

TOP SER HUMANO – 2021

Categoria: Organização
Modalidade: Desenvolvimento

Unimed | 
Noroeste/RS



Gestão da Qualidade:
desenvolver pessoas
em busca da excelência

Case inscrito em 2020, entregue em 2021.

RESPONSÁVEIS:

Sandra Mineia C. Carneiro – Gerente de Gestão de Pessoas
Analice Pimentel Koch – Gerente de Atenção à Saúde

ÍNDICE

OBJETIVO DO CASE.....	1
PÚBLICO-ALVO.....	1
INTRODUÇÃO.....	1
CORPO DO TRABALHO.....	3
Compromisso com a qualidade e com as pessoas.....	8
RESULTADOS.....	8
CONCLUSÃO.....	14
BIBLIOGRAFIA.....	17
INFORMAÇÕES DOS AUTORES.....	18

SINOPSE

Satisfeito com sua instituição, o colaborador trabalha com mais engajamento e sente como suas as conquistas da organização. Este comprometimento assegura excelência na entrega de produtos e serviços, na Unimed Noroeste/RS concretizada no atendimento ao cliente. Para conseguir tal alinhamento, a cooperativa vem investindo e aperfeiçoando seu Sistema de Gestão da Qualidade. Prática alinhada às estratégias de Gestão de Pessoas.

A cultura da Qualidade foi incorporada em 2010 e atualmente contempla duas Perspectivas do Planejamento Estratégico: “Processos Internos” e “Aprendizado e Crescimento”. Pelo Sistema, são orientadas condutas tanto na operadora quanto no hospital próprio, as duas unidades de negócio da cooperativa. Com foco principal nos mais de 850 colaboradores, proporcionou melhorias na rotina de trabalho, no desenvolvimento profissional, na motivação pessoal das equipes, no atendimento prestado e na sustentabilidade do negócio.

Como resultados reconhecidos em diferentes níveis, as práticas contribuíram para a conquista de creditações à operadora e ao hospital, bem como favoreceram para que a Unimed Noroeste/RS figure entre as Melhores Empresas para Trabalhar no Estado. O case apresenta a evolução das práticas de Gestão da Qualidade, especialmente voltadas ao desenvolvimento das pessoas, considerando valores do Jeito de Cuidar Unimed.

OBJETIVO DO CASE

A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade tem como objetivo “promover o desenvolvimento, a segurança e a satisfação das partes interessadas através do comprometimento com a melhoria contínua dos processos”. Tal objetivo está também contemplado na Política de Gestão da Qualidade.

PÚBLICO-ALVO

O público-alvo considerado neste case são os colaboradores da Unimed Noroeste/RS.

INTRODUÇÃO

Rotinas claras, que facilitam o processo de trabalho, são essenciais para uma cultura organizacional eficiente. Afinal, um ambiente saudável traz inúmeros benefícios. É por isso que a Unimed Noroeste/RS valoriza práticas que, além de garantir a satisfação dos clientes, vêm contribuir com o comprometimento e o desenvolvimento dos colaboradores, fazendo com que haja maior fluidez nos processos, equipes engajadas, motivadas e com mais sinergia.

Ao reconhecer a importância de seu capital humano e da fidelização dos clientes através de uma entrega qualificada dos serviços, a cooperativa preza por um ambiente em que o funcionário se sinta motivado. Por isso, tem investido em estratégias de gestão, que aprimoram e norteiam condutas de trabalho para a diferenciar no mercado. Assim, desde 2010 vem desenvolvendo e aperfeiçoando práticas voltadas ao Sistema de Gestão da Qualidade, alinhadas às de Gestão de Pessoas.

Sustentabilidade, pesquisas, premiações e certificações comprovam quando há positividade em determinada ação. E é a partir destas que serão demonstrados os

resultados alcançados pela qualificação da gestão de processos, que incluem o clima organizacional e o alcance de importantes reconhecimentos por parte da cooperativa e de seu hospital próprio. Este estudo contempla Objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico da Unimed Noroeste/RS, revisado periodicamente e atualmente contemplando as Perspectivas “Processos Internos” e “Aprendizado e Crescimento”, da metodologia Balanced Scorecard (BSC).

ATENÇÃO À SAÚDE E A QUEM TEM COMO MISSÃO CUIDAR DELA

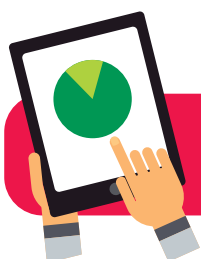
A “Valorização das pessoas” é um dos Princípios da Unimed Noroeste/RS, que tem também em suas Diretrizes Estratégicas a premissa de “Ser referência na política de remuneração do cooperado, no crescimento de mercado e na satisfação de clientes e colaboradores”. A cooperativa gera atualmente mais de 850 empregos diretos e está presente em 52 municípios das Regiões Noroeste, Celeiro e Médio Alto Uruguai. Seu quadro associativo é composto por 410 médicos cooperados (donos do negócio). Disponibiliza 167 serviços credenciados, além da estrutura própria de atendimento - o Hospital Unimed Noroeste/RS. Enquanto uma das primeiras cooperativas médicas do Rio Grande do Sul, fundada quando o cooperativismo médico começava a se difundir no País, está próxima de completar seus 50 anos, em outubro de 2021. Atualmente o Sistema Unimed representa a maior rede de assistência médica nacional.

A Unimed Noroeste/RS divide-se em duas unidades de negócio: Operadora de Planos de Saúde e Hospital Unimed Noroeste/RS. Além de estruturas em Ijuí (Sede Administrativa, Espaço Viver Bem e Hospital - com Laboratório de Análises Clínicas e Centro de Diagnóstico por Imagem), contempla também pontos de atendimento na região: Espaços Unimed (escritórios) em Frederico Westphalen, Palmeira das Missões, Panambi, Tenente Portela e Três Passos. Conta com ainda outros três Laboratórios próprios, instalados nos municípios de Frederico Westphalen, Panambi e no centro de Ijuí.

CORPO DO TRABALHO

Assegurar qualidade na entrega de produtos e serviços é uma preocupação das empresas que têm a ética e o respeito aos clientes como compromissos principais. Mas para garantir excelência no resultado final, antes é preciso alinhar processos internos. No caso da Unimed Noroeste/RS, como cooperativa que presta assistência à saúde, sua principal entrega é o atendimento ao beneficiário. Por isso, precisa de pessoas felizes, protagonistas, engajadas em suas atividades e que executem adequadamente os processos de trabalho, expressando através da atenção ao paciente o que a marca prioriza como seu Jeito de Cuidar: a empatia, o respeito e a humanização. Afinal, faz parte da cultura Unimed o propósito de zelar pela saúde e pelo bem-estar das pessoas para que elas possam aproveitar a vida.

A cultura da qualidade e o seu fortalecimento estão incorporados atualmente ao Planejamento Estratégico da cooperativa, estabelecido com a participação de significativo número lideranças. Utiliza-se da metodologia Balanced Scorecard (BSC), com ênfase nas seguintes Perspectivas e Objetivos:



Perspectiva Processos Internos

12. Qualificar a Gestão Corporativa



Perspectiva Aprendizado e Crescimento

16. Promover o engajamento e a valorização do funcionário

17. Desenvolver profissionais orientados para a cultura do Jeito de Cuidar, inovação e tecnologia

No entanto, desde 2010 tem o Sistema de Gestão da Qualidade como uma estratégia para se diferenciar no mercado. Através dele, busca a melhoria constante de seus processos, com foco na segurança e na excelência do atendimento aos beneficiários Unimed e demais clientes.

Esta cultura foi introduzida na cooperativa médica com a implantação do Planejamento Estratégico, objetivando atender as demandas de melhoria contínua de processos e a sistematização de práticas voltadas a requisitos para prestação de serviços em saúde. Assim, a Gestão da Qualidade na Unimed Noroeste/RS se alia às práticas de Gestão de Pessoas, perpassando dessa forma por todos os setores e níveis hierárquicos. Tal iniciativa encontra respaldo nas premissas de Pacheco et al (2009, p.48), que afirma que as ações de “capacitação e desenvolvimento devem alinhar-se as estratégias do negócio, a fim de mapear, desenvolver e ajustar competências, com vistas à maximização de resultados”.

Entende-se que o desenvolvimento das pessoas que executam os processos em benefício do cliente é um dos diferenciais da implantação deste Sistema de Gestão da Qualidade, que conquistou importantes resultados no decorrer do tempo. Afinal, em um serviço de saúde o qualificado capital humano é essencial para uma entrega administrativa ou assistencial de excelência. Na sequência, as ações desenvolvidas ao longo de mais de uma década.

a) Capacitação em Interpretação dos Critérios de Avaliação - PGQP: Em 2010, já com o Planejamento Estratégico incorporado, foi formado o Comitê da Qualidade. Constituído por uma equipe de profissionais de diversos setores da operadora e do Hospital Unimed Noroeste/RS, este Comitê foi responsável pelos estudos e pela implantação da metodologia de Gestão da Qualidade baseada no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).

O primeiro passo foi a adesão formal ao modelo. A partir disso, a cooperativa iniciou sua participação no ciclo de avaliação do Programa, oportunidade em que foram realizadas ações de capacitação e desenvolvimento para as principais lideranças

(gerentes e coordenadores) e membros do Comitê da Qualidade. Houve a contratação de consultoria externa, habilitada ao PGQP, que auxiliou na interpretação das exigências, de maneira a proporcionar o desenvolvimento e a implantação dos requisitos baseados nos seguintes critérios: 1) Liderança; 2) Estratégias e Planos; 3) Sociedade; 4) Meio Ambiente; 5) Informações e Conhecimento; 6) Pessoas; 7) Processos; e 8) Resultados. Esta capacitação ocorreu em 2010, 2011, 2012 e 2013, anos estes em que a cooperativa esteve inserida neste Programa.

b) Formação de Avaliadores do Sistema de Gestão - PGQP: Corresponde à formação complementar para a interpretação dos critérios de avaliação. Nesta capacitação os mesmos participantes foram desenvolvidos com base na sistemática de avaliação para atendimento aos critérios. Esta avaliação era realizada tanto no formato de autoavaliação interna da cooperativa, bem como na avaliação de empresas externas. Com isso, os funcionários que participaram desta formação foram convidados pelo próprio PGQP para atuar como avaliadores do sistema de gestão em outras organizações, contribuindo assim para uma visão sistêmica e crítica sobre as práticas da Unimed Noroeste/RS.

c) Acompanhamentos para implantação dos requisitos - PGQP: A partir da adesão ao modelo de gestão do PGQP, o Comitê da Qualidade passou a atuar em formato de acompanhamento, auxiliando e orientando as áreas para a implantação ou melhoria de práticas existentes, a fim de atender aos requisitos dos critérios. A sistemática de acompanhamento foi no formato “on the job” (em Português “no trabalho”), que proporciona maior desenvolvimento e entendimento. Nesta etapa foram também mapeados todos os processos de trabalho.

d) Formação de examinadores do PQRS (Prêmio Qualidade RS): A partir da inscrição da Unimed Noroeste/RS no Prêmio Qualidade/RS, a cooperativa novamente investiu no desenvolvimento de seu capital humano, partindo do princípio de que a conquista não seria o principal objetivo, mas sim uma oportunidade de aprimorar o seu modelo de gestão baseado na análise e avaliação através de um método com

embasamento e sistêmico. Para isso, foi necessário capacitar seis integrantes do Comitê da Qualidade no curso de formação de examinadores do Prêmio Qualidade RS. Estes profissionais também passaram a atuar como examinadores do Prêmio em outras organizações do Estado. Com a revisão de seu Planejamento Estratégico em 2014 e baseada em Resoluções Normativas da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), a cooperativa decidiu alterar o modelo de gestão da qualidade, até então norteados pelas premissas do PGQP, e adotar práticas com base no modelo de acreditação de operadora e serviço próprio.

e) Programa Qualifica: 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. Na operadora, a realização 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 a distância (EAD). Participaram das aulas 39 profissionais, totalizando 7.020 horas de treinamento realizados entre os anos de 2015 e 2016, somente com assuntos relacionados à Gestão da Qualidade.

Já os profissionais ligados ao Hospital receberam 640 horas de treinamento, sendo 440 presenciais e 200 de aulas a distância. Os temas das aulas e o cronograma de execução do Programa Qualifica constam no ANEXO 1. Participaram diretamente da capacitação EAD 34 profissionais, totalizando 6.800 horas de treinamento sobre Gestão da Qualidade, também no período de 2015 e 2016.

f) Ciclo de capacitação interna em Gestão da Qualidade: Foi criado com o intuito de fortalecer a sensibilização e disseminação dos conceitos a respeito da Gestão da Qualidade para todos os colaboradores. As capacitações são realizadas levando em consideração os processos da qualidade e as necessidades identificadas através das auditorias internas. Tais ações visam melhorias para atingir os objetivos estratégicos da instituição.

g) Implantação do Grupo do Programa de Melhoria da Qualidade (GPMQ): O

Grupo do Programa de Melhoria da Qualidade é formado pelo setor da Qualidade e por gerentes, assessores e Diretoria de Desenvolvimento Humano e Sustentabilidade, que juntos analisam o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade e desenvolvem ações de aperfeiçoamento. O Grupo é focado em aprimorar o Programa, inicialmente com vistas à acreditação, e agora na manutenção desta certificação pela Unimed Noroeste/RS e seu hospital próprio, atuando como suporte e apoio aos profissionais das diferentes áreas (acreditação é um método que atesta a qualidade das instituições). A formatação do Grupo contempla todas as áreas da cooperativa, permitindo uma visão sistêmica dos negócios e alinhamento dos processos através das pessoas.

h) Newsletter da Qualidade: Uma das ações de transparência entre a cooperativa e os colaboradores foi a elaboração da Newsletter da Qualidade. O boletim informativo encaminhado mensalmente por e-mail e também disponível nos murais, tem por objetivo disseminar resultados, práticas e cultura do Sistema de Gestão da Qualidade internamente (ANEXO 2).

i) Formação e desenvolvimento do grupo de auditores internos: O grupo de auditores internos foi criado com o intuito de auxiliar na prática de auditorias internas, havendo assim responsáveis pela verificação periódica da continuidade e adequação dos processos da instituição de acordo com as normativas. Anualmente é realizado para estes o Curso de Formação de Auditor Interno, com a finalidade de aperfeiçoamento sobre o Sistema de Gestão da Qualidade com base nas Resoluções Normativas - RN 277 e RN 452 e na ISO 9001, desenvolvendo competências de atributos pessoais, conhecimentos e habilidades, experiências e treinamentos, deixando-os aptos a conduzir o processo.

j) Acompanhamento setorial para manutenção das práticas e requisitos: O acompanhamento setorial é realizado pelo Setor da Qualidade junto às demais áreas como suporte nos assuntos relacionados à Gestão da Qualidade. Além disso, tem o objetivo de conduzir o andamento das práticas associadas aos requisitos da RN 277 e RN 452 na operadora, da Organização Nacional de Acreditação (ONA) no Hospital e da ISO 9001 em ambas unidades de negócio.

Compromisso com a qualidade e com as pessoas

As ações de desenvolvimento das pessoas, dos processos e das práticas da qualidade foram implantadas na Unimed Noroeste/RS conforme a necessidade e a realidade da organização. Ao longo dos anos seguem sendo aprimoradas, vislumbrando maior clareza e sentido em relação à atuação das áreas frente as suas atividades, sempre com foco em melhorias.

A qualificação dos processos somente foi possível com o engajamento das pessoas, através das ações de desenvolvimento. Já nos primeiros anos, a implantação e os trabalhos direcionados ao Sistema de Gestão da Qualidade refletiu positivamente em diferentes aspectos, com destaque para colaboradores e clientes, conforme será aprestando na sequência.

RESULTADOS

A Gestão da Qualidade na Unimed Noroeste/RS está alinhada às condutas de Gestão de Pessoas, favorecendo à difusão de práticas e valores que vêm assegurando significativos resultados. Mais do que premiações e reconhecimentos, culminou em mudanças e melhorias em busca da excelência de produtos e serviços. O alinhamento dos processos tem contribuído também na execução do modelo de gestão proposto nacionalmente pelo Sistema Unimed, o Jeito de Cuidar, que se define como “Atitudes e comportamentos, processos e procedimentos, equipamentos e estruturas que têm o propósito de cuidar da saúde e do bem-estar das pessoas e tornar a vida melhor”.

Desta forma, pode-se afirmar que o Sistema de Gestão da Qualidade, implantado em 2010, vem cumprindo seu objetivo ano após ano, promovendo o desenvolvimento, a segurança e a satisfação dos diferentes públicos. A Unimed Noroeste/RS acredita que o sucesso da implantação é reflexo do engajamento e do comprometimento de cada um de seus colaboradores na melhoria contínua dos processos de trabalho.

Os resultados a seguir serão apresentados conforme estrutura do Balanced Scorecard (BSC). A ferramenta foi utilizada na elaboração do Planejamento Estratégico, abrangendo quatro perspectivas: Finanças, Clientes e Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Perspectiva Finanças: Foi possível observar evolução no faturamento da cooperativa desde que o sistema de Gestão da Qualidade foi implantado. Considerando o período entre os anos de 2010 e 2020, o acréscimo foi de 184,3%. A seguir, a evolução do faturamento a cada exercício.

Este desempenho também se traduz na efetiva valorização dos médicos cooperados, assegurando maior distribuição de valores como forma de promover o seu engajamento. Para além da produção mensal, referente aos atendimentos e demais serviços prestados aos beneficiários, a cooperativa manteve política de pagamentos adicionais que contempla: distribuição de sobras do exercício (pagas de forma antecipada), correção da Cota Capital (em percentual de 12%, o máximo permitido pela legislação) e remuneração variável (através do Programa de Valorização do Cooperado). Em 2020, estes valores alcançam 65% a mais do que havia sido pago no exercício anterior.

Ano	Evolução do faturamento
2010 para 2011	aumento de 12,61%
2011 para 2012	aumento de 18,98%
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%
2017 para 2018	aumento de 11,08%
2018 para 2019	aumento de 11,48%
2019 para 2020	aumento de 0,55%



Tal resultado se reflete diretamente na maior satisfação dos médicos em relação ao seu negócio. A Pesquisa de Satisfação aplicada pela cooperativa, através da Assessoria de Relacionamento com o Cooperado, aponta para índice de aprovação de 90,16% em 2020, bem acima do resultado de 82,60% em 2019. É sempre importante enfatizar que a satisfação dos cooperados (donos do negócio) e dos colaboradores, impulsionam os

demaís resultados da cooperativa, reforçando o Jeito de Cuidar Unimed.

Perspectiva Clientes e Mercado: A Unimed Noroeste/RS tem como centro de atenção e cuidado o beneficiário. Com relação ao Sistema de Gestão da Qualidade e sua contribuição para a melhoria dos processos da cooperativa, foi notável a influência na satisfação e na segurança dos pacientes. Isso porquê as ações implantadas possibilitaram o desenvolvimento profissional dos funcionários, o que interfere positivamente no atendimento, garantindo a excelência na entrega dos serviços.

Anualmente são realizadas pesquisas para analisar a satisfação dos clientes, o que possibilita que os resultados dessas ações possam ser medidos. Em 2020 o índice de aprovação dos clientes de planos de saúde ficou em 91,30%, enquanto do hospital próprio alcançou 82,74% de aprovação, conforme demonstra o quadro a seguir.

Perspectiva Processos Internos: Fazendo um resgate histórico dos resultados

Ano	Plano de Saúde	Serviços próprios
2020	91,30%	82,74%
2019	85,50%	97%
2018	89,51%	96%
2017	93,13%	94%
2016	95,28%	94%
2015	90,95%	88%

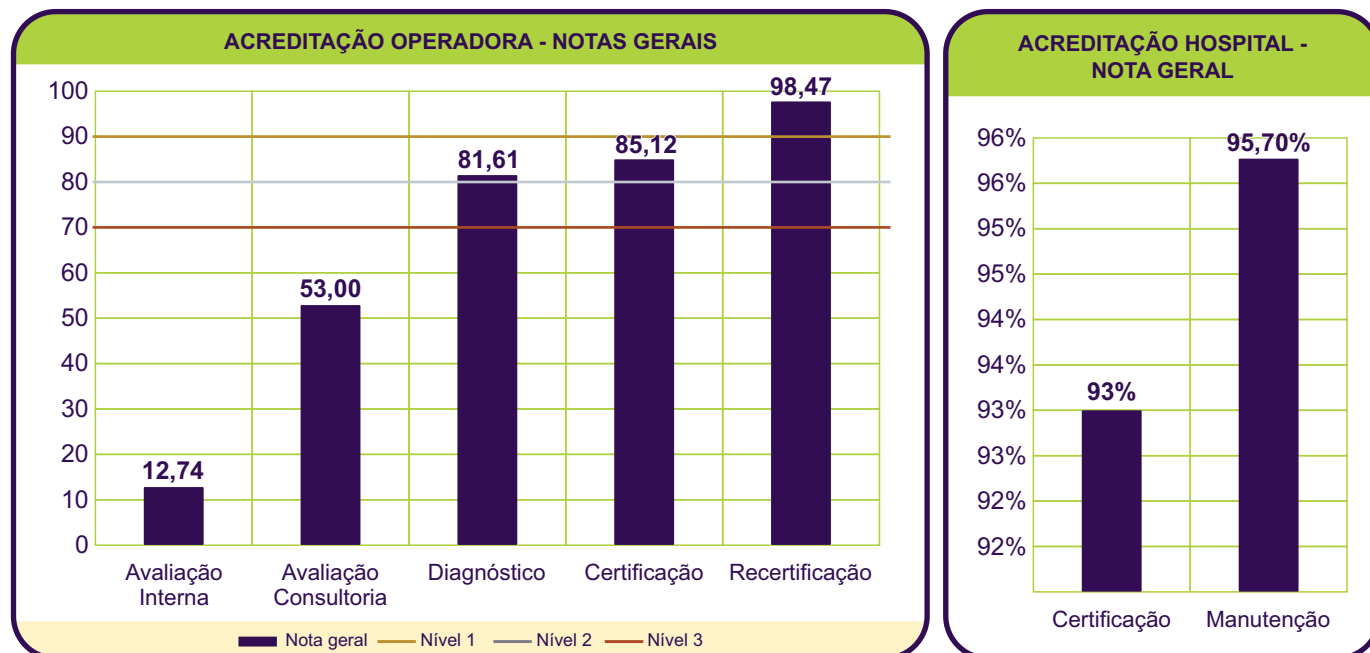
Obs.: A justificativa para a diminuição do índice de satisfação do cliente nos anos de 2018 e 2019, se refere à alteração da empresa contratada e, por consequência, a metodologia utilizada para a pesquisa. O mesmo ocorreu no estudo realizado com os pacientes do Hospital Unimed, entre 2019 e 2020.

acumulados pela cooperativa com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, recorda-se a conquista da Medalha de Bronze. Tal condecoração ocorreu durante a participação no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), ainda em 2012 (ANEXO 3).

A Unimed Noroeste/RS é certificada nacionalmente pela qualidade assistencial e operacional. Pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), tem reconhecimento no Programa de Acreditação de Operadoras de Plano de Saúde desde 2017, integrando a

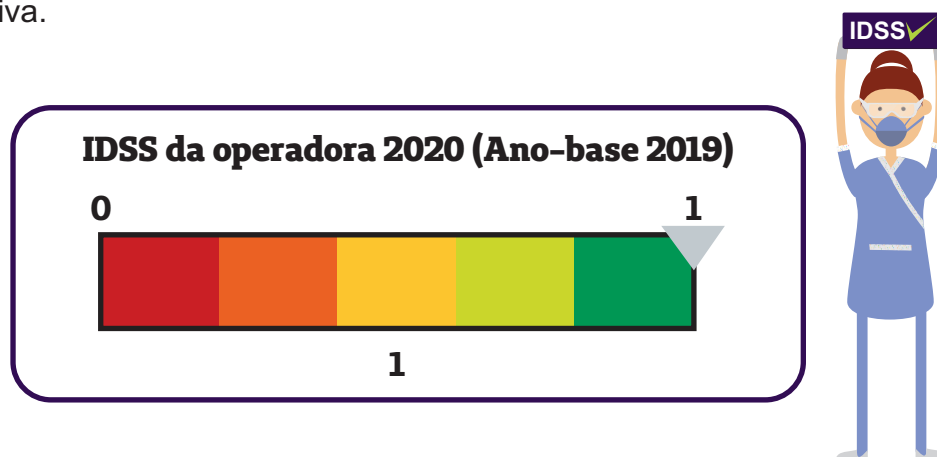
partir de 2020, o grupo das instituições mais bem classificadas na certificação, com base na RN 277 (ANEXOS 4 e 5). Já o Hospital Unimed Noroeste/RS garantiu no ano passado a manutenção do certificado concedido pela Organização Nacional de Acreditação (ONA), um dos mais importantes nos âmbitos da qualidade e da segurança do paciente, baseado em padrões internacionais. A primeira certificação ocorreu em 2019 (ANEXO 6).

A cooperativa reconhece que a evolução que culminou no alcance das acreditações somente foi possível pela dedicação e o engajamento dos funcionários, valorizando o desenvolvimento proporcionado pelas capacitações oferecidas pelo Setor da Qualidade. Assim, foi atendida a maior parte dos requisitos referentes aos clientes, considerando satisfação, infraestrutura e rede credenciada, além de atenção integral à saúde e gestão. As ilustrações a seguir demonstram índice de atendimento dos requisitos para as acreditações e as notas conquistadas.



Ainda nesta Perspectiva é possível destacar a obtenção da nota máxima no Índice de Desempenho da Saúde Suplementar (IDSS) 2020 - ano-base de 2019. Esta é a segunda avaliação consecutiva em que a instituição figura na melhor faixa de classificação (1,0000), ficando entre as Unimeds mais bem avaliadas no Estado.

Conhecida com a “nota das operadoras”, faz parte do Programa de Qualificação das Operadoras da ANS e considera a Qualidade em Atenção à Saúde, a Garantia de Acesso, a Sustentabilidade no Mercado e a Gestão de Processos e Regulação, bem como a acreditação alcançada junto à Agência. A figura a seguir ilustra a classificação da cooperativa.



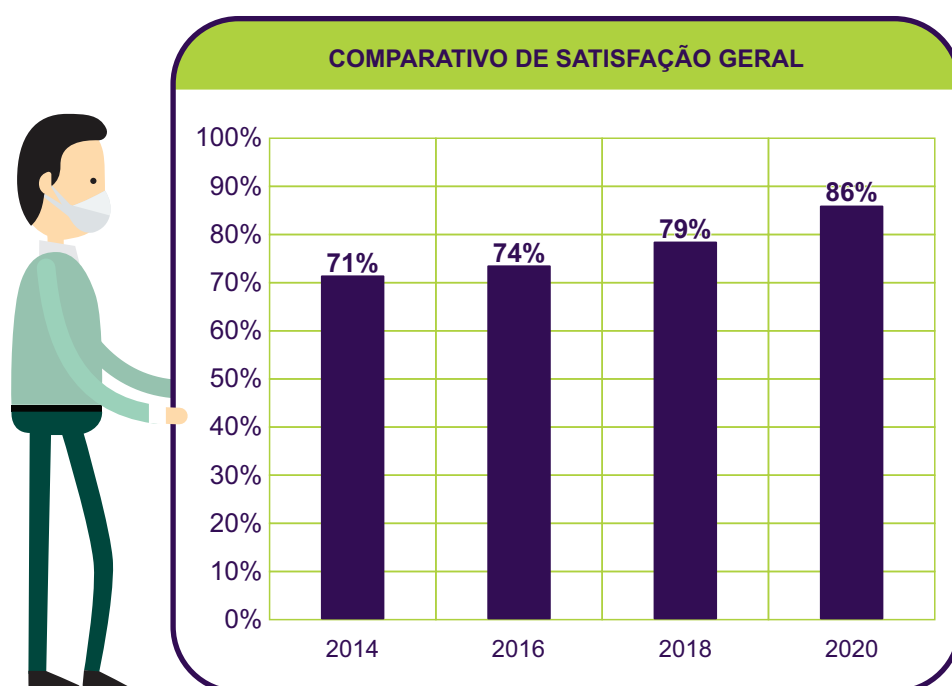
Perspectiva Aprendizado e Crescimento: Assim como nas demais Perspectivas, nesta também é notória a contribuição efetiva da Gestão da Qualidade. Através da Pesquisa de Clima foi possível identificar aumento na satisfação dos colaboradores em fazer parte da instituição, estando evidente que as pessoas se tornaram mais motivadas e engajadas.

Foi possível reconhecer as excelentes práticas considerando o resultado da Pesquisa de Clima, que registrou 86% de confiança dos funcionários na instituição (satisfação geral) em 2020, demonstrando acréscimo em relação ao estudo anterior. Destacam-se a alta satisfação nos quesitos “Orgulho” – 91%, “Credibilidade” - 86% e “Respeito” - 86%.

O contentamento das pessoas ficou evidenciado no quesito “A organização me oferece treinamentos ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional”, que obteve de 87% de aprovação. Isso comprova o fato de a cooperativa possuir foco no desenvolvimento e na valorização das pessoas, utilizando-os como um dos fatores motivacionais.

Por se tratar de uma necessidade do ser humano, a motivação é um tema

constantemente estimulado nos treinamentos, despertando o funcionário a entender sobre a realização e a sentir-se reconhecido. Diante disso, é possível mensurar a satisfação dos colaboradores em fazer parte da Unimed Noroeste/RS, quando os resultados da Pesquisa de Clima apontam 97% no quesito “Quando vejo o que fazemos aqui, sinto orgulho” e 94% na pergunta “Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim não é só mais um emprego”.



O resultado de Pesquisa de Clima realizada em 2020 entre os funcionários da operadora e do Hospital Unimed Noroeste/RS, para avaliar o ambiente de trabalho, garantiu a certificação no Great Place to Work (GPTW), através da qual a cooperativa foi reconhecida mais uma vez por suas excelentes práticas em Gestão de Pessoas. Assim, no último ano passou a figurar no ranking das Melhores Empresas para Trabalhar no Rio Grande do Sul, entre as organizações de médico porte (ANEXO 7).

As ações de Gestão de Pessoas da cooperativa, que valorizam o ser humano caracterizando-o como diferencial estratégico, culminaram na conquista do prêmio Top Ser Humano em 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019. Pelo destaque em cinco anos consecutivos no período de seis anos, foi agraciada com o prêmio Mérito Top Ser Humano

(2019), também concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Rio Grande do Sul (ABRH-RS).

CONCLUSÃO

Toda metodologia de Gestão da Qualidade apenas se mantém, pode ser aperfeiçoada e traz resultados positivos com o envolvimento das pessoas. De nada adiantam sistemas, avançadas tecnologias, se a atuação humana não é valorizada. São fatores que se entrelaçam, impactando na satisfação do colaborador e nos resultados da cooperativa.

“O trabalho desenvolvido no decorrer desses anos, nos orgulha muito. Olhar para trás e perceber toda evolução que a cooperativa teve na Gestão da Qualidade e o quanto isso impactou e impacta positivamente nossos processos de trabalho é motivo de grande satisfação”, recorda a assessora assistencial do Hospital Unimed, enfermeira Danieli Ciotti. Destaca a capacitação contínua e permanente das pessoas, conforme comprovado pela recente Pesquisa de Clima organizacional, com 86% de satisfação geral, e 87%, no quesito relacionado a treinamentos e outras formas de desenvolvimento para o crescimento profissional. “Quando a equipe começou a perceber o quanto a padronização dos processos melhora significativamente a qualidade e a segurança na prestação de serviços oferecidos aos clientes, se engajou ainda mais”, reitera. A enfermeira indica ainda benefícios relacionados ao amadurecimento profissional dos times de trabalho, apontando pessoas comprometidas, proativas, “cientes de seu verdadeiro papel e de suas responsabilidades”.

Tal contribuição foi expressa também pela coordenadora de Auditoria de Enfermagem da cooperativa, Elisabete Wegener. “Em minha área o aspecto mais percebido foi o ambiente favorável a mudanças e melhorias, pois se criou uma cultura da qualidade. Se existe forma de fazer melhor, a equipe busca”. A líder aponta ainda que foi

possível observar melhor alinhamento operacional com a descrição de rotinas, que trouxe clareza na forma de executar as atividades e proporcionou desenvolvimento aos profissionais através do compartilhamento dos conhecimentos documentados.

Esta percepção da evolução das pessoas após a implantação das metodologias é ratificada pela coordenadora da Qualidade, Jordana Miron. “A Qualidade é feita pelas pessoas todos os dias, em todas as tarefas, desde a mais operacional até a mais estratégica”, explica, apontando como resultados a redução de retrabalho, a maior segurança na execução dos processos, a padronização de práticas e mecanismos de orientação para que as pessoas sejam treinadas e para que executem suas atividades de forma assertiva, participativa, “gerenciando riscos e promovendo melhorias”.

Conforme já descrito em capítulo anterior, todo esse alinhamento reflete-se de forma similar na satisfação de clientes e cooperados, além de garantir que a Unimed figure entre as Melhores Empresas para Trabalhar no Estado. Oportuniza ainda à cooperativa e ao seu hospital próprio, o reconhecimento como instituições acreditadas, bem como sustentáveis do ponto de vista financeiro. Para o futuro próximo, já tem definido quais serão suas metas relacionadas a Gestão da Qualidade: avançar na recertificação do Hospital Unimed pela ONA em melhor nível, ainda em 2021; e com relação à operadora, segue com a aspiração de proporcionar melhor experiência para o seu beneficiário, desta vez buscando a adequação conforme RN 452, nova norma de acreditação, com vistas na certificação em 2022.

Para que os resultados desejados sejam alcançados, a Unimed Noroeste/RS mantém o foco no desenvolvimento de seus colaboradores. Dessa forma, seguem as capacitações, os treinamentos, os acompanhamentos setoriais, as auditorias de diagnóstico e internas, além da formação de auditores internos. A Newsletter da Qualidade continuará como prática de transparência, assim como o auxílio através dos acompanhamentos setoriais.

Trabalhamos com pessoas, somos movidos por pessoas e para as pessoas. Por fim, talvez um conceito assim resuma o que de fato evidencia o desenvolvimento de um

Sistema de Gestão da Qualidade em um serviço de saúde. Tecnologia alguma é capaz de substituir o que o lado humano faz, com empatia e cuidado. Não existem processos ou rotinas que ocorrem sozinhos. É preciso uma Gestão da Qualidade focada na busca da excelência de processos. E uma Gestão de Pessoas para fazer acontecer os melhores resultados.

BIBLIOGRAFIA

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Anexo da Resolução Normativa RN 277.**

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Anexo da Resolução Normativa RN 452.**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001/2015:** Sistemas de Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro, 2015.

Central da Marca Unimed (Brandcenter). Unimed do Brasil. Encontrado em www.centraldamarca.unimed.coop.br. Acesso em 25.04.2021.

Guia de implantação – **Jeito de Cuidar Unimed** – Unimed Brasil, 2018.

ONA – Organização Nacional de Acreditação. **Manual Brasileiro de Acreditação: Organizações prestadoras de serviços de saúde.** Coleção Manual Brasileiro de Acreditação, Volume 1 – Versão 2018-2022.

PACHECO, Luiza et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** 2. Ed. Rio de Janeiro. Ed FGV, 2009.

Planejamento Estratégico – Unimed Noroeste/RS - 2021

Guia Orientador do Programa Qualifica – Unimed Brasil e Faculdade Unimed – 2015.

Política de Gestão da Qualidade – Unimed Noroeste/RS – 2021.

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

Analice Pimentel Koch – Gerente de Atenção à Saúde

Graduação em Comunicação Social

Pós-graduação em Marketing

MBA em Planejamento e Gestão Estratégica

Pós-graduação em Geriatria e Gerontologia

Jonas Graffunder – Coordenador de Desenvolvimento de RH

Graduação em Administração

Pós-graduação Gestão Estratégica em Cooperativa de Saúde

MBA em Coaching e Gestão de Pessoas

Pós-graduando em Psicologia Positiva

Jordana Pilato Miron – Coordenadora de Qualidade

Graduação em Administração

MBA em Planejamento e Gestão Estratégica

MBA em Gestão de Negócios em Saúde (andamento)

Jaíse Andréa M. Schumann – Analista de Comunicação Social

Graduação em Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo

MBA em Administração e Marketing

MBA em Gestão de Negócios em Saúde (andamento)

Rafael Porto de Andrade – Analista de Treinamento e Desenvolvimento

Graduação em Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo e Publicidade e Propaganda

MBA em Gestão de Negócios em Saúde (andamento)