

O empoderamento das lideranças através da Gestão Compartilhada CCG



TOP SER HUMANO ABRH-RS 2019
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

Responsável pelo Projeto:
Patrícia Mesquita Fonseca Campos



Índice

1.	Sinopse	1
2.	Objetivo do case	2
3.	Introdução	2
4.	A Gestão Compartilhada CCG	6
4.1	Os principais desafios e objetivos	6
4.2	O público-alvo	8
4.3	Metodologia e etapas	9
5.	Avaliação e resultados do case	22
6.	Conclusão	26
7.	Bibliografia	28
8.	Informações dos autores	29

1. Sinopse

O Centro Clínico Gaúcho (CCG) se viu, em 2015, diante de uma situação difícil, ao ser enquadrado no regime de Direção Fiscal da ANS (Agência Nacional de Saúde), em função de não atingir o indicador de margem de solvência. Foi a primeira vez, e a única, em que ocorria algo dessa natureza no CCG, o que gerou uma espécie de “crise” interna e acendeu um sinal de alerta. Para que a situação fosse resolvida e também para que se entendesse os reais motivos de estar nessa situação, e os ajustes necessários no contexto da gestão da empresa. Desse modo, o CCG criou o Empoderamento das Lideranças através da Gestão Compartilhada, com objetivo de dar instrumentos para que as lideranças ajudassem a empresa a deixar o regime de Direção Fiscal da ANS e criassem um novo modelo de gestão, onde o fluxo de comunicação e o alinhamento entre os gestores pudesse gerar ideias, projetos e resultados incrementais para o negócio. Tendo completado três ciclos desde a implantação, o CCG atinge, na metade do tempo estipulado, o patamar necessário de margem de solvência e deixa o regime de Direção Fiscal de modo sólido: com ampliação da estrutura, tecnologia e clientes satisfeitos, passando de um resultado negativo de R\$ 13.705.550 em 2015 para três anos de resultados positivos: em 2016 = R\$ 6.792.457; em 2017 = R\$ 26.187.317 e em 2018 = R\$ 15.413.491. E mantendo absenteísmo e turn-over ao redor de 2%.

2. Objetivo do case

O Empoderamento das Lideranças através da Gestão Compartilhada CCG teve como objetivo unir o conhecimento estratégico do negócio, do grupo de diretores, que são os quatro sócios proprietários do CCG, com o conhecimento específico de cada Gerente em sua área da atuação. Dando mais “poder” ao grupo de gestores na tomada de decisão e no acesso rápido à diretoria, para propor e aprovar projetos estratégicos que viabilizassem a saída do CCG, o mais rápido possível, do regime de Direção Fiscal da ANS. Acreditando que, com esse novo modelo de gestão, o fluxo de comunicação e o alinhamento entre os gestores e a Diretoria pudessem gerar ideias, projetos inovadores e resultados incrementais para o negócio.

3. Introdução

O CCG é uma operadora de planos de saúde com 28 anos de atuação no mercado gaúcho. Concebido por um grupo de profissionais com experiência na prestação de serviços de saúde, o CCG iniciou suas atividades no município de Canoas, vizinho a Porto Alegre, onde nasceu identificado com a comunidade local, então carente de qualidade na área de assistência médica e odontológica.

Com a Missão de “Preservar a saúde e a qualidade de vida das pessoas a partir de um atendimento profissional, ético, humano e personalizado”, o CCG se

expandiu pela região metropolitana de Porto Alegre, inaugurando centrais nas cidades de Gravataí, Viamão, Guaíba, São Leopoldo, Alvorada, Cachoeirinha, Taquari e Montenegro. Apoiado nos valores de compromisso com o usuário, ética nos negócios, educação e formação de pessoas, disposição e energia positiva, responsabilidade social, respeito e valorização do ser humano, responsabilidade pelos resultados, transparência e qualidade de produtos e serviços, a empresa chegou a Porto Alegre em 1995 e atualmente é um grupo com 23 unidades em algumas localidades do Rio Grande do Sul.

O CCG atua em um ambiente de complexidade, regulação e competitividade. Nesse sentido, o setor de planos de saúde é regulado nacionalmente pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) que, apoiada na Lei 9656/98, determina condições para que as operadoras possam prestar serviços de qualidade. E o CCG se viu, em 2015, diante de um momento difícil.

Naquele ano, a empresa foi enquadrada dentro do regime de Direção Fiscal da ANS, que determina que, em prazo máximo de 36 meses, ocorra a reversão de determinada situação, no caso do CCG, econômico-financeira, margem de solvência, diretamente associada ao resultado do negócio, que para a ANS pode estar gerando risco ao serviço prestado. Foi a primeira vez, e a única, que ocorria algo dessa natureza no CCG, destacando que todos os demais indicadores monitorados pela ANS estavam dentro dos padrões adequados. A gravidade da situação gerou uma espécie de “crise” interna e acendeu um sinal de alerta, porque se a empresa não atingisse a meta no período de 36 meses poderia perder a carteira de clientes.

Resolver a situação era obrigatório para a continuidade da empresa, que emprega mais de 1.000 (mil) colaboradores diretos. Precisávamos não apenas que a situação fosse resolvida, mas também que se entendesse os reais motivos de se estar nessa situação e os ajustes necessários, como um todo, no contexto da gestão da empresa.

Em 2015, o CCG atuava em um modelo de liderança tradicional, centralizada em um CEO, que respondia no conselho para os quatro diretores e comandava todas as áreas da empresa. Hoover e Valenti (2006) afirmam que a gestão compartilhada é uma das melhores maneiras de alinhar a habilidade das pessoas com as necessidades das empresas, e o CCG percebeu que o modelo de liderança excessivamente vertical era uma das causas de pouca comunicação e pouco alinhamento entre as áreas, cada área funcionava de maneira isolada e desalinhada com os valores da empresa.

Desse modo, como primeira ação, substituiu a figura do CEO pelo retorno à “linha de frente” dos quatro diretores fundadores da empresa, ao mesmo tempo em que criou um “Grupo de Staff”, formado pelos gerentes das sete principais áreas da empresa. Com o desafio de reverter a situação em que a empresa se encontrava, o Grupo de Staff passou a trabalhar em conjunto com a Diretoria, conectado horizontalmente, possibilitando, pelo acesso rápido e menos formal, levar as principais demandas e *insights* à diretoria do CCG. Este grupo concebeu, junto com a diretoria, um plano de ação para que a empresa deixasse o regime de Direção Fiscal, através de um modelo de gestão compartilhada, o que proporcionou, também, às áreas trabalharem de maneira interdependente e cada vez mais integradas.

Estamos, segundo Grant (2017), em um momento de mundo no qual as empresas estão implementando modelos que priorizam o empoderamento das equipes como forma de gerar autonomia e criatividade nas decisões. O que passa pela construção de um fluxo de feedback constante, com liberdade para que as pessoas possam, de fato, opinar sinceramente sobre as áreas comandadas por seus pares. Soubemos recentemente através de podcast desse autor em conjunto com a TED (2018) que, em extremo de empoderamento, a Netflix é uma empresa que permite que os funcionários tirem férias quando quiserem, enquanto no fundo de hedge Bridgewater, nos Estados Unidos, a cultura interna é de não haver “conversas políticas” e as pessoas se reúnem para dar opiniões abertas e sinceras de como os pares e suas áreas poderiam melhorar.

Desse modo, o Grupo de Staff do CCG, em conjunto com a Diretoria, parte para executar o plano traçado e simultaneamente construir internamente a cultura de empoderamento de pessoas através da gestão compartilhada. O plano, conforme será demonstrado aqui, envolveu ações internas com as lideranças da empresa, dando como resultado instrumentos para que o CCG realizasse iniciativas externas de fortalecimento de sua marca e de incremento em indicadores ligados ao atendimento aos clientes.

Tendo completado já três ciclos desde a implantação desse plano, o CCG não só obteve rapidamente o patamar necessário de margem de solvência e deixou o regime de Direção Fiscal em menos da metade do tempo determinado pela ANS, mas também vem ampliando suas unidades, conquistando mais clientes, com resultados financeiros satisfatórios e gerando menores indicadores de turnover e absenteísmo.

4. A Gestão Compartilhada CCG

A Gestão Compartilhada do CCG representou um importante marco no que tange ao empoderamento das lideranças na empresa, conforme demonstraremos através das iniciativas e ações realizadas em seu escopo. Através desse projeto, a empresa alinhou a cultura organizacional para estar preparada a um novo momento de mercado e sobretudo a um novo momento de comportamento tanto do público interno quanto o público externo.

O CCG entende que, hoje em dia, um líder não consegue ser “desafiado” se não estiver empoderado para a ação conjunta e se não perceber aplicabilidade nas ideias que traz. E esse entendimento foi usado como base para que a empresa atravessasse uma crise e saísse dela de modo consistente e ainda mais forte.

O empoderamento das lideranças através da Gestão Compartilhada CCG foi concebido e implementado superando alguns desafios por meio da metodologia e etapas a seguir expostas.

4.1. OS PRINCIPAIS DESAFIOS E OBJETIVOS:

Conforme exposto anteriormente, o principal objetivo do Empoderamento das Lideranças através da Gestão Compartilhada CCG foi:

Unir o conhecimento estratégico do negócio, do grupo de diretores, que são os quatro sócios proprietários do CCG, com o conhecimento específico de cada Gerente em sua área da atuação. Dando mais “poder” ao grupo do gestores na tomada de decisão e no acesso rápido à diretoria, para propor e aprovar projetos estratégicos que viabilizassem a saída do CCG o mais rápido possível do regime de Direção Fiscal da ANS. Acreditando que, com esse novo modelo de gestão, o fluxo de comunicação e o alinhamento entre os gestores e a Diretoria pudessem gerar ideias, projetos inovadores e resultados incrementais para o negócio.

Podemos, contudo desdobrar esse objetivo nos seguintes objetivos secundários:

- Aumentar o canal de comunicação entre os pares em nível de liderança;
- Oportunizar aos gestores o conhecimento dos indicadores de cada área da empresa e da empresa como um todo;
- Ampliar o modelo, oportunizando que cada líder possa realizar o exercício da transparência na relação com os pares.

Atingir tais objetivos, por sua vez, remeteram o CCG a uma série de novos desafios:

- Questionar os processos atuais, levantando os principais problemas de cada unidade ou área e assumindo os riscos necessários para que os ajustes sejam realizados;

- Fazer com que os colaboradores enxerguem a importância do Feedback como um instrumento de geração de melhorias capazes de impulsionar incremento orgânico e, ao final, ganhos significativos na linha do tempo;
- Criar projetos que de fato dialogassem uns com os outros, complementando-se nas necessidades a serem resolvidas e assumindo uma lógica de concepção conjunta;
- Fazer com que os gestores passassem a atuar mais conjuntamente, não apenas na concepção, mas na construção da implantação dos projetos criados em conjunto.

4.2. O PÚBLICO-ALVO:

O programa envolveu as lideranças das principais áreas do CCG, além dos 4 diretores. Participam dele:

- **Os 4 diretores do CCG;**
- **Gerência Administrativa;**
- **Gerência da Saúde;**
- **Gerência Financeira;**
- **Gerência RH;**
- **Gerência Comercial;**
- **Gerência de Relacionamento com o Cliente;**
- **Gerência de TI;**
- **Assessor jurídico.**

Trata-se de um grupo de gestores que, antes do projeto de Gestão Compartilhada CCG, atuava de modo mais isolado, com pouca oportunidade de interagir e interferir positivamente nas áreas dos pares. E com pouca visão panorâmica dos indicadores de cada área e, portanto, da empresa — isolamento que no fim das contas significa falta de compreensão do todo e que se refletiu justamente na entrada do CCG no regime de Direção Fiscal da ANS.

Trata-se também de um público essencial, no sentido de que depende deles transmitir às demais equipes as principais mudanças surgidas a partir da implementação dos projetos estratégicos.

4.3. METODOLOGIA E ETAPAS:

O Empoderamento das Lideranças através da Gestão Compartilhada CCG foi criado através do seguinte conjunto de metodologias e etapas:

A) Desligamento do antigo CEO, como forma de eliminar o modelo de gestão tradicional centralizada, que não estava servindo à cultura do CCG.

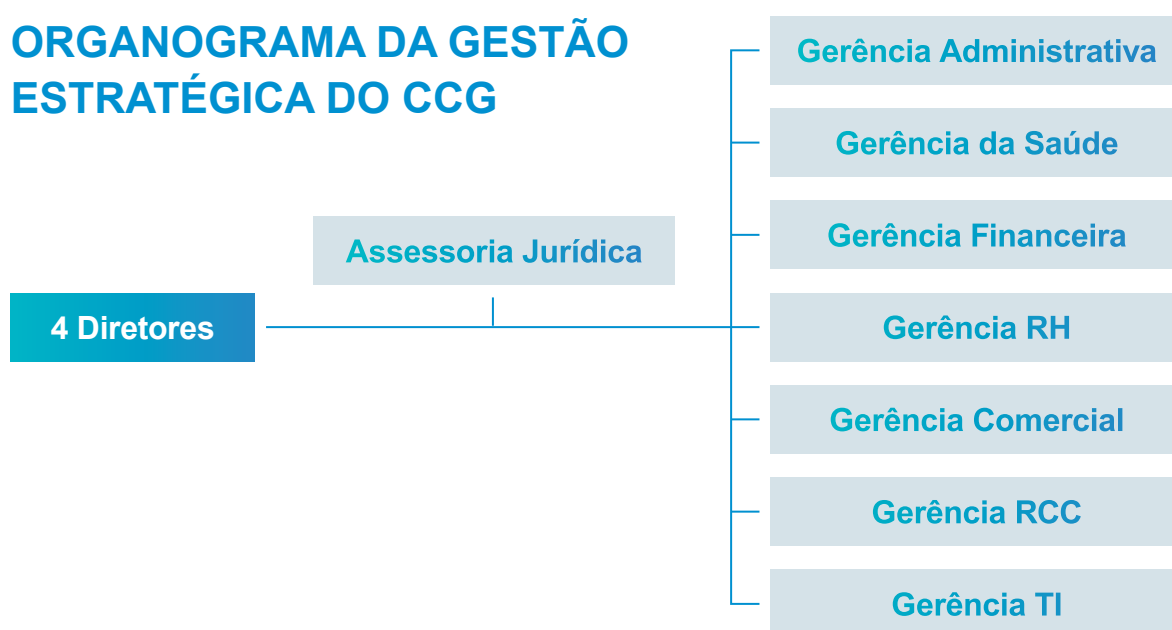
B) Criação do Grupo de Staff:

Como primeira ação para o Empoderamento das Lideranças através da Gestão Compartilhada CCG, foi criado o Grupo de Staff.

Marques (2017) afirma que assumir responsabilidades é a base para a conscientização do comprometimento, e Cascio e Boudreau (2010) estudaram a

ligação direta entre o investimento das empresas na geração de responsabilidades e o resultado financeiro obtido (desafio do CCG para deixar o regime de Direção Fiscal). Desse modo, o Grupo de Staff foi formado conforme organograma abaixo:

ORGANOGRAMA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO CCG



A criação deste grupo representou um novo modelo para a gestão do CCG, que em 2015 ainda experimentava uma forma de gestão tradicional, centralizada na figura de um CEO. Este grupo, desse modo, vem sendo, ao longo dos últimos anos, desenvolvido e formado com foco cada vez maior no empoderamento e, como resultado, vem implementando ações que vêm transformando positivamente o dia a dia do CCG e até mesmo a relação com os clientes.

O Grupo de Staff recebeu como primeira missão organizar um plano de ação com o propósito de tirar o CCG do regime de Direção Fiscal em um prazo máximo de 36 meses. Em termos de fluxo, tal grupo é responsável por:

- Ter uma reunião semanal com a diretoria do CCG;
- Para cada reunião, organizar uma Ata com plano de ação, contemplando ‘Quem’ e ‘Quando’: o período em que as ações devem ser realizadas e os responsáveis pela realização de cada ação;
- Mensalmente, devem ser apresentados à diretoria e aos pares os indicadores estratégicos de cada área, de modo que haja uma visão horizontal e panorâmica dos rumos do negócio;
- Semanalmente, devem ser submetidos na reunião de diretoria novos projetos para o crescimento da empresa, status dos projetos em andamento e principais assuntos envolvendo as áreas, que são compartilhados com os pares e com a Diretoria;
- Opinar livremente. Uma das grandes diferenças do modelo anterior para o atual Empoderamento das Lideranças através da Gestão Compartilhada CCG é o fato de que os líderes recebem liberdade para opinar livremente sobre as áreas dos colegas, sugerindo ações, mudanças e caminhos, na medida em que agora eles possuem visão panorâmica o suficiente para isso.

O Grupo de Staff entendeu, através de seu plano de ação, que para a melhora dos indicadores que levariam o CCG a deixar o regime de Direção Fiscal eram necessárias ações impactantes, que se refletissem em maior e melhor percepção de marca, melhor atendimento aos clientes, mais geração de negócios.

Muitas ações foram realizadas no período. A seguir relacionamos as mais impactantes e inovadoras para o CCG, e que, para serem implantadas, foi necessário quebrar paradigmas e construir uma confiança importantíssima do grupo do Diretores com o Grupo de Staff.

- Criação de nova logomarca, visando modernizar e melhorar a comunicação com o mercado e clientes:



Anterior



Atual

- Inauguração das novas unidades de atendimento de Taquari e Montenegro, quebrando paradigmas, pois a atuação do CCG até então era apenas em Porto Alegre e região metropolitana.



Taquari



Montenegro

- Mudança de endereço da matriz, indo para uma região com custo mais acessível, para focar os recursos nas unidades de atendimento, com foco no beneficiário. Algo que envolveu abrir mão de estar em bairro mais nobre para focar de fato no benefício na ponta.



- Implantação de 38 totens de auto-atendimento nas Unidades do CCG, sem reduzir equipes de recepção, para que os dois tipos de públicos fossem bem atendidos, os que gostam de tecnologia e os que preferem o atendimento presencial. Tal ação envolveu o desafio de implantar tecnologia sem demitir colaboradores.



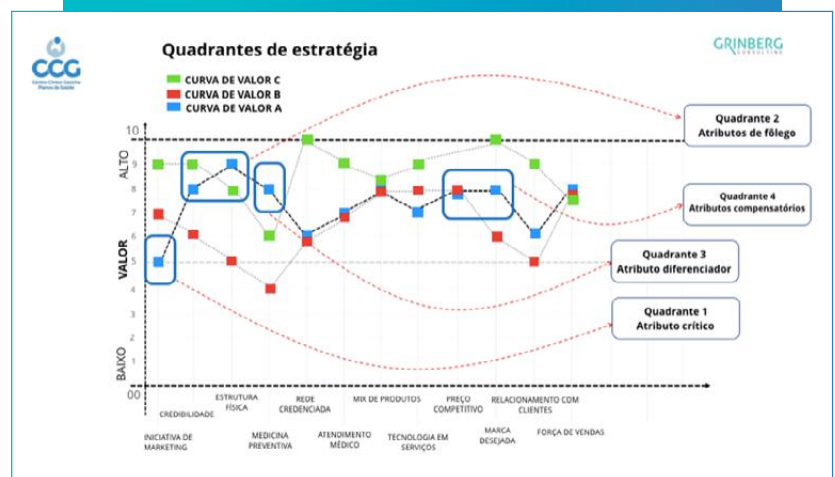
- Lançamento de dois novos produtos, também quebrando paradigmas, pois foi lançado um produto com livre acesso à rede credenciada aberta, visto que o negócio CCG visa o atendimento interno nas unidades e também parceria com a Rede São Francisco na área de odonto, com rede credenciada externa, sendo mais uma opção ao plano odontológico interno já existente no CCG. Dois modelos que ampliam a oferta tradicional da empresa.



- Potencializamos nossas empresas, criando uma área comercial específica para cada negócio, bem como ampliando a rede de atendimento do Laboratório Marques de Almeida para outros convênios e não apenas atendimento exclusivo ao CCG.



- A empresa contratou a Grinberg Consulting para rever e desenvolver o plano estratégico da marca, propósito e posicionamento, visto que o segmento da saúde vem passando por profundas mudanças em nível mundial. Após alinhamentos com Diretoria e Staff, foi apresentado aos demais gestores do CCG.



- Implantação de um novo programa de tecnologia, o Solus, presente em grandes operadoras de planos de saúde no Brasil, com significativo investimento financeiro, para modernizar e integrar todas as áreas da operadora, substituindo sistemas desenvolvidos internamente, visando maior segurança e agilidade para os clientes. Para implantar, o Grupo Staff criou o Programa Jinsei, para integrar todas as áreas na implantação.



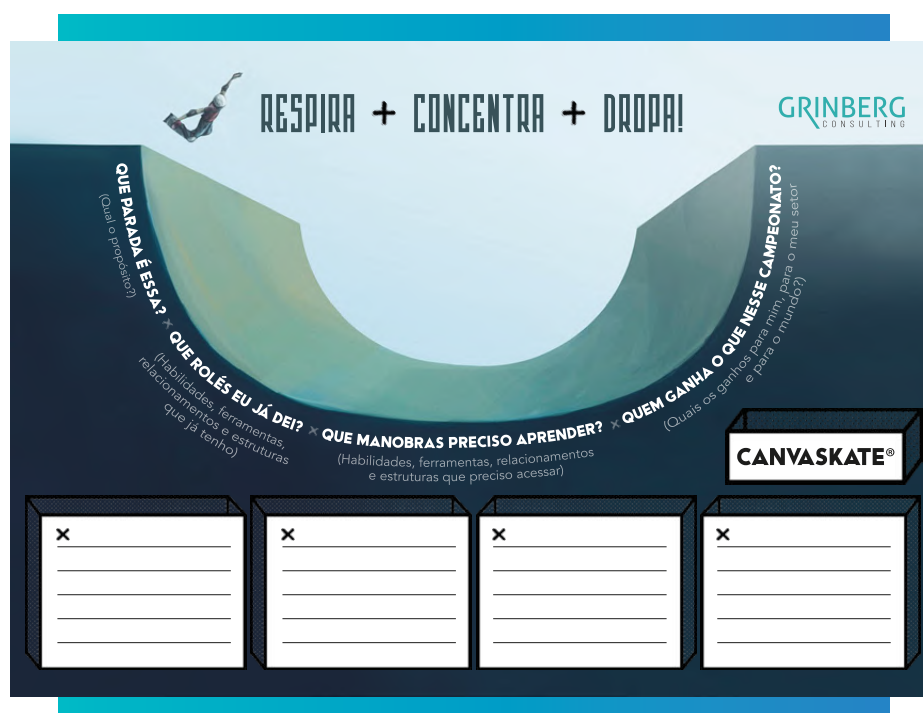
- Superado o episódio Direção Fiscal da ANS, e alinhado com a cultura de mudança e resultado, o CCG continua investimento e quebrando paradigmas, e em abril de 2019 inaugurou na Avenida Farrapos, em Porto Alegre, sua Unidade Estar Bem, voltada para a promoção da saúde e prevenção de doenças, através de prática e de hábitos saudáveis.



- Desenvolvimento do Segundo Grupo de Lideranças do CCG, Gerentes de Unidades e Coordenadores Médicos: buscando fazer com que a gestão compartilhada, que deu certo no grupo de Staff, descesse também para os demais níveis da organização, foram realizados os dois programas:

A) Programa de Inovação Colaborativa:

O programa de inovação colaborativa do CCG teve como principal objetivo criar projetos dentro de um contexto de inovação e com metodologia adequada. O programa envolveu as lideranças das principais unidades do CCG, Coordenadores Médicos e Gerentes de unidades. Participaram dele, ao total, 13 lideranças. Através da ferramenta de análise do perfil comportamental desenvolvidos pela PDA International, se identificou junto às lideranças do CCG a necessidade de um aprimoramento mais intenso nas características de resiliência e propensão ao risco calculado e a demanda para que Gerentes de unidades e Coordenadores Médicos atuassem mais conjuntamente. Para tanto, se utilizou a metodologia Canvaskate®, uma simplificação, dentro da filosofia de simplicidade do skate, do tradicional Canvas, e se formaram duplas para criar novos projetos para a empresa.



As duplas foram estimuladas, a partir dessa ferramenta, a pensar em quais eram os problemas específicos de cada área, qual era a solução ideal, qual era a distância entre a solução ideal e a solução possível e que tipo de projeto endereçaria essa solução.



Como exemplo, foi criada uma plataforma de Educação Colaborativa, que já está desenvolvendo, via EAD, os médicos, e será ampliada para a área técnica, o administrativo e os responsáveis pela qualidade da gestão.



B) Programa de Desenvolvimento de Lideranças:

O programa de Desenvolvimento de Lideranças teve como objetivo iniciar, dentro das equipes do CCG, o processo de formação no Líder Coach, na medida em que se detectou a importância de o Grupo de Staff poder transmitir aos demais colaboradores a filosofia CCG, os projetos e os indicadores desenvolvidos nas reuniões com a Diretoria.

Ele foi desenvolvido através de Katia Magni, Diretora Executiva da 3UP Talentos, com experiência em clientes como Hospital Albert Einstein. Se baseou em quatro pilares:

- **PILAR 1 - LÍDER DE SI, QUE TEVE COMO OBJETIVOS:**

- Fortalecer os participantes na sua atuação como líderes e gestores do desenvolvimento das pessoas a partir do seu auto conhecimento impulsionando ações para o alto desenvolvimento;
- Ampliar a capacidade instalada de gestão a partir de técnicas que propiciem o desenvolvimento da competência de liderança;
- Facilitar a construção de um plano de desenvolvimento considerando os desafios e metas pessoais e profissionais.



- **PILAR 2 - GESTÃO DE PESSOAS, QUE TEVE COMO OBJETIVOS:**

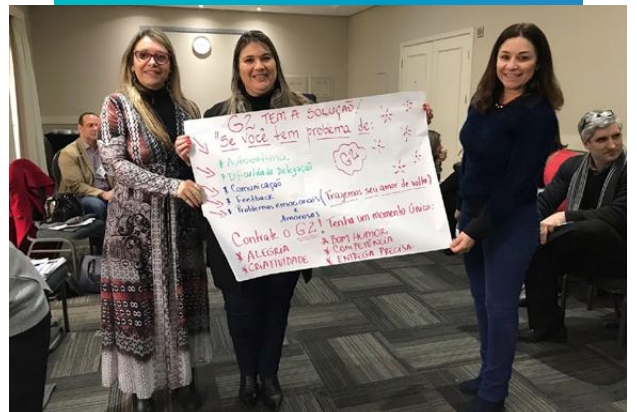
- Proporcionar reflexão sobre feedback como ferramenta de desenvolvimento e reconhecimento de pessoas;
- Fortalecer conceitos e práticas relacionadas ao processo de gestão de performance;
- Fortalecer parcerias estratégicas por meio de conhecimentos e técnicas comportamentais que facilitam o relacionamento interpessoal.



- Propiciar aos participantes base sobre priorização e delegação de tarefas;
- A gestão da produtividade com fundamentos da neurociência;
- Competências de gestão de negócio x área;
- Oferecer ferramentas de tomada de decisão em grupo;
- Apresentar possibilidades de inovação.



- Demonstrar o papel de Líder de Líderes;
- Mostrar habilidades e Modelo de Conversa Coaching;
- Delegação com Responsabilidade;
- Implantando cultura de liderança-coach;
- Descobrendo e formulando Perguntas de Desenvolvimento;
- Cases práticos: dificuldades e soluções.

A photograph of a woman with glasses and a patterned cardigan over a black top, holding a whiteboard. The whiteboard contains a diagram with a central circle labeled 'Líder' and several arrows pointing outwards to other circles, some of which contain text like 'Líder de Líderes', 'Líder de Equipe', and 'Líder de Projeto'. The background shows an indoor setting with other people seated at tables.

Após esses importantes treinamentos realizados com o Grupo de Gerentes da Unidades e Coordenadores Médicos, em conjunto com alguns integrantes do Grupo do Staff, o próprio grupo está sendo facilitador, para os Coordenadores de Unidades, dos conhecimentos adquiridos. Trata-se de ação fundamental, pela necessidade do compartilhamento com as demais lideranças para aprimorar o processo de comunicação e troca entre as áreas.



5. Avaliação e resultados do case

O Empoderamento das Lideranças através da Gestão Compartilhada CCG vem, na avaliação da empresa, cumprindo bem os objetivos do projeto. Como um todo, a mudança do modelo de gestão, a partir da criação do Grupo de Staff e da horizontalidade no modelo de gestão empodera através da liberdade de opinar nas demais áreas e atuar diretamente com a diretoria. Esta, como vimos, vem descendo para os demais níveis da empresa, através dos programas de Desenvolvimento e se concretizando em ações reais no negócio, que vem sendo fundamentais para a melhora do resultado econômico, conforme veremos a seguir.

Como consequência de toda a mudança de cultura, da ampliação do componente de transparência e do ganho de agilidade pela comunicação horizontal e panorâmica com Feedback constante, o CCG **conseguiu deixar o regime de Direção Fiscal em 18 meses, metade do tempo dado pela ANS para tal objetivo.**

Como podemos verificar a partir dos resultados do balanço da empresa, os resultados financeiros nos últimos anos vêm comprovando o caminho certo, pois mesmo com o cenário econômico adverso dos últimos anos, e com consideráveis investimentos financeiros em melhorias, nosso resultado passou de um resultado negativo de R\$ 13.705.570 em 2015 para três anos de resultados positivos: em 2016 = R\$ 6.792.457; em 2017 = R\$ 26.187.317 e em 2018 = R\$ 15.413.491, conforme detalhado nos resumo do balanço abaixo.

CENTRO CLÍNICO GAÚCHO LTDA.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	2015	2016	2017	2018
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	227.729.504	245.316.865	263.674.680	298.845.324
(=) RESULTADO LÍQUIDO EXERCÍCIO SOCIAL	(13.705.570)	6.792.457	26.187.317	15.413.491

Ao mesmo tempo, vê incremento constante nos indicadores de satisfação dos clientes, principalmente nas unidades em que implementam as melhorias que geram ganhos diretos para os clientes.

O grau de satisfação de clientes se mantém a uma média próxima a 80%, e o NPS (Net Promoter Score) do CCG é 25, sendo que mais da metade dos clientes são promotores, ou seja, recomendariam o CCG a outros clientes e pessoas de sua relação.

Em termos qualitativos, os depoimentos a seguir evidenciam o quanto o Empoderamento através da Gestão Compartilhada CCG vem impactando o dia a dia dos colaboradores:

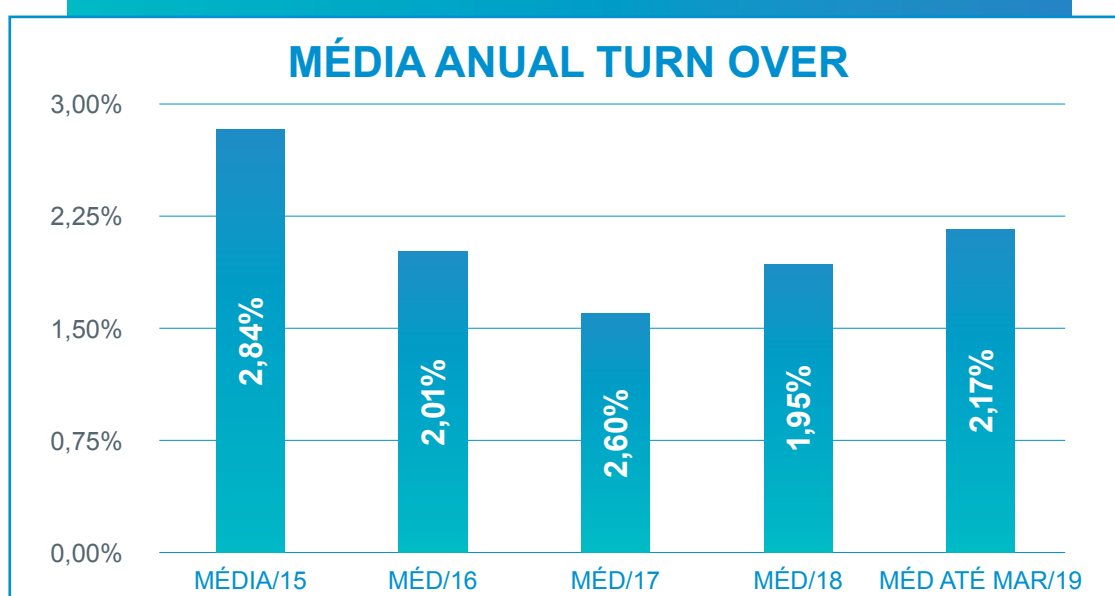
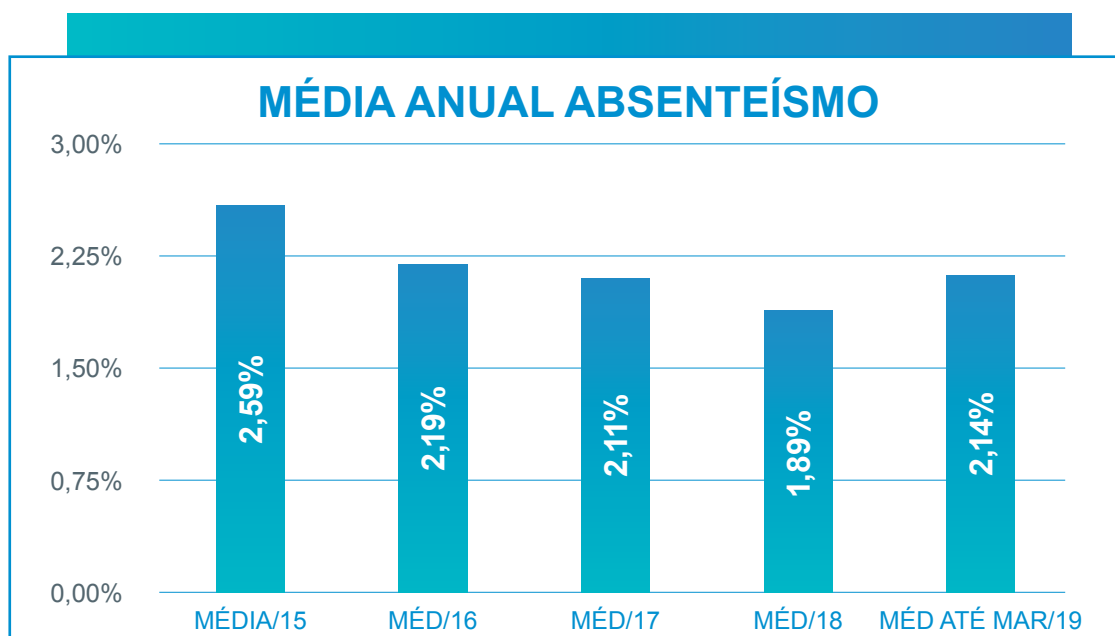
“Há um ano faço parte do time de gestores do CCG. Encontrei um modelo de atuação que privilegia o encontro rotineiro com discussões frente-a-frente, propiciando a fluidez na comunicação, a agilidade nas decisões e o trabalho colaborativo em rede. Esse modelo alavanca o desempenho do CCG dado que as ações fluem facilmente entre Staff e Diretoria com equilíbrio ideal entre a formalidade e a agilidade, pois as agendas formais e pautadas convivem harmoniosamente com conversas diárias de cumplicidade e colaboração.”

Fernando Ferreira, Gerente de Staff de TI.

“Quando estamos motivados e a par dos processos, conseguimos dar uma atenção maior aos clientes. E lidar com pessoas é o nosso foco. Estar em sintonia com os demais colegas nos permite um maior orgulho, uma maior entrega, e um maior comprometimento.”

Sílvia Betiolo, Gerente de Staff de Relacionamento com o Cliente.

E esses depoimentos, por sua vez, estão relacionados a uma cultura de alto desempenho da área de RH, que gera indicadores positivos para o Centro Clínico Gaúcho, tais como redução de turnover e do absenteísmo, que hoje se mantêm em índices ao redor de 2%.



6. Conclusão

Este projeto falou de temas fundamentais para o CCG, que se viu, em 2015, diante de um momento difícil. Ser enquadrado no Regime de Direção Fiscal da ANS foi algo que tomou de surpresa toda a gestão do CCG. E que fez a empresa parar e refletir, buscando encontrar maneiras de não apenas de deixar esta situação para trás, mas também ter um modelo de gestão capaz de prevenir que outros fatos dessa natureza viessem a acontecer.

Para aprender é preciso, primeiro, desaprender. E o CCG precisou desaprender o modelo de gestão centralizada, vertical e distante. Para depois aprender o modelo de gestão horizontal, próxima e compartilhada. E isso envolveu a desconstrução de uma cultura e a construção de outra. Para uma empresa alinhada ao momento de mundo atual, passou a ser cada vez mais natural o incremento de situações onde os pares se encontraram lado a lado, conhecendo a realidade dos colegas, opinando sobre ela, sugerindo melhorias e recebendo também orientação de como os processos poderiam ser mais eficazes.

O Grupo de Staff foi se sentindo, aos poucos, empoderado: sabia que seria o plano de ação traçado o que impulsionaria a empresa para deixar o regime de Direção Fiscal, e também sabia que haveria muito trabalho, e muito comprometimento: a única chance para resultados.

O Grupo foi, assim, empoderado de várias formas: ganhando oportunidade para conhecer os indicadores. Ganhando visão para compreender de modo panorâmico. Ganhando liberdade para opinar de modo produtivo. E sendo desenvolvido e estimulado por meio de programas que priorizaram a inovação, a autonomia e a disseminação da cultura.

As ações realizadas não foram fáceis. Uma mudança de prédio, por exemplo, exigiu o desinvestimento em uma sede física para o investimento em melhorias na ponta. A criação de tecnologia envolveu o desafio de implementar processos mantendo pessoas. Um planejamento estratégico mexeu com os alicerces das “verdades conhecidas” e fez o CCG passar a ter um novo propósito.

Tendo completado três ciclos desde a implantação do plano, o CCG atinge, na metade do tempo estipulado, o patamar necessário de margem de solvência e deixa o regime de Direção Fiscal de modo mais sólido: com ampliação da estrutura, com mais tecnologia no atendimento, com clientes mais satisfeitos, com resultados financeiros satisfatórios e com colaboradores cada vez mais comprometidos e engajados.

O CCG precisou passar pela maior “crise” desde sua fundação, para aprender que é grande porque tem uma grande equipe, e essa equipe, trabalhando de maneira colaborativa, integrada, sem níveis hierárquicos rígidos e formais, empoderada e com liberdade para tomar decisões estratégicas, mudou cultura, resultados e perspectivas de um futuro incerto para o sucesso.

7. Bibliografia

CASCIO, Wayne e BOUDREAU, John. **Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Humanos**. Porto Alegre, Bookman, 2010.

GRANT, Adam. Originais. **Como os inconformistas mudam o mundo**. Rio de Janeiro, Sextante, 2017.

GRANT, Adam. **Podcast Worklife: How to Love Criticism**, postado em fevereiro de 2018.

HOOVER, John e VALENTI, Ângelo. **Liderança Compartilhada: como alinhar o que as pessoas fazem melhor com o que as empresas precisam**. Editora Futura, 2006.

MARQUES, José Roberto. **Leader Coach: Coaching como filosofia de liderança**. Goiânia, Editora IBC, 2017.

8. Informações dos autores

Patrícia Mesquita Fonseca Campos:

Pedagoga, Especialista em Gestão de Pessoas, Gerente de Recursos Humanos do Grupo Centro Clinico Gaúcho. Atuou por mais de 15 anos na Gestão de Pessoas de Empresas de Grande Porte.

Anexos

- Exemplo ata reunião Staff e Diretoria
- Carta ANS entrada da direção fiscal
- Carta ANS saída da Direção Fiscal