

GESTÃO DA MUDANÇA NUMA ORGANIZAÇÃO FILANTRÓPICA - O CASO DAS OBRAS SOCIAIS IRMÃ DULCE

Francisco J. S. Rodrigues¹

Geraldo A. S. Junior¹

Ivone Freire Costa¹

Wellington F. N. Martins¹

RESUMO: (Gestão da mudança numa organização filantrópica - o caso das obras sociais Irmã Dulce) - Avalia-se as dimensões da racionalidade na gestão da mudança, através de um estudo de caso das Obras Sociais Irmã Dulce - OSID. Investiga, historicamente, as razões e significados das ações de pessoas diretamente responsáveis e envolvidas no processo da gestão OSID, entre 1939 e 1995. Adota linha de raciocínio, na qual os conceitos de base clássica de processo de gestão são discutidos à luz da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas. A consideração mais significativa é a possibilidade de coexistência da racionalidade instrumental e substantiva, assumindo que a lógica da gestão substancial pode resultar numa melhor condição de trabalho para as pessoas em qualquer organização. A lógica clássica e instrumental de gerir as organizações e os processos de mudança não têm espaço em organizações onde predominam forte cultura baseada na coordenação natural do líder fundador.

Palavras-chave: Racionalidade instrumental, racionalidade substancial, lógica de gestão, processo de mudança, organização filantrópica, Obras Sociais Irmã Dulce, Salvador, Bahia.

ABSTRACT: (Evaluation of the process of change in a philanthropic organization - a case study of the NGO "Obras Sociais Irmã Dulce".) - A historical study of the reasoning and significance of the actions of those people directly responsible, and involved in, the process of change in OSID between 1939 and 1995. A line of reasoning is adopted in which the concepts of the classic basis of the process of evaluation are discussed in the light of the Communicative Action theory of Habermas. The most significant consideration is the possibility of the co-existence of substantive and instrumental rationality, assuming that the logic of substantial "gestão" can result in better working

¹ Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Programa de Capacitação Profissional Avançada. Av. Reitor Miguel Calmon s/n, 3º andar, Vale do Canela. 40110-100, Salvador, BA, Brasil. FAX (071) 331-6024

conditions for people in whatever organization. The classic and instrumental logic to generate organisation and the processes of change do not have space in organizations were a strong culture based on the natural coordination of the founder predominates.

Key words: Philanthropic organization, Theory of Habermas, NGO Obras Sociais Irmã Dulce, Salvador, Bahia

Introdução

Este trabalho tem o propósito de avaliar as dimensões da racionalidade na gestão da mudança, através de um estudo de caso das Obras Sociais Irmã Dulce (OSID), organização filantrópica, sem fins lucrativos.

É uma tentativa de interpretação dos fatos ocorridos na mudança do modelo de gestão pós-morte de Irmã Dulce, expressos em greves, e pedidos de demissão em massa dos médicos, que constituem significativa força de trabalho da Instituição.

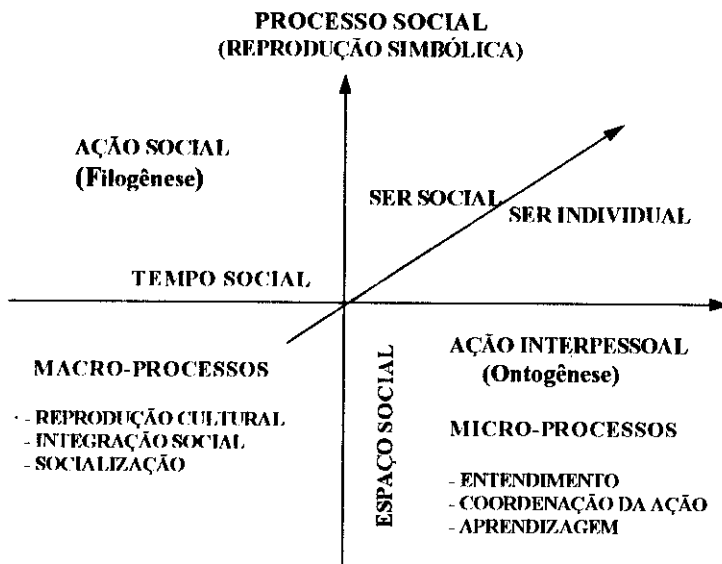
A hipótese de trabalho é que todas as organizações têm uma teleologia, ou seja, visam obter resultados. Também outra hipótese de trabalho é que, apesar da sua racionalidade sistêmica, as Obras Sociais Irmã Dulce são orientadas por valores predominante e fundamentalmente substantivos-comunicativos, conforme a tipologia de Habermas. Uma terceira hipótese de trabalho é de que nela coexistem as duas racionalidades, sendo predominante a racionalidade substantiva-comunicativa. Isto significa que sua busca de eficiência e eficácia não invalida e nem desvirtua sua missão de "amar e servir". Finalmente, uma quarta e última hipótese de trabalho é de que qualquer mudança radical em seu "modus operandi" passaria por uma radical mudança de sua cultura, já consolidada; por uma correspondente mudança de seus valores básicos e das normas já aceitas.

As organizações no contexto socio-cultural

Ao se tentar entender a mudança que ocorre nas organizações, não se pode deixar de compreender os macro e micro ambientes em que a organização se insere, sob pena de se ter apenas um entendimento parcial. Vistas como um produto da ação humana, as organizações são as manifestações mais evidentes do pensar e agir sistêmico das comunidades humanas, manifestações estas que se

objetificam em forma de estruturas sistêmicas. Como tal, percebê-las a partir da teoria da ação de Habermas de 1984 é grandemente frutífero, uma vez que este autor apresenta uma estimulante e competente discussão das estruturas e processos macro e micro sociais do mundo da vida socio-cultural.

O ser humano é tanto um ser social, quanto individual, ou seja, um ser que tem uma identidade grupal (social), proveniente do processo filogenético, e uma identidade individual, decorrente do processo ontogenético. Esta relação está representada no esquema a seguir:



É importante notar que estes processos evolutivos da espécie humana e do ser humano socialmente agrupado acontecem em um tempo e um espaço, tendo a linguagem como mediação.

Tomando como ponto de partida, a distinção que faz Habermas, entre "sistema" e "mundo da vida", pode-se entender as organizações como estruturas decorrentes do modo de pensar e agir sistêmico dos indivíduos, como produtos, da evolução da espécie humana. Por outro lado, pode-se entender a ação não-sistêmica como um modo natural de

estabelecer uma relação comunicativa com o outro, na interação que acontece cotidianamente, resultado do processo de reprodução simbólica do mundo da vida, quando os atores interagem para interpretar e/ou compartilhar significados.

Pode-se dizer, como Habermas, que as ações sistêmicas se apoiam numa linguagem instrumental ou estratégica, enquanto que as ações não-sistêmicas se apoiam em uma linguagem comunicativa, que visa o mútuo entendimento, e que, como uma consequência natural, pragmática, coordena as ações dos atores sociais e gera aprendizagem (MARTINS, 1994).

A ação humana nas organizações

Esta distinção acima é não só importante, mas fundamental para entender a ação humana dentro e fora das organizações. A conclusão óbvia é a de que a racionalidade predominante nas organizações é uma racionalidade instrumental, de natureza sistêmica, e que a racionalidade do mundo da vida é uma racionalidade substantivo-comunicativa de Guerreiro Ramos em 1981 e Habermas em 1984. Uma outra conclusão é que a ação humana, quer para se comunicar, quer para conseguir resultados, é mediada por uma linguagem instrumental ou comunicativa, utilizada em situações de ação diferenciadas: a primeira, num ambiente e em momentos de reflexão sistêmica, onde os interlocutores ou agentes se deparam com situações complexas, cuja explicação necessita de simplificações e representações da realidade, e onde, geralmente, se estabelecem relações de poder e de hierarquia; a segunda, acontece em um ambiente que exclui a coação e repressão, em momentos de interação simbólica, própria do mundo da vida. Portanto, o que move as organizações produtivas, economicamente orientadas, é, sem dúvida, o interesse de obter resultados, ou obter sucesso, que se materializa na obtenção de lucro. Todavia, o que move as empresas ou organizações beneficentes, de cunho eminentemente social, como é o caso das organizações filantrópicas, caritativas, é seu objetivo maior - a caridade pública, o servir a Deus servindo ao próximo. Embora se possa afirmar que elas não necessariamente buscam eficiência e eficácia como meta, elas certamente podem perseguir melhores resultados, qualitativa e quantitativamente, no mínimo como uma estratégia de sobrevivência. Em qualquer dos casos, as ações

estratégica dos dirigentes dessas organizações são sempre orientadas para a obtenção de resultados e, portanto, são ações teleológicas que levam em consideração os ambientes interno e externo como fatores que interferem nos resultados. Também é possível inferir que, como organizações humanas, estas instituições destinadas a produzir bens ou serviços para a comunidade, visando lucros ou não, se apoiam em uma gama de valores e normas, de natureza econômica e/ou social, que orientam as ações de seus membros na consecução de seus objetivos.

O esquema a seguir é ilustrativo das racionalidades instrumental e comunicativa e de suas consequências para a sociedade, para as organizações e para os indivíduos.

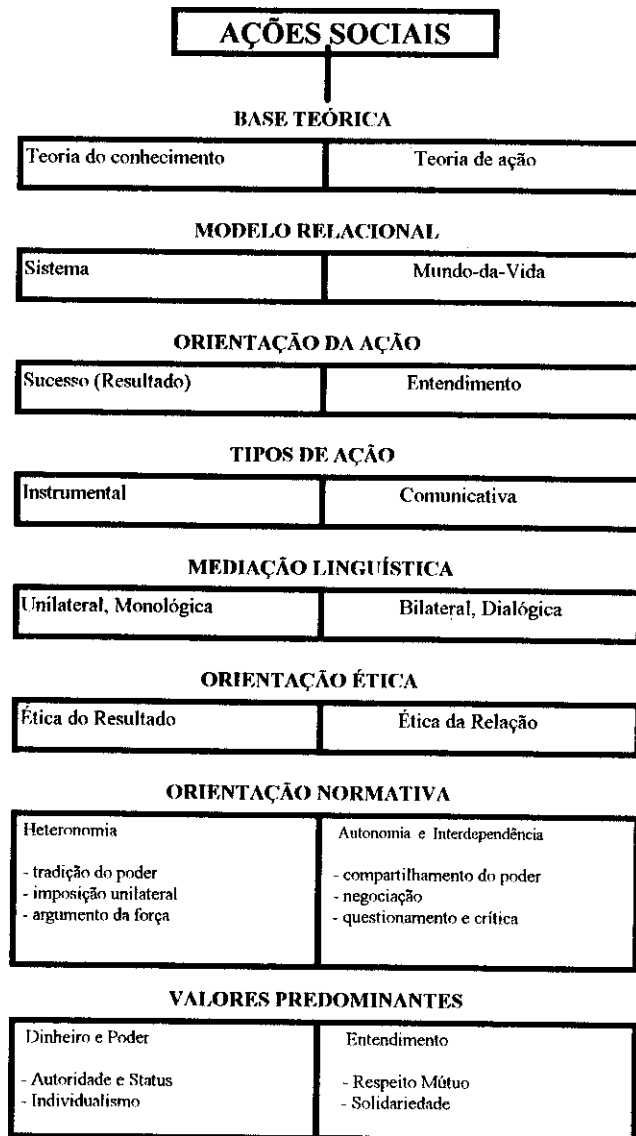
A discussão teórica que se fez até aqui, para mostrar dois tipos de racionalidade existentes nos contextos sócio-cultural e socio-econômico, se válido para fins heurísticos, não deixa de ser uma simplificação da realidade. Com isto, se quer dizer que estas duas racionalidades, como diz MARTINS (1984), são os "dois lados de uma só moeda", ou seja, elas coexistem nos contextos socio-cultural e econômico, uma delas mais predominante em um do que em outro. Parece, também, verdadeiro que a racionalidade sistêmica avança celeremente e invade o mundo da vida, como quer Habermas em 1984 significar quando, ao discutir sua teoria da modernidade, sugere que o mundo sistêmico "coloniza" o mundo da vida. Por conta disto, as distorções linguísticas seriam responsáveis pelos males sociais da atualidade, pelas diversas patologias sociais e psicopatologias que grassam o mundo social.

Material e métodos

Características da instituição

As Obras Sociais Irmã Dulce, organização feita à imagem e semelhança de sua fundadora, Irmã Dulce, remontam aos anos trinta deste século, quando a freira prestou assistência a um menino jornalista, que ardoendo em febre de malária, lhe pediu ajuda e abrigo.

Irmã Dulce começou o Hospital Santo Antônio, primeiro passo da sua obra, em um galinheiro, atrás do convento da congregação a que pertencia. Juntando aliados entre as camadas mais abastadas, às quais tinha acesso pelas amizades de família, foi reunindo recursos e, aos



poucos, ergueu as instalações. Uma característica sua teve relevante importância nessa etapa: não tinha restrições de credos políticos ou religiosos, aceitava doações de quem quer que fosse, e não selecionava pessoas para auxiliá-la, pelo credo.

Irmã Dulce criou uma instituição que era o sonho de qualquer profissional da área de saúde com visão social da sua profissão. "Materialização da Utopia" seria o nome mais justo para a OSID. Nada mais apropriado para abrandar as mazelas de um fim de século de muitas guerras e mortes injustificadas, do que uma obra que resgata o sentido real de "Amar e Servir": um lugar que sirva para amar o próximo e ensinar a amar.

A OSID é uma organização atípica, e a mística que envolve a figura de Irmã Dulce é responsável por isso: todas as demais instituições filantrópicas trabalham com uma linha definida. Trabalham em cima de um modelo de atendimento assistencialista e de saúde. No caso específico da OSID, existe uma filosofia que transcende a tudo isso, na medida das afirmativas do "Amar e Servir", "Essa é a última porta, aquela que eu não posso fechar (...)", existe uma série de assertivas aqui, por conta dessa figura mística, por conta desse verdadeiro ícone, porque Irmã Dulce é um ícone, e esse ícone faz com que essa instituição seja atípica, seja diferente.

As instituições filantrópicas sem fins lucrativos obedecem a regras e princípios rígidos que não influenciam as empresas tradicionais. A sobrevivência dessas instituições depende do cumprimento dessas regras, e isso fica claro no depoimento dos entrevistados quanto às necessidades para sua perpetuação: a constante observação da missão e da filosofia, a constante preocupação com os clientes (beneficiários e financiadores), a busca do consenso entre os membros, firmando compromissos mútuos com a organização, o contrato com a comunidade para mostrar seus serviços e orientar suas melhorias, a busca da sobrevivência sem depender do governo e definição e busca de resultados para melhor satisfação dos colaboradores e de mais pessoas, eficiência e eficácia dos serviços da instituição.

Irmã Dulce teve a visão estratégica de aglutinar ao redor de si as pessoas que poderiam dar sequência ao seu trabalho, e montou uma instituição firme e forte em seus propósitos. Desde a sua institucionalização, a OSID se tornou uma obra da sociedade, que a construía e mantinha, para seu próprio benefício. Este é um conceito muito forte dentro da cultura organizacional.

A metodologia empregada é essencialmente qualitativa. Enquanto fenômeno social abrangente, cujo período de observação

compreendeu os anos de 1939 a 1995, a organização OSID foi estudada por um processo hermenêutico de desvendar os significados orientadores das ações de seu principal dirigente - Irmã Dulce e de seus auxiliares e seguidores, no contexto da sociedade baiana. Utilizou-se, para isto, do referencial de análise da "teoria da ação comunicativa" habermasiana, nos seus aspectos macro e micro sociológicos e antropológicos.

Distinguem-se três períodos: gestão Irmã Dulce (1939 a 1992), gestão da mudança - modelo profissionalizante, (1992/93) e gestão atual (1994/95). Este recorte histórico e os procedimentos de investigação adotados pretenderam detectar alguma mudança que pudesse caracterizar algo mais significativo. Utilizou-se entrevistas com os principais dirigentes e membros da classe médica e análise de documentos, como principais bases referenciais.

Resultados e discussão

A gestão Irmã Dulce

A administração da OSID com Irmã Dulce era função direta da sua filosofia e missão, época em que todo o processo decisório e de captação de recursos era centralizado. Irmã Dulce não tinha formação superior, mas com sua incontestável fé, com sua inesgotável força de trabalho e com uma incomparável capacidade de unir esforços, desenvolveu uma administração baseada na tentativa e acerto, tentativa e desacerto, mas alcançava mais acertos do que desacertos, configurando o que, para quem estava de fora, parecia ser o "caos que funciona".

Irmã Dulce administrava o presente com uma visão no futuro. Desde o início, buscou aliança com a classe médica, fazendo-a, já com os primeiros médicos voluntários que a procuraram.

Com essa aliança, nasce um grande pilar de sustentação: o ensino médico. Em 1974, surgiram os primeiros internos; em 1979, é organizada a residência; e, em 1985, surge a pós-graduação. A filosofia e a forma de trabalhar de Irmã Dulce influenciaram várias gerações de médicos. Com sua visão estratégica, com a coordenação de professores, médicos e com o apoio das universidades baianas, o Hospital Santo Antônio se transformou em um local extremamente fértil para se treinar médicos.

O voluntariado médico tinha uma importante participação na força de trabalho, principalmente no hospital, pois Irmã Dulce não tinha como garantir a remuneração desses profissionais e o ensino médico exercia um papel fundamental na sua formação.

Outro pilar de sustentação das Obras era a relação com o governo. Financeiramente, mesmo antes do convênio com o SUS, isenções e subvenções sociais garantiram a sustentação da instituição. À medida que a obra foi crescendo, Irmã Dulce foi ganhando o apoio de empresários, que tanto a ajudavam financeiramente, quanto a aconselhavam em questões administrativas.

Irmã Dulce tinha uma visão estratégica muito apurada e um senso de propósito muito bem definido. Administrando o hoje, ela traçava os caminhos para o amanhã: foi assim quando fez aliança com os médicos pelo lado do ensino; quando montou o Conselho; quando criou e aproveitou as oportunidades para a construção física dos edifícios; quando criou a figura do sócio colaborador; e tantas outras práticas que ainda são decisivas para a sustentação das Obras.

Sua fé e seu poder de contagiar e convencer as pessoas permitiram a construção de um sonho: ajudar o pobre e o carente, dando-lhes assistência médica com um padrão de atendimento, diferente do SUS e do INSS "realizava, deste modo, a presença divina aqui no planeta", fazendo escola "no sentido da educação do médico dentro da filosofia do "Amar e Servir". A maioria dos médicos que sofreu essa influência e foi para o interior, se transformou em grandes líderes.

Sua maneira de administrar influenciou muitos e chamava a atenção pela postura paradoxal, sempre se deparando com dilemas e respondendo da forma menos "racional" e mais surpreendentemente possível.

Por trás da aparente irracionalidade, estava o germe da solidificação das relações internas, que levaram à formação de uma cultura forte, de princípios bem fundados, e com laços sentimentais e simbólicos muito bem delineados. Os termos "organização caótica", "aversão à ordem tradicional", "que escapa à racionalidade" são frequentemente usados para qualificar seu período de administração, todos no sentido de caracterizá-la como administração de improviso, sustentada pela fé no transcendente. Ela mesma alimentava esse mito, quando traduzia "as reprovações de Santo Antônio" com a abertura de convênio com o SUS ou a organização de uma estrutura interna.

O aparente caos, contudo, era para o observador que enxergava a instituição pelo prisma da teoria das organizações. Entretanto, já muito

antes dela adoecer, existia a preocupação de como iria se manter a obra na sua ausência.

Não havia qualquer pensamento de eficiência, eficácia ou produtividade. Irmã Dulce, sequer pensava em fazer convênios para assegurar uma perspectiva de receita futura. Para ela, "há uma providência divina que é muito mais importante que a previdência humana", e ajustar-se a qualquer previdência humana era o mesmo que render-se à sua lógica que desprezava o ser humano. Em qualquer dúvida quanto ao futuro, a resposta era: "Santo Antonio dá um jeito".

Esta mentalidade, este jeito de ser e administrar, criou um mito de modelo de administração, ao qual os médicos, colaboradores e a sociedade se apegaram, depositando confiança e esperança. Era um reduto onde a lógica do capital não entrava. Era uma resposta às necessidades sociais de melhor atendimento médico para as pessoas mais carentes e desprezadas. Era uma forma de trabalhar engajando princípios e valores pessoais, escondidos pela racionalidade funcionalista, com a qual se é obrigado a conviver. Algumas frases refletem os princípios orientadores da administração no período de Irmã Dulce, demonstrando os principais símbolos criados:

- A colaboração de todos e em tudo;
- Atendimento ao público;
- Coragem: não tinha medo da falta de recursos;
- Uma administração de todos e diversidade de serviços oferecidos com mais eficiência que os hospitais públicos;
- Uma administração de presença e não técnica;
- Uma busca da qualidade;
- Uma organização "Coração de Mãe, sempre cabe mais um";
- Mudanças para adaptação às necessidades do momento.

O próprio conceito de religiosidade dela era outro: *"E o que é que era religiosidade? É o que em psicologia se chama, hoje, de sentido da espiritualidade. O que é que interessa para o homem? Não interessa o amanhã. Interessa ser feliz hoje. E como se define felicidade? Se define, basicamente, como aquela perspectiva, aquela possibilidade do homem se auto realizar."*

Com essa mística, conquistava e cativava as pessoas para o trabalho, e em pouco tempo as transformava. Sua maneira de agir e conceber o mundo serviram de escola para gerações de médicos e profissionais que com ela trabalhavam. Sua inspiração vinha do Evangelho.

É possível enumerar alguns traços marcantes da gestão deste período: doação, determinação, firmeza, amor, carisma, literalmente crente, uma gestão diferente, grande aglutinadora de pessoas, capacidade de gerar dinheiro, simplicidade, humildade e uma presença de espiritualidade.

Por tudo isso, os médicos criaram um vínculo muito grande com a OSID e, com ele, uma imensa responsabilidade de dar sequência aos ideais da fundadora com os métodos e princípios que ela lhes ensinara. Para resumir, em poucas palavras, o que disseram seus colaboradores mais diretos:

Irmã Dulce era um exemplo de doação, amor ao próximo, fé, humildade, simplicidade, determinação, firmeza. Sua capacidade de aglutinar pessoas em torno de si para a consecução de seus objetivos superiores superava todas as deficiências e ineficiências. Era como se ela, franzina e frágil criatura, fosse dotada de uma força superior que a impulsionava e levava a todos para, direta ou indiretamente, contribuírem com seus objetivos humanitários.

A gestão da mudança

Duas formas de pensar um modelo futuro se formaram quando se agravou o quadro de saúde de Irmã Dulce. De um lado, os médicos tentaram elaborar um modelo - Organizando Segundo a Irmã - onde a equipe que lá trabalhava tocava a obra, sem a necessidade de se render à lógica das organizações tradicionais. Do outro, ficaram os que queriam tornar a administração da OSID, profissional.

Num primeiro momento, a idéia dos médicos foi rejeitada e convidou-se uma empresa especializada em gestão hospitalar para cuidar da administração.

Essa proposta não vingou, e nos meses que antecederam à morte de Irmã Dulce, a presença de Maria Rita como sua sucessora se configurava, sendo confirmada com a abertura de uma carta testamento, após a morte da Irmã, sugerindo seu nome para a Superintendência da OSID, e se passou a aprender que a identificação com uma administração externa, a contratação de um grupo para administrar as obras, não estava funcionando e que se precisava identificar pessoas com o mesmo espírito das obras, pessoas que tivessem vivenciado e que tivessem dispostas a abraçar um novo projeto para que se pudesse tocar as obras, dando continuidade ao trabalho de Irmã Dulce. "Foi aí, então, que o conselho sugeriu a elaboração de um projeto, que a princípio foi chamado de Organizando para Perpetuar. Nós começamos

a implantá-lo, claro que com alguns princípios e alguns conceitos de fora, trazidos de uma empresa, de uma grande organização”.

Foi nomeado um assessor para Maria Rita, que foi encarregado de fazer as mudanças internas de transição para o novo modelo, tomando como base o “Organizando para Perpetuar” e o “Reflexões para o Futuro”, e como princípios fundamentais “a descentralização e a delegação planejada” e a busca da eficiência econômica. Os principais tópicos da mudança foram: criação de centro de resultados; descentralização e delegação planejada; abertura de convênios; busca de eficiência; busca de produtividade.

No princípio, o processo gerou discordância entre os médicos, embora soubessem que jamais a OSID poderia continuar sendo administrada da forma de Irmã Dulce, sem sua presença. Alguns depoimentos demonstram o dilema vivido pelos médicos, nos primeiros meses após a morte da Irmã:

O modelo em si não foi culpado, mas as pessoas que vieram aplicar o modelo não tinham o conhecimento necessário da obra e não o adaptaram à filosofia das Obras, o que gerou uma distorção muito grande, sendo motivo de uma certa rebelião, não só na classe médica, como também em todas as pessoas que trabalhavam aqui... Eles pensaram apresentar um modelo descentralizado, mas em detrimento das classes pobres, quando o grande poder dessa obra é a imagem. A coisa que deve ser cultivada na OSID é sua imagem. Se perder sua identidade, a população não vai entender isso.”

“Descentralização. Acho que prioriza os objetivos de cada unidade. Cada unidade dessas tem suas dificuldades peculiares, e, tendo acesso direto à Superintendência, fica mais fácil resolver.”

“Eu posso dizer que, para as pessoas que ali ficaram à frente, é mais fácil administrar assim. É uma perspectiva mais imediata, mais concreta e mais palpável, e pode contabilizar resultados. É como diz um velho ditado: ‘Um hospital bem administrado é um bom negócio e um hospital mau administrado é ainda um bom negócio’... É claro que a população continua sendo, do ponto de vista bio-médico, beneficiada, porque tem médicos com um nível de qualificação que as pessoas tem, que eu não tenho dúvida que isso é uma sustentação.”

"A sociedade ficou com medo, na realidade, e temeu que a Superintendente, que assumiu o lugar de Irmã Dulce, não fosse continuar com a filosofia dela. Eu acho que foi isso. E, por isso, houve a não aceitação do modelo descentralizado, também. Eles queriam continuar com o mesmo modelo da Irmã."

Mas o principal vilão ficou por conta da forma como se conduziu o processo. Em vários momentos, durante as entrevistas, foram reclamadas falta de comunicação e diálogo, bem como excesso de autoritarismo:

"Alguns médicos tentaram um maior envolvimento, uma maior aproximação nessa discussão, mas outra coisa que ficou muito clara no processo é que existia uma autoridade central, uma administração central que não dialogava. Basicamente não dialogava. Não escutava as percepções."

"E naquela época os administradores que estavam aqui se achavam todo-poderosos. Queriam passar por cima de todo o mundo. Quiseram, à revelia, devolver dois colegas médicos do Estado que trabalhavam aqui, e a maneira como eles devolveram esses colegas para o Estado foi uma coisa humilhante."

"Não houve aceitação porque a administração não se chegava ao médico. Ela ficava muito distante do médico, e consequentemente, não fazia ver ao médico a necessidade de mudança para acompanhar a nova perspectiva da sociedade."

Foram tão gritantes as falhas de comunicação no processo de transição que se formaram duas percepções sobre os objetivos finais que se pretendia:

Como reflexo desse processo, nada mais justificável que a rebeldia da classe médica, traduzida, tanto por um movimento de greve, quanto por uma frase de um dos médicos que saíram àquela época, dita ao assessor do Secretário da Saúde do Estado da Bahia: "Eu não posso voltar mais para uma instituição que não existe mais para mim". Até a descentralização passou a ser vista como divisão e enfraquecimento.

“Para mim, isso são parâmetros negativos. Competição, fragmentação, tudo o que soar divisão, perda de identidade e de unidade, para mim é negativo.”

Um ponto que deixa bastante claro as discordâncias dos médicos com a nova administração é a comparação feita do modelo que se implantava com o aplicado nos diversos hospitais da rede pública: “A gente não via como modernidade. A gente via como retrocesso. Era voltar a ser o que a gente chamava “a mesmice dos outros lugares”, onde a gente trabalhava. Esse modelo a gente conhece dos outros lugares. A gente trabalhava lá. Estávamos indevidos. E o que era a mesmice? Era inversão das coisas em termos de valores.”

A preocupação sobre o que ocorria na OSID repercutiu em toda a sociedade. O Conselho Regional de Medicina interveio, dificultando a ida de médicos para o hospital. A Câmara de Vereadores convocou uma sessão extraordinária para discutir o assunto. A sociedade reduziu drasticamente suas doações. E o Secretário da Saúde do Estado convocou os médicos dissidentes para contornar o problema. Mas, a maioria dos médicos estava convencida: o Hospital Santo Antônio, e a própria OSID, com essa nova administração, iriam se transformar numa empresa lucrativa, voltada para eficiência, produtividade e melhores resultados, em detrimento da “qualidade” do atendimento aos pacientes e ao pobre.

O clima organizacional se tornava confuso.

A resposta para estas radicalidades ocorreu de duas formas: a maioria dos médicos descontente se desligou por vontade própria da organização e foi contratada uma nova equipe administrativa para assessorar a Superintendente substituindo a anterior, com o propósito de resgatar, dentro de um modelo de organização profissional, a filosofia e a missão da OSID.

A gestão atual

A transição após a morte de Irmã Dulce foi muito difícil, mas, como em qualquer organização que busca a evolução, é um processo contínuo. A primeira equipe de administradores que assessorou a Superintendência frustrou as expectativas da sociedade e saiu deixando o corpo médico reduzido a menos da metade. Os desafios vividos pelos novos administradores eram: completar a transição para preparar a OSID para sobreviver sem a presença de Irmã Dulce, recompor a

equipe médica, a residência e o internato, e resgatar a confiança da sociedade na organização pela reafirmação da missão e da filosofia original da obra, postas à prova pela administração anterior.

Mas, como uma organização com a mística da OSID, poderia manter sua função social sem a presença de sua fundadora?

A resposta estava na profissionalização: além de buscar a eficiência, através da produtividade e qualidade, buscar o consenso, um verdadeiro pacto entre os diversos segmentos que a sustentam, médicos, colaboradores, sociedade, governo e administração.

A primeira decisão de consenso foi a de que seria mantida a mesma clientela atendida no período de fundação. Entendeu-se, por fim, que a atenção desejada para esse tipo de público, por razões materiais ou metafísicas, era o que sustentava financeiramente a organização.

"Inicialmente, eles tinham este pensamento de colocar todo este povo para fora: os velhos e mendigos que ficam aqui albergados. Mas sentiram, até por um motivo transcendental, ser estes a garantia da sobrevivência das obras."

Afastado o risco da mudança do público alvo, volta-se para a organização interna. O que era Centro de Resultado, passa a ser Núcleo de Atendimento, e a função básica dos coordenadores, ao invés de buscar resultados financeiros de eficiência, passa a ser melhorar os níveis de atendimento qualitativa e quantitativamente para conduzir a obra a nível de excelência no atendimento de saúde e de ensino, sem perder de vista a redução de desperdícios, da ociosidade e de custos desnecessários.

Os médicos foram contagiados por essa nova proposta e participam ativamente das discussões internas na busca de eficiência. A residência médica é um exemplo da participação mais ativa dos médicos e da maior atenção dada a eles pela administração.

Mas como foram contornados os problemas desencadeados pela administração anterior? Eis algumas opiniões dos entrevistados sobre o assunto:

"Comunicação. Comunicação. Comunicação muito clara. Rever nossa postura. A forma como a gente vinha passando nossos anseios e objetivos para as pessoas. Eu acho que nós falhamos exatamente na comunicação."

"O que foi feito para reduzir esses problemas foi identificar um outro assessor, que tinha uma experiência grande na área

administrativa, com um perfil que soube dialogar, que soube se aproximar, soube mostrar a esses profissionais quais eram os propósitos reais desse novo modelo de gestão."

A nova administração buscou o diálogo, o consenso, a participação, o entendimento. Não se consegue administrar uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos, com autoritarismo e intransigência. O acordo de interesses é que dá legitimidade à autoridade neste tipo de organização. Assim se constituem os principais conceitos norteadores da administração da OSID nesse novo momento: Essas são as bases da nova relação entre os médicos, a administração e as demais camadas da sociedade para garantir a sobrevivência da organização até o ano 2.000, quando um novo pacto deverá ser realizado para redefinir os objetivos e modelos administrativos, muito embora esteja-se sempre querendo corrigir pequenas falhas para manter a instituição cada vez melhor, tanto para os colaboradores, quanto para os beneficiários.

Conclusão

O objetivo deste trabalho foi o de refletir sobre as dimensões da racionalidade na gestão da mudança, delimitado ao estudo de caso das Obras Sociais Irmã Dulce. Deve-se ressaltar que um estudo de caso não é suficiente para explicar o universo do objeto de estudo, tampouco foi esse o objetivo.

Sob as dimensões da racionalidade na gestão em qualquer tipo de organização (pública, privada, não governamental, coletivista e outras) há ainda um vasto campo a ser investigado, além do que o tratamento dispensado a este assunto no campo da *science management* vem requerendo revisões constantes e associações com esforços multidisciplinares.

A constatação mais significativa deste trabalho é que qualquer processo de mudança deve levar em consideração os valores, significados, símbolos e mitos presentes, sob pena de comprometer-se a sinergia e a perspectiva de humanização da organização.

A análise da evolução do processo de gestão da OSID permitiu compreender que a liderança exercida por Irmã Dulce esteve consubstanciada numa racionalidade substancial, fazendo com que a concentração de poder em suas mãos não implicasse em nenhum sentido de dominação-subordinação. Nesse sentido as dimensões da

Teoria da Ação Comunicativa de Habermas expressaram-se na praxis da gestão organizacional.

O segundo período, de mudança de liderança, no qual predominou a racionalidade instrumental, a estrutura de poder, delimitada pela descentralização e delegação planejada, causou revolta e esfacelamento da equipe, por não considerar os valores, princípios e significados envolvidos na instituição.

Mais do que qualquer outro receio, criou-se uma imagem de que a OSID deixaria de ser uma entidade filantrópica sem fins lucrativos, para se tornar uma empresa lucrativa, onde o público-alvo deixaria de ser o pobre carente, para ser o associado de convênios privados.

A forma como foi conduzido o processo, a centralização das decisões estratégicas e a maneira autoritária de realizar a comunicação, desprezando por completo o consenso, marca registrada das organizações alternativas, levou ao descontentamento geral de todos os colaboradores e da sociedade, descontentamento este materializado numa greve de mais de 90 dias, na posterior saída de mais da metade do corpo médico e na redução das doações.

No período atual, coexistem duas dimensões da racionalidade, uma reconhecendo a necessidade de preservar a cultura da líder fundadora, e outra buscando a eficiência econômica, redefinida como a otimização dos recursos materiais e financeiros, e dos fatores humanos, na perseguição do melhor atendimento à missão da organização.

Cabe, ainda, ressaltar que a gestão atual tem como preocupação realizar um trabalho de resgate dos princípios orientadores e significados originais da organização, reforçando a identidade desta, conforme o modelo desenvolvido e almejado por sua fundadora, adaptando-se aos tempos modernos, no que concerne à melhoria de qualidade e produtividade.

A contribuição que este trabalho visa dar à OSID é o alerta para, em processos futuros de mudança, levar em consideração os princípios já existentes na instituição sobre sua missão e filosofia, pois estes mantêm o desenvolvimento dos diversos setores e as bases consolidadas de um crescimento consentâneo com os seus valores e missão.

O conceito de organização como resultado de processos e significados coletivos, processos estes que podem ser, inclusive, contrários entre si (coexistência do substantivo e do instrumental), é reforçado e comprovado pelos resultados deste estudo.

A Figura 1 busca sintetizar estas considerações finais, pretendendo transmitir o conhecimento da lógica que vem orientando o

processo atual e gestão da OSID, considerado como necessário para a sobrevivência, crescimento, e manutenção da credibilidade da imagem da instituição.

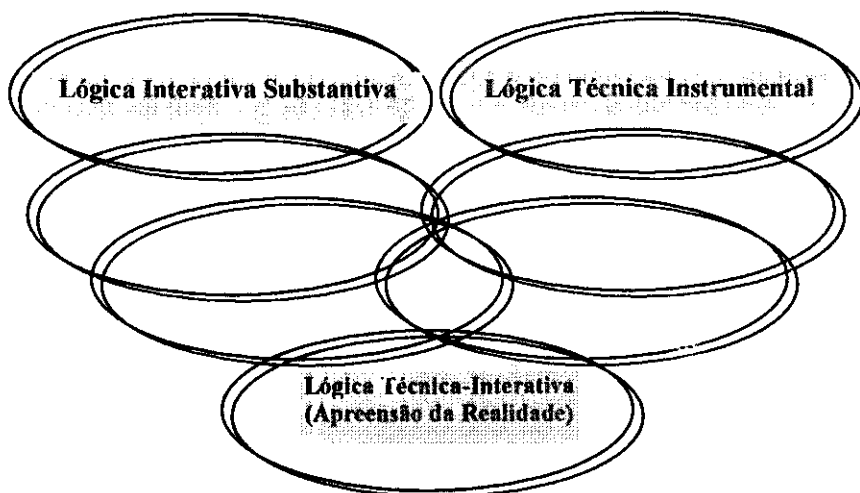


Figura 1. Dimensões da Racionalidade na Gestão da OSID

Fontes orais e documentais

ANDRADE, J.A. Salvador, entrevista em 21 de Setembro de 1995.
 CAMPOS, T.F.de P. Salvador, entrevista em 31 de Outubro de 1995
 MACHADO, A.T. Salvador, entrevista em 06 de Setembro de 1995
 MOURA, C.G.G. Salvador, entrevista em 31 de Setembro de 1995
 OBRAS Sociais de Irmã Dulce. Reflexões para o futuro, 1992.
 OBRAS Sociais de Irmã Dulce. Organizando para perpetuar, 1992.
 PEIXINHO, A.L. Salvador, entrevista em 28 de Setembro de 1995.
 PONTES, M.R.L. Salvador, entrevista em 27 de Setembro de 1995.
 RIBEIRO, O.G. Salvador, entrevista em 20 de Setembro de 1995.
 SOHSTEN, L.A.von. Salvador, entrevista em 20 de Setembro de 1995.
 TANURE, A.A. Salvador, entrevista em 01 de Setembro de 1995
 VEIGA, A.G.da. Salvador, entrevista em 29 de Setembro de 1995

Referências bibliográficas

- BERGER, P.I., LUCKMANN, T. A Construção social da realidade. Petrópolis: Vozes, 1989.
- BURREL, MORGAN. Sociological, paradigms and organizational analysis. London: Heineman, 1979.
- CHANLAT, J.F. O indivíduo na organização. São Paulo: Atlas, 1992.
- COSTA, I.F. Contribuições à avaliação de eficácia organizacional: o caso do CEPED. Salvador: EA/NPGA-UFBA. 1989. Dissertação.
- COSTA, I.F. Requisitos envolvidos no processo de gestão de inovações tecnológicas. Comunicação apresentada no XVIII ENANPAD, 1994, Salvador.
- DE BIAZZI, JR. F., O trabalho e as organizações na perspectiva socio-técnica. *RAE/FGV*, São Paulo, v.30, n.1, p.30-37, 1994.
- DRUCKER, P. Administração de empresas sem fins lucrativo. São Paulo: Pioneira, 1994.
- LAURENT, L. Imaginário e liderança. São Paulo: Atlas, 1995.
- MARTINS, W. Mudança organizacional e ação comunicativa: rumo ao resgate da dignidade e da emancipação humana. São Paulo, 1994. (Tese Doutorado), Fundação Getúlio Vargas.
- _____, Uma organização diferente da que é hoje? o que muda? In: Encontro Nacional de ANPAD, 14, 1990, Florianópolis, (Trabalho apresentado):
- MOTTA, F.C.P., CAMPOS NETTO, G.L.A. A associação contra a hierarquia. *RAE/FGV*, São Paulo, v.34, n.1, p.20-28, 1994.
- ODEBRECHT, N. Sobreviver, crescer e perpetuar. Salvador, 2ª ed., 1987.
- PAGÉS, M. O poder das organizações. São Paulo: Atlas, 1993.
- PONTES, M.R. Irmã Dulce dos Pobres. 14. ed., Rio de Janeiro: Graphos, Indústria Gráfica. 1992.
- RAMOS, A.G. Administração e contexto brasileiro, 2. ed., Rio de Janeiro, FGV, 1983, cap. 2.
- ROTHSCHILD-WHITT, J. A organização coletivista: uma alternativa aos modelos burocráticos racionais. *American Sociological Review*, n.44, p.509-527, 1979.
- SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. *RAE*, São Paulo. v.33, n.2, p.36-42.
- THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa - Ação - São Paulo: Cortez - Autores Associados, 1985.

TREBITSCH, M. A função epistemológica e ideológica da história oral.
In: Moraes, M. (Org.) História Oral, Rio de Janeiro: Diadorim Ed.
1994.