

TOP SER HUMANO 2018

Unimed Noroeste/RS

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

Desenvolver líderes para
a cultura da cooperação



RESPONSÁVEIS:

Sandra Minéia Cardoso Carneiro – Gerente de Gestão de Pessoas

Jonas Graffunder – Coordenador Desenvolvimento de RH

SINOPSE	1
OBJETIVO	2
INTRODUÇÃO	2
Construindo uma relação saudável entre empresa e funcionário	2
CORPO DO TRABALHO	4
Estratégias de Execução	4
Primeiros passos para o desenvolvimento - Etapa 2012	4
Liderança 3D - Etapa 2013	5
Liderança com visão empreendedora - Etapa 2014	7
Qualificação para acreditar - Etapa 2015	10
Desenvolvendo a cultura organizacional - Etapas 2015 e 2016	11
O líder e a cultura organizacional - Etapa 2017	15
Competências básicas - Etapa 2018	17
Próximos passos - Programa alicerçado nas Estratégias da cooperativa	19
Valores investidos	21
AVALIAÇÃO E RESULTADOS	22
CONCLUSÃO	26
BIBLIOGRAFIA	28
INFORMAÇÕES DO(S) AUTOR(ES)	29

O líder tem papel fundamental para o sucesso das organizações. Sua atitude irá demonstrar ao funcionário a própria importância na empresa. Estes e outros conceitos norteiam a realização do Programa de Desenvolvimento de Líderes na Unimed Noroeste/RS.

Com foco na qualificação do grupo de lideranças, busca conduzir de melhor forma as equipes, com vistas à satisfação e o engajamento e contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de cooperação. O Programa, coordenado pela área de Gestão de Pessoas e executado com auxílio de consultorias, tem intuito de qualificar lideranças, buscando fortalecer os Referenciais Estratégicos da cooperativa.

O Programa, incorporado há seis anos, vem oportunizando às lideranças melhor entendimento sobre seu papel e também favorece o alinhamento dos processos, contribuindo para o crescimento e a sustentabilidade da Unimed. Ao longo dos anos, melhorias no direcionamento do Programa atenderam resultados das Pesquisas de Clima Organizacional. De forma direta, o trabalho impacta 68 líderes (operadora e Hospital), e de forma indireta as equipes, clientes e demais stakeholders.

Neste case é possível identificar o andamento do Programa e os importantes resultados alcançados sob os aspectos comportamental, financeiro e regulamentar. Em destaque, a recente conquista da certificação no Programa de Acreditação de Operadoras de Plano de Saúde, conferido pela ANS.

O Programa de Desenvolvimento de Líderes, tem como objetivo qualificar e desenvolver as lideranças para a cultura organizacional de cooperação, possibilitando crescimento coerente e resultados satisfatórios para a cooperativa.

INTRODUÇÃO

Construindo uma relação saudável entre empresa e funcionário

Dar atenção às habilidades e modos de pensar. Cuidar, ouvir, entender a visão diferenciada de cada um. Estas são atitudes que orientam o bom relacionamento. E a Unimed Noroeste/RS valoriza o conceito “*cuidar de quem cuida das pessoas*” (Brandcenter - Central da Marca Unimed), de modo a construir uma relação saudável entre empresa e funcionários. Caminhando na mesma direção é possível fazer com que o cliente perceba na cooperativa um ambiente seguro, com serviços de qualidade e que estimule a atenção integral à saúde.

Embora já promovendo práticas para o desenvolvimento de líderes desde 2012, as ações da Unimed Noroeste/RS foram intensificadas em 2013. O foco esteve centrado na qualificação do grupo (gerentes, assessores e coordenadores), afim de conduzir de forma adequada suas equipes de liderados, com vistas à satisfação e o engajamento no trabalho, bem como para desenvolver uma cultura de cooperação.

O Programa de Desenvolvimento de Líderes, coordenado pela área de Gestão de Pessoas e executado com auxílio de consultorias externas, tem intuito de desenvolver as lideranças e superar as dificuldades existentes, buscando fortalecer os Referenciais Estratégicos da cooperativa médica. Para 2018, a continuidade das atividades está definida no Planejamento Estratégico, na perspectiva “Aprendizado e Crescimento”, através da ação “Desenvolver líderes orientados para a cultura de cooperação”. Atualmente, 68 líderes participam do Programa. Destes, 22 atuam na operadora, 18 são lideranças administrativas do Hospital Unimed e outros 28 enfermeiros que atuam em áreas assistenciais.

Todo empenho, demonstra que Unimed Noroeste/RS acredita que o sucesso está relacionado à liderança das equipes, capaz de gerir e reconhecer bons talentos. *“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”* (Brandcenter).

A Unimed Noroeste/RS está a serviço da saúde e da vida. Atua em 52 municípios das Regiões Noroeste, Celeiro e Médio Alto Uruguai. Conta atualmente com cerca de 400 médicos, 821 funcionários diretos e 145 serviços credenciados, além da estrutura própria de atendimento - Hospital Unimed Noroeste/RS, Laboratórios de Análises Clínicas e Centro de Diagnóstico por Imagem. É uma das primeiras cooperativas médicas do Rio Grande do Sul, fundada quando o cooperativismo médico começava a se difundir no País. Faz parte do Sistema Unimed, maior rede de assistência médica em âmbito nacional.

NEGÓCIO "Saúde e qualidade de vida".	POLÍTICA DA QUALIDADE "Promover o desenvolvimento, a segurança e a satisfação das partes interessadas, através do comprometimento com a melhoria contínua dos processos".
MISSÃO "Proporcionar segurança e soluções em saúde, valorização do médico associado e satisfação dos clientes, com sustentabilidade".	
VISÃO "Ser referência na política de remuneração do cooperado, no crescimento de mercado e na satisfação de clientes e colaboradores".	PRINCÍPIOS - Cooperação - Valorização das pessoas - Qualidade - Inovação - Ética - Transparência - Comprometimento

Estratégias de Execução

Influenciar o capital humano. Talvez esta seja uma das funções mais ousadas e valorosas em uma organização. Isto porque, na visão de Robbins (2006, p. 258), liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. O bom líder é aquele que incentiva sua equipe para o crescimento, mantendo a harmonia no grupo e motivando todos para construir bons resultados. Afinal, em uma empresa não basta apenas ter tecnologia de ponta, é preciso líderes com habilidades humanas e de gestão.

Alinhado ao objetivo estratégico de desenvolver as lideranças para a cultura da cooperação, a Unimed Noroeste/RS realiza desde 2012 programas e ações voltados aos líderes (gerentes, assessores e coordenadores). Tal iniciativa está também embasada em Johann (2015, p.79), o qual reconhece gestores e líderes como modelos sociais, que utilizando-se de cargos de poder e autoridade exercem influência sobre o comportamento dos funcionários, o que deve ser convenientemente estruturado e desenvolvido.

Primeiros passos para o desenvolvimento - Etapa 2012

O ano de 2012 marcou o início das ações visando o desenvolvimento de lideranças. A primeira iniciativa foi o curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica em Cooperativa de Saúde, realizada através de parceria com o Serviço



Aula inaugural - Pós-Graduação

Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul (Sescoop/RS) e a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí).

O curso de especialização, concluído em 2014, foi planejado e realizado *In Company*. Participaram 40 alunos, funcionários da cooperativa médica, que atuavam em setores da operadora de plano de saúde e dos serviços próprios, ocupando cargos de liderança ou de referência em sua área de atuação. Todo o curso foi desenvolvido com assuntos específicos à área, no que diz respeito aos aspectos de gestão voltados à Cooperativa de Saúde.

A realização do curso teve como objetivo principal qualificar profissionais, graduados em diferentes cursos superiores, para o exercício de uma gestão empreendedora, propondo constituir competências gerenciais e visão estratégica. A especialização teve carga horária de 410 horas-aula, distribuídas conforme as disciplinas que constam no Anexo 1. Para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica em Cooperativa de Saúde, cada aluno/funcionário desenvolveu trabalho de conclusão de curso referente a algum tema específico do seu setor de atuação.

As apresentações dos trabalhos de conclusão foram realizadas em forma de seminário, aberto para outros profissionais da cooperativa. A fase de encerramento também foi marcada pela “formatura” da turma, momento pensado como forma de valorização de todos que participaram da formação e se envolveram em sua realização. O ato contou com a presença de lideranças das instituições parceiras.



Encerramento Pós-Graduação

Liderança 3D - Etapa 2013

Embasada nos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, realizada no



último trimestre de 2012, e também em diretrizes estratégicas, a Unimed Noroeste/RS percebeu, a partir de abordagem em categoria específica, a necessidade de trabalhar e desenvolver aspectos de caráter comportamental nas lideranças (quando a Pós-Graduação ainda estava em andamento). Como estratégia para atender esta necessidade, o desenvolvimento de líderes teve novo enfoque através do tema: Liderança 3D. Esta nova dinâmica veio complementar o que já estava sendo executado na cooperativa. Para Cavalcanti et. al (2007, p. 28) “(...) *a relação do líder com sua equipe deve se dar, não de forma impessoal e unilateral, mas em um constante fluxo, no qual sonhos, aspirações, visões e valores são compartilhados para gerar o comprometimento necessário à realização das metas organizacionais*”.

Segundo a metodologia da consultoria contratada (externa), qualquer pessoa ou organização é formada por três dimensões de desenvolvimento, todas governadas por competências-chave para produzir resultados estratégicos desejados. Tal enfoque compreende o envolvimento das lideranças nas seguintes dimensões, com competências e significados específicos:

Dimensão pessoal (autogestão e resiliência): cada gestor é a unidade básica, o primeiro nível da organização. A relação que o indivíduo tem consigo mesmo e para com a Unimed Noroeste/RS são produtos de seus paradigmas, valores, talentos e habilidades. Tudo isso aumenta ou diminui o nível de responsabilidade e proatividade e determina a sua eficácia total e os resultados que produz.

Dimensão relacional (relações de confiança, escuta ativa e feedback): as interações que as pessoas têm com os outros governam suas relações pessoais e profissionais. A comunicação empática, escuta ativa e colaboração criativa servem de união para qualquer relacionamento duradouro altamente eficaz, de uma equipe, de um relacionamento ou de diferentes áreas da organização que necessitam trabalhar juntas.

Dimensão organizacional (pensamento estratégico e execução): o crescimento organizacional sustentável é alcançado quando a organização realiza o desafio final de



traduzir seus papéis de liderança e trabalho, incluindo missão, visão e valores, em elementos impulsionadores da execução.

Baseada nestas competências, a Unimed buscou desenvolver, em todos os encontros, a ampliação da mentalidade em relação à atuação do líder nas equipes e no contexto organizacional como um todo. Partiu-se de uma dimensão pessoal, em que cada liderança “mergulhou” em profundo ciclo de autoconhecimento e autoanálise e, a partir disso, pode-se perceber o quanto e como a sua atuação gera influência nos relacionamentos e no contexto organizacional na busca por objetivos e resultados.

O tema Liderança 3D foi desenvolvido por três diferentes instrutores, especializados em cada uma das dimensões. Todos com experiência do meio empresarial, com bagagem em grandes corporações de âmbito internacional. A Unimed Noroeste/RS moldou o treinamento de acordo com as habilidades e atitudes requeridas pela cooperativa.

Liderança com visão empreendedora - Etapa 2014

A cada ano, a cooperativa vem incrementando suas ações. Portando, assim como no exercício anterior, em 2014 o desenvolvimento das lideranças esteve pautado por técnicas andragógicas e de coaching. Os consultores contratados realizaram abordagem através da exposição de conteúdo e material relacionado ao tema, utilizando-se também de dinâmicas grupais, atividades de reflexão individual visando o autoconhecimento e o desenvolvimento pessoal e coletivo. No Anexo 3, fotos dos encontros.

Para atender um mercado que se mostra cada vez mais exigente, concorrente e com pessoas bem informadas, a Unimed Noroeste/RS definiu a estratégia de diferenciação através do encantamento do cliente. Assim, em continuidade ao trabalho de aprimoramento iniciado anteriormente com a Liderança 3D, em 2014 o foco de desenvolvimento de líderes foi alicerçado no tema “Liderança Empreendedora”, tendo os seguintes objetivos:

- Desenvolver competências essenciais para a gestão da cooperativa médica
- Preparar os líderes para uma gestão assertiva de suas equipes de trabalho visando o aumento da produtividade
- Capacitar os líderes enquanto gestores de cultura organizacional e agentes de comunicação interna da cooperativa

Através da mesma consultoria, já contratada em 2013, o programa foi realizado em seis módulos com encontros mensais de 8 horas cada, totalizando 48 horas de trabalho para desenvolvimento específico dos líderes. Os temas foram:

1) Comunicação interna eficaz: contemplou aspectos da comunicação interpessoal e organizacional e os impactos da comunicação relativos à qualidade de vida e realização individual e sobre o desempenho organizacional. Outro fator importante trabalhado nesta temática se refere à comunicação como responsabilidade de todos para a excelência da organização.

2) Desenvolvimento de equipes para a produtividade: abordou desde a conceituação do que é uma equipe, os problemas e as vantagens delas, a comunicação entre elas, até a formação e o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Na visão de Finamor et al (2015, p. 50) a equipe de alto desempenho é uma formação de profissionais com competências técnicas e comportamentais diversificadas, motivados em nível muito elevado para a concretização de estratégias organizacionais.

3) Pensamento sistêmico: em relação ao tema central de Pensamento Sistêmico, o conteúdo desenvolvido esteve relacionado à visão sistêmica, modelos mentais, aprendizagem em equipe e sua aplicação prática no ambiente de negócios.

4) Execução e produtividade: aspectos relacionados ao planejamento de ações e, principalmente, a execução eficaz do planejado direcionaram o desenvolvimento desta temática.

5) Diferenciação no atendimento ao cliente: como estratégia (novo direcionador estratégico da cooperativa definido na revisão de seu planejamento), o assunto esteve também pautado na formação de lideranças abrangendo aspectos voltados ao

marketing de relacionamento e ao papel dos profissionais na construção de relacionamentos de alto valor no contexto de cooperativas.

6) Gerenciando a mudança cultural: com base na revisão do planejamento estratégico percebeu-se a necessidade de desenvolver tema sobre a mudança cultural. Aspectos de conceituação da cultura, quais os agentes e o papel dos responsáveis pela mudança cultural estiverem pautados neste conteúdo. O tema foi foco do encerramento do Programa de Desenvolvimento de Líderes em 2014, já traçando uma perspectiva do que seria desenvolvido no ano seguinte.

Como prática bianual, em 2014 houve novamente a aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional. Na categoria “Liderança”, o panorama apresentado foi:

Categoria Liderança	Resultado
2012	73%
2014	65%

Com o grau de profissionalismo alcançado pela cooperativa tornaram-se maiores as exigências com relação a seus líderes no que diz respeito à sua atuação em relação ao negócio da instituição, gerando um nível excessivo de demandas voltadas a gestão. O fato foi identificado após análise realizada pela área de Gestão de Pessoas e também por gestores e dirigentes da cooperativa. Isto estava impactando na atuação enquanto líderes, bem como, nas relações de trabalho, principalmente no sentido de cooperação entre as pessoas e equipes, refletindo diretamente na cultura organizacional, no modo de Ser e de Fazer. Percebeu-se assim, a necessidade de um novo direcionamento e adequação das práticas.

Outro fator importante refere-se à implantação de um programa de qualidade, como exigência da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), visando a certificação de qualidade com vista à Acreditação. Neste momento, definiu-se desenvolver as lideranças em dois focos principais:

1) Aspecto técnico: capacitar para o Programa de Gestão Integrada da

Qualidade para Cooperativas Unimed (Qualifica) - para implantação de requisitos da Resolução Normativa - RN 277, enquanto Operadora, e requisitos da Organização Nacional de Acreditação - ONA, enquanto Hospital - com perspectivas na Acreditação.

2) Aspecto comportamental: Projeto Nós, tendo foco no desenvolvimento da cultura organizacional e das lideranças como agentes desta ação.

Qualificação para acreditar - Etapa 2015

Aderir a um modelo de gestão para a integração dos processos, tornando a operação efetivamente sistêmica, melhorando a qualidade dos serviços e reduzindo os riscos gerenciais, visando a acreditação e a certificação. Esta foi a finalidade do Programa Qualifica, adotado em 2015 pela Unimed Noroeste/RS. Conforme citado anteriormente, a iniciativa atendeu exigência de regulamentação e ocorreu em continuidade ao que já esteve apontado em 2014.

O Programa foi planejado e desenvolvido através da Unimed Brasil e Faculdade Unimed, sendo executado por empresa especializada em Gestão da Qualidade voltada à área da saúde. A prática teve ainda os seguintes objetivos, conforme estabelece o Guia Orientador do Programa Qualifica:

- a) Buscar a melhoria contínua dos serviços e capacitação dos colaboradores de todos os níveis das Unimeds a fim de qualificar as cooperativas e serviços próprios para as certificações RN 277 da ANS, ISO 9001:2008 e ONA.
- b) Profissionalizar e qualificar a gestão com a redução dos riscos gerenciais das cooperativas e recursos próprios.
- c) Padronizar e qualificar os processos e indicadores.
- d) Melhorar a gestão de riscos e da sustentabilidade do Sistema Unimed.
- e) Melhorar a eficiência administrativa com redução da sinistralidade, das despesa e dos custos.
- f) Melhorar a qualidade e segurança na prestação dos serviços.
- g) Adotar um modelo único de gestão com a sistematização da operação do

Programa Qualifica.

Na Operadora, a execução do Programa contou com 580 horas de atividades. Destas, 400 se referem à consultoria presencial na Unimed Noroeste/RS para a implantação dos requisitos e outras 180 correspondem a aulas à distância realizadas através da Faculdade Unimed. Já os profissionais ligados ao Hospital Unimed Noroeste/RS, receberam 640 horas de treinamento, sendo 440 presenciais e 200 de aulas à distância. Os temas das aulas e o cronograma de execução do Programa Qualifica constam no Anexo 4.

O foco de atuação foi a implantação dos requisitos da RN 277 e ISO 9001:2015 para a operadora do Plano de Saúde. Os requisitos da ONA foram trabalhados para a sua implantação nos processos e nas operações do Hospital Unimed. A etapa envolveu 19 lideranças da operadora e 24 do Hospital Unimed. O desenvolvimento de líderes da cooperativa no viés técnico e de processos esteve voltado à execução do Programa Qualifica, com vista à implantação dos requisitos necessários para alcançar a Acreditação.

Desenvolvendo a cultura organizacional - Etapas 2015 e 2016

As ações para o desenvolvimento da cultura organizacional intensificaram-se em 2015 com a implantação do Projeto Nós. O principal objetivo foi 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.

A iniciativa esteve embasada 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).

A partir dos eixos Clima, Cultura e Identidade (conforme o esquema da página seguinte) foram definidos temas específicos para serem desenvolvidos pelas equipes

de trabalho, juntamente com um cronograma de implantação.



Neste momento, encontros bimestrais abordavam as temáticas com as lideranças (gerentes, assessores e coordenadores). Funcionários representantes, considerados referências em seus setores, também foram convidados a participar. Consultoria externa foi contratada para executar o projeto. Cada encontro teve tema específico: Repactuação dos Princípios Organizacionais, Comunicação, Gentileza e Gentileza entre Equipes.

O ano seguinte foi iniciado com avaliação das atividades realizadas em 2015, conduzida pela liderança, com auxílio do representante de cada equipe. 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.

Já as atividades que marcaram o início de 2016 tiveram como tema “Transformando o Jeito de Ser e de Fazer”, para o qual foram realizadas ações levando

em consideração cinco importantes variáveis: Emoções Positivas, Engajamento, Relacionamentos Positivos, Propósito e Realização.

Das cinco variáveis, uma delas foi desenvolvida internamente a partir do questionamento: “de que forma podemos transformar o nosso jeito de ser e de fazer em nosso dia a dia de trabalho?”. Foram definidas 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 aspectos alcançados com a execução do trabalho.

Inventário de Talento e Competência: a partir da apresentação do Modelo de Engajamento, o tema desenvolvido esteve diretamente relacionado a 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, conseqüentemente, potencializam sua entrega.

Outra ação proposta para a abordagem do tema identificou e potencializou os talentos e as competências dos integrantes das equipes. Para o desenvolvimento da temática, cada pessoa da equipe precisou inicialmente apontar 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 identificadas 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 permitiu uma análise estratégica da equipe em aspectos técnicos e comportamentais. Primeiramente foi utilizado com o grupo de lideranças, principal responsável por sua aplicação nos setores.

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 elementos importantes, que não se sustentam caso os fatores externos não estejam desenvolvidos.

A temática foi desenvolvida no sentido de cada liderança abordar e analisar junto com a equipe o estágio em que se encontrava 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, instigando o comprometimento de todos em relação à sua execução.

Como sistematização das atividades desenvolvidas através do Projeto Nós, a etapa de encerramento de ano em 2016 permitiu identificar a evolução de cada setor, demonstrada em trabalhos elaborados pelas equipes, os quais foram expostos nos auditórios da cooperativa (Hospital Unimed e Operadora). A proposta da atividade foi de mostrar o sentido/significado do Projeto ao longo deste ciclo, destacando os principais ganhos e as mudanças após a implantação.



Trabalhos realizados pelas equipes

O líder e a cultura organizacional - Etapa 2017

A Pesquisa de Clima Organizacional aplicada em 2016 diagnosticou, de maneira significativa, os ganhos alcançados com o Programa de Desenvolvimento de Líderes com foco na cultura organizacional. Também proporcionou identificar as necessidades ainda existentes. Houve assim, a decisão estratégica de trabalhar o foco no desenvolvimento específico das lideranças.

A categoria “Liderança” foi a segunda com menor índice de satisfação, possibilitando perceber lacunas a serem superadas. Como as lideranças possuem papel fundamental no contexto de desenvolver a cultura organizacional, atuando como influenciadores e disseminadores de fundamentos alinhados ao propósito estratégico da instituição, definiu-se que em 2017 seriam assim organizadas para a realização do Programa de Desenvolvimento:

- 1) Lideranças da Operadora do Plano de Saúde
- 2) Lideranças do Hospital Unimed Noroeste/RS
- 3) Enfermeiros

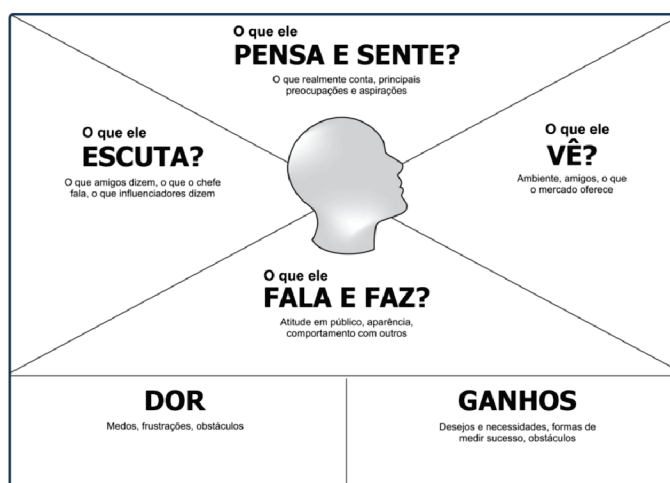
A iniciativa foi pautada através da aplicação da metodologia utilizada pela mesma consultoria contratada no ano anterior, abordando as seguintes temáticas:

1) Gestão da Cultura Organizacional e os Princípios da Unimed Noroeste/RS: conceituação e aspectos relacionados à Cultura Organizacional com base nos princípios estratégicos da cooperativa. Neste primeiro encontro, cada liderança definiu um objetivo pessoal para desenvolver ao longo do ano em relação à sua atuação enquanto líder. Cada liderança traçou ainda um objetivo para a sua equipe. Foram trabalhadas ferramentas específicas de análise de equipes e geração de sentimentos positivos em relação à empresa, tais como a “descrição do ambiente de trabalho dos sonhos” e a ferramenta para análise de equipe baseada em quadrantes:

O que a equipe quer e tem	O que a equipe quer e não tem
O que a equipe não quer e tem	O que a equipe não quer e não tem

Com base nesta análise foi definido um objetivo enquanto equipe. A ação proposta foi desenvolvida no decorrer de 2017.

2) Gestão de Conflitos e Mapa da Empatia: contextualização teórica referente ao tema de Gestão de Conflitos e a aplicação prática de uma ferramenta designada “mapa da empatia”, com a definição de um setor de maior relacionamento. A aplicação da ferramenta está baseada em responder perguntas que estimulam uma reflexão para entender e gerar sentimento de empatia em relação ao setor escolhido e, com base nisso, qualificar o relacionamento em busca de melhoria, desenvolvimento de soluções e relacionamentos positivos. Abaixo, segue figura que demonstra a ferramenta. A atividade foi conduzida pela liderança da área que optou pela ação, com o apoio e envolvimento dos demais integrantes da equipe.



3) Visão Sistêmica e Integrada: este tema abordou os tipos de profissionais encontrados nas equipes: visionários, volúveis e resistentes. Explicou como trabalhar e desenvolver as equipes com tais perfis. O conteúdo abordou ainda as diferenças das pessoas que possuem um *mindset* (mentalidade em inglês) individualista e *mindset* sistêmico, conforme quadro a seguir:

MINDSET INDIVIDUALISTA (EU)	MINDSET SISTÊMICO (NÓS)
Olhar para si	Olhar voltado para o todo
Rígido	Faz conexões inteligentes
Foco no problema	Foco na solução

Visão míope	Visão ampla
Dificuldades	Possibilidades
Postura inflexível	Postura flexível
Ganha-perde	Ganha-ganha
Competição	Colaboração

Como atividade prática de desenvolvimento, cada liderança realizou uma autoavaliação com as suas equipes a respeito de tais itens. Posteriormente, definiu a característica que mais impacta no objetivo definido enquanto liderança e equipe (traçados no primeiro encontro) e estabeleceu uma ação para colocar em prática.

4) Desenvolvimento de equipes: o tema “Desenvolvimento de equipes” apresentou o enfoque da gestão por confiança, estabelecendo assim a forma de relacionamento entre as pessoas na execução do trabalho. Quem determina a forma de relacionamento é a liderança. Cada participante foi desafiado a fazer uma autorreflexão sobre pontos importantes em relação ao conceito de “confiança”, analisando de que maneira ele está sendo trabalhado em suas equipes.

Competências básicas - Etapa 2018

O ano de 2018 iniciou com novidades no Programa de Desenvolvimento de Líderes. O foco de atuação do programa foi planejado visando o desenvolvimento das competências básicas definidas e adotadas pelo Sistema Unimed.

Intercooperação: estabelecer e manter relacionamentos e parcerias e trabalhar de forma integrada e cooperativa com foco na manutenção do clima organizacional favorável.

Foco no cliente: estabelecer relacionamentos de proximidade, empatia e confiança com os clientes para entender e atender as demandas com qualidade, garantindo sua satisfação. Inclui a análise e priorização de atendimentos para assegurar o cumprimento dos prazos acordados.

Foco em resultados: apresentar comprometimento no alcance dos objetivos e

metas com eficiência e qualidade. Inclui o planejamento e monitoramento dos recursos e prazos.

Comunicação: comunicar informações relevantes de forma clara, objetiva e compreensível, utilizando de forma eficaz as ferramentas de comunicação da organização.

Inteligência emocional: lidar com as pressões, obstáculos e mudanças associadas ao trabalho, resistindo a possíveis situações de frustração e conflitos com otimismo e positividade.

Além do enfoque para o desenvolvimento das competências, o direcionamento da prática está estruturado para o contexto de “times de trabalho”. Já no primeiro encontro foram estabelecidas as diferenças entre grupo, equipe e time. Os encontros mensais contemplam a mesma sistemática do ano anterior, com as equipes de lideranças da Operadora, Hospital e enfermeiros. O desenvolvimento do programa segue o seguinte cronograma:

Março/2018: Competência de Intercooperação

Abril/2018: Competência de Inteligência Emocional

Maió/2018: Competência de Foco no Resultado

Junho/2018: Competência de Foco no Cliente

Julho/2018: Competência de Comunicação

Participam desta fase do Programa 68 líderes (22 da operadora, 18 lideranças administrativas do Hospital Unimed e 28 enfermeiros). Até o momento foram realizados três encontros, dos quais participaram 100% das lideranças. Cada um dos três times de liderança estabeleceu uma meta de atuação. A cada temática desenvolvida esta meta vai sendo complementada para melhor execução. Ainda, cada time criou um nome e um símbolo que o representa.



Times - Desenvolvimento de Líderes 2018

A realização do Programa de Desenvolvimento de Líderes conta com o apoio do Sescop/RS. A parceria, possibilita que parte do valor investido seja reembolsado à Unimed Noroeste/RS.

Próximos passos – Programa alicerçado nas Estratégias da cooperativa

Manter o constante aprimoramento da equipe para atender as necessidades que vêm surgindo, de um mercado cada vez mais exigente e regulamentado. Através do desenvolvimento constante de seus líderes, a Unimed Noroeste/RS procura ter em seu quadro profissionais alinhados a tais exigências e que saibam vivenciar com naturalidade e equilíbrio diferentes experiências e situações. Ao mesmo tempo, a cooperativa almeja manter pessoas satisfeitas com seu trabalho. Por isso, a continuidade do Programa de Desenvolvimento de Líderes está sustentada no Planejamento Estratégico da cooperativa (2018).

O Mapa Estratégico prevê “Qualificar Dirigentes e Colaboradores” e “Desenvolver Líderes orientados para a cultura da cooperação”. Este alinhamento deve

se refletir em todas as ações e serviços. Auxilia no adequado desenvolvimento dos processos e na gestão de riscos, garante o atendimento de exigências legais e a segurança para o paciente - principal razão de ser da cooperativa. Todo esse alinhamento do Programa com os objetivos estratégicos prevê o equilíbrio financeiro, o engajamento do médico – dono do negócio - e ainda consolidar a Governança Corporativa.

**PERSPECTIVA
APRENDIZADO E
CRESCIMENTO**

20. Qualificar Dirigentes
e Colaboradores

21. Desenvolver líderes orientados
para a cultura de cooperação

Recorte - BSC Unimed Noroeste/RS

Neste ano também, nova Pesquisa de Clima Organizacional está sendo aplicada entre os funcionários da cooperativa. Através deste instrumento, será possível analisar se as práticas de desenvolvimento de lideranças estão de acordo com as expectativas dos funcionários e atingindo os resultados esperados no desenvolvimento da cultura e do clima organizacional.

Valores investidos

Primeiros passos para o desenvolvimento - Etapa 2012

Total: R\$ 154.453,00 (por ser realizado em parceria com o Sescop/RS, 70% do valor foi reembolsado para a Unimed Noroeste/RS. Cada participante teve montante descontado em folha de pagamento para ajuda de custo em relação ao valor investido).

Liderança 3D - Etapa 2013

Total: R\$ 32.700,00

Liderança com visão empreendedora - Etapa 2014

Total: R\$ 36.000,00

Qualificação para acreditar - Etapa 2015

Operadora: R\$ 65.044,04

Hospital: R\$ 83.801,87

Total: R\$ 148.845,91

Desenvolvendo a cultura organizacional - Etapas 2015 e 2016

2015: R\$ 30.000,00

2016: R\$ 25.609,80

Total nos dois anos: R\$ 55.609,80 (desenvolvido com o apoio do Sescop/RS).

O líder e a cultura organizacional - Etapa 2017

R\$ 18.547,07 (desenvolvido com o apoio do Sescop/RS).

AVALIAÇÃO E RESULTADOS

A Unimed Noroeste/RS acredita que o bom desempenho também está vinculado ao comprometimento de cada equipe. O fato é que, ao longo dos anos, vem sendo possível identificar resultados significativos através do Programa de Desenvolvimento de Líderes. Assim, a cooperativa percebe o quanto a liderança contribui para o desenvolvimento da cultura organizacional. Os resultados a seguir estão apresentados conforme estrutura das quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC): Finanças, Clientes e Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

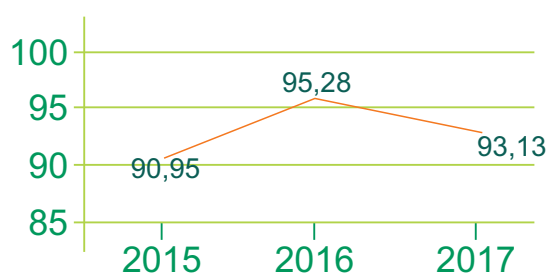
Perspectiva Financeira: mesmo perante o cenário nacional marcado por dificuldades financeiras, que também atingem a área da saúde suplementar, foi possível observar uma evolução no faturamento da cooperativa. O percentual de aumento foi de 70,27%, considerando o período entre 2012 e 2017.

Evolução do Faturamento da Cooperativa (anual)

2012 para 2013 - aumento de 10,52%
2013 para 2014 - aumento de 14,41%
2014 para 2015 - aumento de 5,74%
2015 para 2016 - aumento de 13,93%
2016 para 2017 - aumento de 11,78%

Perspectiva Clientes e Mercado: a Unimed Noroeste/RS tem o beneficiário como centro da atenção. Com relação ao Programa de Desenvolvimento de Líderes e sua contribuição no clima organizacional e na melhoria dos processos, foi possível perceber reflexo no bem-estar e na segurança dos pacientes. Isto porque, as ações desenvolvidas possibilitaram um cenário de crescimento dos funcionários enquanto profissionais, o que repercute no bom atendimento. O resultado disso é identificado em pesquisas de satisfação realizadas anualmente. Em 2017, o índice foi de 93,13% de aprovação dos clientes Pessoa Física.

Índice de satisfação do cliente

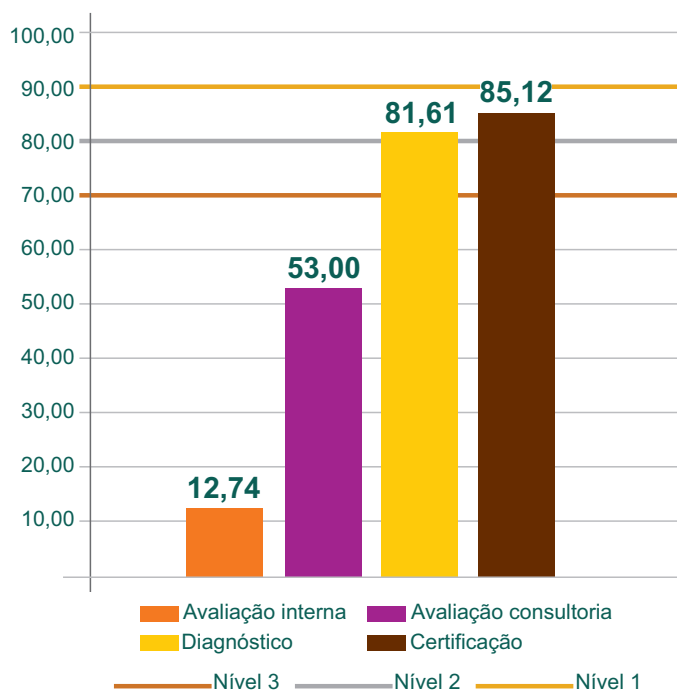


Perspectiva Processos Internos: a certificação Nível 2 no Programa de Acreditação de Operadoras de Plano de Saúde, conferido pela ANS, é uma das mais importantes conquistas recentes da Unimed Noroeste/RS. No entanto, ela só foi possível através do engajamento e da dedicação dos funcionários nos processos e práticas da cooperativa, a partir da influência das lideranças, focadas neste objetivo. A atuação integrada contribuiu para atender a maior parte dos 147 requisitos estabelecidos pela Agência na Resolução Normativa (RN) 277.

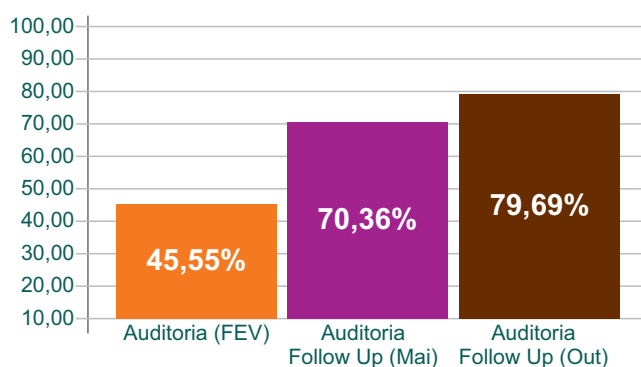
Tais itens, referem-se especialmente ao cliente, considerando satisfação, rede credenciada e infraestrutura, além de aspectos de atenção integral à saúde e gestão. A divulgação oficial pelo órgão regulador ocorreu no início de 2018. A ilustração demonstra o índice de atendimento dos requisitos para Acreditação e a nota conquistada pela cooperativa após as auditorias.

Pelo Hospital Unimed Noroeste/RS, a cooperativa também está envolvida em processo de Acreditação através da ONA. O serviço ainda não passou pela avaliação final, mas atende boa parcela dos requisitos necessários para a certificação.

**Acreditação Operadora -
Evolução dos Requisitos 2016 - 2017**



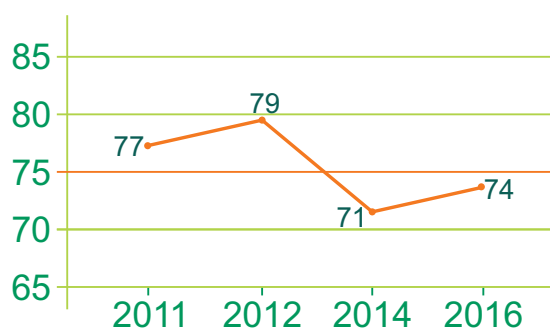
% Conformidade Auditoria 2017



Perspectiva Aprendizagem e Crescimento: além dos bons resultados alcançados nas demais perspectivas, nesta é possível perceber o aumento da satisfação em todas as categorias, relacionado a fatores motivacionais, comprovados através da Pesquisa de Clima. Destaca-se o crescimento na satisfação referente às relações de trabalho e com as lideranças, aspectos diretamente relacionados ao Programa de Desenvolvimento de Líderes.

Gestores mais motivados, melhor influenciam suas equipes. Assim, conquistar metas e objetivos fica mais fácil. A motivação, como uma das necessidades do ser humano e tema estimulado nos treinamentos, faz o colaborador entender sobre a realização e sentir-se reconhecido. Isto porque o rendimento do profissional varia conforme sua satisfação ao trabalho.

Comparativo da Satisfação Geral



Comparativo da Satisfação por categoria

META 75%	% de satisfação	
CATEGORIA	2014	2016*
Relações de Trabalho	🔻 63	🔼 75
Liderança	🔻 65	🔼 72
Qualidade de Vida no Trabalho	🔻 67	🔼 73
Recursos Materiais e Equipamentos	🔼 71	🔼 73
Treinamento e Desenvolvimento	🔼 76	🔼 77
Remuneração, Benefícios e Carreira	🔻 61	🔻 53
Crença na Cooperativa	🔼 81	🔼 83
Cultura e Identidade	🔼 77	🔼 85
Gestão Organizacional	🔼 73	🔼 74



Em síntese - O contexto do desenvolvimento de líderes tem uma ligação direta com os resultados tangíveis e intangíveis do negócio. Assim, a área de Gestão de Pessoas atua de forma estratégica ao estimular o aperfeiçoamento das diferentes equipes, levando em consideração os objetivos e as diretrizes da instituição para a consolidação de sua cultura organizacional.

O Programa de Desenvolvimento de Líderes demonstra o quanto é importante desenvolver a cultura organizacional para a sustentabilidade da empresa. Saber liderar é contribuir para a qualidade da organização, direcionando as tarefas, reduzindo a sobrecarga de trabalho e contribuindo para a diminuição do estresse no ambiente organizacional. Diante de clientes cada vez mais atentos a seus direitos, bem informados e exigentes, e de um cenário da saúde suplementar que sofre constantes mudanças no aspecto de regulação, ter funcionários bem envolvidos é fundamental para o crescimento da cooperativa.

Na Unimed Noroeste/RS, o Programa tem apresentado resultados significativos. A cooperativa vem percebendo a contribuição das lideranças para o desenvolvimento da cultura organizacional. “Está sendo o melhor espaço de capacitação e qualificação que poderíamos ter enquanto líderes dentro da empresa”, relata a coordenadora de Enfermagem, Danieli Ciotti. A profissional aponta que os assuntos abordados são ferramentas fundamentais e proporcionam suporte técnico e emocional para resolver situações cotidianas. “Posso afirmar que estou mais preparada, segura, motivada e resolutiva. ‘Descobri’ meu propósito”, justifica.

Danieli diz perceber que seu time de trabalho está mais engajado, cumpre prazos, está cada dia mais resolutivo, tem visão sistêmica e busca a excelência em todos os processos. “Reflexos das condutas adotadas frente ao trabalho e a forma como compartilhamos e delegamos as responsabilidades para cada um. Quero ter uma equipe de alta performance, que busca incansavelmente elevar o seu nível dentro da empresa. O Programa me fortaleceu para deixar claro o objetivo que espero de cada um. Todos sabem da sua significância e isso é o que os move para enfrentar todos os desafios”, reforça.

O engajamento para equipes mais coesas também é resultado de um trabalho desenvolvido com assertividade. A coordenadora do setor de Relacionamento com o Cliente, Lisandra Tamiozzo, revela que “quando a liderança utiliza de ferramentas de gestão de pessoas passa a conhecer melhor seu time, conseguindo desta forma



identificar quais são os pontos fortes e os pontos a desenvolver em cada integrante. A partir daí, consegue realizar um plano de desenvolvimento individual, a fim de potencializar os seus resultados. Esta aproximação faz com que o time consiga se conhecer melhor e, assim, ser mais seguro nas suas ações”.

Para o enfermeiro Jonatan Sarretta, que atua em Unidade de Internação, as ações contribuíram no desenvolvimento do espírito de liderança e de potencialidade. “Tivemos um amadurecimento das nossas equipes, melhorando a comunicação, o relacionamento entre as pessoas, o empenho com o trabalho em equipe, tornando a Unidade um ambiente mais agradável para trabalhar”. Destaca o envolvimento das equipes no alcance de metas e o foco nos resultados.

Responsável por áreas como Berçário e Centro Obstétrico, a enfermeira Ananda Hoffmann salienta que o Programa complementa conhecimentos técnicos e científicos da graduação, com ênfase em liderança. “Quando chegamos no ambiente de trabalho, um dos maiores desafios para ser aperfeiçoado é a liderança de equipes. Assim, o Programa vem para melhorar o meu desempenho frente à equipe, pois minha atuação está ligada a coordenação das atividades do setor, bem como nas orientações para a equipe e na motivação de todos”, reforça.

Outros avanços foram percebidos pela cooperativa, tais como o aumento do faturamento e a melhora no índice do clima organizacional. Obteve-se ainda a certificação no Nível 2 do Programa de Acreditação de Operadoras de Plano de Saúde, conforme RN 277 da ANS.

O alinhamento dos processos, técnicas e práticas permite o controle das metas, a redução do retrabalho e a possibilidade de identificar a necessidade de melhorias nas diferentes áreas que compõem a cooperativa e seus serviços. Para a Unimed, 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.

CAVALCANTI, Vera L; Carpilovsky, Marcelo; Lund, Myrian, Lago, Regina A. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro Editora FGV, 2ª Ed, 2007.

Central da Marca Unimed (Brandcenter). Unimed do Brasil. Encontrado em www.centraldamarca.unimed.coop.br. Acesso em 07.05.2018.

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**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 1ª Ed, 2015.

Guia Orientador – Programa de Gestão integrada da Qualidade para Operadora de Planos de Saúde Unimed baseado na norma RN 277 e ISO 9001, Programa Qualifica.

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

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.



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

Jonas Graffunder – Coordenador Desenvolvimento de RH

Graduação em Administração

Pós Graduação em Gestão Estratégica em Cooperativa de Saúde

MBA em Coaching e Gestão de Pessoas