

O PAPEL DO LÍDER NA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Responsável: Katherine Saibel

**TOP SER
HUMANO 2019
ABRH-RS**



**HOSPITAL
MOINHOS DE VENTO**

Affiliated with JOHNS HOPKINS International

Índice

SINOPSE	03
OBJETIVO	03
INTRODUÇÃO	04
DESENVOLVIMENTO	07
Redesenho da comunicação interna	08
Reuniões como canal de comunicação	12
Líderes comunicadores	15
Programa de Desenvolvimento de Lideranças	16
Programa Desafio	17
Eventos de integração	18
Reconhecimentos	19
Campanhas de Endomarketing	20
RESULTADOS	21
Auditoria de Qualidade aponta avanços	21
Pesquisa de Engajamento mostra líder como principal canal de comunicação	21
Mais diálogo na avaliação por competências	22
Impacto no dia-a-dia das equipes	23
CONCLUSÕES	24
REFERÊNCIAS	26
MINICURRÍCULO DO AUTOR	27

Sinopse

O case aborda o papel do Líder Comunicador no Hospital Moinhos de Vento e as ações que foram desenvolvidas pelas áreas de Desenvolvimento de Pessoas e Endomarketing da instituição, nos últimos anos, para reforçar este papel. Esta demanda surgiu a partir da revisão de resultados da pesquisa de clima de 2016 e de um novo planejamento estratégico elaborado em 2017.

A instituição estimula suas lideranças a serem os protagonistas do processo de comunicação interna e, para isso, estabeleceu fluxos e disponibilizou ferramentas para apoiar e potencializar o papel dos líderes neste processo. O case também evidencia os resultados desta nova cultura na organização, por meio de indicadores de resultados obtidos, do crescimento institucional e do fortalecimento da sinergia e engajamento das equipes.

Objetivo

Abordar o papel do líder na comunicação interna para consolidação da cultura organizacional e conexão com a estratégia do negócio.

Introdução

O líder exerce papel fundamental na consolidação da cultura organizacional e conexão com a estratégia do negócio. Ele é um grande influenciador e dinamizador do grupo, compartilhando informações-chave, minimizando impactos e alavancando resultados para a organização.

A comunicação é uma das ferramentas mais fortes na construção de confiança entre líderes e suas equipes. A comunicação da liderança pode ser definida como uma troca de informações descendente, horizontal ou ascendente, através de canais formais e informais de comunicação, que permitem ao líder o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Atualmente, surgem novos paradigmas de liderança. Cada vez mais, a liderança é exercida de forma inter-relacional, para criar sinergia entre as equipes. Sendo assim, é importante analisar o impacto das ações desses líderes na comunicação de informações estratégicas aos colaboradores, com efeitos positivos no engajamento das equipes.

Essas relações benéficas poderão ser estabelecidas através do cumprimento de metas organizacionais, estimulando o feedback e o envolvimento de todos na comunicação.

Ao estarem próximos dos seus colaboradores, dando-lhes poder e autonomia e oferecendo-lhes oportunidades de participação, através da comunicação, os líderes conseguem potencializar o desempenho de suas equipes e gerar resultados que superam as expectativas para o negócio.

Para Berlo (2003), uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. É exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados. Wood (2000) afirma que comunicação é elemento central, é processo generativo que dá forma àquilo que experimentamos como relacionamento.

Maximiano (2007) traz duas preocupações básicas em relação à comunicação:

a primeira delas é a comunicação entre pessoas, e a segunda, o mecanismo de integração nas organizações. A comunicação passa, portanto, a ser vista como determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais, no sentido de contribuir para o desenvolvimento de negociações, produtos, orientação e avaliação de desempenho, o que exige um alto nível de capacidade de comunicação dos líderes.

Os líderes desempenham um papel de guia, ao inspirarem e mobilizarem os colaboradores para o desenvolvimento dos planos táticos e alcance dos objetivos da organização. Shaffer (2002) diz que os funcionários formam suas percepções sobre uma organização baseando-se na liderança – o que os líderes falam e fazem de seu papel de comunicação com os funcionários.

De acordo com Marchiori (2006), os líderes organizacionais devem atuar como propulsores e otimizadores de discursos capazes de favorecer o desenvolvimento das pessoas, assim como o incremento no nível de conhecimento. Os líderes devem assumir a postura do diálogo e não única e exclusivamente a de influenciar pessoas. Devem, sim, olhar para a liderança transformacional, mas também observar que ela somente será realidade a partir do momento em que possa estabelecer discursos com as pessoas com as quais se relaciona.

No segmento hospitalar, o líder tem grande importância na mobilização das equipes, tanto na área assistencial quanto na administrativa. Colaboradores que atuam na beira do leito do paciente ou em funções de apoio necessitam estar bem informados sobre o propósito e os projetos institucionais.

O Hospital Moinhos de Vento conta hoje com um time de quase 4 mil pessoas, com lideranças atuando nos projetos estratégicos e nos seus desdobramentos para atingimento dos objetivos do negócio.

Os cargos de liderança na organização são dos seguintes níveis: Superintendentes, Gerentes, Coordenação, Supervisão e Líderes de Processo.

Neste case, serão apresentadas as ações desenvolvidas para potencializar o papel das lideranças do Hospital Moinhos de Vento na consolidação da cultura organizacional e conexão com a estratégia do negócio, utilizando a comunicação com as equipes como ferramenta estratégica de gestão.



Desenvolvimento

Em uma organização com a complexidade de um hospital, evidencia-se ainda mais a necessidade de um perfil de liderança diferenciado, que seja capaz de comunicar de forma direta e persuasiva, mobilizando e engajando as equipes nos propósitos institucionais.

Em 2016, a Pesquisa de Clima Organizacional do Hospital Moinhos de Vento, realizada a partir do modelo Great Place to Work, trouxe um importante alerta sobre o papel das lideranças na comunicação. Nessa pesquisa, foi apontado que apenas 10% dos colaboradores respondentes percebiam sua liderança naquele momento como um canal importante de comunicação. Os canais de comunicação mais utilizados apontados na pesquisa foram os seguintes: Intranet (38%); Murais (20%); E-mail (19%), seguidos por Liderança Imediata (10%) e Colegas (5%). A pesquisa também identificou a necessidade de um maior número de reuniões de feedback das lideranças com suas equipes.

Com a revisão do Planejamento Estratégico Institucional, foi identificada a oportunidade de melhoria no fluxo de comunicação interna para buscar potencializar o papel das lideranças do Hospital Moinhos de Vento na consolidação da cultura organizacional e conexão com a estratégia do negócio, utilizando a comunicação com as equipes como ferramenta estratégica de gestão.

A área de Desenvolvimento Humano vislumbrou, juntamente com a área de Endomarketing, a possibilidade de reforçar canais de comunicação já existentes e criar novos canais para que as lideranças pudessem disseminar a cultura, os valores e os objetivos da Instituição.

É importante que as lideranças tenham a habilidade de compartilhar as informações, no tempo adequado, avaliando o foco do que deve ser comunicado e engajando suas equipes, garantindo o entendimento e a adesão. O líder deve ser impulsionador, tradutor e servir de exemplo. Precisa ter empatia, conhecer seu público, saber ouvir, transmitir segurança e

confiança, com simplicidade e humildade.

A comunicação interna é uma tarefa de todos na organização, e o foco deve estar sempre no receptor do processo, ou seja, nos colaboradores. Pensando nisso, várias ações foram desenvolvidas no biênio 2017-2018, para reforçar este papel do líder comunicador. Veja a seguir um resumo das principais ações.



Redesenho da comunicação interna

Em 2017, através do realinhamento do planejamento estratégico, a alta administração evidenciou a necessidade de prover aos líderes formas mais eficazes de comunicar, considerando que o líder é um grande potencializador do processo de comunicação interna. Com isso, as lideranças foram capacitadas, de maneira mais clara e intuitiva. Os pilares identificados como estratégicos e seus ícones representativos são:



Processos e Resultados

Processos e Resultados - Tudo aquilo que se refere à eficiência e ao controle operacional está neste pilar, além da coleta de informações que possam gerar planos para a melhoria dos resultados, como, por exemplo, o Programa Desafio, PAMQ, indicadores em geral.



Carreira e Desenvolvimento

Carreira e Desenvolvimento - Neste pilar, são apresentadas as informações referentes à capacitação e ao desenvolvimento dos colaboradores, como, por exemplo, novas vagas

para seleção interna, avaliação por competências, cursos e eventos de formação de colaboradores, além de dicas de leituras e outros temas relacionados à retenção de talentos e empregabilidade.



Serviços e Estrutura - As informações classificadas neste pilar são aquelas ligadas à estrutura física da Instituição e à ampliação ou qualificação dos serviços oferecidos para os clientes e para a sociedade. Aqui são trazidos, principalmente, temas relacionados a projetos de expansão, inaugurações de novas unidades, aquisições e avanços tecnológicos e ações de responsabilidade social.



Pessoas e Benefícios – Neste pilar, são apresentadas as ações desenvolvidas pela Instituição para reconhecer, valorizar e cuidar do colaborador, ou seja, tudo o que é essencial para seu bem-estar, segurança e engajamento. Aqui, são trazidas as novidades sobre Benefícios, SIPAT, Colaborador-padrão e campanhas internas voltadas diretamente às pessoas.

A partir destes quatro pilares, um novo fluxo para circulação das informações foi proposto na Instituição, envolvendo as lideranças e a alta gestão. Cada canal de comunicação passou a ter uma finalidade específica, conforme será apresentado a seguir. Todos estes canais servem de reforço à comunicação do líder, sistematizando e formalizando informações institucionais que já foram comunicadas às equipes.

Murais institucionais

Nos locais com grande circulação de colaboradores, estes canais de comunicação interna são utilizados para divulgar assuntos de interesse geral, como novas vagas, resultados da

Instituição e campanhas internas. Dentro das áreas têm como foco exclusivo a divulgação de Processos e Resultados específicos.



Revista Nosso Time

Com edições trimestrais, esta publicação interna traz reportagens relacionadas aos principais acontecimentos na Instituição, divididas em editorias que levam os nomes dos pilares da comunicação interna.



Cabeçalhos de e-mail e templates de conteúdo

Esta identificação visual serve para sinalizar o tema que será abordado e a qual pilar se refere.

Fique ligado!

E-mail enviado aos colaboradores com avisos rápidos de cunho urgente, conforme a necessidade.

Intranet

Ambiente virtual que reúne grande número de informações da Instituição, arquivos para consulta, notícias, agenda de eventos, etc.

Novo canal: Pauta do Líder

Criado em 2017 como uma novidade na comunicação interna, este canal traz conteúdos de apoio para as lideranças trabalharem com suas equipes, de forma direta, padronizando a circulação de informações. Sintetiza os principais temas institucionais em destaque naquele mês.

O objetivo geral deste novo canal de comunicação dirigido às lideranças é fortalecer a cultura organizacional e os atributos da marca Moinhos de Vento, gerando maior engajamento das equipes. São objetivos específicos da *Pauta do Líder*:

- ***Divulgar*** novas diretrizes corporativas ou informações importantes que impactam no cotidiano de trabalho ou no desempenho de suas equipes.
- ***Desdobrar*** e alinhar a comunicação de pautas institucionais de interesse de gestores e colaboradores.
- ***Reforçar*** temas que foram lançados via campanhas, programas ou ações internas e necessitam de maior esforço para o engajamento.



O novo canal de comunicação trouxe padronização das informações e uma série de avanços em relação aos demais, dentre os quais, destacam-se:

- **Alinhamento estratégico:** Com esse alinhamento, a Instituição inteira tem a possibilidade de se movimentar na mesma direção, buscando atingir os objetivos estratégicos.
- **Gestão de Prioridades:** A alta gestão pode definir o que é preciso dar foco a cada mês, apoiando os líderes no reforço e na disseminação de temas importantes para a Instituição.
- **Credibilidade da liderança:** Valoriza o líder dentro da Instituição, mostrando que este exerce um papel fundamental no processo de comunicação, contribuindo para uma gestão eficaz, o alinhamento da estratégia e o fortalecimento da cultura organizacional.

A Pauta do Líder é apresentada em primeira mão na Reunião Mensal de Desempenho Operacional (RMDO) e enviada, posteriormente, por e-mail para as lideranças apresentarem e discutirem com suas equipes, com uma identidade visual atraente e informações resumidas.

Pauta do Líder
Edição 24 – Novembro 2018

Marca Empregadora
Objetivo: Divulgação
Nível de compartilhamento: Líderes e Equipes

Em dezembro, nossa instituição lançará para os superintendentes e gerentes o projeto **Marca Empregadora**, que visa captar talentos e dar visibilidade à marca Hospital Moínhos de Vento para potencializar candidatos.

Essa oportunidade será o marco de início da mudança no processo de recrutamento e seleção da nossa instituição.

Marca empregadora é o conjunto de técnicas e práticas que visam reforçar aspectos positivos de se trabalhar numa organização fortalecendo sua boa imagem junto aos profissionais do mercado.
Fonte: Pissin no RH

LÍDER, aqui por dentro dessa novidade para posteriormente divulgar para toda sua equipe.

Seminário do PROADI-SUS
Objetivo: Reforço
Nível de compartilhamento: Líderes e Equipes

Os Seminários do PROADI-SUS apresentam os projetos do Hospital Moínhos de Vento que estão transformando o **Sistema Único de Saúde do Brasil**.

Este projeto diferente é apresentado em cada Seminário.

Fique de olho na programação quinzenal que acontece no Auditório Schweser Hilke Sturm, das 13h às 14h.

LÍDER, sua participação nesses eventos é fundamental.

Relatório de Gestão
Objetivo: Reforço
Nível de compartilhamento: Líderes e Equipes

O Hospital Moínhos de Vento iniciou o levantamento de dados para o Relatório de Gestão 2018 que, este ano, terá como novidade a formatação a partir do modelo GRI – Global Reporting Initiative.

O material analisará os indicadores de sustentabilidade difundindo informações de interesse para todos os nossos stakeholders.

ATENÇÃO! as áreas serão contatadas pelo Marketing para levantamento das informações até final de dezembro!

acompanhe o cronograma das etapas:

ETAPA	PERÍODO
Aprovação do novo projeto editorial	12/11/18
Coleta de dados, redação e aprovação dos textos com fontes	21/11/18 a 11/01/19
Ajustes nos textos	Até 23/01/19
Diagramação	24/01/19 a 04/02/19
Aprovação da versão final	15/02/19
Distribuição	A partir de 26/02/19

HOSPITAL MOÍNHOS DE VENTO
ABRADO EMBORA SEJA SÓCIO INSTITUCIONAL

Reuniões como canal de comunicação

Além de todos esses canais de comunicação, as reuniões também são canais estratégicos para subsidiar os líderes na comunicação interna. Em diferentes modalidades - informativas, briefing, check-list, feedback, tomada de decisão, etc -, cumprem papel fundamental na

interação entre líderes e colaboradores, com pautas predeterminadas e registro dos encaminhamentos em ata.

O Hospital Moinhos de Vento tem a prática de reuniões muito bem estruturadas ao longo de sua história. Veja alguns formatos de reunião usualmente praticados na Instituição:

RMDO - A Reunião Mensal de Desempenho Operacional (RMDO) acontece no auditório, com a presença de lideranças e da Superintendência. O objetivo da RMDO é comunicar aos líderes os resultados de todas as áreas da Instituição e discutir novas perspectivas, a fim de que estas informações sejam compartilhadas com as equipes. A partir de 2017 a RMDO passou a ter um novo formato, mais focado nos indicadores que possuem impacto nas diretrizes lançadas no mapa estratégico institucional. Nesta reunião, a Superintendência apresenta a Pauta do Líder e cada liderança ali presente tem a incumbência de fazer o repasse das informações da RMDO às suas equipes, na sequência.

RAE - Reunião de Análise da Estratégia, trimestral, na qual os gerentes e líderes demonstram a evolução e o status dos projetos institucionais que assumem. Esse processo torna cada líder de área um dono do negócio, responsável pela sustentabilidade do hospital. Também garante transparência, comprometimento, engajamento e possibilidades de melhorias para a instituição.

Reuniões semanais de equipe - As reuniões semanais de follow-up acontecem em todas as áreas, entre lideranças e equipes. Nestas reuniões, são trazidos os temas principais da área na semana, novas demandas e acompanhamento das atividades.

Feedback - Essa é uma reunião que acontece formalmente no processo de Avaliação por Competências, do colaborador com sua liderança. É um momento para um diálogo aberto sobre pontos fortes e as oportunidades de melhoria para crescimento na trajetória profissional. As reuniões de feedback também podem acontecer por iniciativa da liderança ou do colaborador em diferentes momentos do ano, como prática de diálogo constante sobre questões que dizem respeito às rotinas do trabalho.

Reunião de desdobramento da pesquisa de clima - A reunião de repasse dos resultados institucionais de pesquisa de clima é conduzida pelo Superintendente Executivo e pela Gerente de Desenvolvimento Humano. Os gestores têm o compromisso de realizar o desdobramento destas informações com suas equipes. Juntos, eles constroem os planos de ações que são encaminhados para validação dos Superintendentes. O objetivo é buscar a melhoria constante do clima nas áreas, construindo um melhor ambiente para se trabalhar.

Rounds Multiprofissionais - O Round é um processo estruturado para a melhoria da comunicação entre médicos e profissionais da equipe assistencial, com propósito de repassar, planejar e discutir as metas do cuidado e o plano terapêutico do paciente, junto com a equipe multiprofissional. A Enfermagem participa de rounds multiprofissionais na UTINeo, UTIPed, CTI-A, Unidades de Internação, Centro Cirúrgico, Diálise e Terapia Onco-Hematológica. A periodicidade varia conforme a área. Nesses encontros, a liderança faz um check-list com a equipe, antecipando e prevenindo uma série de intercorrências envolvendo os pacientes internados, com foco no cuidado.

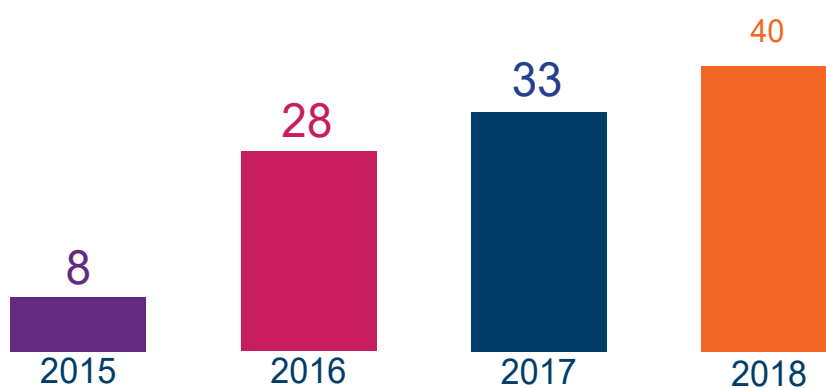


Reuniões entre setores - Também são marcadas reuniões de alinhamento entre setores, com a participação de representantes por áreas. Eventualmente, fornecedores e parceiros estratégicos também podem ser convidados. Com objetivo de fortalecer os valores, a união e a colaboração entre áreas de interface direta, passaram a ser realizadas reuniões de

trocas de conhecimento e práticas entre algumas áreas como: Comercial e Controladoria. Esta é uma prática que estará sendo desdobrada ainda mais institucionalmente.

Bate-Papo com a Superintendência - Esta é uma reunião mensal realizada nas áreas com a presença de um Superintendente, lideranças e equipes. O objetivo é promover conversas informais sobre temas relacionados à Instituição de forma mais direta e próxima. Esta é uma reunião muito importante para promover aproximação, troca de informações e estreitamento de confiança entre equipes, líderes e a alta gestão da Instituição.

COMPARATIVO ANUAL DE ENCONTROS REALIZADOS



Líderes comunicadores

Para divulgar o redesenho da comunicação interna, foi realizado o treinamento Líder Comunicador, com Supervisores, Coordenadores e Gerentes. Este treinamento abordou os seguintes tópicos: o que é comunicar; a importância de conhecer o cliente interno; nossa comunicação interna; organizar para simplificar; o processo de comunicação interna; estrutura de canais; o líder no processo de comunicação; informar ou vender.

O treinamento reforçou o propósito de cada canal de comunicação interna, apresentando os novos ícones e a adequada classificação das informações, além de instrumentalizar as lideranças para que utilizem corretamente as ferramentas para uma boa comunicação com suas equipes.

Após o treinamento, as lideranças institucionais tiveram mais clareza de seu papel no processo de comunicação e passaram a colocar em prática os tópicos abordados, conforme será evidenciado na sequência.

Um novo fluxo interno das informações foi construído, valorizando o repasse das informações em primeira mão via lideranças. Estas foram instrumentalizadas como líderes comunicadores, uma metodologia que foi incorporada na cultura da empresa e hoje está totalmente internalizada entre os líderes.

Programa de Desenvolvimento de Lideranças

O Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) do Hospital Moinhos de Vento tem ampliado seu foco estratégico nos últimos anos.

Em 2017, com base no novo mapa estratégico, resultado da pesquisa de clima de 2016 e o resultado da avaliação de competências, o PDL teve como linha condutora trabalhar como tema central o Líder Comunicador, focando nos tópicos Feedback, Conexão e Empatia, Equipe e Líder Moinhos.

Assim, visando qualificar o programa com os temas escolhidos e abrangendo todos os níveis de liderança, o processo foi conduzido com o formato de laboratório de aprendizagem através de vivências práticas, com turmas contínuas e atividades elaboradas conforme o perfil e as necessidades de cada grupo.

Em 2018, o foco foi ampliar o número de líderes envolvidos no processo de desenvolvimento, oportunizando maior qualificação nos processos internos e de gestão. O finalidade foi trazer ferramentas para atuar na liderança, como seleção, comunicação, diálogo e desenvolvimento de equipes, com ênfase na estratégia da organização.

As ações de PDL em 2018 contemplaram um total de 562 lideranças do Hospital. Os líderes participaram de capacitações em temas como Feedback e Seleção por Competências. Também foi oferecido o apoio de Coaching, em nível gerencial. Além disso, iniciou-se um projeto de rodas de conversas sobre Relações Trabalhistas, processos da área de Suprimentos e Gestão da Estratégia.

Todas as ações foram planejadas para reforçar os Valores da Instituição, seu Planeja-

mento Estratégico e Matriz de Competências, tomando por base os resultados das últimas pesquisas de clima. Os líderes foram capacitados com metodologias práticas e vivências, tendo como aplicação a sala de aula invertida, recebendo Pré-Work e Pós-Work para reforçar as práticas realizadas em laboratório de aprendizagem. Como fechamento do ano, foi ministrada uma palestra que trabalhou o tema “A Arte de Comunicar”, reforçando a importância do papel do líder na comunicação, como trabalhado durante todo o ano.

Programa Desafio

O programa Desafio é vinculado à estratégia e remunera os colaboradores por metas e resultados. Marca o envolvimento de todas as equipes do hospital em metas estabelecidas. O programa é lançado em março, tendo sempre um tema especial como desafio do ano.

A adesão das lideranças a esse programa é fundamental para o envolvimento das equipes no atingimento das metas. Por isso, um evento especial para os líderes acontece na abertura do programa, antecedendo as atividades de desdobramento aos colaboradores. Nesse evento, são realizadas dinâmicas que levem à sensibilização da proposta, além de ser ressaltado o papel do líder no processo e as metas definidas, em alinhamento aos resultados esperados para o ano.

Em 2017, o tema foi “Desafio para o Futuro – Sua Prática Diária constrói o Amanhã”, tendo o filme De Volta para o Futuro como inspiração. Em 2018, o mote foi “Experiências que encantam” e o som harmônico dos instrumentos musicais serviu de metáfora.



Após este lançamento, cada líder faz o reforço do Programa Desafio com suas equipes, ressaltando a importância de cada um dos indicadores e apoiando de forma individual e coletiva na melhoria de desempenho e o atingimento destas metas.

O RH desdobra as metas com cada nível de liderança para que todos estejam alinhados e informados das metas. Os resultados são repassados mensalmente na RMDO para que todas as lideranças acompanhem e compartilhem com suas equipes.

Para isso, o líder e as equipes contam com um placar mensal, com o resultado das metas, disponibilizado nos murais dos setores. Essa é mais uma ferramenta do líder para reforçar a comunicação com suas equipes.

Eventos de integração

Os eventos também constituem momentos importantes de interação das lideranças com as equipes. a comunicação também acontece nestes eventos, reforçando o espírito de equipe e a presença da liderança sempre disponível para apoiar e servir. Isso ocorre especialmente nas datas festivas da Páscoa e do Natal. Na Páscoa, seguindo a tradição alemã, as lideranças distribuem ovos adornados e recheados aos seus colaboradores, lembrando o espírito de renovação que a data representa. Estas ações são feitas como forma de aproximar e facilitar as relações e a conexão entre equipes e líderes.



No tradicional churrasco de final de ano, realizado em dezembro, os colaboradores são servidos por suas lideranças, que atuam como assadores, garçons ou na reposição de carnes, saladas e bebidas, como um reconhecimento e uma homenagem ao esforço do ano inteiro.



Além disso, eventos como Dia da Família e outros encontros informais das equipes também acontecem durante o ano, promovendo a integração de lideranças e colaboradores, fortalecendo os vínculos para uma boa comunicação no dia a dia.

Reconhecimentos

Além dos eventos de integração, também acontece na Instituição uma série de momentos de reconhecimento. Destacam-se as cerimônias de aniversariantes do bimestre, a Noite dos Jubilados e entrega de cartões por tempo de casa e do programa “Que orgulho” (para os colaboradores que mais vezes foram elogiados).

Nestes momentos, o líder tem a oportunidade de fazer um reconhecimento público, também fortalecendo os vínculos de comunicação.



Campanhas de Endomarketing

Muitos temas envolvendo benefícios aos colaboradores e mudanças internas são comunicados por meio de campanhas desenvolvidas pelo Endomarketing, envolvendo diferentes canais de comunicação institucionais.

Para instrumentalizar a liderança antes da divulgação interna, é enviado um kit prévio com informações aos líderes sobre o que será desenvolvido e como eles podem colaborar tirando dúvidas de suas equipes.

Um dos casos mais emblemáticos deste envolvimento dos líderes na comunicação ocorreu na mudança de Plano de Saúde da Instituição, em 2017. A migração para um novo formato de plano 100% subsidiado para os titulares, com reajuste para os dependentes, era uma questão delicada, que precisava ser bem comunicada aos colaboradores.

A campanha trazia em seu escopo central uma excelente novidade – o subsídio integral deste benefício – porém, poderia ter algum impacto em colaboradores com maior número de dependentes.

Outra campanha que exigiu grande energia das lideranças foi a mudança no sistema interno de segurança e o uso dos crachás. Novos comportamentos para o trânsito interno dos colaboradores deveriam ser incorporados, e os líderes foram chamados para contribuir nesta mobilização. Estes exemplos refletem a importância da comunicação do líder com sua equipe, evitando impressões negativas.

100% POR VOCÊ

O Hospital Moínhos de Vento tem novidades sobre o nosso plano de saúde.

A partir de abril, ele será 100% subsidiado para os titulares e os dependentes terão um reajuste mínimo.

CONFIRA A NOVA TABELA DE PARTICIPAÇÃO DE DEPENDENTES:

SALÁRIO	CONTRIBUIÇÃO POR DEPENDENTE
Até R\$ 1.800,00	25%
Até R\$ 3.000,00	50%
Até R\$ 4.000,00	80%
Acima de R\$ 4.000,00	100%

Percentuais sobre a mensalidade do plano (R\$ 280,00).

Devido a alta taxa de sinistralidade na utilização do nosso plano, o Bradesco Saúde aplicou índices elevados de reajuste desde março de 2016. O Hospital, preocupado em manter o benefício sem prejudicar os nossos colaboradores e familiares, absorveu este aumento em 2016, que chegou a 56%.

Para este ano, algumas mudanças serão implantadas de forma que a instituição irá subsidiar 36% deste aumento, repassando somente para o dependente um valor de até 20%.

FICOU COM DÚVIDAS?
Faça uma parada no Quiosque de Informações, em frente ao Restaurante dos Colaboradores, de 03/04 até 05/04, das 10h30 às 15h.

HOSPITAL MOÍNHOS DE VENTO

*Estas condições são válidas para quem já possui o plano. Adesões posteriores a 31/03/2017 seguirão os valores da nova tabela.

NOSSOS NOVOS CRACHÁS ESTÃO CHEGANDO!

Prezada Liderança,

Em 16 de junho faremos a mudança do sistema de acesso e ponto.

Esta mudança faz parte do **PROJETO DE SEGURANÇA** e é fundamental para a proteção da Instituição, pacientes, familiares e equipes.

É importante que você fique atento às informações para orientar a sua equipe. O sucesso destas ações vai depender do entendimento do Projeto.

Confira no anexo todas as informações.

Esse é o NOSSO JEITO de mostrar quem nós somos

HOSPITAL MOÍNHOS DE VENTO

Carolina Almeida

Pessoas e Benefícios

Resultados

Após o desenvolvimento dessas ações, é possível observar avanços na comunicação institucional e na participação dos líderes neste processo no Hospital Moinhos de Vento.

Os líderes apropriaram-se dos canais de comunicação, qualificando sua performance na mobilização dos colaboradores para o desenvolvimento dos planos táticos e o alcance dos objetivos da organização.

A seguir, são apresentadas evidências deste processo.

Auditoria de Qualidade aponta avanços

A mudança dos líderes em relação à comunicação pode ser percebida nos resultados do Programa de Auditoria para a Melhoria da Qualidade (PAMQ) do Hospital Moinhos de Vento, no ano de 2018. De acordo com o relatório anual do PAMQ, em 2018, 94,29% das áreas têm conhecimento sobre os resultados institucionais da RMDO, por meio do repasse de sua liderança.

O conhecimento das áreas sobre a Pauta do Líder também é um dos itens avaliados nas auditorias do PAMQ. Em 2018, 69,29% das áreas souberam informar sobre a Pauta do Líder do mês, o que demonstra uma consolidação deste novo canal de comunicação.

Veja o comparativo:

Item avaliado (PAMQ) e conhecimento das áreas	2017	2018
Repasse do RMDO	91,94%	94,29%
Pauta do Líder	62,86%	69,29%

Pesquisa de Engajamento mostra líder como principal canal de comunicação

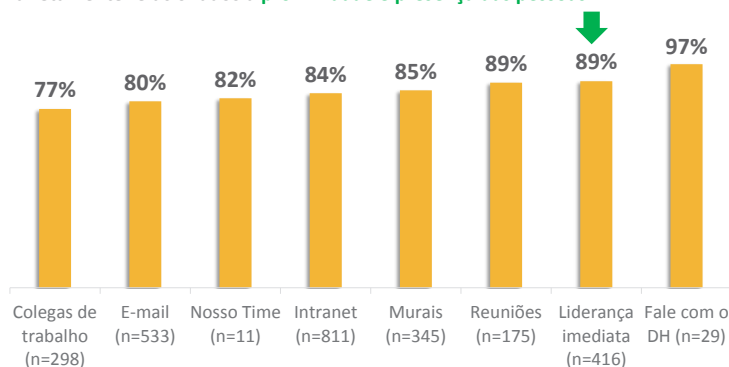
Outra evidência do avanço dos líderes em relação à comunicação pode ser identificada na Pesquisa de Engajamento Institucional, realizada no ano de 2018, a qual avaliou o nível de

comprometimento emocional e intelectual dos colaboradores com os resultados institucionais.

O índice geral de engajamento dos colaboradores nessa pesquisa foi de 84%, ficando acima do índice geral no segmento saúde (79%) e na zona de alta performance global. O índice de engajamento entre os colaboradores foi maior nos grupos com a liderança mais próxima. As reuniões e as conversas com os líderes passaram na frente de outros canais de comunicação (89%), superando o índice da pesquisa de clima anterior, conforme demonstra o gráfico a seguir.

Dos canais de comunicação utilizados pelo Hospital Moinhos de Vento, marque o que você mais utiliza para se informar (apenas 1 opção):

Os canais de Comunicação que alavancam o Engajamento dos colaboradores estão diretamente relacionados a **proximidade e presença das pessoas**.



A pesquisa também apontou que 78% das lideranças são consideradas acessíveis na Instituição e 73% informam sobre assuntos importantes e mudanças, além de responder diretamente às perguntas.

Mais diálogo na avaliação por competências

A avaliação de competências é um processo sistemático, em que lideranças e colaboradores avaliam de forma conjunta pontos de melhoria no desenvolvimento individual de cada um. A evolução deste processo também evidencia a importância do líder na Instituição, aumentando o índice de avaliações por consenso, atingindo 99,98% em 2018 de um total de quase 4 mil colaboradores.

Impacto no dia a dia das equipes

Líderes e colaboradores avaliam o processo de comunicação interna e seus avanços após o desenvolvimento dessas ações no biênio 2017-2018.

O gestor ambiental Rogério Almeida da Silva, que lidera uma equipe de 20 pessoas que atuam na Central de Transformação de Resíduos do Hospital Moinhos de Vento, afirma que o repasse aos colaboradores é feito logo após a realização da RMDO. “É importante que todos saibam como a Instituição está em termos operacionais, sustentáveis e financeiros”, informa. Esse repasse é feito de modo que todos assimilem a mensagem, de forma simples e direta. Os colaboradores também gostam de saber a Pauta do Líder, pois, na visão deles, é muito importante saber o que a liderança maior da Instituição está trazendo como relevante.

A gerente de Enfermagem Rubia Maestri, que coordena uma equipe de mais de 1,6 mil colaboradores, entre enfermeiros e técnicos, também valoriza a reunião de repasse do RMDO. “Este é um momento muito rico, em que compartilhamos uma radiografia da Instituição naquele mês e apontamos os temas mais importantes que devem estar no radar de todos”, observa.



Conclusões

Em 2018, a receita do Hospital Moinhos de Vento foi de R\$ 805,7 milhões, um crescimento de 8,3% em relação ao ano anterior, o que representa R\$ 61,6 milhões. Foram admitidos 221 novos colaboradores diretos ao longo do ano, totalizando mais de 3,7 mil empregos na Instituição.

Os números da Instituição demonstram crescimento alicerçado no trabalho em equipe, tendo o líder como peça-chave. O desafio de envolver cada vez mais as lideranças no processo de comunicação interna continua e deverá ter novos desdobramentos nos próximos anos, no Hospital Moinhos de Vento.

A expansão constante do Hospital, com novos serviços e tecnologias, pesquisa e educação, ampliação da alta complexidade e a criação de um Hub da Saúde, na Região Metropolitana, exigirão, cada vez mais, uma comunicação direcionada aos públicos internos e demais stakeholders.

O biênio 2017-2018 e os primeiros meses do ano em curso consagram este novo momento da comunicação interna, com a forte presença de Líderes Comunicadores no Hospital Moinhos de Vento. A interação dessas lideranças tem feito a diferença na comunicação de vários temas, reforçando a cultura e os valores institucionais.

Prêmios como Marcas de Quem Decide, Top de Marketing, Top Ser Humano e certificações como a ISO 9001 e o Selo de Qualidade do Conselho Federal de Enfermagem (Cofen), conquistados nos últimos anos, atestam a sinergia das equipes e refletem a importância dos líderes no crescimento institucional.

O fortalecimento dos canais formais de comunicação e o engajamento do líder na divulgação das informações estratégicas aos colaboradores permanecem na ordem do dia institucional e tornaram-se ainda mais presentes na cultura institucional.

Hoje é possível ver que houve apropriação por parte dos líderes de seu papel como co-

municadores, incentivando e envolvendo as equipes, de forma esclarecedora e participativa, com foco nos resultados para a instituição.

No intuito de tornar-se uma Marca Empregadora – desejada pelos profissionais do mercado e por seus colaboradores - o Hospital Moinhos de Vento seguirá investindo na formação de líderes comunicadores, apostando na qualidade desta interação direta como forma de potencializar ainda mais a performance institucional.



Referências

BERLO, D. O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática. São Paulo: M. Fontes, 2003.

MARCHIORI, M. (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SHAFFER, J. Memo to CEO from: the director of communication. Strategic Communication Management, n. 6, v. 4, p. 14-20. june/july 2002.

WOOD, J. T. Relational communication: continuity and change in personal relationships. 2.ed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 2000.

Minicurrículo do Autor

Katherine Saibel: Graduada em Psicologia pela ULBRA, Especialista em Gestão de Pessoas pela ESPM, com MBA Executivo em Saude pela FGV. Atua no Hospital Moinhos de Vento há 15 anos, e desde 2010 ocupa o cargo de Gerente de Desenvolvimento Humano.

