

SOMOS PESSOAS DE VALOR

Inovação e humanização
como trajetória
de transformação

Prêmio Top Ser Humano 2021

Categoria desenvolvimento
Cultura organizacional



Responsáveis pelo projeto:

Patrícia Mesquita Fonseca Campos

CASE INSCRITO EM 2020,
ENTREGUE EM 2021.



índice

1. Sinopse	01
2. Objetivo do case	01
3. Público-alvo	01
4. Introdução	02
5. Somos pessoas de valor	05
5.1. Construção de um novo propósito de marca	06
5.2. Gestão da mudança	06
5.3. Inovação na atratividade, socialização, integração e qualificação tecnológica e humanizada de novos talentos	08
5.4. Endomarketing	11
5.5. Gestão compartilhada	12
6. Avaliação e resultados do case	13
7. Conclusão	17
8. Bibliografia	18
9. Informações da autora	19

1. Sinopse

O CCG Saúde é uma empresa de 30 anos, tradicional em seu mercado de atuação. Com a fusão com o KINEA, fundo de investimentos do Banco Itaú, iniciou-se um novo ciclo para o CCG. Ciclo não apenas de expansão e crescimento, mas sobretudo de transformação do modelo, buscando excelência e entregando medicina de valor, o que fará com que cada vez mais pessoas possam ter acesso a uma medicina adequada.

Sabendo que as pessoas são o alicerce fundamental para suportar todo esse processo de mudança, o CCG vem compondo com dedicação o equilíbrio entre tecnologia e humanização. Neste contexto, o CCG identificou a necessidade de inovar os processos de gestão de pessoas, visando atratividade, socialização, integração e qualificação de novos talentos.

Mobilizar as equipes para todo esse processo é uma necessidade de transformação e também engajamento para um novo propósito: pessoas de valor entregam Medicina de Valor. Como resultado, o CCG vem percebendo melhora em seus indicadores, ao mesmo tempo em que os colaboradores sentem-se acolhidos e “energizados” para conduzir a empresa neste novo ciclo.

2. Objetivo do case

Continuar crescendo e expandindo suas operações, sem perder os aspectos positivos de sua cultura, como o engajamento do time, proximidade e orgulho de pertencimento.

3. Público-alvo

Todos os colaboradores do CCG, tanto os que estão há mais tempo na empresa, que vêm sendo impactados pelo trabalho de endomarketing e pelas ações de gestão da



mudança, quanto os novos colaboradores, impactados pelas ações de atratividade, socialização, integração e qualificação tecnológica e humanizada de novos talentos.

4. Introdução:

A inovação tem um papel fundamental para gerar um ambiente de transformação. Muitas vezes erroneamente confundida como uma ferramenta para gerar unicamente grandes disrupções, segundo Christensen (2011) a inovação tem um papel incremental fundamental para o crescimento de qualquer empresa: é através dela que são gerados os avanços incrementais — pequenas melhoras no dia a dia capazes de, em conjunto, mobilizar as pessoas para que elas sejam os próprios agentes da transformação.

E a transformação de qualquer empresa, passa, em primeiro lugar, por um alinhamento na gestão da marca. Segundo Lindstrom (2007), quando uma empresa define claramente sua estratégia de marca e envolve com ações eficazes os colaboradores no sentido de compreensão e ação, os clientes percebem mais rapidamente o novo momento, e a empresa tem maior possibilidade de ter seus objetivos alcançados. Mas a gestão das pessoas é fundamental nisso.

A transformação e a gestão da mudança, precisam começar pelas pessoas. Elas são, segundo Chiavenato (2014), o grande diferencial e a principal vantagem competitiva de uma empresa. Na medida em que as organizações são conjuntos integrados de pessoas, é preciso que exista uma cultura e um propósito capaz de unir essas pessoas, possibilitando à empresa agregar, desenvolver, manter e recompensar. Também é preciso, segundo Chiavenato (2009), que as empresas saibam contratar e reter pessoas através da disseminação da cultura e da promoção do engajamento a ela.

Por outro lado, na medida que se observa grande avanço no desenvolvimento tecnológico e nos instrumentos de gestão de pessoas, é preciso, segundo Armstrong



(2019), que as pessoas sejam estimuladas a aderir cada vez mais às inovações, sabendo inserir-se em um ambiente de forte transformação digital. Abre-se a partir dessa perspectiva uma demanda de treinamento que envolva métodos ágeis e metodologias ativas como o modelo 70, 20, 10, que segundo Lombardo, McCall e Morisson (1988) sugere que 70% de nosso aprendizado se dá com experiências próprias, 20% com aprendizados com os outros, envolvendo feedbacks, e 10% de aprendizados com cursos.

Vivemos em um mundo volátil e líquido, em que o futuro das empresas não mais será garantido pelo apoio do que foi feito no passado. Grinberg (2019), sugere no livro 'Desaprenda: como se abrir para o novo pode nos levar mais longe' que o que nos trouxe até aqui não necessariamente será o que vai nos levar daqui em diante. Para navegar com fluência e clareza nas águas deste novo século, o autor defende que é preciso desapegar de algumas certezas quanto ao funcionamento dos mercados e estar aberto a adotar novos conceitos. Em adição a esse tema, Ismail, Malone e Van Geest (2015) indicam que é preciso, às organizações, adotar uma postura de absorção de velocidade. Do contrário, enfrentaremos empresas que são muitas vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que o CCG.

Nesse sentido, a velocidade da mudança é algo que precisa ser compreendido e absorvido pelo colaborador de uma empresa em transformação. Desde julho de 2019, CCG vive um novo momento: unindo forças com o KINEA (fundo de investimentos do Banco Itaú, que enxergou no CCG grande potencial de crescimento), o CCG tem a oportunidade de operar em um novo patamar de desempenho, na medida em que tem fortalecida a sua estrutura de capital, com maior investimento para a expansão e qualidade da rede assistencial. Ao mesmo tempo, a joint venture com o KINEA fortalece não apenas a expansão e o crescimento, mas sobretudo a transformação do modelo, buscando excelência e entregando Medicina de Valor.

Essa transformação do modelo traz um desafio: construir um novo propósito, gerando alinhamento para que as pessoas possam entender, absorver e entregar valor. E como



alcançar uma trajetória de transformação, combinando as novas possibilidades sem perder a essência do CCG, que é a proximidade, tanto da gestão com os colaboradores quanto dos colaboradores com os clientes?

Para caminhar nesta trilha de transformação, o CCG vem investindo em inovação com humanização: adotando ferramentas tecnológicas atuais, a empresa não está se descuidando do aspecto humano que está intrínseco na relação com as pessoas. Desse modo, apresentaremos as principais iniciativas que estão sendo realizadas, direcionadas tanto aos atuais colaboradores da empresa quanto aos colaboradores que passam a fazer parte, incluindo:

- A construção de um novo propósito de marca;
- Gestão da mudança: treinamentos com as lideranças para sensibilização e engajamento dos colaboradores com relação ao novo propósito e ao novo momento da empresa;
- Inovação na atratividade, socialização, integração e qualificação tecnológica e humanizada de novos talentos;
- Trabalho de endomarketing com definição do novo posicionamento interno, ligado ao novo propósito do CCG;
- Gestão compartilhada.

Na medida em que o CCG passou a vivenciar um contexto de transformação e de necessidade de criação e disseminação de uma nova cultura, é preciso que as pessoas não apenas compreendam esse momento, mas também sejam parte ativa de um processo de tomada de decisões. É para isso que o CCG priorizou a gestão compartilhada como uma das ferramentas-chave para a disseminação de uma

nova cultura. O autoconhecimento, priorizado nos treinamentos do CCG, tem sido um fator adicional para a construção da identidade que se quer buscar nesse novo momento empresarial do CCG. Todo o trabalho de endomarketing, cujas diretrizes demonstraremos aqui, parte do princípio de que está identificada uma proposta de valor que faz sentido no discurso, na prática e nas próprias ações. É da soma de decodificação de DNA de marca com a análise de atributos que surpreendam o mercado que Kim e Mauborgne (2015) se baseiam quando falam que uma estratégia de inovação de valor pode tornar a concorrência irrelevante. Mais foco em si mesmo e em sua trajetória, e menos foco nos movimentos dos concorrentes, por mais difícil que seja, é um dos pilares da construção de uma cultura única.

Este trabalho demonstrará como o CCG vem sabendo construir esse novo momento da parceria com o Kinea através da maior atenção às pessoas. Demonstrará também como a construção de um novo propósito para a marca deu partida a uma série de ações capazes de disseminar internamente o propósito definido. Preparar as pessoas para uma nova velocidade, um novo contexto e para a entrega de um atendimento cada vez mais próximo tem sido a busca incansável da gestão do CCG.

5. Somos pessoas de valor

Para atingir o objetivo de construir e comunicar internamente um novo propósito de atuação, utilizando ferramentas tecnológicas atuais para gerar uma trajetória de transformação humanizada, o CCG vem trabalhando um novo modelo de atuação, que vem sendo alcançado através do trabalho nos seguintes pilares:



5.1. Construção de um novo propósito de marca

Para comunicar ao mercado um novo contexto de atuação a partir da parceria com o Kinea, o CCG entendeu que era importante um trabalho de gestão de marca. Sendo assim, estudou com profundidade seu mercado e a relação com os públicos, e buscou agregar à sua marca elementos que realmente refletissem características presentes em seu DNA.

O CCG tem sido sempre uma marca muito próxima das pessoas. Do ponto de vista do cliente, o CCG identificou que existia a oportunidade para a geração de um modelo mais justo e humano. Um modelo capaz de ser sustentável a ponto de transitar naturalmente entre os polos de diminuição de custos e do aumento de cuidados. Uma Medicina que seja capaz de entregar realmente o cuidado com as pessoas, não apenas no discurso, mas na sua atuação diária. Surge então o conceito de Medicina de Valor, um modelo de atuação onde as ferramentas de tecnologia e inteligência artificial são utilizadas para reduzir custos e ampliar o cuidado, gerando uma medicina mais justa e transparente para todo mundo, com soluções simples aplicadas de um jeito novo, aumentando a disponibilidade aos clientes através de ações como teleorientação 24 horas.

Este novo propósito de Medicina de Valor vem sendo decodificado e transmitido através das demais ações apresentadas aqui, que priorizam a gestão da mudança de forma inclusiva e humanizada.

5.2. Gestão da Mudança

A transformação passa, em primeiro lugar, pela atenção à gestão da mudança. Para que as lideranças do CCG atentassem para a importância do movimento de



transformação, entre outubro e novembro de 2019 foram realizadas duas linhas específicas de treinamentos:

5.2.1. Palestras Desaprenda

O consultor de estratégia empresarial Cássio Grinberg, autor do livro ‘Desaprenda - como se abrir para o novo pode nos levar mais longe’, realizou um ciclo de cinco palestras para as lideranças e demais equipes do CCG. A primeira palestra foi realizada para os gestores, onde o CEO e o CFO da empresa conduziram junto aos líderes um debate sobre a importância de colocar a abertura para o novo na pauta da transformação.

Nas demais palestras, o consultor chamou a atenção para a importância de se dedicar a entender com maior profundidade os verdadeiros problemas que estamos resolvendo para nossos clientes, bem como os motivos pelos quais nossos clientes continuam comprando de nós. Ter uma noção mais clara dessas questões permite que cada colaborador da empresa atue com um maior componente de intra-empREENDEDORISMO, e o processo de “desapegar” de antigas crenças seja mais natural e compreendido como necessário.

5.2.2. Treinamento Gestão da Mudança

Os líderes do CCG também receberam treinamento específico sobre comportamentos e habilidades necessárias para a gestão da mudança, e como saber aplicar a mudança em seu dia a dia. Através de quatro módulos, o treinamento Gestão da Mudança foi realizado pela profissional Katia Magni, da empresa 3UP, onde foi abordado o tema do gerenciamento da mudança, com os objetivos de:



a) Promover o gerenciamento da mudança, a partir do desenvolvimento das pessoas como protagonistas importantes na mobilização por resultados.

b) Permitir um processo eficaz de gestão da mudança de cultura, através da aplicabilidade de ferramentas específicas com foco nas pessoas e nos resultados.

c) Aplicar um processo estruturado para conduzir o lado humano da mudança reduzindo as resistências e incluindo um processo de cocriação e colaboração da implementação.

d) Facilitar a construção de um plano de gerenciamento de mudanças por liderança para engajar e comprometer equipe na implementação dos novos processos.

5.3. Inovação na atratividade, socialização, integração e qualificação tecnológica e humanizada de novos talentos

Condizente com a construção de uma nova cultura, onde contam cada vez mais a agilidade e a velocidade dos processos, o CCG vem implantando uma ferramenta de inteligência artificial para a contratação de novos colaboradores, a Gupy.

Através dela, todo o processo — desde a abertura de necessidade de uma vaga por parte do gestor até o preenchimento desta por parte do candidato — é automático, e o candidato pode ser inclusive indicado por um colaborador, que deve validar a sua inscrição. Trata-se não apenas de uma maneira de agilizar o processo de contratação, mas também de utilizar a tecnologia para humanizar tanto esse processo quanto a própria comunicação: ao gestor e ao candidato.

Por meio da plataforma, o gestor consegue dialogar com o RH sobre a necessidade de uma vaga, as características do candidato, consegue examinar a procura e o perfil das pessoas que estão procurando, e consegue gerenciar esta procura através de ajustes.



Já o candidato consegue, com transparência, perceber em que fase do processo está, os procedimentos necessários, e o encaminhamento a partir da possível decisão de contratação.

O processo de implementação da plataforma envolveu três fases:

- **Onboarding:** capacitação técnica da plataforma Gupy, com orientação para as etapas de setup, criação de vagas, gestão de vagas e fit cultural.
- **Adoção:** utilização da Gupy como plataforma de recrutamento e seleção no dia a dia do RH, educando para as fases de processo, indicadores e gestão de mudança.
- **Ongoing:** acompanhamento mensal com análise de indicadores e oportunidade para ajustes estratégicos com base na inteligência gerada pela plataforma.

Dessa forma, ao mesmo tempo em que a própria plataforma Gupy comunica sobre o processo de contratação e as etapas necessárias, o CCG dá as boas vindas aos novos colaboradores através de um vídeo da Gerente de RH Patrícia Campos convidando-os a comparecer ao Programa de Integração do Colaborador. Onde os novos colaboradores conhecem a filosofia e a história do CCG, e tomam contato com o início do “Percurso do Colaborador”, um instrumento criado pela empresa para demonstrar como serão os primeiros 30 dias dos colaboradores.

Profissionais específicos também recebem treinamentos técnicos com profissionais de áreas como atendimento e enfermagem. Esses treinamentos buscam mostrar aos colaboradores a importância de se colocar no lugar do cliente e compreender que cada cliente tem, à sua maneira, perfis e necessidades diferentes. Os treinamentos também buscam incentivar para a importância da “escuta”, como forma de promover humanização desde o momento em que ele entra em uma unidade do CCG até o fim do tratamento.



O Programa de Formação para Enfermagem é focado no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais relacionadas ao cargo ou função desempenhados. Promove soluções em saúde, garantindo a excelência nos processos e resultados. Os conteúdos são baseados nos protocolos institucionais, incluindo o cuidado com o todo, desde a admissão do paciente até a sua alta. Os cargos que recebem esta formação são os enfermeiros e técnicos de enfermagem.

Para o desenvolvimento destas competências é necessário a utilização de bonecos de modelos adulto e pediátrico, visando simular um ambiente mais realístico possível a fim de preparar os colaboradores para atuar de forma segura para si e para os pacientes, alinhados às rotinas da empresa e a metodologia de aprendizagem do CCG. Nesse sentido, o CCG foi a primeira operadora de saúde no RS a criar um laboratório de inovação onde, através de bonecos que simulam pacientes, os colaboradores de atendimento e enfermagem aprendem a lidar com situações de cuidado com a saúde. Tal iniciativa até então era realizada somente por hospitais.

Os treinamentos também mostram e educam para as principais mudanças que o CCG vem promovendo no momento, que impactam não apenas na necessidade de comportamentos específicos, mas também em novos padrões gráficos como novos modelos de uniformes, entre outros itens.

Já o Programa de Atendimento CCG, voltado para as recepções, tem por objetivo qualificar os colaboradores visando desenvolver competências necessárias para promover a excelência no atendimento das unidades e a melhor experiência para o cliente gerando medicina de valor.

Para o desenvolvimento do conteúdo programático em sala de aula, é utilizada a metodologia 70:20:10 como objeto norteador das vivências, para garantir que o ciclo de assimilação e acomodação de novos conceitos sejam incorporados pelos novos colaboradores. Os colaboradores admitidos que não possuem experiência na área da saúde têm a oportunidade de desenvolver novas competências voltadas para o atendimento na área da saúde.



Ao final dos 30 dias, os novos colaboradores são recebidos em um novo momento, onde são convidados a refletir e expressar a percepção sobre o primeiro mês dentro do CCG. Explorando os temas do autoconhecimento, propósito, humanização, gratidão e sentimento, os colaboradores são convidados a cada vez mais assumir responsabilidades, conscientizando-se de suas escolhas e do impacto delas em sua vida e na vida das pessoas ao redor. Assim, é reforçada a importância da empatia e humanização como características fundamentais para garantir um bom atendimento, e é demonstrado como os princípios e os bons sentimentos são o que dá valor à vida de uma pessoa — o que está em consonância com o posicionamento interno do CCG: somos pessoas de valor.

5.4. Endomarketing

Para este novo momento de mercado, o CCG realizou um trabalho de Branding que recriou o posicionamento da marca. Não se constrói nenhuma mudança sem valorizar a estrada percorrida até então, e através do slogan “Medicina de Valor, Gente de Verdade”, a empresa busca valorizar atributos que o CCG conquistou ao longo do tempo, tais como a proximidade com seu cliente e o valor que a empresa gera para o dia a dia destes clientes.

Decorrente deste posicionamento e da necessidade de gerar uma maior conscientização para a mudança, o CCG iniciou em 2019 um trabalho de endomarketing em conjunto com a agência Happy House. Este trabalho de endomarketing decodificou o novo posicionamento da marca para a geração de um novo posicionamento interno. Dessa forma, o novo posicionamento interno parte de uma importante verdade definida em seu projeto de Branding: o CCG é uma empresa que acredita em uma Medicina de Valor. Em um modelo que seja sustentável para todos. Que promova uma vida mais saudável, diminuindo os custos e aumentando o bem-estar. Em outras palavras, o CCG acredita em uma Medicina feita por pessoas que não cuidam apenas de doenças.



Cuidem de pessoas. E entende que, para fazer isso se tornar cada vez mais realidade, só existe um jeito: contar com a força dos colaboradores.

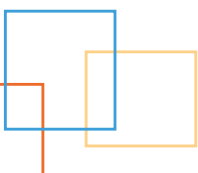
Tudo o que o CCG conquistou até então — inclusive o fato de ter sido procurado para ser parceiro de um dos principais grupos econômicos do país — se deve ao fato de ter uma grande equipe, próxima e pronta para novos desafios como este momento de construção de uma nova cultura. O posicionamento interno, portanto, reflete justamente isso: uma medicina de valor só é possível quando feita por pessoas de valor. Portanto, passa a se usar internamente o slogan: ‘CCG. Somos pessoas de valor’.

5.5. Gestão Compartilhada

A absorção de um novo propósito requer também um modelo de gestão onde o fluxo de comunicação e o alinhamento entre os gestores possa gerar ideias, projetos e resultados para o negócio. Para isso, o CCG vem deixando de ser uma empresa com decisão verticalizada e promovendo mais humanização ao trabalhar com a gestão compartilhada, buscando com isso:

- Aumentar o canal de feedback 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;
- Dar oportunidade para que cada líder possa realizar o exercício da transparência na relação com os pares.

Envolvendo as lideranças do CCG na tomada de decisões, o CCG permite também que as próprias pessoas possam questionar os processos atuais, levantando os principais problemas de cada unidade ou área e assumindo os riscos necessários para que os



ajustes sejam realizados. Ao mesmo tempo, é incentivado que os líderes entendam e mostrem às suas equipes 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.

A maior proximidade das lideranças, por sua vez, permite a criação de projetos que de fato dialoguem uns com os outros, complementando-se nas necessidades a serem resolvidas e assumindo uma lógica de concepção conjunta. Ao atuar mais conjuntamente, não apenas na concepção, mas na construção da implantação dos projetos, as lideranças atingem um patamar de velocidade condizente com a competitividade do mercado e especialmente com o novo momento do CCG.

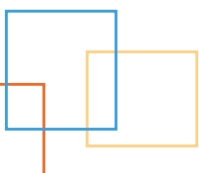
Além das ações citadas no case, podemos destacar o 5o encontro do Café com Equipes com a nova Diretoria Executiva, realizado em 16 de agosto de 2019. Com objetivo de promover maior interação e troca de informações estratégicas entre os colaboradores, para aproximar cada vez mais a gestão para as necessidades dos clientes.

Também destaca-se a ação CCG Sem Papel, fazendo uma alusão ao seriado La Casa de Papel para mostrar a importância da conscientização contra o desperdício, atuando em favor da sustentabilidade.

E podemos também citar o projeto Resolution Connect, iniciado em agosto de 2019, que trabalhou com a dinâmica do World Café, processo de conversação estruturado para compartilhamento de conhecimento no qual grupos de pessoas discutem um tópico em várias pequenas mesas, como as de um café.

6. Avaliação e resultados do case

Vivendo um ciclo de aceleração nas mudanças e estando em um novo momento de mercado, o CCG se baseou em ferramentas inovadoras para construir e comunicar



internamente um novo propósito de atuação. Sendo assim, definiu que, para entregar uma Medicina de Valor, é preciso estar formado por um time também de valor. “Somos pessoas de valor”, portanto, é um posicionamento interno que vem sendo estimulado nos colaboradores desde o momento em que eles passam a fazer parte do quadro, através das ferramentas e programas desenvolvidos.

E a percepção dos colaboradores é a de que o CCG vem entregando cada vez mais essa Medicina de Valor, como demonstra o depoimento a seguir:

“Estou no CCG há um bom tempo, passamos por vários momentos. Como quando a empresa entrou em regime de Direção Fiscal da ANS, e com isso foi criada a Gestão Compartilhada, que empoderou as Lideranças, e o comprometimento, a geração de ideias, a comunicação, tudo isso focando no resultado fez com que em tempo recorde saíssemos da Direção Fiscal. Com a chegada do grupo de Investimento Kinea, passamos para em um novo patamar: o Centro Clínico Gaúcho agora é CCG Saúde. Com essa parceria de sucesso continuamos focados no Resultado, na expansão da empresa. Inauguramos as Clínicas Estar Bem e Clínica Zona Sul, e em breve teremos a nova Clínica no Centro POA, assim como o nosso Hospital. Estamos trabalhando mais do que nunca a Medicina de Valor, aprimorando o NPS, ouvindo nosso cliente, surpreendendo positivamente e proporcionando atender suas expectativas em todo o nosso processo. Desde então foram muitos aprendizados, experiências e histórias que foram compartilhadas através dos nossos programas de desenvolvimento, não só para Gestores como também para nossas equipes. Com a transformação digital de nosso RH os processos tornaram-se mais ágeis, podendo acompanhar cada vaga em tempo real: é a tecnologia a nosso favor. Não esquecemos em nenhum momento dos profissionais que fazem parte da nossa empresa, cuidando, desenvolvendo, pois afinal, somos pessoas de valor.”

Sílvia Betiolo, Gerente de Relacionamento com o Cliente CCG

Acolher, por outro lado, os colaboradores e acompanhar o desenvolvimento deles nos primeiros 30 dias é uma forma de estimular que compreendam e se engajem no novo propósito, através de um ganho motivacional, como mostra o depoimento da colaboradora a seguir:

“É muito gratificante saber que a empresa que eu escolhi trabalhar está preocupada, compromissada em saber como nós colaboradores estamos nesses primeiros dias no trabalho. É muito motivacional e gostei muito do treinamento 30 dias após meu ingresso na empresa.”

Suelen, Enfermeira, Unidade Zona Sul

A inovação humanizada, com o uso da inteligência artificial, por sua vez, vem gerando impacto positivo tanto para os gestores quanto para os novos colaboradores, e os depoimentos a seguir demonstram o quanto o CCG vem sabendo somar a tecnologia à proximidade com as pessoas, algo que vem de sua essência:

“Me cadastrei na plataforma Gupy, e fui selecionada para participar do processo seletivo da vaga de técnico em radiologia. Lá, eu pude acompanhar todos os processos nos quais eu fui passando, a plataforma dava feedback se eu havia passado ou não. Quero compartilhar com vocês que foi bem legal, bem positivo e fácil de acessar. Seguindo todas instruções conseguimos nos cadastrar bem fácil, é bem auto explicativo.

Ana Maria, Técnico em Radiologia, Unidade São Leopoldo

“Com a chegada da nova plataforma GUPY o processo de seleção tornou-se mais ágil e eficaz. Ao gestor, possibilitou agilizar o processo de solicitação da vaga, assim como acompanhar o registro do andamento do processo seletivo, observar o perfil dos candidatos. O processo se torna mais eficiente e transparente.”

Tamires Oliveira, Coordenadora de Enfermagem

E estar construindo um time de valor, que se compromete com as entregas, faz com que os próprios clientes do CCG percebam a melhoria nos processos e no contato na ponta, o que por sua vez vem aumentando a satisfação, medida pelo Net Promoter Score (NPS), que vem se mantendo em alto nível:

MÊS	NPS
Maio/20	63
Junho/20	54
Julho/20	60
Agosto/20	58
Setembro/20	56
Outubro/20	62
Novembro/20	71
Dezembro/20	72
Janeiro/21	66
Fevereiro/21	69

Os treinamentos realizados com os colaboradores do CCG dentro do novo contexto e propósito “Somos pessoas de valor” vem alcançando um nível de satisfação de 96,6%.

E todas essas ações vem se refletindo em importantes resultados para o CCG: entre 2016 e 2019, a empresa teve crescimento de 240% no lucro líquido, conforme demonstra a tabela a seguir:

2016	2017	2018	2019
R\$ 6.792.457	R\$ 26.187.317	R\$ 15.413.491	R\$ 23.144.350

7. Conclusão:

Este projeto representa um passo fundamental para o CCG. Se a joint venture com o KINEA significava a oportunidade de operar em um novo patamar de desempenho, fortalecendo a estrutura de capital e possibilitando maior investimento na qualidade, o CCG sabia, por outro lado, que este movimento implicaria em muitas mudanças. Ter um novo parceiro, algo que o CCG nunca havia tido em sua história, demandava saber combinar modelos. Ao mesmo tempo, o conjunto desses modelos combinados representaria, se sabe, um terceiro e novo modelo para uma empresa que estava acostumada a trabalhar de determinada forma. Seria fundamental, portanto, um foco muito claro na gestão das pessoas para este novo momento. Pessoas respondem de diferentes formas a um contexto de mudança. Sabendo disso, o CCG buscou em primeiro lugar conscientizar as pessoas para a importância de “desaprender”. Abrir-se para o novo em atitudes e processos tornaria a mudança mais natural. Em seguida, buscou trabalhar a gestão comportamental dessa mudança, ao mesmo tempo em que se estruturava em termos de posicionamento de marca para explorar positivamente as características mais relevantes em sua codificação de DNA de marca. Nasce desse momento um novo posicionamento externo, onde um planejamento de endomarketing o decodifica para um posicionamento interno sintonizado com a mudança, dando base para apoio nos treinamentos e ações realizados pela área de RH.

Investimento em tecnologia sem se descuidar da humanização. Acolhimento aos novos, com o desenho de seu percurso, e condução da mudança do modelo aos mais antigos. Gestão menos verticalizada e mais participativa, dando instrumentos para que os colaboradores compreendam a mudança através da liberdade de tomar suas próprias decisões. Líderes mais conscientes do papel estratégico que possuem no processo da informação. Colaboradores mais integrados e com seu desempenho reconhecido. Um time com orgulho e sentimento de pertencer.

Tendo completado o primeiro ciclo de uma transformação do modelo, o CCG se sente orgulhoso de conseguir crescer em um mercado competitivo não se descuidando de quem é fundamental em cada passo de sua trajetória: as pessoas.

8. Bibliografia

ARMSTRONG, Paul. Dominando as tecnologias disruptivas. Editora Autêntica Business, 2019.

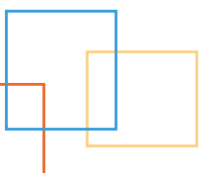
CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa. Editora Manole, 7a ed., 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Editora Manole, 4a ed., 2014.

CHRISTENSEN, Clayton. O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam as empresas ao fracasso. MBooks, 1a ed., 2011.

GRINBERG, Cassio. Desaprenda: como se abrir para o novo pode nos levar mais longe. Editora Belas Letras, 2019.

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



ISMAIL, Salim, MALONE, Michael e VAN GEEST, Yuri. Organizações Exponenciais: Por que Elas São 10 Vezes Melhores, Mais Rápidas e Mais Baratas que a sua (e o que Fazer a Respeito). Alta Books Editora, 2015

KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée. A estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Sextante, 2015.

LINDSTROM, Martin. Brand Sense. A marca multissensorial. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MCCALL, Jr. Morgan, LOMBARDO, Michael, MORRISON Ann M. The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on The Job. Lexington Books, 1988.

9. Informações da autora

Patrícia Mesquita Fonseca Campos - Pedagoga, Especialista em Gestão de Pessoas, Gerente Executiva de Pessoas e Qualidade no CCG Saúde. Atuou por mais de 15 anos na Gestão de Pessoas de Empresas.

