



OS DIRETORES E O CONSELHO

(vistos por quem é dirigido)

FERDINANDO FREGA

**“Uma clínica cura os pacientes.
Uma comunidade que acolhe ampara as
pessoas.”**

I. Os diretores e o conselho

As instituições não nascem do concreto.

Nascem de decisões.

Todo edifício pode ser erguido com os mesmos materiais, mas o que o distingue é a visão de quem o dirige.

Por trás de cada organização há pessoas com histórias diferentes, experiências diferentes, competências diferentes. Pessoas que concordaram em partilhar uma responsabilidade comum, ainda que tenham ideias diferentes sobre como alcançar os mesmos objetivos.

Os diretores muitas vezes vêm de caminhos diferentes.

Alguns sobem de dentro da própria instituição.

Outros vêm de experiências profissionais adquiridas em outros lugares.

Cada um traz conhecimento, convicções e maneiras diferentes de interpretar o seu papel.

E, como acontece em toda parte onde há responsabilidade e poder de decisão, as visões nem sempre coincidem.

Cada um acredita ter em mãos uma parte da solução.

Cada um lê a realidade através daquilo que viveu.

Mas, no fim, não são as opiniões que fazem a diferença.

São os resultados.

E os resultados são observados todos os dias por aqueles que, mais do que ninguém, vivem as consequências das decisões tomadas: os pacientes e as suas famílias.

É por isso que uma instituição de saúde se parece mais com uma orquestra do que com uma hierarquia.

Há diretores.

Há supervisores.

Há procedimentos.

Mas o resultado final depende da harmonia entre todas as pessoas que participam do percurso.

Quem dirige escreve a partitura.

Quem trabalha todos os dias a transforma em música.

E é muitas vezes na qualidade dessa colaboração que se mede o verdadeiro valor da liderança.

Porque comandar é uma função.

Liderar é uma responsabilidade.

E, em organizações dedicadas ao cuidado, a distância entre as duas coisas pode fazer uma grande diferença.

A visão continua sendo prerrogativa do Conselho e dos seus conselheiros, e depende muito da sua cultura e do caminho que os trouxe até ali.

Nem todos os que ocupam um assento em um conselho chegaram lá por meio de preparação para o cargo. Às vezes é o poder financeiro que abre a porta — uma herança, uma fortuna repentina, um sucesso conquistado em um campo inteiramente diferente — sem que a esse poder corresponda uma cultura de cuidado. E o dinheiro, por si só, não ensina ninguém a dirigir uma instituição de saúde.

É uma cultura organizacional que surpreende quem entra.

Lembro-me de um conselheiro que, embora sem qualquer competência clínica, se preocupava principalmente, nos corredores, em verificar se os funcionários não ocupavam as vagas de estacionamento reservadas aos pacientes. Um pequeno detalhe e, no entanto, revelador: dizia muito sobre o que, para aquela pessoa, era a verdadeira prioridade.

Teria bastado olhar mais adiante — investir para gerar retorno, em vez de apenas guardar aquilo que já se possui. É aqui que se decide a diferença entre quem possui uma instituição e quem sabe dirigi-la.

Todo lugar tem um caráter. E esse caráter nasce das pessoas que o dirigem.

II. Epílogo

As instituições se constroem com investimentos.

A confiança se constrói com pessoas.

A liderança não se mede pelo cargo que se ocupa, mas pela capacidade de colocar competências diferentes a serviço de um objetivo comum.

Porque, no fim, por trás de cada organização que funciona, nunca há apenas uma pessoa.

Há sempre uma equipe.

III. Página do Autor

Esta obra não foi encomendada.

Não foi vendida.

Não foi feita com fins comerciais.

Foi escrita para dar testemunho do valor da reabilitação, da dignidade humana e da relação entre as pessoas.

A única retribuição pedida é um dólar simbólico — não como pagamento pela obra, mas como testemunho de um compromisso partilhado com uma cultura de cuidado, esperança e responsabilidade.