processo de decisão, tornando a gestão mais participativa, coesa e coerente com as diretrizes superiores:

- a. identificar, capacitar e apoiar, de forma cooperativa, os líderes locais com base nos seus processos, de forma a adquirirem competência para planejar e cumprir objetivos e metas, tornando-os gestores locais capazes de avaliarem também o desempenho setorial, segundo os critérios eleitos;
- b. criar interfaces interativas entre a base operacional e o nível tático e deste com o nível estratégico, com a participação ativa dos executores e dos

gestores intermediários identificados com os seus respectivos processos, na forma de colegiados locais representativos dos respectivos processos;

c. introduzir práticas de gestão participativa (espécie de cogestão) à medida em que a organização dos processos for identificando lideranças compatíveis com o novo modelo de gestão e estabelecidas e seguidas fielmente as linhas gerais do planejamento e orçamentação das atividades;

4.3 Implantar sistema efetivo de controladoria e o gerenciamento de custos (inclusive unitários) através da definição precisa dos procedimentos mais relevantes (definidores das atividades) e dos centros de custos produtivos (que geram receita), os seus espaços próprios (suas oficinas específicas) e os espaços e recursos compartilháveis, facilitando identificar responsabilidades sobre a gestão local dos processos (tanto os assistenciais como os administrativos) e a avaliação do desempenho setorial;

4.4 Direcionar o foco das atividades-meio da área administrativa (processos secundários) e da força de trabalho dos seus talentos para apoiar as atividades de cliente (processos essenciais/assistenciais) e cooperar com os seus respectivos executores de forma integrada no aperfeiçoamento da gestão local, via treinamento, acompanhamento da execução e avaliação dos processos, incorporando essa dedicação como item de avaliação do seu próprio desempenho, sob a responsabilidade e a supervisão do nível tático, em consonância com a visão e as diretrizes dos níveis estratégicos;

4.5 Eliminar a dissociação ACCG *versus* HAJ *versus* Processos Assistenciais, reduzindo o distanciamento entre os extremos da hierarquia, resgatando, redefinindo, remodelando e valorizando as instâncias locais de decisão (inclusive conselhos das unidades e comitês locais) ao mesmo tempo em que descentraliza o processo de decisão para mais perto da clientela;

4.6 Abolir, em todos os níveis, o amadorismo, o empirismo e as decisões sem bases técnicas e administrativas, substituindo essas práticas obsoletas por Boas Práticas de Gestão, através de um sistema de gestão baseado em competências, com ênfase no mérito e na gestão de processos vinculada ao planejamento estratégico, com objetivos, metas e avaliação contínua do desempenho;

4.7 Observar os oito princípios e características da Governança Corporativa: Participação, Estado de direito, Transparência, Responsabilidade, Orientação por consenso, Igualdade e Inclusividade, Efetividade e eficiência e Prestação de contas; para tanto, adotar instrumentos de registro de todas as decisões e atos executivos em todos os níveis da organização, que permitam explicitar, nas prestação de contas da gestão, comparar o planejado e o atingido.

## **5. ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO –PASSOS**

5.1 Apreciar as linhas gerais, as diretrizes e os objetivos da presente proposta; em seguida nivelar e refinar o conteúdo, se necessário, conscientes

de que o detalhamento do desenho da nova estrutura-base será objeto de interação com a Diretoria Executiva e seus colaboradores;

5.2 Oficiar a DE sobre a decisão de acelerar a re-estruturação e nivelar os fundamentos da proposta em reunião conjunta; discutir métodos e prazo para a adaptação e o detalhamento, considerando a possibilidade de consultas a especialistas para os ajustes finos;

5.3 Estabelecer compromissos e prazos para implementar a nova estrutura organizacional o mais breve possível, tendo em mente que “**visão sem execução é apenas alucinação**”, famosa frase de Thomas Edison reforçada por Carlos Braga (Fundação Dom Cabral): “**visão sem implementação é apenas alucinação**”;

5.4 Adaptar, integrar e sincronizar a re-estruturação organizacional e a gestão por processos com outras ações estruturantes como planejamento estratégico, gestão de pessoal e demais medidas modernizadoras;

5.5 Acompanhar a implantação e o desenvolvimento do novo sistema de gestão de processos simultaneamente à avaliação do desempenho da gestão (resultados globais e setoriais e da gestão de pessoal) mediante o uso de instrumentos adequados, periodicamente e independentemente das prestações de contas costumeiras (fiscais/contábeis) e introduzir as correções que se fizerem necessárias.

Goiânia, 04 de outubro de 2016.