

Reflexões sobre Liderança e Autonomia no Existir de “Instituições Vivas” nas “Redes Vivas” de Atenção à Saúde



Reflections on Leadership and Autonomy in the Existing of “Live Institutions” in the “Live Networks” of Health Care (abstract: p. 20)

Reflexiones sobre Liderazgo y Autonomía en la Existencia de “Instituciones Vivas” en las “Redes Vivas” de Atención a la Salud (resumen: p. 20)

 CLÁUDIO ROBERTO FREIRE DE AZEVEDO
claudio.azevedo@samu.fortaleza.ce.gov.br
Núcleo de Educação Permanente do SAMU 192 – Regional Fortaleza
Rua Padre Guerra, 1350; Parquelândia. Fortaleza – Ceará CEP 60.455-365

 JULIANA ARAÚJO DE MEDEIROS
jumedeiros@orion.med.br
Núcleo de Educação Permanente do SAMU 192 – Regional Fortaleza

Uma “instituição viva”, em uma “rede viva”, deve manifestar a qualidade de “rede viva de si própria”, contribuindo para a vida nas redes às quais pertence, fomentando e movendo-se em um “sistema vivo”. Seu fluxo e refluxo de informações é importante para a autorregulação que surge com o aprendizado, perante os desafios da imprevisibilidade e impermanência. Trata-se de um estudo de reflexão, fundamentado na fenomenologia como base teórica filosófica, além da percepção dos autores sobre os temas abordados. Para permanecer viva, a instituição, mais do que fortalecer padrões e estruturas, deve ser capaz de criar padrões e estruturas, ganhando em flexibilidade, adaptabilidade e antifragilidade. Precisa-se de uma liderança distribuída que se articule em cima de consensos mobilizadores e colaborativos, sem perder sua própria autonomia; que forme e controle, de forma sutil, equipes autônomas e motivadas que sejam capazes de auto-organização e transcendência, de tomar iniciativas a partir de um diálogo interno de qualidade, assumir riscos, inovar e transferir seu aprendizado; que não manda, mas busca o consenso, não castra, não inibe, não restringe; que orienta, incentiva e convence, que não está querendo aparecer e está sempre aberto ao diálogo; capaz de promover o diálogo de sua equipe com o silêncio.

Descritores: Dinâmica não Linear, Vida, Aprendizagem, Política Organizacional, Gestão de Serviços de Saúde.
Palavras-chave: Pensamento Complexo, Sistemas, Redes, Vida, Resiliência, Antifragilidade, Liderança, Autonomia, Aprendizagem, Transcendência, Regulação, Gestão de Serviços de Saúde.



Introdução

O mundo não é um sistema linear. A realidade se estrutura como um organismo vivo, como um ecossistema complexo. Em um mundo complexo, soluções complicadas não funcionam nem há instituição capaz de controlar a quantidade de variáveis e eventos que ocorrem ou podem ocorrer simultaneamente. Nesses contextos, não importa o quanto detalhado e criativo seja o planejamento, pois ele será irrelevante para lidar com uma realidade sempre em movimento.

A gestão de sistemas de saúde, em cenários complexos caracterizados pela multiplicidade de conexões entre os atores, imprevisibilidade e mudanças constantes, deu origem à noção de “redes de atenção à saúde”¹, incorporando conceitos de fluxo (interconexão, inter-relação, integração e realimentação) e autorregulação². Uma “rede viva” é um sistema em constante fluxo e refluxo de informações, trazidas pelas conexões existenciais de indivíduos e coletivos^{3,4}, que se autorregula como forma de adaptação à realidade impermanente que se lhe apresenta constantemente.

“Ao fazer-se uso da complexidade para se compreender [... qualquer sistema], pressupostos tradicionais como o determinismo, o mecanicismo e a previsibilidade (linearidade) deixam de fazer sentido [... e] o grau de interconexão entre os agentes passa a ser determinante para a resiliência do sistema, visto que a maioria das suas ocorrências emergem destas interações”.⁵ (p. 28)

Assim, a gestão de sistemas de saúde que se organizam como “redes vivas” e atuam em contextos de imprevisibilidade e impermanência, necessita de novas abordagens em substituição aos tradicionais “comando e controle planejados”. O “comando e controle” não convivem bem com a adaptabilidade necessária a um contexto de mudanças.

Dessa forma, a autorregulação é a capacidade de autoaprendizado de um sistema, independente do “comando e controle”, que faz com que novas estruturas e novos padrões organizacionais de interconexão e inter-relações se incorporem ao mesmo, frente à necessidade constante de adaptabilidade às mudanças. É uma competência crucial ao desenvolvimento e sobrevivência nas instituições de saúde: o sistema aprende com a imprevisibilidade, com a finalidade de manter sua estrutura uniforme, mas flexível às mudanças.

A designação “novas formas de organização do trabalho” (NFOT), muito utilizada na Europa nos



anos 1970⁶, foi uma semente dessa necessidade premente de busca de algo que, como um sistema vivo, estivesse em constante interação com o meio ambiente que o cerca, não perdendo de vista o que acontece consigo mesmo, para dar conta de um crescimento autossustentável, mesmo diante de adversidades internas e externas.

Equipes auto-organizáveis, que desenvolvem sua própria agenda e tomam iniciativas e riscos, são mais eficazes, em grande medida, em razão de sua adaptabilidade, [... o que nos leva ao] conceito de resiliência: a capacidade de um sistema absorver distúrbios e ainda manter suas funções e estrutura básica. [...] Em lugar de desenharem defesas robustas e especializadas, criam sistemas que absorvam ou mesmo se beneficiem das dificuldades.⁷ (p. 5-6)

Sistemas podem ser frágeis, robustos, resilientes ou antifrágéis. Para Taleb⁸, sistemas que se afetam pelos impactos são denominados de frágeis. Sistemas que absorvem os distúrbios, se recuperam, se adaptam, cedem, sobrevivem e resistem sem se quebrar, para manter sua estrutura (seus elementos) e forma (seu padrão de organização), são denominados sistemas robustos (quando fortalecem seus elementos) e/ou resilientes (quando fortalecem a inter-relação e a interconexão). Por fim, os sistemas que se beneficiam das adversidades, incorporando novos padrões e estruturas em vez de construir defesas robustas e resilientes, são denominados antifrágéis: “o estágio aprimorado da resiliência”⁵ (p. 18).

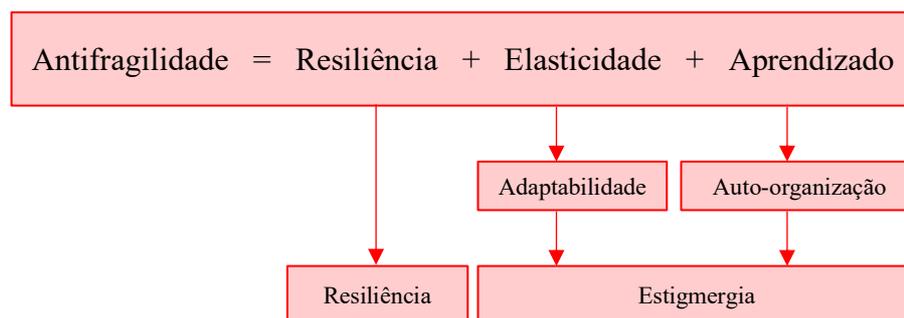


Figura 1: Significado de Antifragilidade (adaptado de Passos⁹)

Em um “sistema vivo”, seus elementos constituintes trabalham em conjunto, auto-organizando-se de forma a produzir resultados mais rápidos do que se agissem isoladamente. Cunhado por Pierre-Paul Grassé em 1959, “estigmergia é o mecanismo existente numa rede de elementos que agem em



consenso, através de ações indiretas e sem qualquer coordenação ou planejamento"⁵ (p. 15), pelo menos aparentemente:

“ao longo do tempo, as capacidades estigmérgicas – auto-organização, aprendizagem e adaptação – se agregaram ao mecanismo de resiliência, possibilitando aos sistemas resilientes não apenas resistirem aos choques, mas também beneficiarem destes, constituindo-se então antifrágeis”⁵ (p. 68-69).

Assim, a antifragilidade de “redes vivas”² depende do comportamento e da localização de seus elementos em determinado momento, influenciados que são por suas preferências e critérios prévios (aprendizagem e auto-organização prévios), determinando como se dará a dinâmica de suas interações e o fluxo de informação entre eles, em constante mudança com o passar do tempo. Há que se ter “diversidade, conectividade, [...] redundância, partilha de conhecimento, monitorização e feedback constante”⁵ (p. 36) para se produzir sistemas antifrágeis que se adaptam, aprendem e se auto-organizam.

Assim, propagar e impulsionar cooperação e aprendizado por pensamentos divergentes é de extrema importância para produzir esse padrão de organização de “sistemas vivos” ou “redes vivas”, conscientes da própria complexidade adaptativa. Isso não se faz de uma forma centralizada vertical, de “cima para baixo”, mas de uma forma horizontal que ascende de “baixo para cima”, produzindo antifragilidade¹⁰: “das margens ao centro”.

Enquanto **sistema**, derivado do grego *syn #hístanai* (fazer ficar junto), uma “instituição viva” surge quando “constituintes se colocam juntos” formando um “todo” organizado que funciona em sinergia, onde todas as suas propriedades essenciais são propriedades que nenhuma parte individual possui, pois surgem a partir das interações e das relações entre essas mesmas partes e pertencem somente ao “todo” que é a instituição. Enquanto **rede**, a característica básica de uma instituição viva é seu fluxo interno contínuo de transformação, que perpassa e transcende qualquer ponto seu.

Já enquanto **vida**, o conceito de Autopoiese (autoprodução) de Maturana e Varela ¹¹ nos aponta para sistemas e redes que continuamente se autoproduzem a partir de elementos externos a si mesmos: paradoxalmente autônomos e dependentes. Por isso entende-se sistemas vivos como sistemas adaptativos complexos: um conjunto de elementos interligados, com capacidade de se modificar, adaptando-se diante de necessidades e desafios, para fazer surgir novos elementos e



comportamentos. O aprendizado e o crescimento necessitam de ambientes impermanentes, onde as condições internas e externas presentes estão sempre em modificação, caóticas e variáveis.

“[...] o antifrágil aprecia a aleatoriedade e a incerteza, o que também significa a apreciação de certos tipos de erros, visto que a antifragilidade teria então a propriedade singular de nos capacitar a lidar com o desconhecido, de fazer as coisas sem compreendê-las — e fazê-las bem, de modo que em cada domínio ou área de aplicação, seria então proposto regras para conduzir o frágil na direção do antifrágil, reduzindo a fragilidade ou aproveitando a antifragilidade. Ou seja, se a antifragilidade seria uma propriedade de todos aqueles sistemas naturais que sobreviveram até os dias de hoje, privar esses mesmos sistemas de certa volatilidade, aleatoriedade e agentes estressores os prejudicaria, o que então os enfraqueceria, mataria ou os destruiria”.¹² (p. 344)

É dessa forma que os seres vivos se adaptam e buscam desenvolver a capacidade de sair mais fortes, quando em contato com fatores estressores: “da interação entre as suas partes resultam novos comportamentos sinérgicos, em que há um esforço coordenado das partes em prol de um objetivo comum”⁵ (p. 11). Assim, “instituições vivas” devem buscar se comportar como sistemas ou redes antifrágeis, saindo da lógica do “resistir e sobreviver” para o “sobreviver e evoluir”, saindo mais fortes de qualquer desafio. Há que se acreditar e investir na plasticidade das instituições e na transformação dos seus arranjos e interconexões a partir do seu aprendizado.

Esse estudo se justifica pela pouca literatura pertinente à construção de “instituições vivas” na saúde. Com ele procura-se refletir, na prática, como construir uma instituição de saúde que funcione como “rede viva de si própria”, produzida na relação entre seus elementos a partir de suas necessidades próprias, proporcionando serviços eficientes, acessíveis e de qualidade, totalmente integrados às redes à qual pertence? Como os atores que participam dessa “instituição viva” podem contribuir para esse processo de autopoiese?

Metodologia

Trata-se de um estudo de reflexão, fundamentado na fenomenologia como base teórica filosófica, além da percepção dos autores sobre os temas abordados. A pesquisa fenomenológica é um projeto descritivo que parte de uma busca pela essência pela suspensão de crenças prévias, para se obter



a compreensão da experiência vivida pelos indivíduos, para explicá-las em seus próprios termos e independentes de paradigmas externos¹³.

Buscou-se discutir estudos no campo da Biologia, da Complexidade, da Antifragilidade e Resiliência, da teoria das Redes, da Autopoiese, da Cibernética e da Governança voltados para a compreensão dos organismos vivos. O texto foi organizado em três partes, com abordagem nas temáticas: "Planejamento", "Fluxo de Informações" e "Tomada de Decisões".

Esse estudo seguiu as determinações da Resolução CNS Nº 510/2016 e da Carta Circular Nº 166/2018-CONEP/SECNS/MS, que dispensam a exigência prévia de registro e avaliação pelo sistema CEP/CONEP a estudos que versem sobre aspectos relacionados às práticas no serviço em que sejam respeitados os preceitos relacionados à privacidade dos participantes, a confiabilidade dos dados e a dignidade humana.

Resultados

Uma "instituição viva", elemento de uma "rede viva", nasce e cresce sem perder sua qualidade de "rede viva de si própria", contribuindo, ao mesmo tempo, para a vida nas redes às quais pertence, fomentando e movendo-se em um "sistema vivo". Seu fluxo e refluxo de informações é importante para a autorregulação que surge com o aprendizado, perante os desafios da imprevisibilidade e impermanência. Mas para permanecer viva, a instituição, mais do que fortalecer padrões e estruturas, deve ser capaz de fazer emergir novos padrões e estruturas, ganhando em flexibilidade, adaptabilidade e antifragilidade.

Precisando compreender como produzir um ambiente complexo dentro de uma instituição, dividimos essa reflexão em como uma "instituição viva" se planeja, como ela faz fluir energia em forma de informações e como se dá o processo de tomada de decisões.

Planejamento

Mais do que simplesmente criar e instituir fluxos, diretrizes e protocolos, a reorganização de qualquer instituição implica numa mudança de atitude de todos que a constituem. Não se consegue, por "comando e controle", implementar uma cultura colaborativa de interconexão e integração. Sempre que as pessoas são forçadas a se ajustar a novas condições surge uma dor,



com recursos desperdiçados, trabalhadores apreensivos, frustrados e dispensados, que poderia ter sido evitada se um processo ordenado de mudança organizacional fosse implementado.

Um planejamento e gestão baseados no "comando e controle" estão fadados ao replanejamento incessante, à medida que as ações planejadas comecem a ser implementadas, pois

"em ambientes complexos, caracterizados pelo desconhecimento de variáveis significativas, mudança e imprevisibilidade, não é possível prever o que irá acontecer. Assim, em lugar de se impor um caminho, é mais eficaz uma abordagem empírica e adaptativa, com tolerância a falhas e abertura a formas inovadoras de trabalhar durante a execução".⁷ (p. 7-8)

A resistência à mudança é o resultado natural da tendência de um indivíduo ou de um grupo, dependendo do valor social dado aos padrões de comportamento no grupo, a se opor a forças que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio. Pode ser superada pela educação e comunicação, pelo estímulo à participação, envolvimento e cooperação das pessoas, ou pela facilitação, suporte, negociação ou acordo dos líderes.

Precisa-se descongelar um *status quo* inflexível e apresentar novas possibilidades para que se possam estabelecer mudanças na cultura da instituição. Tudo começa pela percepção das crises como oportunidades de crescimento e a criação de uma equipe com motivação e capacidade de liderança suficientes para desenvolver uma visão de futuro que direcione o esforço de mudanças e desenvolva estratégias para concretizar a visão. O comportamento colaborativo dessa equipe servirá de modelo para o comportamento da instituição, de forma a mobilizar e motivar outras equipes.

Essa motivação deve visar o empoderamento de todos como atores responsáveis pela eliminação de obstáculos e mudança de todos os fluxos e estruturas que possam minar a visão da mudança. Todas as pequenas conquistas devem ser reconhecidas/recompensadas e comunicadas a todas as outras equipes, como forma de revigorar o processo com novos projetos, temas e agentes de mudança. Dar atenção aos atores sociais e suas inter-relações é propiciar meios para que a inter-relação, interconexão e integração ocorram, para que os desafios no planejamento sejam abordados de uma forma mais ampla e a aprendizagem colaborativa ocorra.



Pensar em construção, crescimento e evolução de “instituições vivas”, mediante a imprevisibilidade dos cenários complexos, requer que se incluam o caos e o risco para a tomada de decisões. Requer “adotar novos métodos que forneçam *insights* úteis sobre a sensibilidade e a capacidade de ajuste dos sistemas perante [possíveis] variações futuras”⁵ (p. 26); inovar e agir de forma não tradicional. Requer que se desloque a atenção da verticalidade, do “comando e controle de um mundo previsível” para uma horizontalidade onde as relações entre os elementos sejam mais importantes que as tarefas propriamente ditas, reforçando a necessidade de integração e colaboração:

“em ambientes verdadeiramente complexos, as situações ultrapassam a habilidade de um único líder prever, monitorar e controlar. Equipes bem integradas e conectadas interna e externamente estarão melhor preparadas do que esse líder para decidir e inovar. [...] interações curtas, no sentido de desenvolver o trabalho em parcelas intermediárias com feedback constante, permitem que [...] mudanças possam ser mais rapidamente inseridas no projeto”.⁷ (p. 7-8)

Enfim, para se consolidar uma nova cultura institucional, deve-se associar os novos comportamentos, fluxos e estruturas com o sucesso organizacional, na forma de aprendizado coletivo, incentivando as equipes à cooperação e ao aprendizado colaborativo e ao desenvolvimento e formação de lideranças. Numa “instituição viva”, a atenção às lideranças constituídas hierarquicamente deve ser substituída pela atenção a todos os elementos (atores sociais) e ao conjunto de suas ligações (inter-relações entre os atores), propiciando fluxos de comunicação em múltiplos níveis:

“Visto que a grande maioria dos indivíduos possui n critérios que os interligam aos outros seres, e que várias dessas relações se alteram com o passar do tempo, o correto, para uma análise mais fidedigna dos cenários reais, e assim mais eficiente, é utilizarmos redes multilayers. [...] Estruturadas em várias camadas, em que cada uma representa um período ou um tipo de característica dos nodos ou da sua relação, as



redes multiníveis permitem-nos vislumbrar, de forma mais ampla e profunda, os sistemas e as relações entre os seus agentes".⁵ (p. 20)

Nesses cenários complexos, as instituições devem desenvolver certas características essenciais, que, atuando em conjunto, produzem flexibilidade e dinamismo frente aos desafios que se apresentam, que são¹⁴: autonomia para criar, frente a objetivos genéricos e desafiadores; fases de desenvolvimento sobrepostas pelas equipes; aprendizado baseado em múltiplas fontes de informação; controle sutil e transferência organizacional do aprendizado.

"Embora as equipes se autogerenciem, eles não são livres de controle. A instituição estabelece pontos de verificação suficientes para evitar que a instabilidade, a ambiguidade e a tensão se transformem em descontrole. Ao mesmo tempo, a administração evita o tipo de controle rígido que prejudica a criatividade e a espontaneidade. Em vez disso, a ênfase está no 'autocontrole', 'controle através da pressão dos colegas' e 'controle pelo amor', que coletivamente chamamos de "controle sutil".¹⁴ (p. 143)

A construção e refinamento de um planejamento estratégico deve acontecer ao longo do processo de trabalho e do "existir em redes vivas", se detalhando mais as ações de curtíssimo prazo (uma a duas semanas) e deixando as de médio e longo prazo apenas em linhas gerais. A busca por lacunas no conhecimento e por ideias novas devem ser metas a serem realizadas de forma integrada, envolvendo todos os atores interessados. Para isso, um ambiente seguro e acolhedor deve ser produzido, para que vínculos afetivos, produtivos e criativos sejam estabelecidos, em vez do tradicional "comando e controle": "mais do que traçar planos que descrevam tarefas minuciosas, o desejável é que se planejem essas relações entre pessoas, incluindo fornecedores e usuários da instituição. A inovação e a criatividade serão produtos do trabalho coletivo"⁷ (p. 9).

Fluxo de Informações

A formação dessas equipes, competentes e motivadas dentro de uma "instituição viva", é essencial às conexões e inter-relações entre todos. Em seu trabalho é necessário que uma certa tensão seja produzida, estabelecendo requisitos muito desafiadores, embora lhes dando grande liberdade para pensar. Para que possuam capacidade de auto-organização, essas equipes devem



possuir autonomia, manter um diálogo interno de qualidade (para reduzir problemas no desenvolvimento de seus trabalhos), possuir capacidade de transcendência (manutenção de um sentimento de pertencimento e consciência da importância de seu trabalho para a instituição) e serem multifuncionais¹⁴.

Não devem ser muito grandes, de cinco a nove pessoas⁷, não devendo se identificar com as especialidades individuais de cada um, mas com a visão de futuro da instituição e o valor do produto que se quer entregar ao usuário. Assim elas podem tomar iniciativas e assumir riscos, criando uma agenda e conceitos próprios, mas mantendo sua consciência holística de pertencimento a um sistema e interdependência nas interações entre todas as outras equipes. Para qualquer decisão funcionar, todos devem manter sua visão sistêmica.

Conformada uma equipe nesse padrão, o fluxo de informações deve ocorrer na forma de relatórios periódicos e retornos de realimentação – feedbacks, mas a documentação não substitui a inter-relação entre os coletivos, sua interação e integração com as demais equipes por meio de reuniões periódicas de avaliação. A equipe deve buscar essa interação e feedbacks, como forma de aprimoramento de seu trabalho, mantendo uma alta consciência de conexão com todas as demais equipes da “instituição viva”.

“[Assim, devem existir] fluxos produtivos de informação entre as equipes, integrando-as de forma similar à integração entre os indivíduos que conformam uma única equipe. Para isso, [... defende-se] que sejam mantidas conferências abertas e transparentes, coordenadas pelas lideranças, com o objetivo de aproximar as pessoas da organização”.⁷ (p. 12)

Tomada de Decisão

Embora a atribuição às equipes da capacidade de se organizar proporcione eficácia e redução de riscos, na forma corrente de gestão, baseada no “comando e controle”, fica muito difícil trabalhar deixando as equipes livres em sua autonomia e auto-organização: “a superação das dificuldades impostas pelos ambientes complexos exige das organizações que incorporem coragem para confiar em suas equipes e deixem-nas livres para realizar seu trabalho”⁷ (p. 9).



Precisa-se caminhar do "comando e controle" para o monitoramento, conferência e reorientação; da avaliação e auditoria unilaterais para o acompanhamento, feedback e aprendizado multilaterais; da democracia da maioria para o consenso grupal; da governabilidade para a governança. Assim, a "instituição viva" deve cuidar da forma como todas as equipes interagem e se organizam, quando juntas, para garantir uma boa governança:

"enquanto governabilidade sugere atividades sustentadas por uma autoridade formal, pelo poder de autoridade que garante a implementação das políticas formalmente instituídas, governança refere-se a atividades apoiadas em objetivos comuns [...] e não dependem, necessariamente, do poder de autoridade para que sejam aceitas e vençam resistências".¹⁵ (p. 829-830)

Com a complexidade crescente enfrentada pelas instituições, a governança está se tornando cada vez mais difícil, principalmente em termos de segurança e qualidade de serviços ao usuário final. Para manter-se antifrágil, a instituição precisa legitimar a autonomia e a interação de suas equipes, para que comportamentos adaptativos e sinérgicos surjam em prol de um objetivo comum: o propósito, a missão e a visão de futuro da instituição. Nisso, uma avaliação das lacunas de conhecimento, inovações e criatividade desenvolvidas por todas as equipes têm um papel crucial.

O controle sutil da instituição deve ser mais relacionado ao foco e qualidade de trabalho, quantidade de documentação e macro gerenciamento das equipes, deixando as tomadas de decisão e controle para as equipes, para proporcionar ganhos em empoderamento, motivação intrínseca, satisfação, criatividade e produtividade: as decisões das equipes a envolvem nos seus resultados.

O consenso, advindo do diálogo, deve permear essas interações avaliativas institucionalizadas, e os modelos de avaliação devem integrar três dimensões: avaliação baseada em metas e objetivos, avaliação baseada em teorias e avaliação participativa¹⁶. Enquanto a avaliação baseada em metas é importante no monitoramento do que está sendo decidido em cada nível da instituição, mas não os porquês dos êxitos ou fracassos dos processos, a avaliação por teorias tenta



interligar os processos de trabalho às metas, buscando compreender que fluxos determinaram quais resultados.

Já as avaliações participativas têm a perspectiva da construção coletiva de um aprendizado "justo e útil para a ação": um recurso para compensar déficits na democracia e falhas na abordagem de desafios complexos e oferta de "soluções socialmente aceitáveis e potencialmente eficazes" nos campos social, político, educacional ou da justiça redistributiva¹⁶.

Assim, faz-se necessário se apropriar da complementaridade dessas formas de avaliação, como forma de responder aos desafios que se apresentam nas instituições, auxiliando-as na tomada de decisões. O processo de tomada de decisões é um processo de gestão de controvérsias necessárias, por vezes intensas, mas que devem ser trabalhadas num ambiente de confiança, cooperação e diálogo.

Uma "instituição viva" implica um "viver avaliativo" incorporado a todos os seus processos decisórios, de influência e de ação: institucionalizar a avaliação. A avaliação não produz diretrizes, mas informações que devem fluir e serem interpretadas conforme os diferentes contextos das equipes: é um poderoso recurso para criar aprendizagem e inovar nas instituições. Todas as informações devem ser colocadas a serviço da realimentação em todas as equipes e não a serviço de um "comando e controle".

"Não existe institucionalização da avaliação se não criarmos um grupo de líderes que vão impulsionar para institucionalizar tanto as capacidades quanto as competências na tomada de decisões. Chamamos isso de liderança coletiva".¹⁶ (p. S235)

Discussão

Na forma cartesiana de fazer gestão, os aspectos complexos de um mundo globalizado dificultam qualquer visão simplista de causa e efeito, pois a grande quantidade de variáveis e pontos nodais só pode ser objeto de planejamento dentro de uma visão sistêmica de mundo. Dentro de uma instituição, que tanto é o processo como o resultado da maneira como seus integrantes se articulam para a consecução de seus objetivos, isso se reproduz na imensa quantidade de visões de mundo dos elementos que a compõem. Assim, numa "instituição viva", os processos de gestão para a qualidade, planejamento, controle, avaliação e auditoria, demandam que essa visão sistêmica seja percebida por



todos que dela fazem parte:

"dentro de uma rede quase todas as responsabilidades mudam ou são compartilhadas constantemente, inclusive com e por pontos nodais externos à mesma. Assim, por si só, as redes são incapazes de produzir resultados planejáveis, pois necessitam de um esforço consciente, e em conjunto, de vários atores sociais, atratores que são, fazendo com que a atribuição de tarefas que causem impacto seja uma árdua tarefa, diante das inúmeras relações e interconexões de poder que se formam em todos os subsistemas".² (p. 14)

Todos os elementos (atores sociais) em uma "rede viva" são pontos nodais e, por isso mesmo, lideram em alguma medida a partir de seu próprio movimento autônomo de vida. Se, mesmo com um objetivo comum, não existe vínculo e escuta, as conversas não são diálogos e há "comando e controle" ocasionando desorganização e perda de foco, temos a produção de anomia. Teremos somente um grupo, com o resultado do grupo sendo menor que a soma dos resultados individuais.

Quando os integrantes do grupo começam a criar vínculo entre si, constroem relações de confiança e um ambiente de escuta e colaboração, o objetivo comum passa a ser o foco e o grupo se torna um time, capaz de auto-organização. Nesse ambiente de heteronomia, surge a democracia do falar e do escutar e as decisões começam a surgir em nome da coletividade. Aqui, o resultado do time é equivalente à soma dos resultados individuais.

Mas o nível de "estar equipe" precisa ser atingido, onde o resultado é maior do que a soma dos resultados individuais. Nele as pessoas são autônomas e as decisões não se fazem por maioria, mas por consenso, tomadas a partir de um ponto mais interno de cada um. A palavra **autonomia** (do grego *autonomía*), refere-se à capacidade de se guiar seguindo as suas próprias leis, de ter energia e movimentos próprios, ter "vida própria", ter ânimo (*ânima* ou "alma") para refazer-se, recriar-se e se desenvolver de modo próprio.

Autonomia é um conceito absolutamente sistêmico que precisa ser compreendido a partir das conexões e adaptações que cada ponto nodal faz, enfatizando mais os efeitos positivos resultantes de suas inter-relações (simbiogênese), no fluxo do tempo. Em um sistema vivo precisamos entender as relações do processo grupal de interconexões, entender o sistema pelo fluxo e não pelo ponto nodal. Assim, em uma "instituição viva" que continuamente se autoproduz, a liderança e autonomia individual (a "alma atratora") são naturalmente articuladas e colaborativas com os movimentos de vida dos



outros atratores do sistema, criando a “alma da instituição”, sua autonomia.

Chegamos aqui aos conceitos de **liderança distribuída e autonomia colaborativa**^{17,18}, próprios dos atratores que se movimentam em campos complexos de geometria fractal. Temos que agregar a colaboração à autonomia: “um tipo diferente de liderança, que seja distribuída, informal, facilitadora, capaz de nutrir relacionamentos e lidar com complexidade”¹⁷ (p. 143).

Qualquer campo, entendido aqui como um espaço de influência e mediação da interação entre pontos individuais de energia, dialética ou até paradoxalmente precisa **interagir** com outros campos para, nesse processo, construir ou exercitar a própria identidade, a própria autonomia. Numa “instituição viva”, cada movimento de uma equipe, autônoma em si mesma, proporciona um movimento articulado e colaborativo que movimenta o sistema inteiro, rumo a níveis cada vez mais complexos de comportamento.

Dentro de cada equipe, a palavra de ordem deve ser **interação**. Na ciência dos campos, a interação entre quaisquer pontos individuais de energia constitui uma ação recíproca entre esses pontos. De forma semelhante, dentro de uma equipe funcionando de forma colaborativa, essa interação é formada por processos sociais de **assimilação, acomodação, competição e conflito**, intra e inter-equipes:

- **Assimilação** ocorre quando um ponto (instituição ou ator social), não atrator momentâneo, se identifica completamente, assume inteiramente para si ou incorpora um movimento (ideia ou conceito) que surge na equipe, primário dela ou secundário a algum movimento externo a ela;
- **Acomodação** ocorre quando um ponto (instituição ou ator social) não se identifica completamente com um movimento (ideia ou conceito) que surge no grupo, posto que já está em movimento próprio, mas está, mesmo assim, “disposto” a incorporá-lo para seguir “na dança da vida” com a equipe;
- **Competição** ocorre quando um ponto (instituição ou ator social) já está em um movimento próprio e diferente do movimento que surge na equipe e oferece seu próprio movimento como alternativa. Esse processo sinaliza para uma possibilidade de mudança organizacional crítica emergente, que deve ser percebida e cuidada por todos os elementos da equipe; e
- **Conflito**, como a exacerbação, radicalização ou intensificação da competição, que pode ser



responsável por um salto de qualidade, uma cisão interna ou até mesmo à queda ou extinção da equipe¹⁹.

Numa instituição onde todos são líderes, todos são plenamente conscientes de suas habilidades e de suas deficiências, procuram exercitar-se onde estão deficientes e desenvolver novas habilidades, sabem quais são os seus deveres e os cumprem sem cobranças e, principalmente, são capazes de formar novos líderes. Num ambiente organizacional assim, o trabalho flui integradamente em estigmergia, como num formigueiro, sem ninguém emperrar o processo e cada qual sabendo da importância do seu papel.

Nessa construção, Ranulph Glanville enfatiza a cibernética, “não apenas como um campo de estudo, mas também uma maneira de pensar e agir”²⁰ (p. 206), ao que Gregory Bateson menciona como “ecologia da mente”, onde uma compreensão das interrelações sistêmicas e padrões de autorregulação faz as pessoas, como pontos nodais, aprenderem e se autorregularem²¹ (p. 12). Enfim, Stafford Beer fala da busca pela implementação do Modelo Viável de Sistemas²²⁻²⁴, para aumentar a probabilidade de que decisões tomadas sob condições de extrema incerteza se tornem eficazes, mesmo com todas as dificuldades inerentes de sua aplicação prática²⁵.

Para um sistema vivo ser viável, o grau de autonomia individual recomendada é função do propósito do sistema em relação a seu ambiente (interno e externo), dado a variabilidade existente. Isso claramente delimita a liberdade de todos dentro de qualquer organização²³ (p. 16), que passam a agir em prol do sistema e não de si mesmos. Como ninguém está apegado ao seu ponto individual de vista, o consenso surge naturalmente (estigmergia), provindo das profundezas misteriosas da consciência. Todos têm a visão sistêmica e coletiva do que está ocorrendo e agem de acordo com tal visão coletiva. Para Otto Scharmer²⁶, essa nova forma de liderança necessita de uma mente aberta, um coração aberto e uma vontade aberta:

- **Mente aberta:** suspender velhos hábitos de pensamento;
- **Coração aberto:** ver uma situação pelos olhos de outra pessoa (empatia); e
- **Vontade aberta:** deixar ir antigas ações do passado e deixar o novo vir.

Dessa forma, o sucesso de qualquer interação vai depender da condição interior de quem interage, ou seja: “o sucesso de nossas ações [ou movimentos] como agentes de mudança não depende do que fazemos ou de como fazemos, mas a partir do lugar interior a partir do qual



operamos"²⁶. A importância dessa afirmação aponta para a importância da qualidade da atenção (consciência) que o fator humano dedica às ações que realiza dentro de uma equipe, à consciência presente em cada atrator, à qualidade da escuta em cada encontro interativo (interação): ao "sensibilizar-se no momento presente".

Considerações Finais

Um risco sistêmico ocorrerá sempre que, em uma instituição, rede ou sistema, um elemento ou fluxo não se comportar em prol do objetivo comum, levando outros elementos e fluxos a "cair" ou a acompanhá-lo em uma reação em cadeia. Quanto maior for essa "alma atratora", maiores serão as perdas ao longo do sistema. Geralmente isso se dá de forma imprevisível e aleatória, seguido de um mecanismo de "propagação da falha" ou "contágio". Assim, uma gestão de riscos apropriada deverá englobar fatores peculiares à instituição, rede ou sistema, e todas as externalidades não previsíveis.

Precisamos adentrar fundo em uma perspectiva de gestão centrada no fator humano e inserida num movimento de liderança, humanização do trabalho e de democratização da instituição até à autonomia sistêmica de seus atores. Uma nova forma de fazer gestão é uma necessidade premente já há algum tempo, "entendida como um dos meios essenciais para a sobrevivência e melhoria da competitividade das empresas no contexto de concorrência intensificada da economia global"⁶ (p. 41). Precisa-se de uma Rede de Saúde Viva composta de "instituições vivas" que se articulam em cima de **consensos mobilizadores**, sem perderem sua própria autonomia. Essas organizações vivas assim o permanecerão enquanto seu processo ordenador caótico interno distribuir a sua própria liderança interna de uma forma colaborativa.

Assim, a reflexão sobre esses conceitos convida a olhar constantemente tanto para dentro e para fora das instituições (grupos ou organizações na sociedade), como para dentro e para fora de si mesmo, enquanto ator social e "alma atratora". Olhar para o outro é calar, escutar verdadeiramente o que o outro tem para nos dizer, fixar seu olhar, esquecer de si e perceber o movimento do outro, suas necessidades e subjetividades, sem esquecer o olhar para nós mesmos, nossas necessidades e subjetividades.

Trazer a nossa vida à consciência é um trabalho de silêncio e introspecção. Mas uma vez percebido o que ocorre nessas outras dimensões nossas, e porque ocorre, seremos capazes de perceber o outro integralmente. É quando silenciarmos que percebemos o outro. Se é difícil conosco mesmos,



temos que admitir a dificuldade maior que é efetuar essa sensibilização em grupos.

Exercer uma liderança distribuída e uma autonomia colaborativa é ser capaz de perceber as qualidades do outro e incentivá-las, ser capaz de formar novos líderes e dar independência para eles, ser capaz de "guiar" os outros agindo nos bastidores. Esse líder não manda, mas busca o consenso, não castra, não inibe, não restringe. Esse líder orienta, incentiva e convence, não está querendo aparecer e está sempre aberto ao diálogo. Esse líder deve ser capaz de promover o diálogo de sua equipe com o silêncio...



Contribuição dos autores

Cláudio Roberto Freire de Azevedo participou na concepção e delineamento do trabalho, na obtenção, análise e interpretação dos dados; na discussão dos resultados, na redação do manuscrito e revisão crítica do seu conteúdo e na aprovação da versão final do manuscrito. **Juliana Araújo de Medeiros** participou na discussão dos resultados e na aprovação da versão final do manuscrito.

Agradecimentos

Núcleo de Educação Permanente do SAMU 192 – Regional Fortaleza

Direitos autorais

Este artigo está licenciado sob a Licença Internacional Creative Commons 4.0, tipo BY-NC (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR).



Referências

1. Mendes EV. As redes de atenção à saúde. 2ª. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde; 2011. 549 p.
2. Azevedo CRF de, Medeiros JA de. Reflexões entre Aprendizagem e Regulação no Existir das “Redes Vivas” de Atenção às Urgências. *Rev Chronos Urgência* [Internet]. 2021 Jan 31 [cited 2022 Feb 5];1(1):e1121.26. Available from: <https://chronos.samu.fortaleza.ce.gov.br/index.php/urgencia/article/view/26>
3. Maximino VS, Liberman F, Frutuoso MF, Mendes R. Profissionais como produtores de redes: tramas e conexões no cuidado em saúde. *Saúde e Soc* [Internet]. 2017 Jun [cited 2022 Jan 1];26(2):435–47. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902017000200435&tlng=pt
4. Merhy EE, Gomes MPC, Silva E, Santos M de FL, Cruz KT da, Franco TB. Redes Vivas: multiplicidades girando as existências, sinais da rua. Implicações para a produção do cuidado e a produção do conhecimento em saúde. *Divulg saúde debate* [Internet]. 2014 [cited 2022 Jan 1];(52):153–64. Available from: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-774076>
5. Passos DS dos. Antifragilidade: como a Ciência da Complexidade pode auxiliar as Organizações [Internet]. [Lisboa]: Instituto Universitário de Lisboa; 2019 [cited 2022 Jul 30]. Available from: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/19747>
6. Kovács I. Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho. *Sociol Probl e Práticas* [Internet]. 2006 [cited 2022 Mar 19];52:41–65. Available from: <https://www.uc.pt/feuc/citcoimbra/Kovacs2006>
7. Paula MFM de. Ambientes Complexos e a Superação da Gestão por Comando e Controle nas Operações de Inteligência. *Rev Bras Inteligência* [Internet]. 2018 Dec 1 [cited 2022 Jul 30];(13):45–59. Available from: <https://rbi.hom.enap.gov.br/index.php/RBI/article/view/149>
8. Taleb NN. Antifrágil: coisas que se beneficiam com o caos. 15ª Edição. São Paulo: Best Business; 2014. 664 p.
9. Passos DS, Coelho H, Sarti FM. From Resilience to the Design of Antifragility. *PESARO 2018 Eight Int Conf Performance, Saf Robustness Complex Syst Appl*. 2018;1(c):7–11.
10. Carlisle YM, McMillan E. Complex Adaptive Systems and Strategy as Learning. In: Little SE, Go FM, Poon TS-C, editors. *Global Innovation and Entrepreneurship: Challenges and Experiences from East and West*. Cham: Springer International Publishing; 2017. p. 43–60.
11. Maturana H, Varela F. De Máquinas e Seres Vivos: Autopoiese - a Organização do Vivo. 3ª Edição. Porto Alegre: Artes Médicas; 1997. 138 p.
12. Augusto GL de M, Ferreira RAM. Antifragilidade Democrática: *Rev Vianna Sapiens* [Internet]. 2020 Aug 29 [cited 2022 Jul 30];11(2):23. Available from: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/671>
13. Garnica AVM. Algumas notas sobre pesquisa qualitativa e fenomenologia. *Interface - Comun Saúde, Educ* [Internet]. 1997 Aug [cited 2021 Dec 25];1(1):109–22. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32831997000200008&lng=pt&tlng=pt
14. Takeuchi H, Nonaka I. The New Product Development Game. *Harvard Business Review* [Internet]. 1986;(64):137–46. Available from: <http://damiantgordon.com/Methodologies/Papers/The New Product>



Development Game.pdf

15. Andrade LOM de. Inteligência de Governança para apoio à Tomada de Decisão. *Cien Saude Colet* [Internet]. 2012 Apr [cited 2019 Jun 22];17(4):829–32. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232012000400003&lng=pt&tlng=pt
16. Denis J-L. Institucionalização da avaliação na administração pública. *Rev Bras Saúde Matern Infant* [Internet]. 2010 Nov [cited 2022 Aug 5];10(suppl 1):s229–333. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-38292010000500020&lng=pt&tlng=pt
17. Scherer-Warren I, Lessa C, Adulis D, Wilson-Grau R. Vida em Rede: conexões, relacionamentos e caminhos para uma nova sociedade [Internet]. Martinho C, Felix C, editors. Barueri: Instituto C&A; 2011 [cited 2021 May 14]. 229 p. Available from: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39126911/200920112733_vidaemrede.pdf?1444664417=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DVida_em_rede.pdf&Expires=1620999113&Signature=Y7bZ5WNT3bDdGlguv1rcks51e69if0o~HNf7T4Xfh026607V1RbNhqkS6uczWgVl8tnL8W6h
18. Silva LL da. Liderança Distribuída e Desempenho Organizacional: um estudo em unidades descentralizadas de negócios [Internet]. [Nova Lima]: Fundação Dom Cabral; 2019 [cited 2022 Aug 20]. Available from: <https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Dissertações FDC/MPA 2019/Dissertação Lilian Lira da Silva.pdf>
19. Massoni NT. Ilya Prigogine: uma contribuição à filosofia da ciência. *Rev Bras Ensino Física* [Internet]. 2008 [cited 2022 Jan 1];30(2):2308.1-2308.8. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-11172008000200009&lng=pt&tlng=pt
20. Stralen M de S Van. Dynamic architectural systems: parametric design and digital fabrication towards conversational customisation [Internet]. [Belo Horizonte]: Federal University of Minas Gerais; 2017 [cited 2022 Aug 20]. Available from: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/MMMD-B4RHUJ>
21. Hampshire MCS. O modelo do sistema viável na concepção da arquitetura de sistemas de informação: aplicação no contexto de incidentes em instalação de pesquisa na área nuclear. [Internet]. [São Paulo]: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo; 2008 [cited 2022 Aug 20]. Available from: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3135/tde-09022009-183414/>
22. Beer S. Decision and Control: The Meaning of Operational Research and Management Cybernetics [Internet]. New York: John Wiley & Sons, Ltd. (UK); 1994 [cited 2022 Aug 20]. 587 p. Available from: https://syscoi.com/model.report/nkbtr.org/down/Stafford_Beer_Decision_and_Control_The_Meaning_of_Operational_Research_and_Management_Cybernetics_1995.pdf
23. Beer S. The Viable System Model: Its Provenance, Development, Methodology and Pathology. *J Oper Res Soc* [Internet]. 1984 Jan 20 [cited 2022 Aug 20];35(1):7–25. Available from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/jors.1984.2>
24. Kybernetes Editorial Team. Ten pints of Beer. *Kybernetes* [Internet]. 2000 Jul 1;29(5/6):558–72. Available from: <https://doi.org/10.1108/03684920010333044>
25. Orengo M. Theoretical notes regarding the practical application of Stafford Beer’s viable system model. *Kybernetes*. 2018;47(2):262–72.
26. Scharmer O. Liderar a partir do Futuro que Emerge: a evolução do sistema econômico ego-cêntrico para o eco-cêntrico. Rio de Janeiro: Editora Alta Books; 2019. 320 p.



ABSTRACT

A “living institution”, in a “living network”, must manifest the quality of “living network of itself”, contributing to life in the networks to which it belongs, fostering and moving in a “living system”. Its flow and reflux of information is important for the self-regulation that comes with learning, in the face of the challenges of unpredictability and impermanence. This is a reflection study, based on phenomenology as a philosophical theoretical basis, in addition to the authors' perception of the topics covered. To remain alive, the institution, more than strengthening patterns and structures, must be able to create patterns and structures, gaining flexibility, adaptability and anti-fragility. What is needed is a distributed leadership that is articulated on top of mobilizing and collaborative consensuses, without losing its own autonomy; that subtly form and control autonomous and motivated teams that are capable of self-organization and transcendence, of taking initiatives based on a quality internal dialogue, taking risks, innovating and transferring their learning; who does not command, but seeks consensus, does not castrate, does not inhibit, does not restrict; who guides, encourages and convinces, who does not want to appear and is always open to dialogue; able to promote his team's dialogue with silence.

Descriptors: Nonlinear Dynamics, Life, Learning, Organizational Policy, Health Services Administration.

Keywords: Complex Thought, Systems, Networks, Life, Resilience, Anti-fragility, Leadership, Autonomy, Learning, Transcendence, Regulation, Health Services Administration.

RESUMEN

Una “institución viva”, en una “red viva”, debe manifestar la cualidad de una “red viva de sí misma”, contribuyendo a la vida en las redes a las que pertenece, fomentando y moviéndose en un “sistema vivo”. Su flujo y reflujo de información es importante para la autorregulación que viene con el aprendizaje, frente a los desafíos de la imprevisibilidad y la impermanencia. Se trata de un estudio de reflexión, basado en la fenomenología como base teórica filosófica, además de la percepción de los autores sobre los temas abordados. Para mantenerse viva, la institución, más que fortalecer patrones y estructuras, debe ser capaz de crear patrones y estructuras, ganando flexibilidad, adaptabilidad y antifragilidad. Necesita de un liderazgo distribuido articulado sobre consensos movilizadores y colaborativos; que formen y controlen con sutileza equipos autónomos y motivados, capaces de autoorganizarse y trascender, de tomar iniciativas a partir de un diálogo interno de calidad, de asumir riesgos, de innovar y de transferir sus aprendizajes; que no manda, sino que busca el consenso, no castra, no inhibe, no restringe; que guía, alienta y convence, que no quiere aparecer y está siempre abierta al diálogo; capaz de promover el diálogo de su equipo con el silencio.

Descriptores: Dinámicas no Lineales, Vida, Aprendizaje, Política Organizacional, Gestión de los Servicios de Salud.

Palabras clave: Pensamiento Complejo, Sistemas, Redes, Vida, Resiliencia, Antifragilidad, Liderazgo, Autonomía, Aprendizaje, Transcendencia, Regulación, Gestión de los Servicios de Salud.

Submetido em 20/08/2022.

Aprovado em 11/10/2022.