TOP SER HUMANO 2017

Unimed Noroeste/RS

Projeto Nós

Desenvolvendo a
cultura organizacional

PROJETO
NÓS



Sandra Carneiro
Gerente de Gestão de Pessoas

Unimed
Noroeste/RS

ÍNDICE

RESUMO DO TRABALHO.....01

Projeto Nós - Desenvolvendo a cultura organizacional.....01

INTRODUÇÃO.....03

Desenvolvendo o Jeito de Ser e Fazer Unimed 03

CORPO DO TRABALHO.....05

Embasamento teórico.....05

Estratégias de execução.....08

Resultados.....18

CONCLUSÃO E COMENTÁRIOS DE ENCERRAMENTO.....22

BIBLIOGRAFIA.....24

INFORMAÇÕES DO(S) AUTOR(ES).....25

RESUMO DO TRABALHO

Projeto Nós - Desenvolvendo a cultura organizacional

Construir uma relação saudável entre organização e funcionários, desenvolvendo a cultura organizacional e a motivação das equipes, está no centro do Projeto Nós da Unimed Noroeste/RS. Trata-se de um programa de desenvolvimento da cultura organizacional, que tem por objetivo desenvolver o Jeito de Ser e de Fazer da cooperativa. Ao reforçar o papel do funcionário como protagonista do desenvolvimento da organização, estimula a reflexão sobre o modo como interage e se relaciona com colegas, médicos e clientes diariamente em suas rotinas e processos de trabalho.

A proposta é desenvolvida desde 2015 pela Gerência de Gestão de Pessoas, vinculada à Diretoria de Desenvolvimento Humano e Sustentabilidade. A implantação do Projeto teve o acompanhamento de um Comitê Gestor, composto pelo Grupo Gerencial da cooperativa e por integrantes da equipe de Gestão de Pessoas, além de consultoria contratada. Equipes de trabalho foram definidas para a disseminação da cultura organizacional, havendo a escolha de um representante de cada setor. O engajamento das lideranças foi uma das estratégias adotadas para a efetividade da ação.

Reuniões periódicas possibilitam contínua troca de informações, integrando profissionais e criando um ambiente de sinergia. Oferece também ferramentas para os coordenadores e gerentes compreenderem ainda mais o quadro funcional e administrarem de forma mais coesa e efetiva suas equipes. Entre as temáticas abordadas desde o início do projeto destacam-se: Repactuação dos Princípios Organizacionais, Comunicação, Gentileza e Transformando o Jeito de Ser e de Fazer.

Os resultados do Projeto Nós podem ser evidenciados através da pesquisa de Clima Organizacional, ao comparar os anos de 2014 e 2016, pelo aumento dos índices de satisfação nas categorias Relações de Trabalho, Crença na Cooperativa e Cultura e Identidade. Neste último quesito o crescimento foi significativo, atingindo 85% em comparação a 77% do levantamento anterior. Na média, o nível de satisfação geral do quadro funcional subiu de 71% para 74% entre as duas pesquisas.

A clara percepção de avanços na construção de uma nova cultura organizacional assegura a continuidade do Projeto Nós. A proposta permanece como diretriz da política de Gestão de Pessoas da cooperativa, contemplada no Planejamento Estratégico estabelecido para 2017.

INTRODUÇÃO

Desenvolvendo o Jeito de Ser e Fazer Unimed

A Unimed Noroeste/RS traça desde 2015 o caminho de qualificar a cultura organizacional alinhada ao modelo de competição. Assim, o Projeto Nós evidencia o esforço de instituir uma política de desenvolvimento de seu quadro funcional capaz de estimular a participação e assegurar a percepção de valores presentes na marca. Esta cultura mais unificada busca realçar o Jeito de Ser e de Fazer da cooperativa, colocando o funcionário como protagonista deste processo.

Com dois anos de execução, o Projeto Nós apresenta resultados palpáveis de melhoria no clima organizacional. Ao desenvolver esta nova cultura, a cooperativa acredita que estará sendo ainda mais reconhecida pelos seus públicos, sejam eles clientes, cooperados ou funcionários. Assim, estará fomentando também os atributos da marca Unimed de ser:

Próxima: celebrar a proximidade na forma como lidamos com nossos clientes, cooperados, parceiros e comunidades. Estar presente em todo o Brasil e enxergar esta capilaridade como a razão que nos possibilita entender e atender verdadeiramente as necessidades locais.

Especialista: tornar a paixão por cuidar de pessoas em algo próprio, a partir do domínio técnico que nossa experiência e profundo conhecimento nos proporcionam.

Humana: estar a serviço da saúde e das vidas que cuidamos. Ser humano por ouvir as necessidades das pessoas. Enxergar a importância da atenção e da comunicação aberta, de estar presente e cuidar das pessoas; ajudá-las a cuidar de si mesmas, dos outros e do mundo.

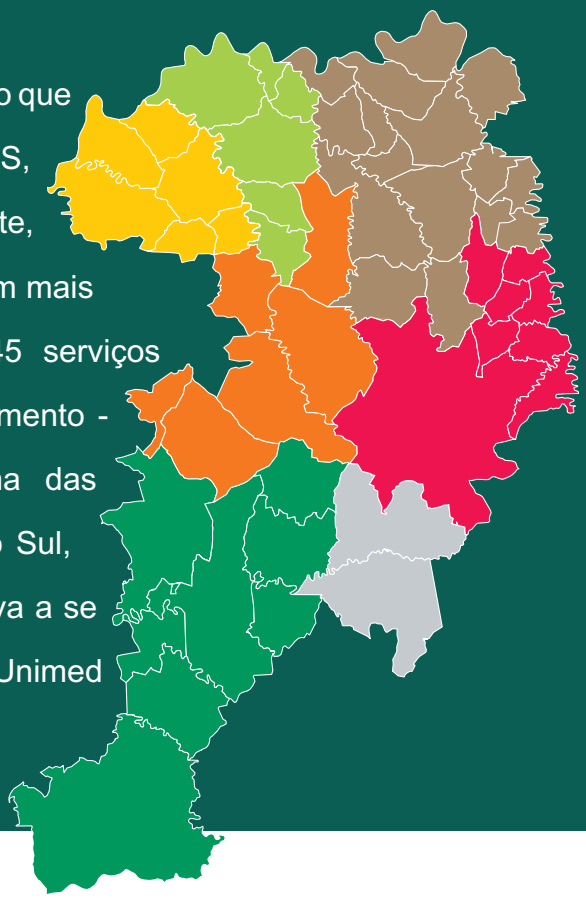
Cooperativa: colaborar faz parte da nossa história e do nosso DNA, e dispor-se a ajudar incluir o outro e facilitar a comunicação é o nosso jeito de ser. Por isso, somar forças é a melhor forma de proporcionar cuidado.

O desenvolvimento do Projeto Nós vem fortalecendo os Referenciais Estratégicos da Unimed Noroeste/RS, estabelecidos em seu Planejamento Estratégico. Em suas diferentes etapas de execução contempla temas relacionados

aos princípios organizacionais, tais como comunicação, gentileza, o jeito de ser e fazer, talentos e competências e a cultura do empoderamento.

A SERVIÇO DA SAÚDE E DA VIDA

"Saúde e qualidade de vida". Focos do negócio que caracterizam a atuação da Unimed Noroeste/RS, presente em 52 municípios das Regiões Noroeste, Celeiro e Médio Alto Uruguai. Conta atualmente com mais de 400 médicos, 783 funcionários diretos e 145 serviços credenciados, além da estrutura própria de atendimento - Hospital Unimed Noroeste/RS. Trata-se de uma das primeiras cooperativas médicas do Rio Grande do Sul, fundada quando o cooperativismo médico começava a se difundir em todo o País. Atualmente o Sistema Unimed representa a maior rede de assistência médica.



CORPO DO TRABALHO

Embasamento teórico

O ato de cuidar, ouvir, entender a visão das pessoas, dando atenção às suas habilidades e modos de pensar, orienta políticas de bom relacionamento. A frase "cuidar de quem cuida de pessoas" faz muito sentido na Unimed Noroeste/RS. Construir uma relação saudável, em que empresa e funcionários caminhem na mesma direção, fazendo e agindo coerentemente, faz-se necessário para que o cliente perceba a cooperativa como um ambiente seguro, que promove a atenção integral à saúde e entrega serviços de qualidade.

Alinhada à visão estratégica e alicerçada em seus valores, observando e prezando também pelas diretrizes da Central Nacional da Marca, a Unimed Noroeste/RS lança o Projeto Nós em julho de 2015. Trata-se de um programa de desenvolvimento da cultura organizacional, executada pela Gerência de Gestão de Pessoas, vinculada à Diretoria de Desenvolvimento Humano e Sustentabilidade.

REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS - PRINCÍPIOS

- **VALORIZAR AS PESSOAS PARA DESENVOLVER**
- **Cooperar para fortalecer**
- **COMPROMETER-SE PARA ENCANTAR**
- **INOVAR PARA DIFERENCIAR**
- **PROFISSIONALIZAR PARA SUPERAR**
- **ÉTICA PARA RESPEITAR**
- **Transparência para confiar**

O Projeto está embasado no conceito de cultura organizacional como *"modelos mentais compartilhados que levam as pessoas, numa organização a adotar determinado comportamento. Em palavras simples Cultura Organizacional é a maneira coletiva como as pessoas pensam e agem"* (Connors e Smith, 2011, p.7). O principal objetivo é desenvolver o Jeito de Ser e de Fazer da cooperativa. Dar atenção ao

funcionário e estimular a reflexão sobre o modo como interage e se relaciona com colegas, médicos e clientes diariamente em suas rotinas e processos de trabalho.

Já na visão de Johann (2006, p.22), a cultura organizacional de alto desempenho refere-se a um estágio evoluído da cultura organizacional de uma empresa, criando uma direção para a ação das pessoas, visando à obtenção de resultados de forma continuada. Define como sendo o *"compartilhamento de costumes, crenças, ideias preestabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de modelos mentais que fornecem um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo"* (JOHANN, 2004, p. 22).

A nomenclatura do Projeto reforça a necessidade de aproximação, mostrando aos funcionários que cada um pode fazer a diferença. A palavra "Nós" une, atesta que a cultura só é conquistada com o engajamento de todos. É curta, de fácil pronúncia e memorização. Evidencia as pessoas como o centro das ações e ao mesmo tempo motiva para o engajamento em prol de objetivos comuns, reforçando o senso de colaboração no ambiente de trabalho.

O Projeto está embasado nos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional realizada em 2014. Ela permitiu diagnosticar aspectos positivos e oportunidades de melhorias apontadas pelos funcionários quanto a sua atuação profissional ou aspectos gerais da cooperativa. O instrumento questionava sobre: Relações de trabalho; Liderança; Qualidade de Vida no Trabalho; Recursos Materiais e Equipamentos; Treinamento e Desenvolvimento; Remuneração, Benefícios e Carreira; Crença na Cooperativa; Cultura e Identidade; e Gestão Organizacional.

De maneira qualitativa a pesquisa indicou pontos que poderiam ser potencializados, de forma a minimizar insatisfações. Estas análises mostravam na época que a Unimed Noroeste/RS encontrava-se em um nível de "Identidade sem pertença", o que poderia gerar pessoas individualistas, com dificuldade de trabalhar em equipe. Ainda, funcionários com tendência a colocar seus próprios interesses como prioridade ao invés dos interesses do coletivo.

Em seguimento a esta abordagem definiu-se que deveria ser enfatizada a construção de um projeto direcionado ao conjunto de funcionários, voltado a construir uma cultura mais satisfatória e minimizando o nível de “Identidade sem pertença”. Johann et al (2015, p. 59-60) recomenda que os projetos de mudança organizacional encontrem amparo em um programa continuado de gestão da cultura da organização. Orienta que o programa seja composto por etapas como:

- conscientização da alta administração da empresa;
- aval da presidência da empresa;
- disseminação da expertise;
- desenvolvimento da “cultura de devoção”;
- ancoragem da mudança organizacional na cultura da empresa;
- e comunicação contínua ao público interno.

A metodologia de gestão da cultura organizacional de uma empresa, segundo o estudioso, deve ser monitorada pela área de Gestão de Pessoas, contudo é disseminada e praticada no dia a dia pelos gestores das diversas áreas e níveis da empresa. Esta concepção leva a perceber que os gestores e líderes devem ser convenientemente capacitados e sensibilizados para que possam implantar e desenvolver mecanismos de gestão da cultura e permitam a construção da “cultura de devoção”.

As etapas propostas por Johann embasaram também a elaboração do Projeto Nós. Após análise do contexto organizacional e do cenário de crise externa que poderia influenciar ainda mais a cultura interna, levando-se também em conta o aspecto do planejamento da Unimed Noroeste/RS, foram estabelecidos três grandes focos de atuação:

Clima: refere-se ao ambiente de trabalho, ao sentimento gerado nas pessoas pela forma que a organização trata suas questões e situações internas. Ou seja, é a percepção que os funcionários têm do ambiente profissional em que atuam. Nesta perspectiva está o respeito entre as pessoas, o trabalho em equipe e as relações

interpessoais.

Cultura: o próprio termo “cultura” refere-se aos hábitos e às crenças que são estabelecidos pela organização, o que constitui o modo institucionalizado de pensar e agir existente no ambiente profissional. A cultura está também vinculada às normas e regras, política de gestão de pessoas, rituais praticados pela instituição e comportamentos vigentes.

Identidade: refere-se ao conjunto de características, valores e princípios com os quais a organização se autoidentifica e se diferencia das demais, demonstra sua personalidade, seu jeito de ser. Está relacionado também ao sentimento de fazer parte, envolvendo a participação e o próprio engajamento dos funcionários.

Estratégias de execução

Para a implantação e o desenvolvimento da proposta foi criado um Comitê Gestor, formado pelo Grupo Gerencial da cooperativa e por integrantes da equipe de Gestão de Pessoas, além de consultoria contratada. A efetividade da ação, teve como uma das estratégias adotadas o engajamento das lideranças, fazendo com que os funcionários percebam a coerência entre discurso e prática na instituição. Por isso, líderes participam diretamente das atividades, atuando como influenciadores e



Encontro de um grupo de lideranças

direcionadores da cultura corporativa dentro de suas equipes, reforçando a troca de informação e o envolvimento de representantes de todas as áreas da cooperativa.

Cabe aos representantes facilitar a aplicação e a execução das ações pelos funcionários em sua prática diária e de estimular a internalização dos novos comportamentos no ambiente de trabalho, com total apoio da liderança imediata. Estas pessoas foram indicadas após análise de perfis, levando-se em conta: serem referências em suas equipes, proativas e dispostas a buscar conhecimento. A estes compete motivar para a realização de atividades propostas pelo Comitê Gestor do Projeto, a partir de cada tema estabelecido nas diferentes etapas.



Encontro de um grupo de representantes

Para a disseminação do projeto foram desenvolvidas peças, divulgadas através de murais e outros canais de comunicação com o funcionário. As ilustrações usadas nos materiais, seja de trabalho ou de divulgação, representam pessoas, com suas mais diversas características, evidenciando as diferentes áreas de atuação. Gradativamente os recursos gráficos foram substituídos por imagens reais dos funcionários, fazendo com que estes se vejam como parte da cooperativa, gerando ainda mais empatia e engajamento.



O lançamento do projeto contemplou a disseminação da sistemática e objetivos para todos profissionais da cooperativa. Foram organizados diversos grupos, nos quais a equipe de Gestão de Pessoas e a consultoria externa contratada apresentaram a proposta através de slides, vídeos e músicas. As peças gráficas criadas antes do lançamento instigavam a participação dos funcionários, buscando despertar expectativas positivas pelo que estava por vir.

Primeira etapa - 2015

Diante dos três eixos - Clima, Cultura e Identidade - foram definidos temas específicos para serem desenvolvidos pelas equipes de trabalho, juntamente com um cronograma de implantação. Em seguida teve início a abordagem das temáticas estabelecidas para o ano, através de encontros bimensais com as lideranças (gerentes, assessores e coordenadores) e representantes. A cada encontro um tema específico, de acordo com o cronograma:

Repactuação dos Princípios Organizacionais: cada equipe levantou as suas percepções de como se identificam e de que forma os princípios da Unimed Noroeste/RS são aplicados diariamente na prática em suas rotinas de trabalho. Com base nesta análise, cada equipe definiu o que seria necessário CRIAR, REALÇAR, MINIMIZAR ou ELIMINAR dentro do grupo, para que cada vez mais estejam alinhados e internalizando os princípios organizacionais.

O tema foi desenvolvido nas equipes de trabalho pela liderança imediata e pelo representante, cabendo a estes conduzir a formulação de ações e a implantação das mesmas. Ocorreram ações simples, desde a criação de uma sistemática de reuniões do setor, até mesmo a mudança e internalização de novos comportamentos que visam a cooperação entre os integrantes das equipes e entre áreas da instituição.

Comunicação: através de uma abordagem metodológica foram trabalhados os quatro principais estilos de comunicação (passiva, agressiva, passiva-agressiva e assertiva). O desenvolvimento do tema nas equipes evidenciou em quais situações do dia a dia de trabalho estes modelos eram usados. A ação esteve pautada em como tornar a comunicação na equipe de trabalho mais assertiva, reduzindo ou eliminando os demais estilos. As atividades desenvolvidas pelos grupos foram variadas, envolvendo a melhoria nos processos e nas condutas comportamentais. Cada setor definiu a sua ação.

Gentileza: este foi um tema muito aguardado e solicitado por todos. Partindo da premissa de que “comportamento gera comportamento”, logo “gentileza gera gentileza”. O tema do mês esteve relacionado diretamente a um dos princípios organizacionais, que refere-se a “Cooperar para fortalecer”. Da mesma maneira que os temas anteriores, incentivou-se as equipes a colocarem as suas percepção e compreensão de como a gentileza contribui para o adequado desenvolvimento do trabalho no ambiente profissional. Com base nesta estratégia, cada equipe criou uma ação para desenvolver o tema, levando em consideração o foco na mudança de comportamento e de atitude por parte de cada funcionário. Ações pautadas no resgate de coisas simples, como “bom dia”, “com licença”, “muito obrigado”, “posso lhe ajudar”, que muitas vezes acabam sendo esquecidas na correria do dia a dia, foram retomadas.

Gentileza entre equipes: com base nas mesmas orientações do tema anterior, voltadas à gentileza entre as equipes de trabalho, foram desenvolvidas ações de integração entre setores, sob o critério de inter-relação de processos e rotinas de trabalho. Buscou-se fortalecer os vínculos de relacionamento, gerando clima de

cordialidade e gentileza de fato. Neste ponto, as equipes fizeram uso da criatividade nas ações de gentileza com os setores envolvidos. Alguns exemplos foram convites para café da manhã de integração, entrega de mensagens e placas de reconhecimento pela parceria e trabalhos realizados em conjunto, organização de homenagens surpresas. A tradicional celebração de Natal foi pautada pelo tema "Gentileza", resgatando todo o significado que ele representa no dia a dia.

Segunda etapa - 2016

Para a avaliação das etapas do Projeto Nós foram estabelecidas métricas com a participação dos integrantes das equipes. A sistemática adotada foi de indicar conceitos para cada tema trabalhado:

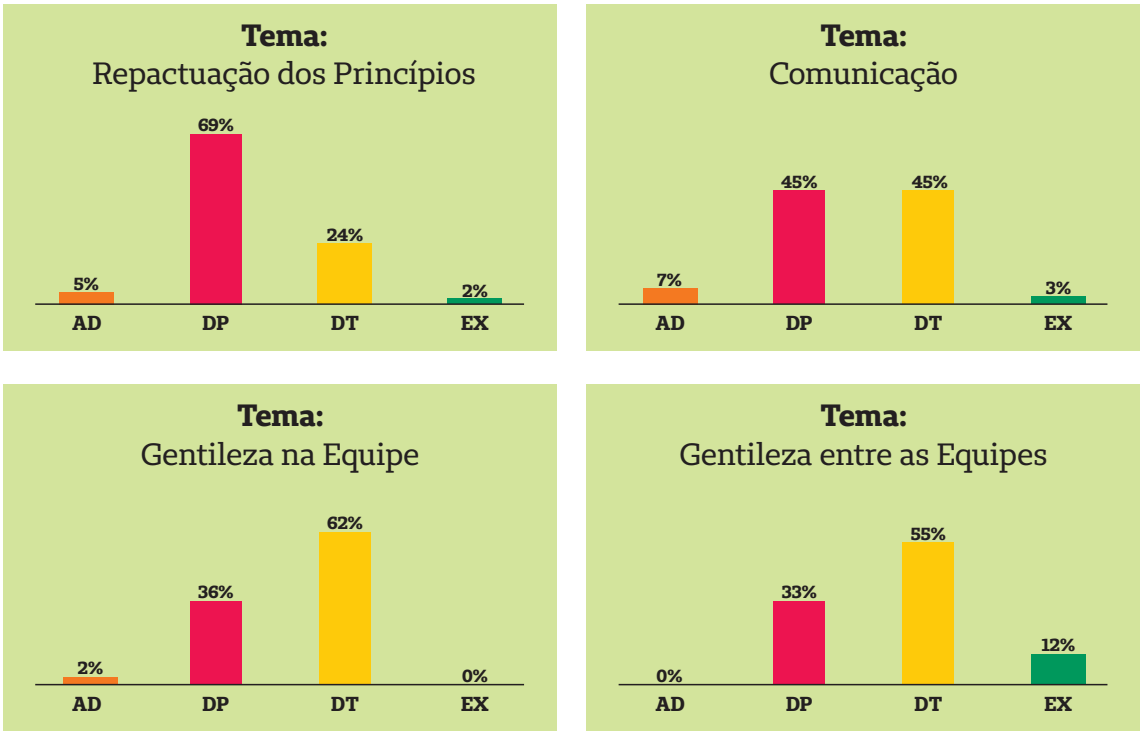
MÉTRICA DE AVALIAÇÃO

SIGLA	AD	DP	DT	EX
SIGNIFICADO DA SIGLA	ADAPTANDO	DOMÍNIO PARCIAL	DOMÍNIO TOTAL	EXCEDE
DEFINIÇÃO	A equipe encontra-se em estágio inicial no desenvolvimento da temática do mês. Não houveram melhorias ou mudanças com a ação desenvolvida.	A equipe encontra-se em estágio de desenvolvimento, obtendo alguns resultados através da temática do mês. Houveram melhorias e mudanças parciais com a ação desenvolvida.	A equipe realizou de forma efetiva a ação relacionada a temática do mês, atingindo os resultados de acordo com o esperado. Houveram melhorias e mudanças em sua totalidade de acordo com a ação desenvolvida.	A equipe realizou com excelência a ação da temática, tornando-se referência para as demais equipes de trabalho. Houveram melhorias e mudanças em nível de excelência, transformando significativamente o jeito de ser e de fazer da equipe.
JUSTIFICATIVA	O que ainda precisa ser feito para a ação ser efetiva, promovendo os resultados para a equipe?	Justifique por meio de evidências (fatos e dados) que comprovem o resultado da ação realizada. O que agregou efetivamente para a equipe.	Justifique por meio de evidências (fatos e dados) que comprovem o resultado da ação realizada. O que agregou efetivamente para a equipe.	Justifique por meio de evidências (fatos e dados) que comprovem o resultado da ação realizada. O que agregou efetivamente para a equipe.
OBS: O coordenador + representante + equipe= fazem a avaliação.				

Avaliações: De janeiro a março de 2016 foi desenvolvida sistemática de avaliação do ano de 2015, conduzida pela liderança e representante de cada equipe. Utilizando de formulário específico, as equipes avaliaram as temáticas desenvolvidas, com base nos seguintes conceitos: Adaptando (AD), Domínio Parcial (DP), Domínio Total (DT) e Excede (EX). O resultado geral dos setores da cooperativa, referente às quatro temáticas (Repactuação dos Princípios Organizacionais, Comunicação,

Gentileza e Gentileza entre Equipes), apresentaram os seguintes índices no primeiro ano de implantação do Projeto:

RESULTADOS DA AVALIAÇÃO



Os resultados apontados pelas equipes indicaram um estágio inicial de construção da cultura organizacional, cujo avanço exige a participação e o engajamento de todos. Os resultados predominantes das ações realizadas foram "Domínio Parcial" e "Domínio Total", sinalizando pontos significativos.

A partir de abril, temáticas específicas voltaram a ser discutidas. Neste mês o tema contemplado foi "Transformando o Jeito de Ser e de Fazer". As equipes desenvolveram ações levando em consideração cinco importantes variáveis:

Emoções positivas: sentimento despertado por sensações positivas do dia a dia, seja por fazer um trabalho bem feito, gostar do que faz ou querer fazer o melhor sempre.

Engajamento: quando existe um vínculo emocional com o trabalho (reconhecimento pessoal do trabalho realizado, sentido e significado do trabalho) e não somente uma mera relação.

Relacionamentos positivos: construir relações qualificadas com as pessoas do local de trabalho, estabelecendo interação mais próxima, de parceria e de colaboração, levando ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Propósito: clareza do objetivo que se quer alcançar, tanto no papel pessoal e profissional, alinhado aos objetivos da cooperativa. Aquilo que move cada um no dia a dia de trabalho.

Realização: querer desenvolver-se continuamente, identificando as possibilidades de crescimento pessoal e profissional, assim como a vontade e o gosto por encarar novos desafios no trabalho.

Dentro destas cinco variáveis as equipes definiram em conjunto o desenvolvimento de uma delas internamente, a partir do seguinte questionamento: “de que forma podemos transformar o nosso jeito de ser e de fazer em nosso dia a dia de trabalho”?

Houve a definição de ações, tais como a celebração por atingimento de metas e objetivos, o compartilhamento de informações que geram emoções positivas e a criação de um “diário de bordo” do setor para o registro de aspetos alcançados com a execução do trabalho. Os resultados das ações realizadas foram apresentados no mês de junho, durante encontros de lideranças e representantes.

Inventário de Talento e Competência: a partir da apresentação do Modelo de Engajamento, o tema desenvolvido esteve diretamente relacionado aos princípios de valores, os quais fornecem significado à vida das pessoas. Quando existe um alinhamento entre valores individuais e corporativos, as pessoas maximizam seu potencial e expressam melhor a sua criatividade e, consequentemente, potencializam sua entrega.

Com vistas a potencializar os talentos e competências, a ação proposta para o desenvolvimento do tema buscou a identificação dos talentos e competências dos integrantes das equipes, alinhado à concepção de Goethe (2005): *“trate as pessoas como se elas fossem o que poderiam ser e você as ajudará a se tornarem aquilo que*

são capazes de ser".

O desenvolvimento da temática ocorreu da seguinte maneira: inicialmente cada pessoa da equipe precisou identificar qual o seu maior talento e como o coloca em prática no dia a dia de trabalho. No segundo momento, cada funcionário identificou o talento e a competência de todos os colegas da equipe. A liderança do grupo, juntamente com a atuação do representante, organizou um momento de feedback coletivo, no qual cada pessoa ouviu verbalmente, ou através de apresentações, por quais talentos e competências é percebida por seus colegas. Como descreveu a coordenação de um setor "foi um verdadeiro depósito na conta bancária emocional das pessoas". Após o feedback, cada equipe definiu ações que viessem a potencializar o uso dos talentos e das competências identificados na execução de seu trabalho diário.

Pirâmide do Empoderamento: após a identificação e a potencialização dos talentos e competências, o Projeto Nós abordou uma importante e atual ferramenta de gestão para as lideranças, a Pirâmide do Empoderamento. Este instrumento permite fazer uma análise estratégica da equipe em aspectos técnicos e comportamentais. Primeiramente foi abordada com o grupo de lideranças, principal responsável por sua aplicação nos setores. A Pirâmide é demonstrada conforme figura ao lado:



Na parte externa da Pirâmide do Empoderamento encontram-se fatores considerados básicos e essenciais para uma equipe de trabalho - confiança, respeito e aprendizado. Na parte interna estão outros fatores importantes, que não se sustentam caso os fatores externos não estejam desenvolvidos.

O desenvolvimento da temática ocorreu no sentido de cada liderança abordar e analisar junto com a equipe o estágio em que se encontra em relação aos aspectos presentes na Pirâmide. A cooperativa proporcionou momento de fala, escuta e reflexão, levando a construção de planos de ação que visam o desenvolvimento dos aspectos identificados. As atividades definidas foram construídas em conjunto pelas equipes de trabalho, levando ao comprometimento de todos em relação à sua execução. A importância da temática fez a atividade ser desenvolvida até o mês de novembro.

Lideranças enfatizaram que trata-se de uma importante ferramenta de gestão e que permite um panorama geral do grupo de trabalho. Através do acompanhamento realizado pela área de gestão de pessoas junto às equipes, percebeu-se que houve um importante momento de fala e compartilhamento de opiniões em relação a cada item da Pirâmide. As ações estabelecidas estiveram muitas vezes pautadas em outras já criadas em etapas anteriores do Projeto.

Encerramento 2016



Encerramento do Projeto Nós em 2016

Para marcar o encerramento das atividades de 2016 foi promovido um encontro com os representantes e as lideranças que atuaram na execução e desenvolvimento do Projeto Nós desde o seu início. Como forma de reconhecer e valorizar a atuação dos representantes do Projeto nas equipes de trabalho foram entregues certificados agradecendo pelo envolvimento e dedicação.

Ainda, a evolução de cada setor foi demonstrada em trabalhos elaborados pelas equipes, os quais foram expostos nos auditórios da cooperativa (Hospital Unimed e Sede Administrativa). A proposta da atividade foi de mostrar o sentido/significado do Projeto Nós ao longo deste ciclo, destacando os principais ganhos e mudanças após a implantação, inclusive resultados relevantes.



Fotos da exposição

Etapa de 2017

Por meio do resultado obtido com a Pesquisa de Clima aplicada em 2016, em que foi possível perceber de maneira significativa os ganhos que a realização do Projeto Nós proporcionou, houve a decisão estratégica de trabalhá-lo com foco no desenvolvimento de lideranças. A categoria Liderança da Pesquisa de Clima Organizacional foi a segunda com menor índice de satisfação, levando a perceber que há lacunas a serem superadas. Como o Projeto trata do desenvolvimento da cultura organizacional, as lideranças possuem papel fundamental neste contexto, como influenciadores e disseminadores de fundamentos alinhados ao propósito estratégico da instituição.



Encontro com Lideranças do Hospital

Os temas que serão apresentados através da aplicação da metodologia de Design Thinking abordarão os seguintes pontos:

1) Princípios da Unimed Noroeste/RS
2) Gestão de conflitos e mapa da empatia
3) Visão sistêmica e integrada
4) Comunicação
5) Desenvolvimento de equipes

As atividades tiveram início em maio. As turmas foram divididas em três grupos para maior aproveitamento dos encontros, sendo: Lideranças da Sede Administrativa, Lideranças do Hospital Unimed Noroeste/RS e Enfermeiros. Optou-se por esta organização para facilitar a realização dos trabalhos com foco nas realidades vivenciais de cada um dos públicos. Os encontros estão agendados mensalmente, entre maio e novembro de 2017.

Resultados

O Projeto Nós da Unimed Noroeste/RS evidencia que focar na cultura, dar atenção e desenvolvê-la é primordial para a vida saudável da empresa e, consequentemente, dos seus funcionários. As reuniões realizadas para cada temática

possibilitam a troca de informações contínua, integrando os indivíduos e criando um ambiente de sinergia. É um passo inicial que vai ganhando força, semeando e fortalecendo as raízes da cultura organizacional. Além disso, oferece ferramentas para os coordenadores e gerentes compreenderem ainda mais o quadro funcional e administrarem de forma mais coesa e efetiva as suas equipes.

Pessoas engajadas, comprometidas e felizes na empresa em que atuam são também influenciadores dentro de suas equipes. Para formar um time de fato, é preciso que todos "vistam a camiseta". Connors e Smith (2011, p. 7) afirmam que a cultura aproxima-se de modelos mentais compartilhados que levam as pessoas inseridas em uma organização a adotar e a praticar determinados comportamentos. Abordam ainda que a cultura organizacional *"é a maneira coletiva como as pessoas pensam e agem"*. O coletivo, portanto, se sobrepõe ao individual. Nas empresas em geral, a cultura também pode levar à construção de uma competência coletiva, resultando da interação entre as pessoas que implica *"complementariedades, sinergias, cooperações ou mesmo cumplicidade que elevam a competência da organização a um nível superior ao das somas das competências individuais"* (JOHANN et al 2015, p. 18-19).

E é neste âmbito que resultados positivos vêm sendo identificados desde a sua implantação. Já no primeiro ano de desenvolvimento do Projeto Nós, a Pesquisa de Clima 2016 demonstrou significativa melhora no nível de satisfação geral do quadro funcional. Este instrumento é utilizado pela cooperativa para mensurar o clima organizacional, sendo aplicado a cada dois anos.



Este resultado é constituído pela média geral de todas as categorias que compõem a Pesquisa de Clima organizacional. Destas, três categorias estão diretamente relacionadas com o contexto da cultura organizacional corporativa, objeto de atuação do Projeto Nós. A de maior destaque contempla justamente o quesito "Cultura e Identidade", com elevação significativa quando comparada a pesquisa anterior - 85% (2016) e 77% (2014). Também aumentou a satisfação nas categorias "Relações de Trabalho" e "Crença na Cooperativa".

Quadro comparativo de satisfação por categoria		
	% de satisfação	
Categoria	2014	2016
Relações de Trabalho	63	76
Crença na Cooperativa	81	83
Cultura Organizacional	77	85

Este resultado encontra amparo, segundo Johann et al (2015, p.107), considerando que o clima organizacional aborda a atmosfera psicológica que prevalece no ambiente interno da empresa. Este clima deve ser constantemente gerenciado, de modo que possa dar sustentação à cultura organizacional e contribuir para o sucesso continuado dos processos de mudança organizacional planejados.

É possível ainda analisar os resultados estratificados em questões específicas de outras categorias, conforme quadro abaixo:

Crença na Cooperativa	Nível de Satisfação			
Item	Baixo	Médio	Alto	NA
1) Como você classifica a cooperativa para trabalhar, comparando-a com outras empresas do mercado?	0,82%	12,09%	**86,89%**	0,20%
3) Na sua opinião, a sua dedicação – "vestir a camisa da cooperativa" – no último ano:	2,46%	9,22%	**87,50%**	0,82%
Cultura e Identidade	**Nível de Satisfação**			
Item	Baixo	Médio	Alto	NA
1) Você gosta do que faz?	0,61%	5,94%	**93,24%**	0,20%
2) O quanto seu trabalho é significativo para você?	0,20%	3,89%	**95,49%**	0,41%
3) Você tem orgulho em trabalhar na cooperativa?	0,20%	5,53%	**93,24%**	1,02%

Nestas duas categorias fica evidente o reconhecimento das pessoas em relação ao trabalho que executam e a satisfação em fazer parte da instituição. Estas características também são percebidas nos resultados de outras categorias presentes no relatório de Pesquisa de Clima Organizacional, tais como Qualidade de Vida no Trabalho, Treinamento e Desenvolvimento e Gestão Organizacional.

Observa-se ainda através destes resultados que a cooperativa possui um foco no desenvolvimento e na valorização das pessoas. Este foco pode estar relacionado ao contexto de atuação da instituição, o qual se configura em um serviço intangível e de cuidado com o ser humano, alinhado com as diretrizes da marca Unimed. Afinal, conforme estabelece a Central da Marca Unimed *"colaboração faz parte da nossa história e do nosso DNA. Dispor-se a ajudar, incluir o outro e facilitar a comunicação é o nosso jeito de ser. Acreditamos que somar forças é a melhor forma de proporcionar cuidado".*

CONCLUSÃO E COMENTÁRIOS DE ENCERRAMENTO

Quem tem identidade e sentimento de pertença acredita na estratégia e nos valores da organização. Além disso, está mais motivado e comprometido com o sucesso do projeto organizacional. Levando em conta o contexto de mudanças, Baumann (2001) reforça que as empresas e a sociedade como um todo têm perdido padrões e estão em constantes transformações, o que resulta em dificuldade de fixar comportamentos uniformes em grupos e instituições. Isto porque o clima organizacional é influenciado por aspectos internos e externos e, consequentemente, este reflexo atinge a cultura da empresa da mesma maneira.

"O Projeto Nós foi um marco para minha equipe e para mim, enquanto liderança. A equipe, ao se engajar nas propostas do Projeto, tornou-se mais unida, o diálogo passou a ser mais frequente, franco e honesto e as pessoas sentem-se valorizadas. Melhorou a confiança e os problemas foram minimizados, pois todos contribuem para encontrar uma solução", avalia a coordenadora de Hotelaria do Hospital Unimed Noroeste/RS, Rosane Kinalski. O funcionário Gilberto da Silva, que atua na equipe, reitera: "antes do Projeto um tinha que se cuidar do outro. Agora, um cuida do outro".

Rosane reforça que o maior ganho para a liderança foi perceber o quanto é importante valorizar as pessoas, encorajá-las e ajudá-las a entender que o enriquecimento humano está na capacidade de percorrer pelas diversidades. "Entendermos que só somos quem somos porque alguém é diferente da gente, então atingimos o entendimento do que é sermos 'Nós'", reflete.

A mudança no clima organizacional é evidenciada também pela representante da equipe do Setor de Vendas, Joice Garzella. "O Projeto Nós, no meu ponto de vista, veio para trazer 'voz' a cada funcionário, trazendo oportunidades de cada um expor, sem medo e receio, aquilo que estava incomodando e até atrapalhando dentro de cada equipe. Aqueles que souberam aproveitar essa oportunidade sentiram, com toda certeza, as mudanças decorrentes de cada atividade desenvolvida", aponta.

Joice destaca ainda que está sendo possível observar várias transformações dentro da equipe. "Houve uma proximidade maior, mais empatia, maior cuidado um

com o outro. Conseguimos entender e perceber que ao nosso lado existe um ser humano que tem sentimentos como nós, com quem alguns dias está tudo bem, tudo certo, e dias em que não está muito legal. Conseguimos perceber esses detalhes em cada um e ajudar também", evidencia. Tal percepção reflete o que Connors e Smith (2011, p.7) retratam: "A cultura assim, aproxima-se de modelos mentais compartilhados que levam as pessoas, numa organização, a adotar determinado comportamento. Em palavras simples, cultura organizacional é a maneira coletiva como as pessoas pensam e agem".

Os avanços percebidos internamente devem ser ainda mais fortalecidos em 2017. Ao estabelecer foco nas lideranças, encontros mensais buscam desenvolver ainda mais este grupo, para maior proximidade com suas equipes, reforçando o compromisso da Unimed Noroeste/RS em potencializar ainda mais a cultura organizacional. Muito mais do que números, evidenciados pela Pesquisa de Clima Organizacional realizada no ano passado, depoimentos como estes demonstram resultados concretos já alcançados a partir do Projeto Nós.

BIBLIOGRAFIA

BAUMANN, Zygmund. **Modernidade líquida.** 1ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

Central da Marca Unimed (Brandcenter). Unimed do Brasil. Encontrado em www.centraldamarca.unimed.coop.br.

CONNORS, Roger; SMITH, Tom. **Mude a cultura da sua empresa e vença o jogo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FINAMOR, Ana Ligia Nunes et al. **Construção de equipes de alto desempenho.** 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, M.T.L. (Org.) **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002. P. 11-34.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional.** 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. Comportamento organizacional: teoria e prática. 1ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

JOHANN, Sílvio Luiz et al. **Gestão da mudança e cultura organizacional.** 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia Organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

_____. **Cultura Organizacional e liderança.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

INFORMAÇÕES DO(S) AUTOR(ES)

Sandra Carneiro - Gerente de Gestão de Pessoas

Graduação em Ciências Contábeis e Administração

Pós Graduação em Gestão de Pessoas

MBA em Liderança Estratégica de Negócios e Pessoas em Cooperativas