

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO GILLETTE

(visto por quem é dirigido)

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

I. Os diretores e o conselho de administração

As instituições não nascem do concreto.

Nascem de decisões.

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

Por trás de toda organização há pessoas com histórias diferentes, experiências diferentes, competências diferentes. Pessoas que aceitaram dividir uma responsabilidade comum, mesmo tendo ideias diferentes sobre como chegar aos mesmos objetivos.

Os diretores muitas vezes vêm de percursos diferentes.

Alguns sobem de dentro da própria instituição.

Outros vêm de uma experiência profissional adquirida em outro lugar.

Cada um traz conhecimentos, convicções e maneiras diferentes de interpretar o próprio papel.

E, como acontece onde quer que haja responsabilidade e poder de decisão, as visões nem sempre coincidem.

Cada um acredita ter nas mãos uma parte da solução.

Cada um lê a realidade através do 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 quem, mais do que ninguém, vive 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 define a partitura.

Quem trabalha todos os dias a transforma em música.

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

Porque comandar é uma função.

Liderar é uma responsabilidade.

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

A visão continua sendo prerrogativa do conselho de administração e dos seus conselheiros, e depende muito da cultura deles e do caminho que os levou até ali.

Nem todo mundo que se senta num conselho chegou lá por ter se preparado para o papel. Às vezes são os recursos financeiros que abrem a porta — uma herança, uma fortuna repentina, um sucesso obtido num campo completamente diferente — sem que a esses recursos corresponda uma cultura do cuidado. E o dinheiro, sozinho, não ensina ninguém a dirigir uma instituição de saúde.

É uma cultura organizacional que surpreende quem entra.

Lembro de um conselheiro que, embora sem nenhuma competência clínica, se ocupava sobretudo, nos corredores, de verificar se os funcionários não ocupavam as vagas de estacionamento reservadas aos pacientes. Um pequeno detalhe, e no entanto revelador: dizia muito sobre qual era, para aquela pessoa, a verdadeira prioridade.

Teria bastado olhar mais longe — investir para gerar um retorno, em vez de apenas vigiar o que já se tem. É aqui que se decide a diferença entre quem é dono de 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 pôr competências diferentes a serviço de um objetivo comum.

Porque no fim, por trás de toda organização que funciona, nunca há uma pessoa só.

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.

O único honorário pedido é um dólar simbólico — não como pagamento pela obra, mas como testemunho de um compromisso compartilhado com uma cultura do cuidado, da esperança e da responsabilidade.

Ferdinando