



Norteadores estratégicos Grupo Dimed: Transformando valores em ações

grupodimed

Top Ser Humano 2017 ABRH-RS – Categoria Organização

Autoras:

Karin Leitzke – Diretora de Recursos Humanos

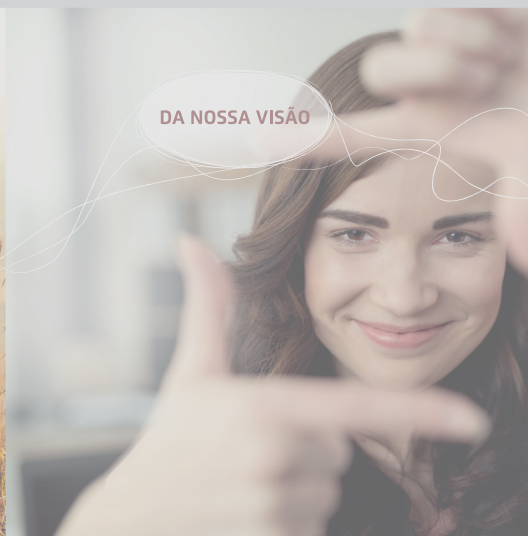
Tonia Keiserman Lempke – Coordenadora de Endomarketing

ÍNDICE

Resumo	03
Introdução	04
Corpo do Trabalho	06
Conclusão	26
Bibliografia	28
Autoras	29



VOCÊ FAZ PARTE
DA NOSSA MISSÃO,



DA NOSSA VISÃO



#2016 É COM
A GENTE!

grupodimed

E DOS NOSSOS
VALORES.

RESUMO

Ao longo de todo o ano de 2016, o Grupo Dimed desenvolveu um programa voltado para a divulgação e aprofundamento de seus Norteadores Estratégicos: Visão, Missão e Valores. O objetivo era assegurar que cada um dos colaboradores das três empresas que formam o grupo os entendesse e, mais do que isso, fosse capaz de vivenciá-los na sua prática profissional diária.

A campanha, planejada a partir de 2015, envolveu toda a empresa em uma verdadeira imersão na vivência dos valores durante o ano de 2016. Ainda em 2015, a apresentação dos mesmos foi modificada – ao invés de serem apresentados como um Substantivo, passaram a ter uma definição que incluía um verbo e uma pequena descrição do que eram. Foi assim que, por exemplo, que “Ética” passou para “Ser ético - Atuamos com respeito e primamos pela seriedade em nossas ações e intenções, visando uma vida em sociedade que tenha coerência, integridade e justiça”.

A partir de janeiro de 2016, iniciou-se uma etapa inicial de reflexão sobre o que são Missão, Visão e Valores. Depois dessa fase, cada mês foi dedicado a um valor, com ampla divulgação do mesmo pelos mais variados meios e atividades vivenciais voltadas para o entendimento, reflexão e aplicação daquele valor.

Essa imersão, além de reforçar a importância de se viver de acordo com os valores que se tem, reforçou o espírito de equipe, aumentou o envolvimento dos colaboradores e refletiu-se em resultados recordes ao final de 2016. Apesar da crise econômica que não poupou nenhum setor, o Grupo Dimed pode comemorar resultados que se tornam ainda mais excepcionais quando comparados com a recessão e encolhimento de todos os setores. Apenas para citar dois exemplos: o laboratório do grupo, o Lifar, teve um crescimento de 40%; e a Panvel atingiu seu recorde histórico de vendas diárias em novembro de 2016.

Mais do que números, porém, o que demonstra a profundidade dos resultados obtidos são as percepções dos colaboradores sobre os valores do grupo. Na pesquisa *Great Place to Work*, do qual o grupo participou pela primeira vez em 2017, a pergunta “Qual o principal fator que faz você permanecer na empresa?” teve 66% de respostas diretamente ligadas aos valores do grupo: 12% disseram que têm identificação entre seus valores e os valores da empresa; e 54% responderam que veem chance de crescer e se desenvolver na mesma.

Esses números e percepções reforçam a crença do Grupo Panvel na importância, para organizações e pessoas, de viverem de acordo com seus valores. Eles são a base e a bússola, oferecem suporte e rumo. Sem eles, não há futuro possível.

INTRODUÇÃO

“Em toda a criação há um fio condutor, nem sempre facilmente discernível, que lhe dá unidade – um fio discreto ou evidente, da maior importância”. Eugênio de Andrade.¹

O papel e a importância de Missão, Visão e Valores

Ter uma visão, saber qual é sua missão e definir que valores são atitudes importantes para que uma vida tenha sentido. Quem sabe o que quer, tem clareza de como irá realiza-lo e define os valores que guiarão sua jornada vive uma vida com significado, como apontam os estudos da psicologia positiva de Martin Seligman². Esses três aspectos interligam-se e são o fio condutor de uma vida com sentido.

O mesmo ocorre com as organizações. Como destacam Alex Mussoi Ribeiro et alli, missão, visão e valores são elementos indispensáveis do planejamento estratégico, pois são os norteadores estratégicos no estabelecimento de metas de uma empresa³.

A **visão** define onde a organização pretende chegar. Assemelha-se uma meta, mas vai além das metas, porque diferentemente dessas não tem uma restrição no tempo (metas implicam em prazos de cumprimento). A visão, nesse sentido, é atemporal: representa a personificação do que se deseja, e deve ser “perseguida com afinco por todas as pessoas que corporificam a organização”⁴.

A **missão** é “a linha mestra de atuação de uma empresa, a fim de que ela mantenha não apenas uma coerência com seus pressupostos de criação como possa alinhar os objetivos de atuação definidos”⁵. A missão diz respeito à essência da empresa. Se a visão diz onde ela quer chegar, a missão descreve o que ela é.

Já os **valores** são os princípios ou crenças que norteiam a vida da organização⁶. Eles de-

1 Andrade, Eugênio. *Rosto precário*, p. 25. Lisboa, Fundação Eugênio de Andrade, 1979.

2 O autor aprofunda especialmente a visão de que é preciso haver, além de felicidade, sentido (missão), significado (visão) e valores definidos em sua obra de 2011: *Florescer: uma nova e visionária interpretação da felicidade e do bem-estar*. São Paulo, Ed. Objetiva, 2011.

3 Ribeiro, Alex Mussoi et alli. *Missão Institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto*. REGE – Revista de Gestão. Vol. 18, n.3, jul/set 2011. P. 363. São Paulo, FEA/USP, 2011.

4 Scorsolini-Comin, Fabio. *Missão, visão e valores como marcas dos discursos nas organizações de trabalho*. In: Revista Psico, v 43, n. 3. P. 329. Porto Alegre, PUC-RS, jul/set 2012.

5 Idem, P. 328. Porto Alegre, PUC-RS, jul/set 2012.

6 Freitas, Helenita de Araújo e Ferreira, Maria Cristina. *O impacto dos valores pessoais e organizacionais no*

finem o que aquela instituição considera importante, e devem ser os parâmetros pelos quais se guiam as ações cotidianas de todos os colaboradores.

Não obstante a enorme importância desses elementos para a estratégia de qualquer empresa, eles são subestimados ou mal formulados, como demonstram vários estudos⁷. Isso decorre da não compreensão, por parte da alta direção das empresas, do grande impacto que o desconhecimento ou interpretação incorreta dos valores, missão e visão tem nos resultados do negócio⁸.

Os valores também impactam diretamente em pelos menos três fatores de extrema importância para o crescimento global e o inter-relacionamento dentro das empresas. Comprovadamente influenciam o comprometimento dos indivíduos com a organização⁹; impactam diretamente o bem-estar ocupacional¹⁰, a satisfação dos colaboradores com o trabalho e a cidadania organizacional¹¹.

Com base nesses dados, fica clara a importância de elaborar, divulgar e consolidar os norteadores estratégicos. É disto que trata o presente case: do processo de aprimoramento dos valores e reafirmação dos mesmos e de missão e visão junto aos colaboradores do Grupo Dimed, realizado em 2015 e 2016.

Por meio de uma campanha elaborada a partir da noção de interligação entre os Norteadores Estratégicos e seu papel orientador na vida das pessoas e organizações, foi desenvolvido um conjunto de atividades e materiais que, de forma progressiva e sistemática, trabalharam, junto aos diversos públicos internos do grupo, os valores Dimed. Esse material propiciou, ainda, a cada indivíduo, a possibilidade de refletir sobre os seus próprios valores, missão e visão, permitindo que aplicassem, na prática, o princípio socrático de examinar a própria vida para entender o seu significado¹².

comprometimento com a organização. In: Psico-USF, volume 14, n.3, set/dez 2009. P. 342. Bragança Paulista, Universidade São Francisco, 2009.

7 Idem, p. 363 e Scorsolini-Comi, op. cit., p. 326 apontam para estudos de caso que deixam clara essa assertiva.

8 Freitas, Helenita, op. cit., p. 363.

9 Idem ibidem.

10 Silva, Letícia Seicenti. *Valores organizacionais e valores humanos como fatores de impacto no bem-estar organizacional.* Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. Universidade Mackenzie, 2007.

11 Tamoyo, Álvaro. *Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo.* In: Revista de Administração. V. 33, n. 3, jun/set 1998. São Paulo, USP, 1998.

12 Para Sócrates, “uma vida não examinada não vale ser vivida”. A afirmativa socrática alinha-se aos mais modernos estudos da psicologia positiva, que apontam um índice muito maior de realização pessoal entre sujeitos que articulam sua visão, missão e valores no mundo. Ver estudos de Seligman e a extensa compilação de Myers sobre o assunto.

CORPO DO TRABALHO

“Os valores servem para criar e manter a identidade da organização, guiar a vida organizacional, motivar os membros de organização e, particularmente, definir um contexto favorável para o trabalho produtivo e para a vida na organização, tanto individual quanto coletiva”. Álvaro Tamoyo¹

Grupo Dimed: Três negócios, três realidades diversas

O Grupo Dimed é um dos grandes grupos econômicos com origem no Rio Grande do Sul. É um grupo familiar, que emprega um total de 6.500 colaboradores. Tem sua matriz em Eldorado do Sul, e é formado por três negócios, que atuam em áreas diversas: produção (Lifar), distribuição (Dimed) e varejo (farmácias Panvel).

Sua faceta mais conhecida são as farmácias Panvel, com 380 lojas e cerca de 5.300 colaboradores. A Panvel comercializa mais de 15 mil itens entre medicamentos e produtos de higiene e beleza. Suas lojas estão distribuídas pelos três estados do Sul e São Paulo, e são, nas áreas onde estão presentes, referencial de qualidade e bom atendimento.

Além das lojas físicas, há o serviço de vendas multicanal, que atende todo o Brasil, atuando através do telefone, com o “Alô Panvel”; a loja online “Panvel.com” e o App Panvel. O serviço de call center próprio conta com mais de 220 colaboradores, incluindo o SAC.

O laboratório Lifar é a divisão de desenvolvimento e fabricação de cosméticos, medicamentos e alimentos do grupo. Opera fabricando produtos da marca própria Panvel, mas também é responsável pela produção de artigos de grandes marcas brasileiras. Está situado em Porto Alegre, e ocupa 100 colaboradores. Tem capacidade instalada de 5.219 metros quadrados e capacidade de produção de 10 milhões de produtos/mês.

A Dimed é uma das principais distribuidoras de medicamentos do país, e também uma das pioneiras de seu segmento. Seu centro de distribuição (CD), em Eldorado do Sul, ocupa uma área de 17 mil metros quadrados e é o mais moderno do país no setor. Utiliza equipamentos que são considerados os melhores do mundo e conta com cinco mil canais de separação, 21 docas, câmara fria e linha totalmente automatizada. A capacidade de separação diária do CD de Eldorado é de 500 mil produtos, e ocupa 341 pessoas. Há outro centro de distribuição em Passo Fundo (RS), com 5 mil metros quadrados, 100 colaboradores e capacidade de produção diária de 92 mil produtos.

¹ Tamoyo, Álvaro. *Valores Organizacionais e comprometimento afetivo*. In: Revista de Administração Mackenzie. Ano 6, n. 3. P. 201. São Paulo, Universidade Mackenzie, 2006. Versão em pdf.

Para atender aos três negócios há uma área corporativa, situada na matriz, em Eldorado do Sul. A área tem cerca de 360 colaboradores e responde por serviços de RH, marketing, tecnologia da informação, compras, apoio administrativo e financeiro, entre outros, tendo como clientes as empresas do grupo e suas diversas unidades. Cabe também à estrutura corporativa desenvolver e aplicar a visão estratégica de conjunto.

Considerando os três segmentos de atuação, o grupo está presente em 91 municípios com mais de 390 unidades de operação (entre lojas, centros de distribuição, escritórios de representação, fábrica e centro administrativo).

A atuação desses três negócios é, simultaneamente, distinta e complementar. As empresas que se encontram nos segmentos de base da economia (Lifar na indústria, Dimed no atacado e distribuição) fornecem produtos e serviços para a área do varejo - a Pannel. Esta, por sua vez, é o principal canal de escoamento dos artigos produzidos pela indústria e distribuídos pelo atacado.

No entanto, pelas características de cada negócio, suas realidades, necessidades e objetivos são diferentes e ditados pelo setor em que operam. Em qualquer área da administração de uma empresa, do RH às finanças, sabe-se que o que funciona muito bem em uma indústria não terá o mesmo efeito em uma empresa de varejo e nem em um Centro de Distribuição. Aspectos diversos, que vão de margens de lucro até a distribuição espacial de uma empresa são, em grande parte, definidos pelo segmento onde atua². Variam ainda o acesso à informação, as estruturas hierárquicas e muitos outros fatores. Um exemplo: enquanto em operações como o Centro de Distribuição e o Lifar há um gestor à frente de uma grande equipe, nas lojas menores há, por exemplo, um gestor para de cinco a dez pessoas.

Criar consonância entre esses três negócios, estabelecer objetivos comuns respeitando as metas específicas de cada empresa e fazer com que o conjunto funcione de forma harmônica é um desafio. É necessário que se tenha um alicerce sobre o qual se apoiem todas as atividades de cada uma das empresas e cada um dos colaboradores. Essa base, que cria um substrato comum a todos, é dada pelos Norteadores Estratégicos: Visão, Missão e Valores.

Norteadores: a base e a bússola dos três negócios

Os norteadores estratégicos são, simultaneamente, base e bússola de uma organização. Por um lado, é a solidez dessa base que definirá, no longo prazo, a sobrevivência da organização.

2 Samuelson, Paul A e Iordhaus, William D. *Economia*. São Paulo, McGraw-Hill, 2005. P. 223.

Pois, como aponta Fabio Scorsolini-Comin, “atualmente, a qualidade não é apenas uma questão de diferenciação no mercado produtivo, mas também de sobrevivência de marcas e de organizações construídas sobre determinadas concepções de mercado e de ser humano. Tais concepções, contemporaneamente, são atualizadas em forma de missões, visões e valores”³. Por outro lado, os norteadores “delimitam aonde se pretende chegar e quais os recursos que serão utilizados para tal finalidade”⁴ – e são, portanto, bússola.

Há uma correlação viva e constante entre esses dois papéis desempenhados pelos Norteadores. A base só se solidifica na medida em que, efetivamente, os Norteadores são conhecidos e vividos no dia-a-dia das organizações. Naquelas em que há uma cisão entre discurso e prática, em que os Norteadores são mero discurso, os Norteadores perdem totalmente a capacidade de desempenhar um papel efetivo na perenização do negócio. E, se não são vividos, deixam de ser uma bússola confiável. As organizações perdem seu Norte – e terminam se autocondenando. Isso pode ser facilmente observado em organizações que “perderam a base”, como Lockheed e outras. Ao perderem o referencial de valores, iniciaram um processo de autodestruição.

O Grupo Dimed sempre teve clara a importância de seus norteadores e da prática cotidiana deles. Desde alguns anos havia, na direção, a vontade de explicitar ainda mais a visão, missão e valores junto a cada um dos colaboradores. Dessa forma, se estaria cimentando ainda mais a base e calibrando a bússola com precisão mais detalhada.

Em 2015 surgiu o momento ideal. A empresa iniciou um processo de troca de presidência, que foi anunciado em abril de 2015, foi preparado durante todo o ano de 2015 e se efetivou a partir do primeiro dia útil de 2016, quando o novo presidente assumiu⁵. Uma alteração dessa ordem, em um grupo de caráter familiar, representa, para os colaboradores, um momento de grande expectativa. Percebeu-se então, que se tratava da ocasião adequada para reposicionar os valores do Grupo Dimed, que continuavam sendo a essência da organização, sua base e alicerce. O reposicionamento explicitaria a continuidade que se pretendia no processo sucessório e ressaltaria a importância que esses valores tinham para a empresa.

Várias reuniões de diretoria foram feitas com o intuito de definir como trabalhar essa questão.

3 Scorsolini-Comin, Fabio. *Missão, visão e valores como marcas dos discursos nas organizações de trabalho*. In: Revista Psico, v 43, n. 3. P. 326. Porto Alegre, PUC-RS, jul/set 2012.

4 Idem, p. 326.

5 Em abril de 2015 o então presidente do grupo, Julio Ricardo Andrighetto Mottin, informou que passaria, a partir de 2016, a direção do grupo para Julio Ricardo Mottin Neto.

Participaram do processo toda a Diretoria e as áreas de Recursos Humanos e Marketing. Ao final, chegou-se à conclusão que os valores continuariam os mesmos, com a modificação de apenas um deles, mas com uma alteração vital em todos: ao invés de serem expressos em um substantivo, como eram anteriormente, passaram a ser definidos por uma frase. Com isso, **incluiu-se um verbo** em cada valor, **transformando-o**, portanto, **em uma ação**, já que os verbos são a classe de palavras que, do ponto de vista semântico, contém a noção de ação. E, como ação, cada um dos valores passou a ser algo a ser feito, vivido, praticado.

Houve, também, a preocupação de esclarecer, com precisão, o que significava cada valor. Incluiu-se, por isso, uma descrição do que se entende por cada um deles. Assim, houve a seguinte transformação:

Antes era...	Passou a ser...
Ética	Ser ético. <i>Atuamos com respeito e primamos pela seriedade em nossas ações e intenções, visando uma vida em sociedade que tenha coerência, integridade e justiça.</i>
Trabalho em equipe	Trabalhar em equipe. <i>Sabemos compartilhar conhecimentos e unir habilidades para alcançar objetivos comuns.</i>
Inovação (substituído)	Desenvolver pessoas. <i>Proporcionamos oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional.</i>
Excelência no atendimento	Atender com excelência. <i>Compreendemos as necessidades dos clientes, buscando a sua plena satisfação e garantindo a qualidade de nossos produtos e serviços.</i>
Agilidade	Ter agilidade. <i>Temos vigor e energia para atuar de forma rápida e eficaz.</i>
Orientação para o resultado	Comprometer-se com o resultado. <i>Possuímos compromisso com a sustentabilidade do negócio, aceitando desafios e buscando atingir sempre os melhores resultados.</i>

A substituição do valor “Inovação” por “Desenvolver pessoas” explica-se pelo que foi observado anteriormente: a ampla atuação do grupo, que está presente em três segmentos diversos, faz com que haja necessidades específicas em cada negócio. Mesmo dentro de cada negócio, há demandas e perfis diferentes para cada área. Assim, se a inovação é desejável em áreas de criação, não o é, por exemplo, em áreas como o controle de qualidade. A empresa também considera que é importante que haja uma padronização de atendimento na Panvel. Para garantir essa padronização, há passos definidos a seguir, que devem ser respeitados em todas as unidades. Uma vez que os valores precisam abarcar todo o grupo, não fazia sentido manter um valor que, claramente, só poderia ser aplicado parcialmente.

“Desenvolver pessoas”, por outro lado, é uma meta que se estende a cada colaborador, já que o grupo adota uma política de desenvolvimento continuado e de oportunidades de crescimento interno. Para o Grupo Dimed, portanto, é muito mais lógico, ter como meta desenvolver pessoas, já que trata-se de uma prática da Empresa, se considerarmos que 100% dos gerentes de lojas, por exemplo, são fruto de promoção interna.

Com a transformação na forma de descrever os valores, ficou ainda mais visível o fio condutor que liga Visão, Missão e Valores. Esse fio são as pessoas. A visão do grupo é “Ser a melhor em produtos e serviços de saúde e bem-estar nos mercados em que atuarmos”. A Missão é “proporcionar saúde e bem-estar às pessoas”. Fica claro, assim, que o grupo deseja ser o melhor em proporcionar bem-estar às pessoas, por meio da prática de seis “atividades”. Quatro delas (Ser ético, Trabalhar em equipe, Desenvolver pessoas, Atender com excelência) dizem respeito diretamente a relacionamentos humanos. Uma delas (Ter agilidade) impacta diretamente a qualidade desses relacionamentos. E até mesmo “comprometer-se com o resultado” que pode ser apontado como relativo à dimensão econômica, possui uma multidimensionalidade: comprometer-se com o resultado é comprometer-se com a sustentabilidade do negócio, e não apenas com o lucro financeiro. E a sustentabilidade do negócio envolve, diretamente, fatores humanos como confiabilidade. Na visão de negócios do grupo, o que conta é o compromisso de cada um com a entrega – seja de um novo produto a ser lançado, de um atendimento de alta qualidade, da satisfação de um colega ou cliente ou na conclusão de um projeto.

Uma vez concluída a etapa de explicitação, com o detalhamento dos valores, que se estendeu de maio a outubro de 2015, começou a de planejamento de como deveriam ser trabalhados. Nessa etapa, assim como na anterior, estiveram envolvidos Diretoria e Recursos Humanos.

A proposta que se desenvolveu foi de realizar, ao longo de todo o ano de 2016, uma campanha interna voltada para Missão, Visão e Valores. Essa campanha:

- Deveria estar correlacionada ao Mote do ano de 2016 – que foi “2016 é com a gente”;
- Mostraria a interligação entre Visão, Missão e Valores;
- Explicitaria o que são;
- Induziria à reflexão sobre os mesmos na vida profissional e privada;
- Criaria oportunidades para que fossem vivenciados em situações do dia a dia do trabalho.

Estabeleceu-se o seguinte cronograma: Janeiro e Fevereiro – Preparar; Março e Abril – Lançar; Junho a Dezembro – Praticar.

Preparar

A preparação começou com a carta do Presidente do grupo, ao final de 2015, com mensagem de encerramento do ano e análise das perspectivas para o novo ano (ver anexo). Essa carta foi enviada por e-mail para as lideranças e impressa e colocada nos murais de comunicação das empresas. Antes do envio, as lideranças foram comunicadas, por e-mail, da importância da carta e de compartilhar seu conteúdo com suas equipes no primeiro dia de trabalho do ano.

Em janeiro e fevereiro, ainda na fase de preparação, se fez o trabalho de divulgação do mote anual da empresa, “2016 é com a gente”, estabelecendo o link do mesmo com o mote do ano anterior e com os norteadores estratégicos. Inicialmente, o foco foram os líderes, que receberam comunicado específico ressaltando a importância de sua liderança no processo de comunicação. Logo depois, foi lançado o material da campanha, em que se comemoravam os resultados de 2015 – altamente positivos, levando-se em conta a conjuntura econômica – e se colocava o desafio de construir um 2016 ainda melhor (ver anexo).

Lançar

Tendo divulgado o mote do ano, chegou o momento de se começar a trabalhar os Norteadores. Isso foi feito ao longo dos meses de março a maio.

Pré-lançamento

O pré-lançamento fez uma introdução ao tema, mostrando que, tanto na vida pessoal como numa empresa, é importante ter Missão, Visão e Valores.

grupodimed

#2016 É COM
A GENTE!

**QUEM É VOCÊ?
AONDE VOCÊ QUER CHEGAR?
QUE PALAVRAS GUIAM
SUAS ATITUDES?**

Todo mundo tem uma essência, um desejo para o seu futuro e convicções que conduzem suas ações. São a missão, a visão e os valores de cada um.

O Grupo Dimed também tem MISSÃO, VISÃO e VALORES e você faz parte deles.

grupodimed

#2016 É COM
A GENTE!

**QUEM É VOCÊ?
AONDE VOCÊ QUER CHEGAR?
QUE PALAVRAS GUIAM
SUAS ATITUDES?**

Todo mundo tem uma essência, um desejo para o seu futuro e convicções que conduzem suas ações. São a missão, a visão e os valores de cada um.

O Grupo Dimed também tem MISSÃO, VISÃO e VALORES e você faz parte deles.

Material para refletir sobre Norteadores

grupodimed

#2016 É COM
A GENTE!

**QUEM É VOCÊ?
AONDE VOCÊ QUER CHEGAR?
QUE PALAVRAS GUIAM
SUAS ATITUDES?**

Todo mundo tem uma essência, um desejo para o seu futuro e convicções que conduzem suas ações. São a missão, a visão e os valores de cada um.

O Grupo Dimed também tem MISSÃO, VISÃO e VALORES e você faz parte deles.

O material dessa fase propôs, através de questionamentos, uma reflexão sobre o que se é, onde se quer chegar e quais são os valores que guiam cada pessoa.

A divulgação foi feita por meio de webcards, cartazes, wallpapers e de um frontdoor interno de grandes dimensões, situado na entrada da matriz.

Dentro da proposta de trabalhar não só com material de divulgação, mas com atividades – que sempre propiciam uma reflexão mais aprofundada, principalmente em adultos⁶ - as lideranças receberam mensagem de orientação para trabalharem o tema com suas equipes no Dia da Gente, que ocorre semanalmente na Panvel. O Dia da Gente é a reunião de time, que cada gerente realiza com sua equipe, uma vez na semana, em que são tratados assuntos da empresa e da equipe.

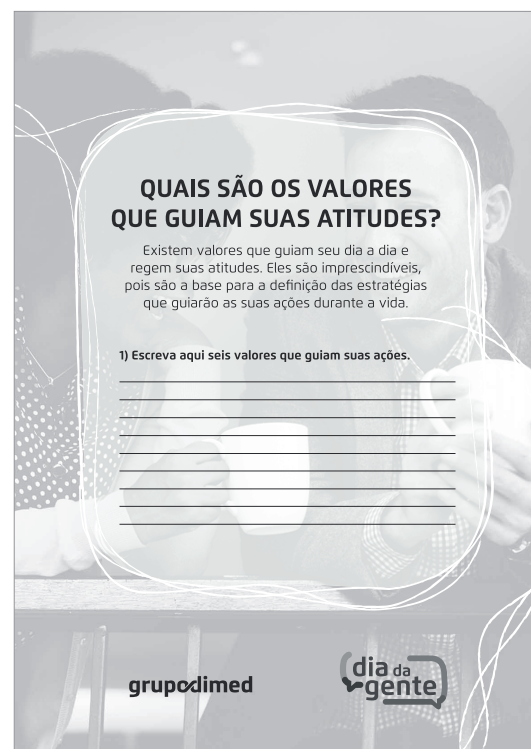
Lançamento para lideranças

Concluídas essa atividade de reflexão inicial sobre o tema foi feito o lançamento da campanha para os colaboradores. O lançamento oficial focou inicialmente nas lideranças, que participaram da Convenção de Gerentes Panvel, no dia 5 de abril e que reuniu 500 colaboradores.

Mantendo a proposta de transformar os valores em ações e, portanto, trazê-los para a vida diária, a convenção não teve apenas palestras, mas dinâmicas de grupo que trabalharam a ação de todos os valores da empresa (ver no anexo convite para a convenção, imagens do material desenvolvido para a mesma e fotos do evento). A convenção foi, posteriormente, tema de um encarte da revista do grupo, a “Vide Bula”, que falava sobre Visão, Missão e Valores (ver anexo).

Lançamento para colaboradores

O lançamento para os colaboradores começou em maio com um evento na sede do grupo, no prédio do Corporativo, com a presença do presidente, lideranças e demais colaboradores.



Mensagem para lideranças e flyer



⁶ A Andragogia aponta que, para os adultos, o aprendizado se dá muito mais a partir de atividades do que dos processos tradicionais de ensino.



Painel sendo preparado



Painel itinerante

Na oportunidade foi inaugurado um grande painel com os Norteadores, pintado por um artista plástico.

Posteriormente foi feito o lançamento em todas as localidades em que o grupo atua, durante o mês de maio. Para isso, criou-se um painel itinerante da campanha.

Em todas unidades e na matriz, no dia anterior ao lançamento, era feita a ambientação com painéis, adesivos e quadros sobre os Norteadores. Dessa forma, a partir do dia do lançamento, o colaborador passou a conviver constantemente com o tema.

Foi criado, ainda, um vídeo institucional de lançamento dos valores. Esse vídeo, além de ser apresentado em todos os lançamentos, foi usado em todos os treinamentos do ano, nas integrações e nos Bate-Papo com a Diretoria. O vídeo é uma explicação, de forma audiovisual, dos valores Dimed, e pode ser acessado pelo <https://www.youtube.com/watch?v=wss0L277EFw>

Campanha nas mídias internas

Além do lançamento oficial com eventos nas localidades, foi feita a campanha nos canais de comunicação com cartazes, webcards, wallpapers, banner na Intranet e matérias no Vide Bula mostrando os Norteadores Estratégicos (ver anexo). A etapa de lançamento se estendeu até o final do mês de maio.

Mês a mês, valor a valor

A partir de junho de 2016 começou o trabalho com os valores. A cada mês se abordou um deles, sempre mantendo uma estrutura que trazia (ver material completo de cartazes, webcards, matérias de revista etc. no anexo):

- *Carta* – a carta do presidente sobre aquele valor específico;
- *Vide Bula* – a revista do grupo trazia capa sobre o valor, uma reportagem principal que abordava o tema, além de matéria em seção fixa em que os colaboradores destaques daquele mês

- *Cartaz sobre o tema* – explicando o significado daquele valor;
- *Wallpaper* – como o cartaz, também explicava o significado do valor;
- *Webcard* – com dicas sobre como viver aquele valor;
- *Dinâmica* – a cada mês, uma dinâmica diferente permitia vivenciar o valor na atividade profissional e/ou pessoal;
- *Datas comemorativas* – se, porventura, dentro daquele mês houvesse alguma data comemorada internamente na empresa, a comemoração era desenvolvida em torno da temática do valor;
- *Bate-papo com a Diretoria* – é uma atividade que ocorre cinco vezes ao ano. Leva 25 colaboradores da base, como estoquistas e auxiliares de atendimento, para um bate-papo com a direção. Durante o período da campanha a responsável pela comunicação interna fez, a cada encontro, uma exposição sobre o valor daquele mês;
- *Treinamentos e integração* – material sobre missão, visão e valores – (filmes, flyers etc.) também foi utilizado em todos os treinamentos e integrações, juntamente com o painel.

O primeiro valor trabalhado, em junho, foi “Comprometer-se com o resultado”.

As lideranças foram orientadas por e-mail sobre a dinâmica e receberam material para realizá-la junto as suas equipes. A proposta do segundo cartaz era de acolher o compromisso de cada um com o resultado de sua unidade de negócio. Assim, durante a dinâmica, os colaboradores escreveram em post-its o compromisso que iriam assumir para alcançarem os resultados planejados e colaram neste cartaz para que todos vissem, coletivamente, o que cada um firmou. O líder distribuía





os post-its para cada colaborador de sua equipe, explicando a dinâmica e iniciando a atividade, fixando seu compromisso no mural.

Neste mês, no dia 19, foi comemorado o aniversário da Panvel. Na segunda quinzena do mês produziu-se um material específico, com mensagem que atrelava o sucesso da marca ao compromisso das equipes com o resultado planejado. No dia do aniversário foi feito um reforço especial por meio de wallpaper e webcard, enfatizando a alegria e privilégio da empresa em poder comemorar junto a uma equipe comprometida e que torna todos os resultados possíveis de serem atingidos.

Webcad aniversário

Julho – Atender com excelência

A partir de julho, e dentro do planejamento de aprofundar cada vez mais a campanha, se trouxe uma novidade. Os cartazes sobre os valores passaram a ser direcionados para públicos específicos.

A mudança foi introduzida nesse mês porque comprometer-se com resultados é uma meta que pode ser generalizada para o grupo e cujas especificidades foram trabalhadas em cada equipe, com a dinâmica dos post-its, quando os colaboradores determinaram o que era esse comprometimento para eles.

Já “Atender com excelência” tem significados aplicáveis de diferentes formas para cada negócio ou unidade. Para o Corporativo, atender com excelência é “trazer a solução certa no tempo certo, buscando cada vez mais proximidade com o cliente interno”. Já para a Lifar é “seguir padrões de qualidade no desenvolvimento e fabricação de produtos que superam as expectativas dos clientes”. Para o Call Center, é “agilidade, confiança e gentileza que fazem superar as expectativas de



Cartaz para Lojas Panvel



Cartaz para Call Center

todos os clientes atendidos, sejam internos ou externos”. Na Dimed, é “cuidar de cada detalhe para garantir a eficiência e agilidade na entrega dos produtos, superando as expectativas de todos os públicos’. E os colaboradores da Panvel devem, para alcançar a excelência, “priorizar atendimento personalizado, com toda a atenção e gentileza que o cliente merece, proporcionando uma experiência de compra única em um ambiente acolhedor’.

No webcard, as dicas abordaram tanto os aspectos do atendimento com excelência em si como os que são a base de um atendimento de excelência, tais como o conhecimento das áreas afins.

Aniversário Lifar

No início do mês, dia 7, comemorou-se o aniversário de 47 anos do Lifar. Naquele dia foi enviado um webcard para todos os colaboradores, celebrando a data e fazendo o link com Atendimento de Excelência.

Ações práticas

Nesse mês foram realizadas duas ações práticas. A primeira foi centrada no Dia do Amigo (20 de julho). As lideranças receberam uma orientação via webcard. Deveriam sugerir à sua equipe que cada pessoa escolhesse um “amigo”, um colega da sua área ou de outra, e fosse até ele oferecendo-se para realizar alguma de suas “vontades” do dia, primando pela excelência em deixá-lo feliz.

Poderiam ser coisas bem simples, como, por exemplo: comprar um refrigerante, conseguir um lanchinho no meio da tarde, ajudá-lo em alguma tarefa de trabalho, ajudar a carregar algum material, enviar-lhe uma mensagem de amizade. Na data, os colaboradores receberam webcard reforçando a sugestão de que fizessem algo por um colega.

O objetivo foi trabalhar a ideia de que o colega de trabalho também merece ser “atendido com excelência” e que o Dia do Amigo é uma data especial, onde esse valor também deve ser praticado. A ação foi um sucesso.



Webcard aniversário Lifar



Dia do Amigo

Uma segunda ação prática foi a criação do Dia E (Dia da Excelência). A data escolhida foi 25 de julho, e nesse dia todos os colaboradores foram convidados a tomar um cuidado extra com a excelência no atendimento aos clientes internos ou externos. A ideia foi criar, de forma descontraída, uma “corrente de excelência”, onde todos pudessem praticá-la e entender os seus diversos aspectos na vida profissional e pessoal. Para lembrar a todos desta ação e do dia em que ela aconteceria, foram enviados webcards a todos os colaboradores.

Agosto – “Trabalhar em equipe”

Como o valor de agosto era o trabalho em equipe, considerou-se que era importante valorizar as equipes Dimed de uma forma muito visível. A partir desse momento, todas as fotos de cartazes, webcards, etc., passaram a ser feitos com colaboradores do próprio grupo. Os cartazes mostravam os excelentes resultados que o trabalho de equipe já havia trazido ao grupo, e convidavam a mantê-los e superá-los. As sugestões do webcard trataram de temas como comunicação entre pessoas, confiança, responsabilidade individual para o sucesso coletivo etc.

Ações práticas

A primeira ação prática do mês foi a implantação do Sino das Conquistas. A sua cerimônia de inauguração foi conduzida pelo presidente do grupo. O sino está situado na entrada da área corporativa, e visa disseminar a cultura de celebração das conquistas e do sucesso em todas as áreas

do grupo. Toca-lo é a celebração por resultados conquistados. Cada vez que uma área atinge ou supera uma meta, o sino é batido para compartilhar a vitória com as demais equipes. Para dar mais visibilidade à ação, foi feito um quadro branco junto ao sino para colocar os resultados e mostrar os motivos da celebração.

O sino foi inaugurado no dia 22 de agosto de 2016, e foi tocado pela primeira vez para comemorar o pagamento do adiantamento da Participação nos Lucros e Resultados – uma entrega palpável resultante de um grande esforço coletivo de todas as equipes.



Inauguração do Sino das Conquistas

Webcard da Fábula



A segunda ação prática foi no Dia da Gente, proposta a realizar-se nas lojas Panvel entre 20 e 31 de agosto. Os gerentes receberam instruções via webcard para a atividade, que envolveu a leitura de uma fábula, “O graveto e o feixe de gravetos”, que trata da importância da sinergia. A partir da leitura, o grupo fazia uma dinâmica em que cada um expressava a sua necessidade específica de apoio para a execução de suas funções e explicitava o apoio que prestava aos demais.



Equipe mostra resultado da dinâmica

Setembro – Desenvolver pessoas

As dicas do webcard desse mês focaram em como buscar o autodesenvolvimento dentro e fora do trabalho, e nas ferramentas disponíveis para esse desenvolvimento.

A ação prática desse mês foi comemorativa. Setembro era, também, o mês de aniversário de 49 anos do grupo. Para comemorar o aniversário e mostrar que o grupo Dimed cresceu junto com as pessoas que o desenvolveram e se desenvolveram nele, foi feito um vídeo especial, com depoimentos de pessoas que cresceram dentro do grupo. Esse material teve ampla divulgação interna e externa, e pode ser visto no canal do YouTube do grupo, link https://www.youtube.com/watch?v=-cy5tMQJ2_Z8

O vídeo foi lançado no dia do aniversário da empresa, com uma comemoração, e palavra do presidente na matriz. O valor “Desenvolver pessoas” foi escolhido para o mês de aniversário do grupo justamente por ser um valor novo, e se desejar dar destaque ao fato de que o desenvolvimento de pessoas é fundamental para a sustentabilidade do negócio da organização.

Outubro – Ter agilidade

Seguindo o mote do mês, a ação prática sobre agilidade foi dinâmica e divertida. Criou-se um “jogo” de cartas que foi distribuído para as lideranças, juntamente com um gabarito que apontava as possíveis respostas corretas para cada situação. As cartas traziam perguntas sobre a agilidade.

Na reunião do Dia da Gente, cada colaborador tinha que escolher uma das cartas, ler e res-

ponder rapidamente que atitude tomaria para resolver a questão colocada. A intenção era estimular o raciocínio para as decisões rápidas e efetivas, que atendam às necessidades diárias de trabalho e dos clientes.

Novembro – Ser ético

Em novembro se tratou de um tema vital – a ética. A Carta aos Gestores foi focada na prática da Liderança com ética, com conteúdo orientativo que apontava para a linha de ação que caracteriza a empresa, comprometida profundamente com o tema.

Além dos cartazes com material específico para cada público, webcards com orientações sobre o que é ser ético na prática, o mês trouxe uma ação prática muito original.

Foi criada uma revista no estilo Coquetel, com uma série de passatempos relacionados ao tema “Ser ético”. Havia como caça-palavras, cruzadinhas, charadas e outras trouxeram o tema de forma descontraída para o dia a dia das pessoas. A revista foi distribuída a todos os colaboradores.



Passatempo sobre Ética

Dezembro – retomada de todos os valores

Em dezembro, para encerrar a campanha, foi feita a retomada de todos os valores. A mensagem do presidente trouxe uma retrospectiva do que foi feito durante o ano, relacionando as conquistas obtidas à prática cotidiana de valores na organização.

O material de cartazes, webcards etc. reforçou essa visão de que valores se exercitam na prática, ressaltando a frase que esteve presente em todo o material durante o ano: É com atitudes



que os valores ganham forma”. A revista Vide Bula retomou o tema, destacando, na sua matéria de capa, o fato de que os valores são exercidos por pessoas. Com isso, já realizou o link para o ano seguinte, em que se está trabalhando o protagonismo dos colaboradores.

A mensagem de Natal para os colaboradores também fez referência aos valores, destacando que o espírito de Natal se concretiza na prática de valores. A Carta do Presidente tratou da mesma temática.

Resultados

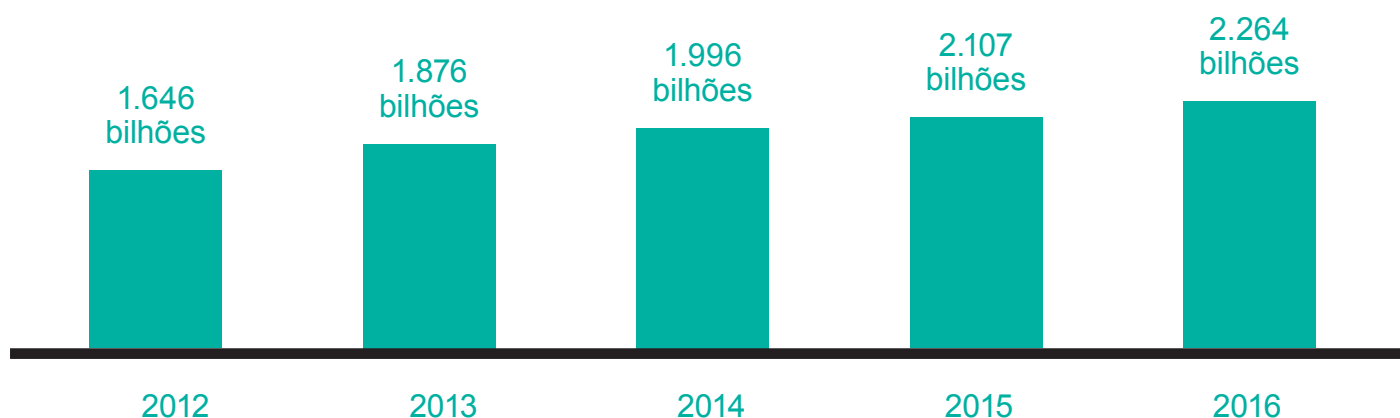
Valores no cartão de Natal

O ano de 2016 foi extremamente difícil para todos os setores da economia. Mas, no grupo Dimed, foi um ano de crescimento, como demonstra o gráfico abaixo:

Grupo | Venda efetiva (Em R\$)

Crescimento agregado (CAGR)

7,45%



Outros dados reforçam esses números:

De 22 de agosto, quando foi inaugurado, até o início de novembro, o Sino das Conquistas foi tocado 24 vezes.



O Lifar, que tinha um crescimento projetado de 13% para 2016, atingiu 40% de crescimento.

Em 25 de novembro, a Panvel atingiu seu recorde histórico de vendas, com o valor de R\$ 7 milhões comercializados naquela data.

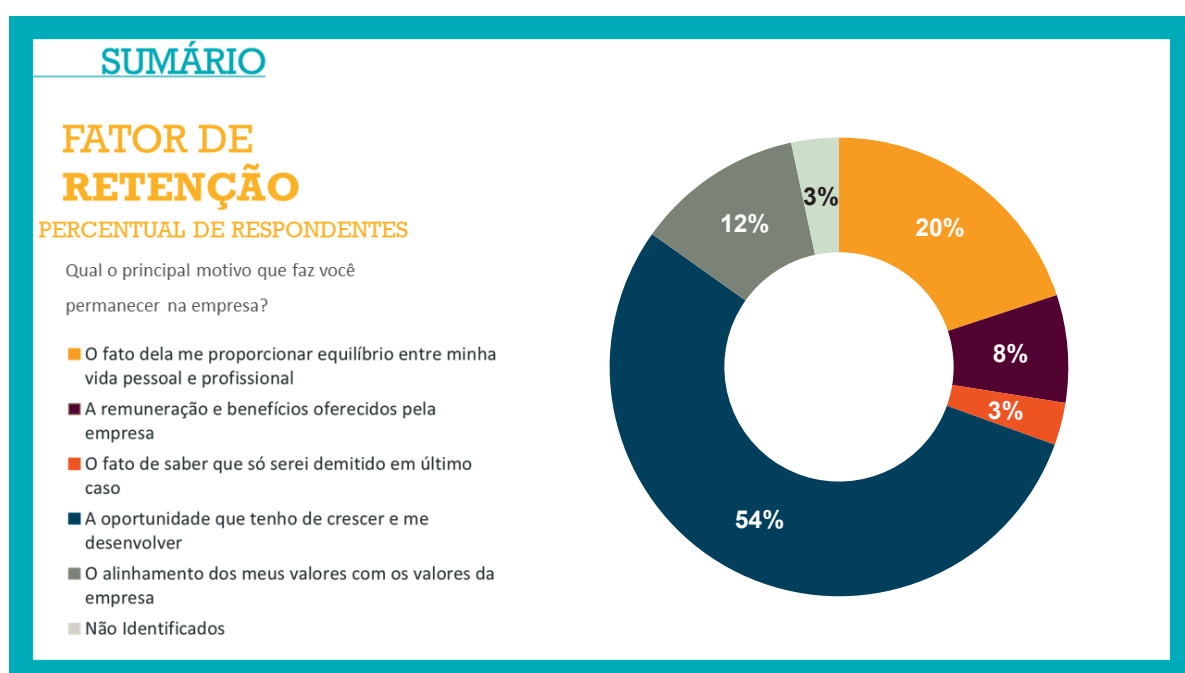
Em dezembro de 2016, considerado por muitos o pior Natal dos últimos anos, as lojas da Panvel quebraram seus recordes históricos de venda diária nos dias 21, 22 e 23.

O mês de dezembro de 2016 foi, além disso, o da maior venda mensal da história da Panvel. Mesmo com toda essa demanda, a área de logística mostrou sua eficiência com 97,2% de prazo de entrega de pedidos atingidos.

O vídeo “Desenvolver pessoas” teve 1.651 visualizações no YouTube. O mesmo vídeo teve 17.045 impressões no LinkedIn e 200 interações.

A postagem no LinkedIn que mostrava os valores do grupo obteve 11.257 impressões e 115 interações.

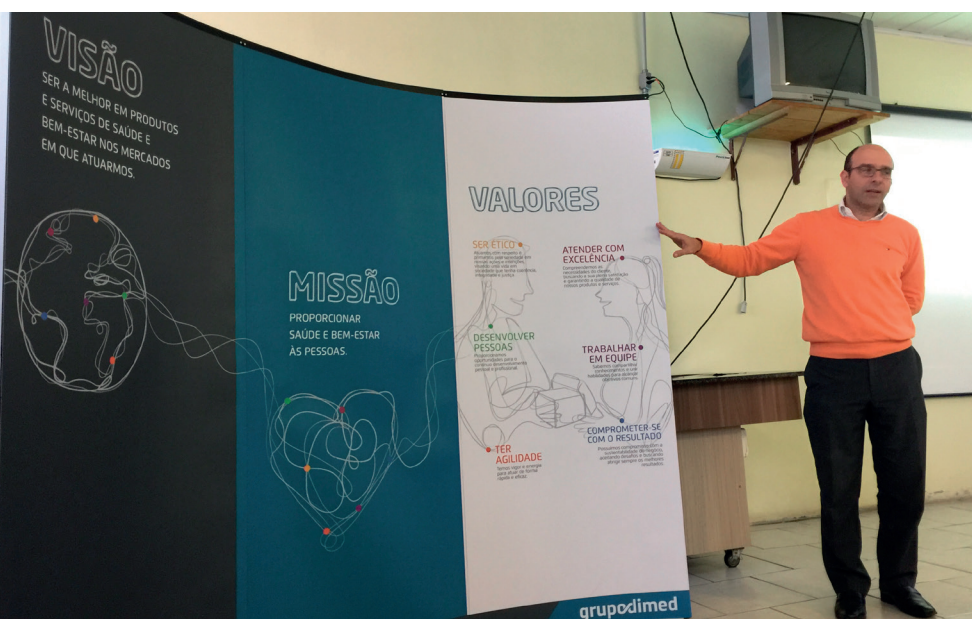
Mais do que números, porém, valem as percepções dos colaboradores sobre nossos valores. Na pesquisa *Great Place to Work*, do qual o grupo participou pela primeira vez em 2017, a pergunta “Qual o principal fator que faz você permanecer na empresa?” teve 66% de respostas diretamente ligadas aos valores do grupo: 12% disseram que têm identificação entre seus valores e os valores da empresa; e 54% responderam que veem chance de crescer e se desenvolver na mesma.

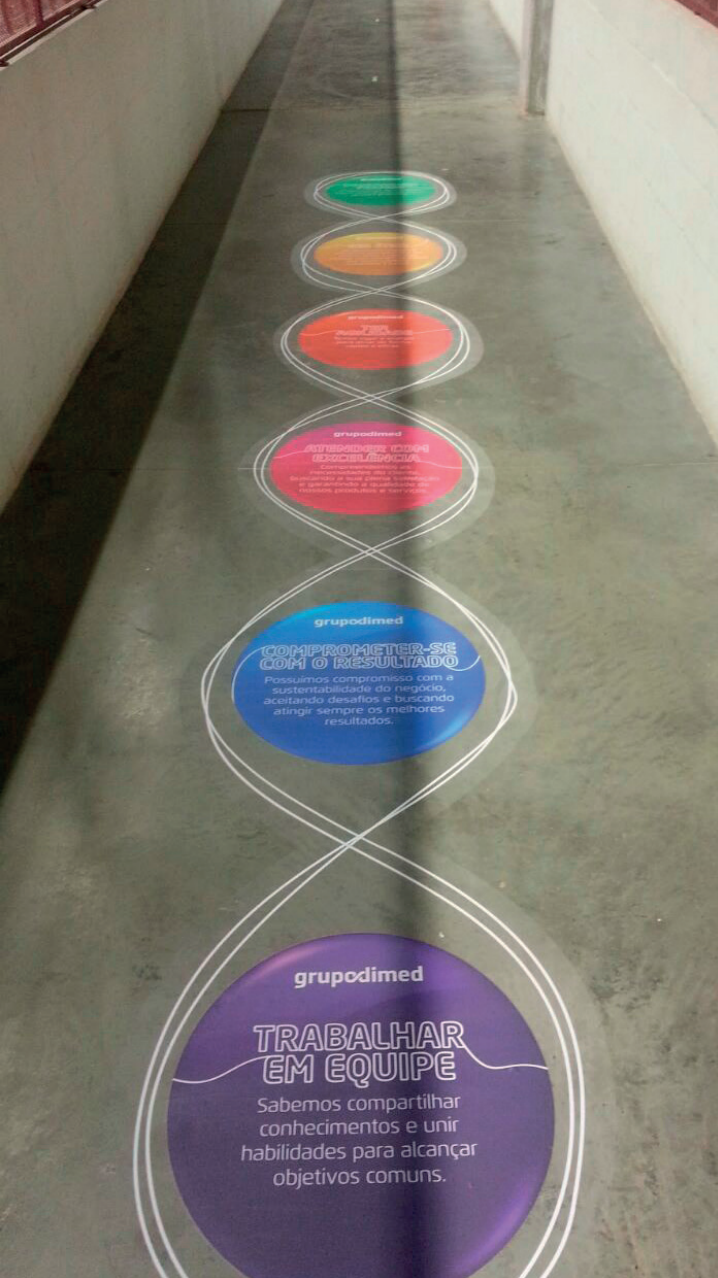


Print da Pesquisa GPTW

Esses resultados demonstram, cabalmente, a importância dos valores e de seu conhecimento para que uma organização cumpra seus objetivos estratégicos. Sem saber qual é o Norte um barco não navega. Sem uma base sólida, nenhuma construção se ergue. Valores são norte e base – são aquilo que dá sentido à vida, seja de pessoas, seja de organizações.

É por isso que a ambientação criada durante 2016, quando se colocaram painéis, cartazes, e outros elementos visuais com Missão, Visão e Valores em todas as unidades do grupo ficará para sempre. O ano pode mudar, mas os norteadores permanecem, como bússola precisa do que o grupo é e quer continuar sendo.





CONCLUSÃO

“O comportamento dos empregados na organização, as explicações que eles dão da rotina organizacional e, possivelmente, o comprometimento dos empregados com a empresa são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais”. Alvaro Tamoyo¹

A campanha desenvolvida pelo grupo Dimed durante 2016 teve prosseguimento, em 2017, quando se passou a tratar do tema de Protagonismo. Em março deste ano o grupo lançou o vídeo “50 anos Grupo Dimed – Você sempre protagonista”, disponível em https://www.youtube.com/watch?v=L_FhJ4xtSAk. O vídeo dá continuidade à reflexão sobre a importância das pessoas comprometidas com a vivência de valores para se perenizar uma organização.

Para se chegar ao tema do protagonismo, foi essencial abordar, antes, o dos Norteadores Estratégicos. Pois, ao trabalhar seus Norteadores Estratégicos, o grupo Dimed abordou duas dimensões, distintas, porém necessariamente complementares: a dimensão do negócio-em-si (organizacional) e a dimensão do negócio-enquanto-locus.

Ao analisar-se a dimensão da campanha do ponto de vista negocial, ressalta-se a importância que teve a consolidação de uma linguagem comum entre todos os públicos da comunidade Dimed. Saber exatamente o que é “Ser Ético” dentro do Grupo Dimed é a garantia de que não haverá espaço para mal-entendidos, para interpretações errôneas. O mesmo vale para todos outros valores. A partir da campanha, cada colaborador sabe o que é “Comprometer-se com resultados”, e o quanto isso transcende o aspecto financeiro do negócio. Sabe precisamente o que é cada valor.

Além da linguagem comum, a clareza dos valores do grupo gera uma maior segurança e bem-estar dentre os colaboradores. É aí que se aborda a dimensão do negócio-enquanto-locus.

Uma empresa, ou um grupo empresarial é, além de um negócio, um espaço de vida. É o local onde pessoas interagem durante uma porção significativa de seu dia. Ao olhar para seu local de trabalho um colaborador não vê uma organização de capital aberto ou fechado, com um patrimônio x e uma rentabilidade y. Vê pessoas e relações.

A reflexão sobre visão, missão e, especificamente, valores, qualifica esse espaço. Faz com que seja um local onde as regras de atuação são claras e benéficas, já que os valores focam no que há de positivo, e apontam rumos de crescimento. É por isso que os diversos autores citados na



introdução deste trabalho estabelecem a correlação entre valores e bem-estar no trabalho, comprometimento e cidadania organizacional².

Há, ainda, um outro aspecto que não pode ser ignorado. A clareza de valores da organização orienta e oferece um exemplo para o indivíduo que nela trabalha. Ao reafirmar e vivificar seus valores, o grupo Dimed instiga cada um de seus membros a refletirem sobre os próprios valores, missão, visão. Em um mundo em que esse é um tema cada vez mais relevante, essa reflexão colabora para a construção de alternativas mais saudáveis de futuro.

Vários pensadores, como Richard Sennett³⁴, John Gray⁵ e, especialmente, Zygmunt Bauman, vem propondo a reflexão sobre o futuro da ética e dos valores. Bauman dedicou um livro exclusivamente à essa discussão⁶. Este case não pretende oferecer uma resposta filosófica sobre o tema, mas propõe uma prática cotidiana, uma viver de valores que é, em última instância, o que define o futuro. Pois, como foi dito extensivamente durante 2016 em nossa comunidade “É com nossas atitudes que nossos valores ganham forma”. E esse é o protagonismo que o Grupo Dimed deseja estimular, aquele que é baseado em valores, que olha para o passado como guia e vê o futuro como uma obra coletiva.

2 Tamoyo, Alvaro, na op. cit., p. 59, refere-se à cidadania organizacional como englobando “atividades de cooperação com os colegas, ações protetoras ao sistema, sugestões criativas para a melhoria organizacional, auto-treinamento para aprender e executar melhor seu trabalho, e criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo”.

3 Sennett, Richard. *A cultura do novo Capitalismo*, Rio de Janeiro, Record, 2008.

4 Idem. *A corrosão do caráter – consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro, Record, 2008.

5 Gray, John. *Cachorros de palha – reflexões sobre humanos e outros animais*. Rio de Janeiro, Record, 2009.

6 Bauman, Zygmunt. *Does ethics have a chance in a world of consumers?* Cambridge, Harvard University Press, 2009.

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, Eugênio. *Rosto precário*. Lisboa, Fundação Eugênio de Andrade, 1979.
- Bauman, Zygmunt. *Does ethics have a chance in a world of consumers?* Cambridge, Harvard University Press, 2009.
- Freitas, Helenita de Araújo e Ferreira, Maria Cristina. *O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização*. In: Psico-USF, volume 14, n.3, set/dez 2009. Bragança Paulista, Universidade São Francisco, 2009.
- Gray, John. *Cachorros de palha – reflexões sobre humanos e outros animais*. Rio de Janeiro, Record, 2009.
- Ribeiro, Alex Mussoi et alli. *Missão Institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto*. REGE – Revista de Gestão. Vol. 18, n.3, jul/set 2011. São Paulo, FEA/USP, 2011.
- Samuelson, Paul A e Nordhaus, William D. *Economia*. São Paulo, McGraw-Hill, 2005.
- Scorsolini-Comin, Fabio. *Missão, visão e valores como marcas dos discursos nas organizações de trabalho*. In: Revista Psico, v 43, n. 3. Porto Alegre, PUC-RS, jul/set 2012.
- Scorsolini-Comin, Fabio. *Missão, visão e valores como marcas dos discursos nas organizações de trabalho*. In: Revista Psico, v 43, n. 3. Porto Alegre, PUC-RS, jul/set 2012.
- Seligman, Martin. *Florescer: uma nova e visionária interpretação da felicidade e do bem-estar*. São Paulo, Ed. Objetiva, 2011
- Sennett, Richard. *A corrosão do caráter – consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro, Record, 2008.
- Sennett, Richard. *A cultura do novo Capitalismo*, Rio de Janeiro, Record, 2008.
- Silva, Letícia Seicenti. *Valores organizacionais e valores humanos como fatores de impacto no bem-estar organizacional*. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. Universidade Mackenzie, 2007.
- Tamayo, Alvaro et alli. *Inventário de valores organizacionais*. In: Estudos de Psicologia, v. 5, n.2, Brasília, Universidade de Brasília.

Tamoyo, Álvaro. *Valores Organizacionais e comprometimento afetivo*. In: Revista de Administração Mackenzie. Ano 6, n. 3. São Paulo, Universidade Mackenzie, 2006. Versão em pdf.

Tamoyo, Álvaro. *Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo*. In: Revista de Administração. V. 33, n. 3, jun/set 1998. São Paulo, USP, 1998.

AUTORAS

Karin Leitzke – Psicóloga com especialização em Empresas Familiares e Gestão Empresarial. Possui experiência no RH de empresas como Stihl, Dell e Killing. Primeira Diretoria de RH da história do Grupo Dimed.

Tonia Keiserman Lempke – Graduada em Comunicação Social (UFRGS), Especialização em Gestão de Negócios e Pessoas (ESPM). Trabalha com Comunicação há 13 anos, há 9 anos no Grupo Dimed.

VISÃO



SER A MELHOR EM PRODUTOS
E SERVIÇOS DE SAÚDE E
BEM-ESTAR NOS MERCADOS
EM QUE ATUAMOS.

MISSÃO

PROPORCIONAR
SAÚDE E BEM-ESTAR
ÀS PESSOAS.



SER ÉTICO

ATENDER COM
EXCELÊNCIA

TER
AGILIDADE

TRABALHAR
EM EQUIPE

DESENVOLVER
PESSOAS

COMPROMETER-SE
COM O
RESULTADO

VALORES