



PDL

**Programa de Desenvolvimento de Lideranças
— por uma gestão COM pessoas**

**TOP SER HUMANO ABRH-RS 2017
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO**

Responsável pelo Projeto:
Gabriela Pezzi e Vanessa Maria Carbonera

Unimed 
Porto Alegre

1.	Resumo do trabalho	1
2.	Introdução	2
3.	O PDL — Programa de Desenvolvimento de Lideranças	5
3.1	<i>O diagnóstico para as primeiras mudanças</i>	5
3.2	<i>PDL 2014 e 2015 — a “construção” de uma Razão de Ser</i>	9
3.3	<i>PDL 2016 — a preparação para a prática do Ciclo da Liderança</i>	15
3.4	<i>Resultados do PDL — Programa de Desenvolvimento de Lideranças</i>	23
4.	Conclusão	27
5.	Bibliografia	29
6.	Informações dos autores	30

Este trabalho apresenta o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) da Unimed Porto Alegre, a partir das mudanças que a Cooperativa promoveu nessa prática iniciadas ao final do ano de 2013, com o objetivo de aperfeiçoá-la.

Trata-se de um programa que, tendo consolidado já três ciclos dentro de um novo formato (2014, 2015 e 2016), vem possibilitando às lideranças da Unimed Porto Alegre um melhor entendimento de seu papel, e um alinhamento de processos, que se traduzem em crescimento e sustentabilidade.

Após um diagnóstico realizado ao final de 2013 com relação à postura, desempenho e alinhamento de suas lideranças, a Cooperativa se dispôs a planejar a mudança, procurando parceiros capazes de agregar melhorias através de metodologias não apenas inovadoras, mas adequadas ao contexto da Cultura Organizacional.

Assim, este case aborda dois momentos distintos do PDL: um inicial, em que ocorre o diagnóstico para uma mudança profunda no desenvolvimento das lideranças. Nele, é mostrada toda a reestruturação na maneira como a Unimed Porto Alegre passa a tratar o tema. E um segundo momento, no qual, mesmo com a melhora em importantes componentes do processo, havia ainda alguns gaps a serem corrigidos para o propósito do alinhamento das práticas da liderança.

Como resultado, a Unimed Porto Alegre passa a ser não mais uma instituição que desenvolve a gestão de pessoas, mas sim uma líder de mercado que avança em seus propósitos e indicadores por meio de uma gestão COM pessoas, conforme demonstraremos aqui.

A liderança exerce um papel fundamental para a construção de diferenciais que geram valor para o negócio por meio de sua capacidade de mobilizar pessoas e, com elas, alcançar resultados de forma consistente e coerente com a Cultura Organizacional.

Segundo Schein (2009), em uma era na qual a liderança é constantemente apontada como variável crítica para o sucesso de uma organização, se torna ainda mais importante considerar a forma como os líderes criam uma Cultura Organizacional e como a própria cultura define e cria, por sua vez, novos líderes. Frente ao reconhecimento da importância desse papel, desde 2013 o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) da Unimed Porto Alegre vem passando por processos de melhoria.

O desenvolvimento de lideranças tem ligação direta com os resultados das empresas, sendo por isso considerado papel estratégico das áreas de Recursos Humanos. Embora alguns estudos da consultoria Boston Consulting Group (Revista Exame, fevereiro de 2015) comprovem a ligação direta entre a capacidade da área de Recursos Humanos e o desempenho da organização, sabe-se, por outro lado, que falar sobre o papel estratégico de Recursos Humanos nas organizações significa assumir os desafios voltados aos fatores do indivíduo, que levam a resultados diferenciados conforme a estratégia definida. E se pensarmos no indivíduo enquanto liderança, autores como Ulrich (2000), Andrade Pacheco et al (2013) e Whitmore (2006) apontam para a necessidade que os líderes têm em gerenciar e inspirar equipes com o compromisso de criar condições para transformar, rapidamente, estratégias em ações.

No entanto, análises realizadas pela área de Recursos Humanos da Unimed Porto Alegre indicavam que, até o final de 2013, o exercício prático da gestão de pessoas não era tão efetivo, pois muitas das atribuições vinculadas a esse papel eram, por vezes, terceirizadas ao RH. Prática essa que não refletia, em sua totalidade, os valores que sustentam a Cultura Organizacional.

A partir dessa consciência, a Unimed Porto Alegre buscou no mercado parceiros que pudessem apoiar, a partir de conceitos e métodos, a superação do desafio identificado. Foi iniciado um trabalho com a Muttare — Consultoria de Gestão, por meio de um diagnóstico que apontou para uma necessidade primordial: o desenvolvimento do grupo de lideranças para uma atuação enquanto time de trabalho.

O instrumento utilizado para apoiar o entendimento do perfil do time de Gestores chama-se *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), tipologia desenvolvida durante a 2ª Guerra Mundial. Segundo Myers e Myers (1997), existem quatro escalas de diferenças entre pessoas, que resultam de: 1) onde elas preferem focalizar sua atenção ou obter energia; 2) a maneira pela qual preferem coletar informações; 3) a maneira como preferem tomar decisões; e 4) como elas se orientam no mundo exterior. A metodologia é baseada nas teorias de Carl Gustav Jung sobre os tipos psicológicos (Stein, 1998), a partir da qual há 16 diferentes perfis oriundos das variações das quatro escalas anteriormente citadas.

Partindo da soma desse instrumento de avaliação e da existência de diferentes estilos de liderança e práticas de gestão, se iniciou a ampliação da consciência de gestores (Superintendentes, Gerentes e Coordenadores) em relação a pontos até então desconhecidos sobre eles próprios e sobre a forma como eram percebidos por seus liderados. A introdução, dentro do PDL, do conceito de organização enquanto organismo vivo trouxe importantes inputs para a percepção de oportunidades no negócio, que se materializaram em projetos que visam à simplificação, à redução de desperdício e a novas formas de “arquitetura” organizacional.

Ao final do ano de 2015, portanto, já era possível perceber a evolução de um grupo para um time com uma Razão de Ser comum: *“Ser um time inspirador, com relações verdadeiras, coeso nas decisões e alinhado à estratégia da Unimed Porto*

Alegre.” Porém, ainda eram identificados importantes gaps no que diz respeito ao exercício da liderança. Nesse momento, a consultoria Substantiva é agregada ao processo, trazendo uma nova metodologia a partir de conceitos como a Ontologia da Linguagem e a Antroposofia.

A proposta da Ontologia da Linguagem, segundo Echeverría (2012), implica o reconhecimento de um conjunto de competências genéricas como parte da arte da conversação. Segundo ele, toda conversação se sustenta num conjunto delimitado de competências, e nossas competências ou incompetências conversacionais não só incidem nos resultados que alcançamos por meio dessas conversações, mas, sobretudo nos constituem no tipo de ser humano que somos. Trata-se, portanto, da importância do diálogo e da conversação como potencializadores da transformação das lideranças e das equipes.

Já a Antroposofia, segundo Lanz (2005), nos mostra que nem sempre o ser humano conseguirá solucionar importantes questões filosóficas por meio da consciência cotidiana e do método científico tradicional. Ou seja, ampliando esse conhecimento e buscando soluções na vida humana, no espiritualismo e na natureza, o ser humano conseguirá aplicações em inúmeros campos profissionais e pessoais. Isso nos mostra que os líderes vão muito além do papel que executam. Não são, portanto, apenas líderes e sujeitos laborais, mas sim pessoas com histórias de vida relacionadas a fatores subjetivos como o perfil, a idade, e mesmo a função que executam na organização.

A partir disso, em 2016 a Unimed Porto Alegre amplia o escopo de atuação e promove um trabalho mais colaborativo, no qual o time de Recursos Humanos atua como protagonista em todas as etapas do processo. Assim, se encontra uma fórmula que trouxe maior conexão e, por consequência, resultados de um time que vivencia e “sente” a Cultura Organizacional da Cooperativa diariamente, conforme demonstraremos neste case.

O PDL é o Programa de Desenvolvimento de Lideranças da Unimed Porto Alegre que prepara gestores — Superintendentes, Gerentes e Coordenadores — e Líderes para os desafios relacionados ao gerenciamento de suas equipes e às exigências de um mercado competitivo e complexo.

Trata-se de um Programa com os seguintes objetivos:

- Aprimorar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes alinhados aos valores e ao entorno (contexto) da liderança;
- Preparar líderes para uma atuação inovadora frente às mudanças organizacionais e busca de soluções para o negócio.

Para alcançar, na plenitude, esses objetivos, trazendo resultados consistentes para o negócio, desde o ano de 2013 o PDL passa por mudanças em seu formato para melhor atender as necessidades de desenvolvimento de gestores e líderes e, com isso, apoiar o atingimento dos objetivos estratégicos da Cooperativa.

3.1.

O DIAGNÓSTICO PARA AS PRIMEIRAS MUDANÇAS:

As primeiras mudanças relacionadas ao PDL começaram em 2013. O processo tem início no Encontro de Gestores daquele ano. Trata-se de um evento realizado anualmente, e que, para aquela edição, contou com apoio da Muttare, Consultoria de Gestão. A decisão de envolver e aproximar esse parceiro se deu pelo seguinte cenário:

- a) A Unimed Porto Alegre vivia momentos de mudanças, e era necessário o resgate dos valores para que as ações e decisões fossem pautadas por estes norteadores;
- b) Havia dificuldade das lideranças em equilibrar a gestão dos resultados e a gestão das pessoas. Em detrimento das pessoas, o peso maior era dado aos resultados, gerando impacto negativo nos times;
- c) Havia a necessidade de que as lideranças envolvessem as pessoas na gestão de seus resultados, comprometendo-as, e reconhecendo-as por seus esforços;
- d) O encontro deveria ter como “pano de fundo” o Cuidar — conceito de marca e proposta de valor da Unimed Porto Alegre — através de atividades voltadas para o desenvolvimento e, também, integração.

Desse modo, durante todo o encontro, se buscou a ampliação do repertório de atuação da liderança para a construção de resultados empresariais a partir das pessoas, sob uma nova perspectiva estratégica. Aspectos como o autoconhecimento, a integração e o fortalecimento da visão de time, e a geração de um novo significado para o compromisso de implantação do novo modelo de gestão também estiveram presentes para suportar o atendimento desse objetivo.



Encontro de Gestores Unimed Porto Alegre 2013

Ao longo de um dia e meio de trabalho, 43 lideranças da Cooperativa participaram de atividades e dinâmicas como a do exercício de sobrevivência, exemplificado a seguir. O grupo foi dividido em três subgrupos de diferentes tamanhos cada, assumindo o papel de moradores de uma ilha: “sem limitações” (8 participantes), mudos (10 participantes) e cegos (25 participantes).

O objetivo principal era que todos sobrevivessem e, para isso, teriam que migrar para a ilha dos “sem limitações” antes de 25 minutos, quando um tsunami passaria devastando as demais ilhas. Para isso, teriam que ser transportados através de um barco.

Essa atividade, que demandou muitas habilidades de liderança, por sua vez evidenciou as seguintes atitudes e comportamentos por parte dos gestores:

- a) Passividade da maioria dos participantes, que é uma postura diferente da esperada para um time de lideranças;
- b) Dificuldade na definição de prioridades;
- c) Receio de assumir riscos;
- d) Dificuldade de planejar de forma colaborativa;
- e) Auto percepção distorcida — não-reconhecimento de que existiam oportunidades de desenvolvimento.

Por outro lado, o grupo mostrou uma percepção clara de aspectos que impactavam no seu comportamento enquanto time, bem como um desejo de evolução. A atuação departamentalizada ainda se sobrepunha ao funcionamento de um verdadeiro time no qual a visão da organização é o que rege os líderes e liderados, e não interesses individuais.

Desse modo, era evidenciada a necessidade de ampliar a abertura para obtenção de diálogos mais francos e assertivos, em que a aceitação do outro como ele é, e o crescimento a partir das diferenças, estariam presentes. O encontro, por fim, gerou um documento (Carta a Nós Mesmos, ver anexos deste case), onde eram elencadas as principais características que a equipe, e cada líder individualmente, deveriam manter ou abandonar. Nesse sentido, algumas práticas precisavam ser incorporadas, tais como:

- A visão da organização deveria ser direcionadora das ações individuais e das equipes, ou seja, os interesses organizacionais deveriam se sobrepor aos interesses dos indivíduos ou dos departamentos que, por sua vez, deveriam contribuir para a construção de objetivos comuns;
- Necessidade de maior exposição e respeito por pontos de vistas divergentes para que novos patamares de atuação fossem alcançados, o que iria de encontro ao nível de abertura para diálogos francos e sem prejulgamentos observados no comportamento do grupo;
- Presença do protagonismo na atuação de todos os líderes, sob pena da liderança não existir. A partir do momento em que não é assumida a responsabilidade por aquilo que impacta de forma relevante a organização, o papel que se sobressai é o de coadjuvante, e não o de protagonista;
- Assumir mais riscos e promover a aceitação do aprendizado com o erro no ambiente organizacional, uma vez que esses são elementos fundamentais para a geração de um ambiente inovador;
- Substituição da pressa pelo verdadeiro senso de urgência: colocar a energia naquilo que é determinante para construir a empresa que se quer, uma vez que o falso senso de urgência leva as pessoas a correr em círculos.

Considerando os propósitos estratégicos da Unimed Porto Alegre para manter-se na liderança do mercado e enfrentar desafios de um cenário competitivo, era necessário dar continuidade ao desenvolvimento e fortalecimento da prática do trabalho em equipe, já que o aprendizado efetivo para essa atuação ainda não estava incorporado e requeria, portanto, a adoção de caminhos inovadores.

Havia a necessidade de investir em práticas de gestão que alimentassem o processo de cooperação e espírito de equipe na resolução de problemas no momento em que eles ocorressem, com empoderamento das equipes responsáveis. A atuação das equipes, portanto, deveria ser voltada para a formação de uma rede de ação efetiva e de alto desempenho, em que se exercitasse a exposição de pontos de vistas divergentes, bem como o questionamento sobre os comportamentos adotados (se estão de acordo com visão, valores e estratégia).

Para tanto, eram necessárias importantes mudanças no PDL, iniciando-se um trabalho com a Superintendência Executiva com o intuito de compreender e ajustar aquilo que era necessário para impulsionar a atuação dos executivos na consolidação da Cooperativa que se queria construir. Havia a demanda por pessoas que efetivamente liderassem as equipes, e que servissem como verdadeiros agentes de inspiração, e não como controladores da atitude das pessoas.

3.2. PDL 2014 E 2015 — A “CONSTRUÇÃO” DE UMA RAZÃO DE SER:

A base para as primeiras mudanças no PDL foi desenhada em 2014, em dois módulos iniciais de trabalho realizados pela Muttare com executivos da Unimed Porto Alegre. Em um primeiro momento, os Superintendentes se reuniram por dois

dias inteiros (7 e 8 de maio de 2014) no Holiday Inn Porto Alegre para uma série de trabalhos e dinâmicas onde exercitassem o seu papel de líderes.

Nesse encontro, ficou claro que as principais necessidades de melhoria desse grupo se concentravam nos seguintes elementos:

- Exercitar a utilização da prática do feedback, sempre que possível;
- Abandonar a prática de encontrar responsáveis ou culpados por tudo o que acontece;
- Assumir compromisso com a mudança individual;
- Revezar-se na coordenação de trabalhos em grupo;
- Assumir uma prática mais objetiva e eficaz na condução de reuniões.

Nesta oportunidade os oito Superintendentes iniciaram a “construção” da Razão de Ser.

Em um segundo momento, os Gerentes e Coordenadores da Unimed Porto Alegre se reuniram por dois dias (15 e 16 de maio de 2014) na sede do Unifácil em Porto Alegre. Nos exercícios e nas dinâmicas realizadas, ficaram evidentes algumas demandas de melhoria do grupo, sendo as mais relevantes:

- Necessidade de assumir mais responsabilidades para si. Em diversos momentos, o grupo referia à falta de autonomia como um impeditivo para que as mudanças ocorressem. No entanto, o agente viabilizador estava colocado sempre fora — era a Unimed, ou a Diretoria, ou os Superintendentes —, o que reduzia bastante as possibilidades de transformação;
- Evitar a prática da departamentalização, começando pela ampliação do conhecimento do outro e ampliando a prática do feedback: pedir ajuda, incrementar as trocas e preferir

o contato pessoal buscando uma proximidade maior e relações mais fortalecidas;

- Se expor mais aos riscos, aceitando o erro como um processo de aprendizagem, na medida em que, enquanto o movimento individual e do grupo for mobilizado para atuar em um ambiente conhecido, buscando segurança, as mudanças não ocorrerão.

A Razão de Ser, inicialmente elaborada pelos Superintendentes, foi compartilhada com este grupo e, após alguns ajustes consolidada: *“Ser um time inspirador, com relações verdadeiras, coeso nas decisões e alinhado a estratégia da Unimed Porto Alegre.”*

Após esses dois encontros, ficou evidente para a área de Recursos Humanos da Unimed Porto Alegre que algumas das demandas apontadas em 2013 eram recorrentes, e, portanto, importantes para serem mais desenvolvidas. Por outro lado, algumas dessas demandas de desenvolvimento eram, em que pesem as diferenças de contextos de função e responsabilidade, comuns tanto aos Superintendentes quanto aos Gerentes e Coordenadores.

Desse modo, a Unimed Porto Alegre elaborou o PDL 2015 a partir dos seguintes objetivos:

- 1) Fortalecer o papel de gestão e adotar as práticas de líderes inspiradores;
- 2) Transformar as lideranças em cadeias de ajuda;
- 3) Criar uma força de desenvolvimento de pessoas a partir das lideranças.

O Programa foi estruturado em 4 módulos:

- **Módulo I** — O autoconhecimento e o papel das lideranças;
- **Módulo II** — Olhando a organização como um organismo vivo;
- **Módulo III** — O ciclo de desempenho organizacional e a gestão de pessoas;
- **Módulo IV** — O verdadeiro líder e a organização.

O Programa teve os módulos conduzidos através da tipologia *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI). A aplicação da tipologia nas turmas desenvolvidas pelos módulos mostrou que, na maioria dos casos, as lideranças da Unimed Porto Alegre apresentavam um estilo que se encaixava entre o modelador e o visionário. O líder no estilo modelador, segundo Myers e Myers (1997), é aquele em que predomina a dinâmica do 'façam como eu faço'. Um perfil autoconfiante, que lidera pelo exemplo, mas com dificuldade para delegar.

Já o líder visionário, segundo a tipologia, é aquele que consegue ter visão de longo prazo, que é claro quando expressa seus propósitos, influenciador por saber explicar as decisões pensadas e tomadas, porém com mais foco em indicadores do que em pessoas, apesar de saber utilizar de forma efetiva o feedback como ferramenta de ajuda.

Por meio de reflexões promovidas pelos módulos, e da estruturação de um projeto de desenvolvimento individual, melhorias foram obtidas. Tanto os Superintendentes quanto os Gerentes e Coordenadores trabalharam temas como a responsabilidade no exercício do papel de líderes, o impacto das escolhas individuais e sua efetiva contribuição para a promoção do modelo de gestão, o processo de mudança começando pelo indivíduo e a aplicação do estilo de liderança em diferentes circunstâncias.

No módulo final, que foi o encontro vivencial de gestores realizado nos dias 25 e 26 de novembro no Villa Flor Eco Resort em Nova Petrópolis, já se verificaram avanços nas principais questões que precisavam ser trabalhadas pelas lideranças.



Ao final do PDL de 2015, a Unimed Porto Alegre encontrou um grupo de líderes:

- Capazes de promover o desenvolvimento a partir da experimentação sem medo, lidando com muito mais naturalidade com as dúvidas e desconhecimentos, em nível tanto individual quanto coletivo;
- Com capacidade de reconhecer a importância do atingimento de metas parciais, mas ainda um pouco complacentes e se contentando com resultados superficiais;
- Com mais escuta e entendimento comum, atributos importantes na medida em que o ato de Cuidar está diretamente relacionado ao ato de escutar o outro;
- Fortes, capazes de conhecer e respeitar suas individualidades aproveitando o que cada um tem de melhor para chegar a um objetivo comum;
- Capazes de tirar lições valiosas e verdadeiras acerca dos eventos vividos em seu dia a dia.

Apesar desses importantes avanços, havia ainda alguns gaps. Eles incluíam a necessidade de uma liderança ainda mais inspiradora, participativa e integrada. A criação de uma cultura com menos medo e mais espírito de equipe. E a necessidade de fortalecer os hábitos de escutar mais e ser menos complacente com os resultados não ideais.

Havia, por outro lado, um segundo contexto a ser resolvido. Desde 2013, eram incluídos no PDL os gestores que representavam funções de Superintendentes, Gerentes e Coordenadores. No entanto, a partir de 2014, a Unimed Porto Alegre criou a posição específica de Líder, da qual faziam parte Analistas com maior conhecimento técnico sobre processos específicos, e que com o tempo se tornaram referências internas para outras áreas e pessoas da Cooperativa e, portanto, foram promovidos para este cargo.

Esses Líderes, que em 2016 representavam aproximadamente 50 profissionais que, mesmo tendo por vezes mais tempo de casa, tinham na verdade menos de dois anos nessa atribuição de liderança, recebiam desenvolvimento específico da área de RH, mas não estavam incluídos no PDL com recurso externo.

O movimento, por outro lado, de unificar as lideranças da Cooperativa no mesmo programa de desenvolvimento gerava, por sua vez, o desafio de conseguir atender diferentes demandas: enquanto o time de gestores necessitava de conteúdos que pudessem reforçar mais na prática o exercício da liderança, o time de líderes, por terem um retrospecto de experiência mais operacional, demandava fundamentos teóricos mais sólidos — até mesmo por estarem há menos tempo nessa atribuição de líderes. E havia, além disso, um contexto previsto de troca de diretoria, que sempre causa desconforto, medo e insegurança quanto à continuidade dos processos.

Com base nessas demandas, a área de Recursos Humanos da Unimed Porto Alegre agregou ao processo a consultoria Substantiva, que a ajudou a redesenhar o PDL para 2016, incrementando ainda mais a importância e os benefícios do Programa.

3.3. PDL 2016 — A PREPARAÇÃO PARA A PRÁTICA DO CICLO DA LIDERANÇA:

O PDL 2016 foi desenhado a partir de um briefing que definiu os seguintes objetivos para os públicos Gestores (Superintendentes, Gerentes e Coordenadores) e Líderes:

- a) Mapear os atuais desafios de gestão de pessoas na perspectiva dos Gestores e Líderes;
- b) Ampliar a compreensão sobre o comportamento humano na contemporaneidade, podendo reconhecer habilidades individuais para o diálogo e identificar fatores que fazem a diferença no engajamento das equipes;
- c) Mobilizar, nos gestores e líderes, o desejo de mudança em seu papel, a partir do reconhecimento do que realmente motiva e compromete as pessoas com o trabalho/resultados;
- d) No caso dos gestores, experienciar práticas de diálogo e feedback que possam qualificar a comunicação e aperfeiçoar a prontidão para gestão de pessoas, e construir um mapa coletivo e planos individuais que garantam a ressignificação das práticas como instrumentos de apoio à mudança;
- e) No caso dos líderes, compartilhar o Mapa do “Papel da Liderança” coproduzido pelos Gestores a fim de alinhar práticas de gestão e balizar expectativas de ação, e construir projetos individuais que visem à continuidade do desenvolvimento com o apoio dos gestores imediatos.

Especificamente, o desdobramento dentro desses públicos buscou os seguintes propósitos:

- a) **Superintendentes:** ampliar a consciência do novo modelo de pensamento estratégico e gestão organizacional. Consolidar ideias, transformando-as em ações concretas de mudança;
- b) **Gerentes e Coordenadores:** exercício prático da liderança inspiradora, com possibilidade de se instrumentalizar para colocarem a “mão na massa” com o apoio e orientação. Decorrente disso optou-se pela diminuição da carga horária de treinamento com relação a 2015, justamente para ampliar tempo para o exercício prático da liderança;

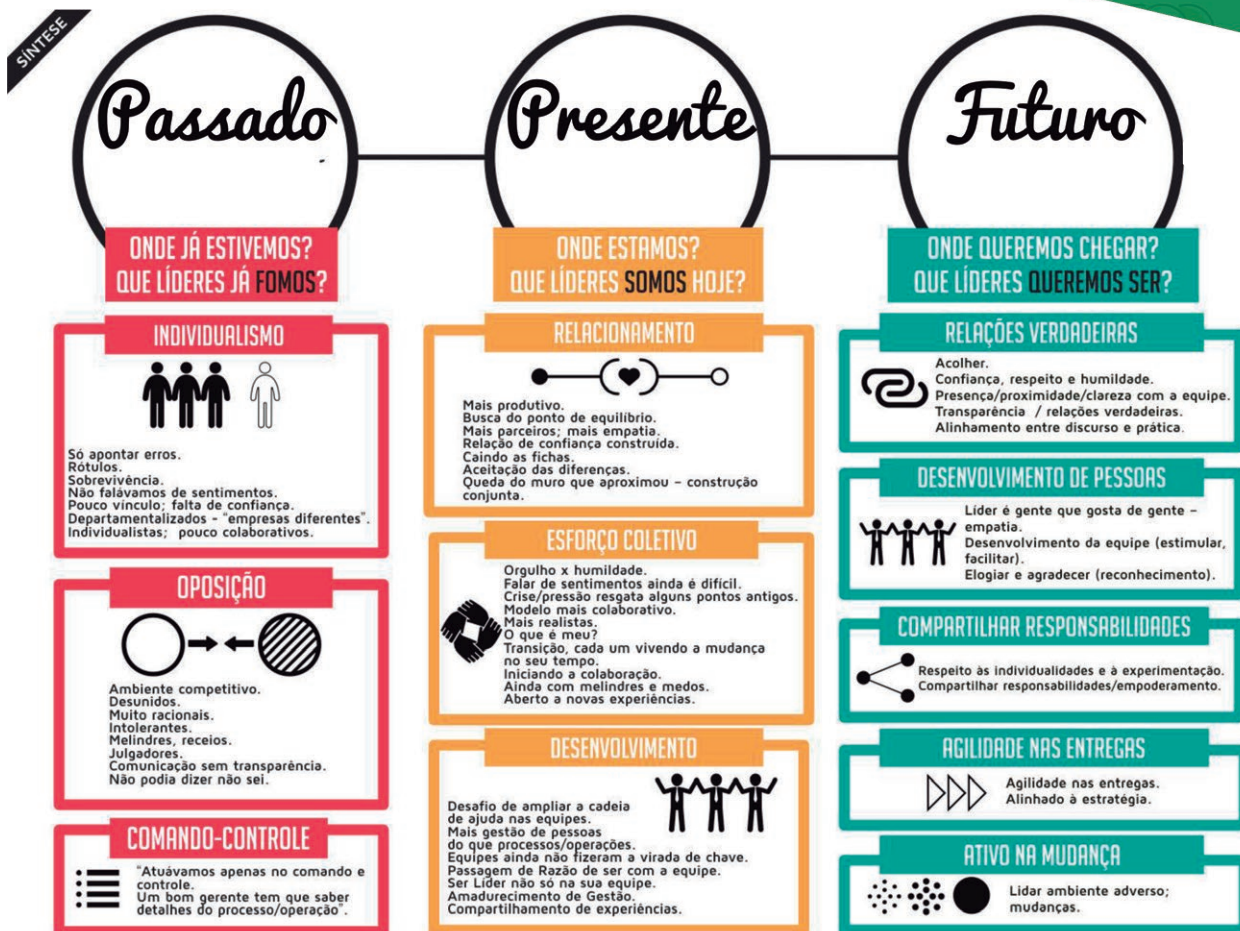
c) Líderes: compartilhamento da Razão de Ser da Unimed Porto Alegre, e autoconhecimento para que o exercício prático da liderança aconteça de forma ainda mais efetiva e alinhada. Para este público, houve intensificação da carga horária com relação a 2015.

No ano de 2016, o programa contemplou 102 profissionais entre Superintendentes, Gerentes, Coordenadores e Líderes, a partir de uma metodologia que envolveu quatro fases de desenvolvimento: Aproximação, Ampliação, Aplicação e Apreciação.



Como etapa de Aproximação, elaborou-se o Mapa de Desenvolvimento, material que norteou as atividades subsequentes e que foi construído a partir de cinco perguntas-chave, fundamentais para o contexto atual: Que líderes já fomos? Que líderes somos? Que líderes queremos ser? Como chegaremos lá? Como saberemos que chegaremos lá?

MAPA DE DESENVOLVIMENTO GESTORES



Na etapa de Ampliação, sob a luz dos pressupostos conceituais da Antroposofia e da Ontologia da Linguagem, Gestores (Superintendentes, Gerentes e Coordenadores) e Líderes puderam compreender o modelo de gestão com pessoas, vivenciando os elementos da transparência, presença, inteligência emocional, colaboração, liderança educadora para a promoção da inspiração, propósito e engajamento.



MAPA DA LIDERANÇA ELABORADO POR GESTORES E LÍDERES



Cabe ressaltar que essa foi uma construção colaborativa, que inspirou a revisão de uma das Competências Organizacionais da Unimed Porto Alegre: a Liderança de Pessoas. Os comportamentos observáveis, após essa revisão, passaram a ser uma tradução das quatro etapas do ciclo, e o nome da competência passou a ser Gestão COM Pessoas.



A avaliação individual do processo de aprendizagem proporcionada pelo PDL durante o ano de 2016 e a elaboração de Planos de Ação Individuais foi o norteador da etapa de Apreciação.



Ancorado na ferramenta 3C's (Começar, Continuar e Cessar), Gestores e Líderes puderam avaliar o mapa da liderança em subgrupos, estabelecer acordos e prioridades e definir os próximos passos a serem realizados em prol do exercício efetivo de liderança e de desenvolvimento dos times da Unimed Porto Alegre.

No final de 2016, ocorreu o encontro de encerramento do PDL. Ele incluiu os 102 gestores e líderes que participaram do processo. Foi realizado no Hotel Plaza São Rafael, em Porto Alegre e, ao longo de 6 horas, pela primeira vez todos os gestores e líderes se encontraram e se viram frente a frente, o que gerou uma maior consciência de time e processos.



Também a partir de 2016 passaram a ser desenvolvidos novos materiais de comunicação para o PDL. O Programa ganhou uma nova identidade visual e um espaço exclusivo na Intranet, divulgado por Webcard.

Por meio da ferramenta de webcard storytelling, os líderes e gestores disseminam junto aos colegas e equipes um pouco da experiência própria com o PDL. Relatam sobre o aprendizado adquirido nas dinâmicas, a importância do entendimento do papel do líder na cadeia de contribuição, e o engajamento e cooperação entre as áreas para realizar uma entrega ágil, e com qualidade, ao cliente.



3.4. RESULTADOS DO PDL — PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS:

O PDL tem trazido resultados significativos para a Unimed Porto Alegre. Constatase, em primeiro lugar, o alinhamento de linguagem e de prática de 102 lideranças.

Trata-se do benefício de uma abordagem de desenvolvimento que, pela natureza de ter sido construída em conjunto, desde 2013, e não de forma top-down, integra e envolve líderes e as equipes. Se havia, antes, um contexto em que as lideranças estavam fragmentadas, divididas em feudos, pouco conscientes de seu potencial, e pouco avessas ao risco e dispostas ao diálogo, hoje o cenário nos mostra uma realidade contrária a isso, e favorável ao crescimento das pessoas e, conseqüentemente, da Unimed Porto Alegre.

O Programa, por sua vez, vem trazendo um fortalecimento do papel da própria área de Recursos Humanos no apoio ao desenvolvimento de lideranças. O total envolvimento da Gerente de Recursos Humanos, Especialista de Treinamento e Desenvolvimento e Consultoras Internas na concepção e acompanhamento do programa foram fundamentais na medida em que fortaleceram o elo conhecimento e prática aplicada. Desta forma, ficou ainda mais evidente a contribuição direta do RH no desenvolvimento de lideranças.

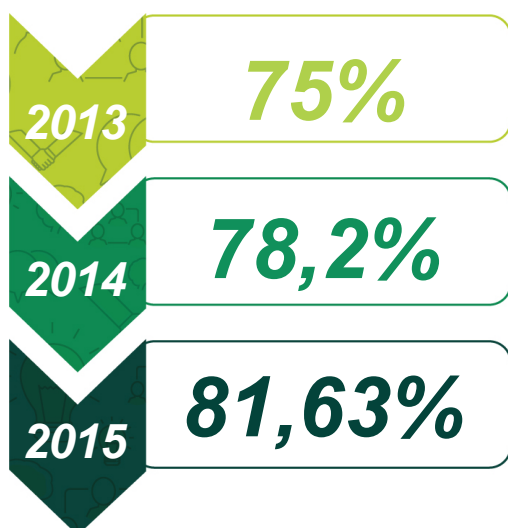
A vinculação dos instrumentos de RH e de gestão com as verdadeiras demandas das lideranças proporciona uma maior conexão de processos, com o controle das metas mais importantes para o exercício da liderança e um reposicionamento da área de Recursos Humanos como braço não mais operacional, mas estratégico à prática da liderança.

Por outro lado, com o maior alinhamento de processos e conhecimentos técnicos e práticos, as lideranças passam a exercer de fato aquilo que é programado nos treinamentos e nas dinâmicas. A prática da liderança passa a ser uma competência

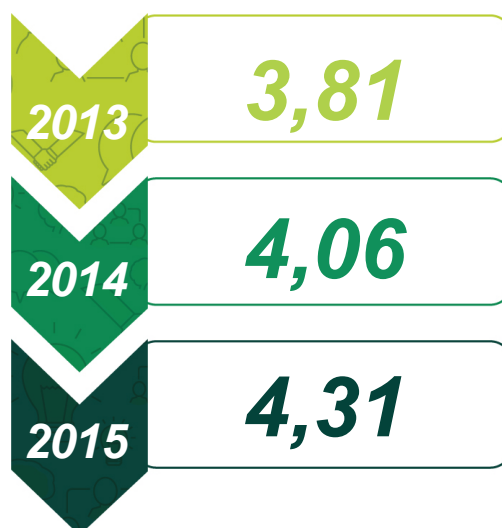
organizacional consagrada, no momento em que a cultura interna se transforma para atuar em uma gestão não apenas para pessoas, mas uma gestão COM pessoas.

Consequentemente, observa-se a melhora de processo justamente nos indicadores determinantes para a Unimed Porto Alegre. Na avaliação das competências do Programa Trajetória — guia composto por cinco competências organizacionais da Cooperativa, por meio do qual os colaboradores se tornam alinhados às atitudes e comportamentos esperados no ambiente de trabalho —, as seguintes competências ligadas ao PDL vêm apresentando evolução:

**% da Competência
Liderança de Pessoas
Programa Trajetória**

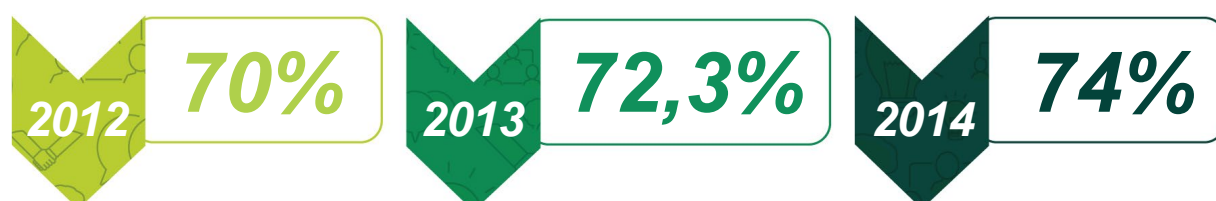


**Pontuação da avaliação dos
subordinados na Competência
Liderança de Pessoas - Programa
Trajetória (aqui a escala é de 0 a 5)**



E a Pesquisa de Clima Organizacional da Unimed Porto Alegre vem mostrando aumento da satisfação do colaborador na relação com o gestor.

Clima Organizacional: Relação Gestor-Subordinado:



Os números apresentados até aqui apontam para o impacto positivo do desenvolvimento das lideranças para práticas de gestão de pessoas estratégicas como Avaliação de Performance e Pesquisa de Clima Organizacional. Como reforço desta trajetória evolutiva, destaca-se o fato de a Unimed Porto Alegre há quatro anos consecutivos estar entre as 150 Melhores Empresas para se Trabalhar, com importantes incrementos nos indicadores avaliados com relação ao Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT), como demonstra o quadro a seguir.

Pesquisa 2015 x 2016 - Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT)

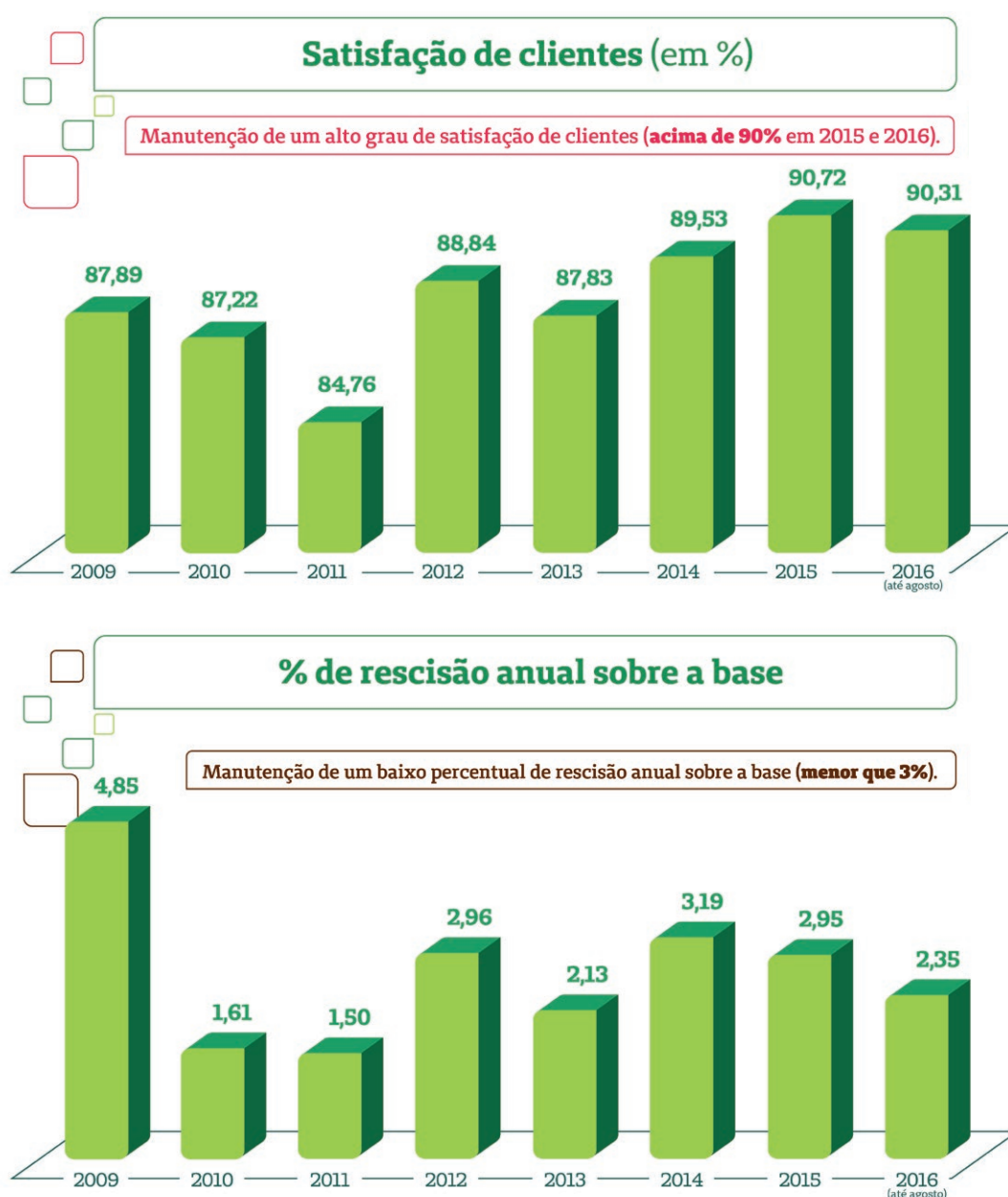
O QUE OS FUNCIONÁRIOS DIZEM	2015	2016	DIFERENÇA
Estão satisfeitos e motivados	75,9%	80,1%	5,53%
Acreditam ter desenvolvimento	73,7%	81,7%	10,85%
Satisfação com a liderança	77,4%	80,1%	3,49%

Para se ter uma ideia da magnitude e da importância do PDL para a área de Gestão de Pessoas da Unimed Porto Alegre, apenas em 2016 se pode contabilizar os seguintes números:

- 102 lideranças envolvidas;
- 50 horas de desenvolvimento por gestor;
- 46 horas de desenvolvimento por líder;
- 33 workshops;
- 2 turmas de líderes;
- 3 turmas de gestores;
- 107 horas em workshops com gestores;
- 83 horas em workshops com líderes;
- 252 horas de atividades.

Destaca-se ainda que, a partir de 2016, o PDL passa a ser executado por meio de uma pauta comum a todos os líderes, que antes eram desenvolvidos por programas internos com focos distintos, e hoje praticam liderança através de um trabalho uniforme e com grande coerência interna.

Somando-se a isso, o investimento na melhora dos processos de liderança gera, ao longo dos anos, benefício direto nos indicadores de satisfação e retenção de clientes da Unimed Porto Alegre, conforme demonstram os gráficos a seguir.



Ressalta-se, por fim, que as lideranças têm papel fundamental no dia a dia da Cooperativa. E é a aplicação contínua e as melhorias deste programa que permitem, por meio das lideranças, que as equipes estejam engajadas para contribuir com dedicação e valor para a consolidação de uma Cultura Organizacional de cuidado e alto desempenho.

4.

Por meio do Programa de Desenvolvimento de Lideranças, a Unimed Porto Alegre demonstra que a mudança não apenas é necessária: ela é também possível.

Atuando em um mercado competitivo, altamente regulamentado, com competidores com grande poder de investimento, a Unimed Porto Alegre sabe da importância de ter líderes capazes de inspirar, engajar e, por consequência, fazer com que as equipes possam contribuir. Especialmente em momentos de crise econômica e disrupção tecnológica, quando os cenários mudam rapidamente, e mudam mais.

No início do processo, em 2013, a Unimed Porto Alegre possuía um diagnóstico desfavorável. Conforme apresentamos aqui, tratava-se de um momento em que o conceito de liderança propriamente dita não era, na prática, trabalhado em toda a sua potencialidade. Tínhamos uma equipe fragmentada, pouco consciente da importância de seu papel, avessa ao risco e mesmo à competitividade saudável e, mais que isso, culpando a estrutura e os processos por limitações que eram exclusivamente suas, tanto em nível individual quanto em nível de relacionamento com os pares e equipes.

Com mudanças profundas na concepção e na aproximação com parceiros que mostraram novas abordagens teóricas, novas concepções de trabalho e novos formatos de relacionamento, o PDL vem, ano a ano, apresentando melhorias qualitativas e quantitativas.

Se a Unimed Porto Alegre tem, hoje, lideranças que melhor se conhecem e melhor conhecem a si mesmas; que se engajam e chamam para si a responsabilidade sobre situações e processos; que dão feedback e se relacionam com as equipes através de mecanismos transparentes; e que, com isso, contribuem para que a cultura do cuidado esteja presente como uma proposta de valor tangível tanto internamente



quanto externamente — para o mercado e clientes —, é porque o PDL vem cumprindo com seu papel estratégico.

A gestão COM pessoas hoje é percebida na prática, e reforçada, conforme demonstramos aqui, por indicadores relacionados ao Programa Trajetória e Pesquisa de Clima Organizacional. Apontam, com isso, para um time de lideranças cada vez mais coeso e alinhado à Cultura Organizacional, e para líderes mais conscientes e, por consequência, reconhecidos e valorizados por seus times de trabalho. Isso nos possibilita avançar ainda mais nesse programa no ano de 2017, a partir da sustentação das lições aprendidas em 2016 e do reforço dos comportamentos observáveis da competência Gestão COM Pessoas, apoiando assim a sustentabilidade da Cooperativa.

ANDRADE PACHECO, Emerson, e Rodrigues, Martius V. **Alinhamento das competências individuais com as competências essenciais para o negócio: estudo de caso em empresa de energia**. Revista Dirección e Organización, 51, 2013.

ECHEVERRÍA, Rafael. **Ética e Coaching Ontológico**. Rio de Janeiro, Qualitymark. 2012.

LANZ, Rudolf. **Noções Básicas de Antroposofia**. 7ª Ed. São Paulo, Antroposófica, 2005.

MYERS, I. Briggs & MYERS, Peter. **Ser Humano é ser diferente**. Tradução Eliana Rocha, São Paulo, Editora Gente. 1997.

REGINATO, Luis F., e DE MARCHI, Miriam. **Capital Humano – Vencendo a competição pelos talentos. Estratégia, método e casos**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2013.

Revista Exame, fevereiro de 2015, <http://exame.abril.com.br/carreira/o-rh-que-gera-lucro/>

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. 2000.

STEIN, Murray. **Jung: o mapa da alma - uma introdução**. Editora Cultrix, São Paulo, 1998.

ULRICH, David. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura,

WITHMORE, J. **Coaching para Performance**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2006.

GABRIELA PEZZI — Psicóloga/PUCRS. Especialização Gestão de Negócios — Fundação Dom Cabral. Formação Internacional em Coaching — FIACE. Formação SBDG. Especialização Gestão Estratégica em Recursos Humanos/UFRGS. Gerente de RH da Unimed Porto Alegre.

VANESSA MARIA CARBONERA — Graduada em Psicologia, pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas e cursando pós-graduação em Gestão de Educação Corporativa pela Unisinos. Treze anos de experiência em Recursos Humanos atuando em Educação Corporativa.

- **Carta a nós mesmos** (Relatório de observações e considerações do Encontro Gestores Unimed Porto Alegre em 2013, que deu partida ao processo).

- **Book PDL 2016**