

TOP SER HUMANO 2024
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO
MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO
UNIMED PORTO ALEGRE

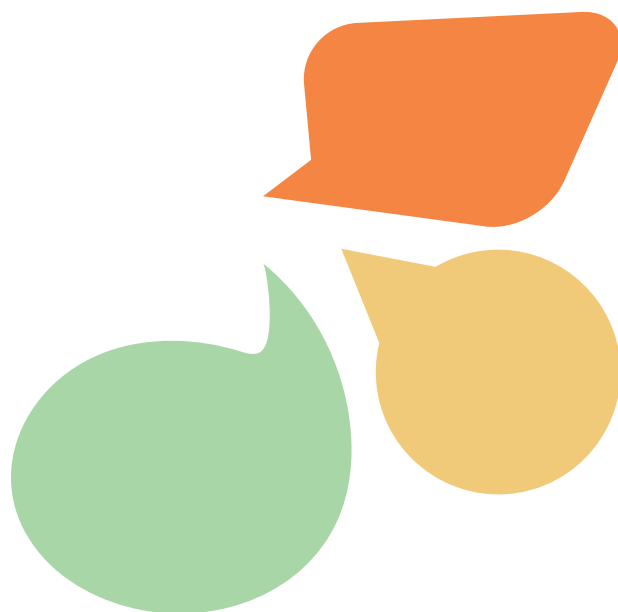
O Clima é Nosso, vamos juntos?

A estratégia adotada pela Unimed Porto Alegre para a Governança do Clima Organizacional



Unimed 
Porto Alegre

Autores: Liliane Geist Rodrigues, Luciana Alessio de Mello, Renata Fernandes Gregory e Rodrigo Melo



Sumário

Sinopse

- 01 Introdução
- 03 Desenvolvimento do Trabalho
- 15 Orçamento
- 16 Resultados e Avaliação
- 18 Conclusão
- 19 Bibliografia



SINOPSE

O case **O Clima é Nosso, vamos juntos? - A estratégia adotada pela Unimed Porto Alegre para a Governança do Clima Organizacional** relata o movimento de transformação, impulsionado pela área de Gestão de Pessoas da Unimed Porto Alegre, implantado em 2023, e que segue de forma contínua.

A iniciativa surgiu a partir do desconforto com os resultados de anos anteriores e de premissas direcionadas para aprimorar o ambiente corporativo. Visa potencializar o envolvimento e a satisfação dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho excelente. O objetivo é promover o engajamento contínuo dos times por meio de um diálogo ativo e participativo, utilizando ferramentas como as pesquisas GPTW e Gupy Clima e Engajamento para identificar oportunidades e desenvolver ações inovadoras.

Para o sucesso do processo, as lideranças ocupam papel fundamental em toda a condução que envolveu 100% dos colaboradores em todas as unidades da cooperativa. Como evidência dessa conquista, os indicadores, que são monitorados mensalmente, têm mostrado uma evolução significativa, refletindo uma mudança positiva na percepção dos colaboradores sobre a empresa. Um exemplo é o indicador de e-NPS (Employee Net Promoter Score), que desde a implantação mostra um salto, saindo de 33, uma zona crítica, para 77, uma zona de excelência.

Contatos para outras informações sobre esse case:

liliane.geist@unimedpoa.com.br

luciana.mello@unimedpoa.com.br

renata.gregory@unimedpoa.com.br

rodrigo.melo@unimedpoa.com.br



INTRODUÇÃO

O sucesso das organizações é, sem dúvida, resultado das pessoas. Para a Unimed Porto Alegre, uma cultura sólida de valorização do público interno é o primeiro passo para o êxito de todos que a integram. Afinal, são as pessoas que fazem a Unimed ser uma referência na sua área de atuação e a maior operadora de saúde da região Sul do Brasil.

A Unimed tem como diferencial um olhar humanizado em seus processos. Entende que cada colaborador deve refletir o propósito de cuidar das pessoas e seus valores organizacionais, que repercutem no atendimento de qualidade oferecido aos clientes, nas relações com *stakeholders* e na busca constante pela excelência nos serviços prestados. Foi este mesmo propósito que impulsionou a união de médicos para a criação do que é hoje o maior sistema cooperativista de saúde do mundo. O cuidado está no contexto das relações, derivando em atitudes e experiências.

O clima organizacional impacta diretamente no ambiente de trabalho, nos aspectos emocionais, no engajamento das equipes e é fundamental para a sustentabilidade do negócio.

A **confiança**, na Unimed Porto Alegre, é formada por meio de uma combinação de fatores e práticas que demonstram consistência, transparência, integridade e responsabilidade socioambiental. Se baseia em práticas vivenciadas a partir de diferentes estratégias para se criar as condições ideais ao desenvolvimento de um ciclo virtuoso, de resultados relevantes com cada um dos públicos envolvidos.



Já os **valores** estão calcados no **Jeito de Cuidar Unimed**. Mais do que um conceito, é um método de fortalecimento cultural que integra aspectos vividos de forma fragmentada, reconhecendo a história da organização ao mesmo tempo que abre espaço para o novo. São os valores que estabelecem a direção das iniciativas de forma objetiva e coesa. Orienta a tomada de decisão, os comportamentos e a construção de uma reputação sólida para a sua perenidade.

Diante deste contexto, parte-se do princípio de que um excelente lugar para se trabalhar é onde há confiança entre as pessoas, com conexões de empatia, respeito e que o trabalho realizado e seus resultados geram orgulho, felicidade e satisfação. Segundo LENCIONE (2015), “a confiança é a base de uma equipe coesa e funcional. Sem ela, o trabalho em equipe é simplesmente impossível”.

Todos estes itens formam a estratégia da **Governança do Clima**, liderada pela área de Gestão de Pessoas da cooperativa, que tem como missão propiciar esse ambiente favorável ao engajamento, aprendizado contínuo e alta performance das pessoas, apoiando a estratégia da Unimed Porto Alegre e estimulando o senso de pertencimento.

Em 2022, a cooperativa aprimorou ainda mais o olhar para o clima interno. Para isso, lançou um convite para que todos pudessem contribuir com suas percepções, por meio de um diálogo aberto e contínuo, possibilitando aos colaboradores serem protagonistas na construção de um excelente local para se trabalhar. Assim, se lançou a campanha **“O clima é nosso, vamos juntos?”**. Essa iniciativa possibilitou aos colaboradores atuarem na elaboração e implementação dos planos de ação das áreas, por meio das *squads* de clima.

No entanto, foi **em 2023, que a cooperativa definiu uma nova estratégia para a sua Governança do Clima, tema deste case**, a partir do desconforto com os resultados dos anos anteriores e de premissas direcionadas para promover um ex-



excelente lugar para se trabalhar, revisitando valores e revendo processos e atitudes. Percebeu-se ainda a necessidade de ampliar as ações para gerar uma transformação nas pessoas. O objetivo era garantir um excelente lugar para se trabalhar, além de qualificar ainda mais as políticas de gestão de pessoas, bem como investir em projetos e iniciativas que contribuam para o bem-estar de todos os colaboradores.

DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O ano de 2023 foi um marco para a Unimed Porto Alegre no que diz respeito à definição e estratégia da **Governança do Clima Organizacional**, envolvendo engajamento e bem-estar dos colaboradores, fortalecimento da cultura corporativa, reputação e, consequentemente, a sustentabilidade do negócio.

Até 2022, o conceito relacionado ao clima na Unimed Porto Alegre era aspiracional, refletindo nos resultados que não sustentavam a potência e a representatividade da cooperativa, embora houvesse uma estrutura de compartilhamento dos resultados das pesquisas de clima. A expectativa era fazer com que as pessoas entendessem uma preocupação genuína com a questão. Essas pesquisas aconteciam apenas anualmente e indicavam oportunidades de melhoria que eram trabalhadas no plano de ação corporativo. O acompanhamento de evolução era medido apenas na próxima pesquisa de clima. Foi, então, em 2023 que o tema se tornou mais abrangente, estruturado, gerando transformação a partir de um roadmap consistente de envolvimento das áreas, passando a conectar diretamente colaboradores, lideranças e resultados.

As lideranças ocupam papel imprescindível para a mudança proposta, passando a ter um olhar sobre clima embasado em dados, inspirando, cocriando e transformando o ambiente a partir das suas atitudes, dos planos de ação e das informações coletadas. O novo modelo de Governança incorporou cinco pilares fundamentais: a aplicação sistematizada das **Pesquisas, Analytics**, a partir dos resultados destas



pesquisas, com monitoramento mensal; **Programas** customizados para lideranças e equipes; **Planos de Ação**, cocriados entre lideranças e seus liderados e **Comunicação**, envolvendo conquistas e atuando na manutenção do engajamento.

A Pesquisa **Great Place to Work** (GPTW) - realizada anualmente e que mensura a qualidade do ambiente e relaciona a cultura corporativa com as percepções sobre a organização e a liderança - passou a ser uma fotografia do ano, mas foi a Pesquisa **Gupy Clima e Engajamento**, implantada no início de 2023, a ferramenta de monitoramento mensal, contribuindo para que as ações fossem executadas de forma ágil e com constância. É uma pesquisa de pulso contínuo aplicada mensalmente para a medição do engajamento. A partir das análises dos resultados foram desenvolvidos programas e iniciativas para sustentar a melhoria contínua dos resultados e como eles são comunicados para que se valorize as conquistas e sirvam de inspiração. Se consolidou em uma ferramenta de gestão do clima para atuação das lideranças. Assim, foi definida uma nova estratégia para a Governança do Clima da Unimed, com intuito de promover espaços para que todos possam contribuir com suas percepções e protagonizar a construção de um excelente local para se trabalhar, todos os dias.

Objetivo do Case

O case relata o sucesso da implantação da nova estratégia da Governança do Clima da Unimed Porto Alegre, implantada em 2023, e disseminada a partir da campanha **O Clima é Nosso, vamos juntos?**, um direcionador para as ações, estimulando o protagonismo das pessoas. O intuito foi potencializar o envolvimento e a satisfação dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho excelente. O objetivo é promover o engajamento contínuo dos times por meio de um diálogo ativo e participativo, utilizando ferramentas como as pesquisas GPTW e Gupy Clima e Engajamento para identificar oportunidades e desenvolver iniciativas inovadoras, incluindo analytics preditores do engajamento. A campanha envolveu equipes, ampliou a visibilidade dos movimentos re-



alizados, principalmente nas áreas, promovendo maior conexão entre os times e melhoria significativa no clima organizacional como um todo. Esta mudança culminou em um novo patamar nos resultados, crescendo de forma contínua, sustentável e pragmática.

Objetivo Geral

De forma geral, o objetivo foi construir um excelente lugar para se trabalhar a partir de uma abordagem de Governança do Clima. Para isso, foi adotada a prática de trabalho contínuo com ritmo e aprofundamento nas oportunidades identificadas, criando e implementando ações que melhorem os resultados de engajamento e satisfação dos colaboradores. A premissa da nova abordagem visa assegurar a melhoria contínua e significativa nos indicadores de clima organizacional, elevando os resultados mensais e reforçando a relevância do tema para o sucesso da cooperativa. Primar pelo olhar humanizado em todos os processos também é valorizar cada profissional, reafirmando valores humanos, éticos, sociais de integridade e transparência. É neste ambiente das relações interpessoais que a Unimed Porto Alegre busca ser uma referência no setor da saúde e um lugar desejado para se trabalhar.

Local e público-alvo

A Governança do Clima abrange 100% dos colaboradores de todas as unidades da Unimed Porto Alegre (sede e rede própria), totalizando aproximadamente 2.200 pessoas. Destes, 130 são lideranças e estas foram envolvidas no processo.

Etapas, Metodologia da Implantação, Compromisso e Evolução

A Governança do Clima é composta pela Diretoria Executiva, Superintendências, Lideranças, área de Gestão de Pessoas e as Squads de Clima. É importante destacar que o estímulo e o envolvimento da alta gestão foram essenciais para os resultados alcançados, pois considerou o Clima como uma pauta altamente estratégica para o sucesso da cooperativa. A Unimed Porto Alegre acredita no poder transforma-



dor de envolver os colaboradores na construção de um excelente lugar para trabalhar, incentivando e dando protagonismo para que ações de melhoria do clima sejam pensadas e executadas em parceria com suas lideranças imediatas.

Assim, foi criado um grupo composto por colaboradores chamado **Protagonistas do Clima**, que são os embaixadores do tema nas equipes e que contribuem com as lideranças na construção e implementação dos planos de ação elaborados juntamente com demais colaboradores da sua área. São os representantes da *Squad* de Clima, responsáveis por disseminar as informações ligadas ao Clima recebidas pelo time de Gestão de Pessoas para suas equipes. Atuam como porta-vozes das *squads* para qualificar as ações de engajamento ao longo do ano e gerar fluidez de escuta para as oportunidades corporativas. Este grupo, que hoje é composto por 39 colaboradores, participou, ao longo do ano, de uma trilha de desenvolvimento e é ele que leva informações para as áreas para pensarem em conjunto e proporem soluções. Tem como objetivo se aprofundar na metodologia das pesquisas GPTW e Gupy Clima e Engajamento, participando de diálogos sobre temas relevantes que impactam todos os colaboradores, atuando como promotores do engajamento nas áreas. Todo este movimento de protagonismo contribui fortemente na evolução dos resultados e na felicidade dos times na Unimed Porto Alegre.

A Governança do Clima conecta todas as ações, gerando satisfação e resultados de impacto que vêm repercutindo de forma positiva em todo o ambiente de trabalho e em outros *stakeholders*, servindo, inclusive, de *benchmarking* para outras organizações. A Pesquisa Gupy Clima e Engajamento, como ferramenta de gestão contínua do clima em tempo real para ações corporativas e de lideranças, foi a base para o início da sua implantação, em fevereiro de 2023.

Em abril, foi aplicada a pesquisa GPTW, que é a ferramenta utilizada para apurar se o colaborador considera o ambiente de trabalho confiável, ou seja, se confia na gestão, se gosta das pessoas com quem trabalha e se admira o que faz.



Enquanto a Gupy Clima e Engajamento seguia mensalmente. A GPTW avalia, sob o ponto de vista do funcionário, cinco diferentes dimensões que compõem a metodologia GPTW de Índice de Confiança: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem; e oportunizou o caminho a seguir, promovendo a transparência sobre o impacto das ações realizadas ao longo do ano.

A transformação começou com uma análise profunda dos resultados, seguida por uma série de reuniões com as lideranças para dar visibilidade aos números e mostrar o impacto dos microclimas no todo. A área de Gestão de Pessoas responsabilizou as lideranças, mas também estendeu a mão. Deixaram claro que a liderança não estava sozinha nessa jornada, mas precisava agir sob a gestão do clima. Entre julho e agosto uma nova prática foi adotada. Ao invés de apenas compartilhar os resultados com as lideranças, foram realizadas cerca de 80 reuniões individuais e personalizadas com as lideranças, no qual participavam também o BP (Business Partner) da área e o time de Gestão de Pessoas. O objetivo era aprofundar resultados, conectar dados das pesquisas e ouvir pedidos de apoio nos temas ligados à gestão do clima e de pessoas, além de alinhar os próximos passos e o acompanhamento.

Em seguida, também como uma nova iniciativa, foi proposta uma metodologia estruturada para co-criação dos planos de ação a partir da metodologia dos 3Cs (Começar, Cessar e Continuar), apoiando a reflexão conjunta entre Liderança e seu time sobre a necessidade de continuidade ou mudança nos comportamentos e ações a partir dos resultados oriundos das pesquisas mensais e anual.

Neste cenário, a nova proposta desenhada para o **Clima é Nosso, vamos Juntos?** coloca as pessoas como protagonistas para a cocriação de iniciativas para integrar um plano de ação visando a conquista dos melhores resultados.

Ao longo do período, foram sugeridas e cocriadas **mais de 200 ações**, além das iniciativas da superintendência. Cada área elencou as suas prioridades a partir



da avaliação dos 3Cs e definiu o seu método de acompanhamento, monitoramento e execução das ações. A partir disso, foi possível perceber a continuidade do avanço dos resultados de todas as dimensões avaliadas nas pesquisas. Além disso, em janeiro de 2024, foram criadas questões de aprofundamento na pesquisa mensal para qualificar ainda mais o entendimento e evoluir os trabalhos nas dimensões com maior oportunidade.

Todo esse envolvimento das lideranças e o engajamento das equipes são grandes diferenciais conquistados pela Unimed Porto Alegre e não usuais nas organizações. A continuidade e a intensidade de ações e avaliações que foram realizadas, e ainda são, ao longo do processo, a dedicação dos times para levantar oportunidades e acompanhamento da evolução de forma criteriosa e contínua são conquistas da cooperativa de grande significado.

Os resultados gerais de Clima avaliados na Gupy Clima e Engajamento se tornaram públicos para todos os colaboradores, mensalmente pela intranet, com detalhamento dos indicadores avaliados. As lideranças passaram a compartilhar os resultados das áreas nas agendas das equipes para que pudessem avaliar e celebrar a evolução e ajustarem oportunidades. A análise dos resultados não é limitada às médias das pesquisas. Ao invés disso, a equipe de Gestão de Pessoas aprofunda nos detalhes de cada assertiva, o que permite identificar com precisão as oportunidades de melhoria e direcionar as ações para as áreas que realmente necessitam de atenção. Os dados também são inseridos em um painel para gerar um heatmap, facilitando a visualização das áreas críticas. Esse acompanhamento foi essencial e passou a ser atualizado de imediato após cada ciclo mensal, servindo como subsídio para a tomada de ação da equipe de Desenvolvimento Organizacional e BPs.

Para as equipes que não vinham evoluindo seus resultados da forma esperada, foi criada a ação **Roda de Conversa**, um diálogo com participação ativa, de



acolhimento e escuta, com foco no plano de ação e na sua eficácia. A iniciativa é realizada desde outubro de 2023, criando um espaço seguro para que os colaboradores discutam sobre as oportunidades e reflitam entre o time, chegando a um consenso sobre quais ações devem ser priorizadas. Com uma atuação isenta do BP e do representante da área de Desenvolvimento Organizacional, são estimulados a exercerem o seu protagonismo se comprometendo com as ações de melhoria levantadas. Estas informações também servem de subsídio para o desenvolvimento das lideranças, uma vez que, mantendo o compromisso com o anonimato, o BP aborda os temas que foram consenso entre o time para que esta liderança, por vezes, ganhe consciência e evolua de forma mais efetiva nos próximos processos de escuta e Gestão do Clima Organizacional.

Foram realizadas **24 rodas de conversa** neste formato até fevereiro de 2024, no qual várias áreas demonstraram evolução significativa nos resultados das pesquisas mensais. A ação se mantém em contínua evolução.

Dentro da nova estratégia, estimular a inspiração foi um aspecto amplamente trabalhado ao longo do processo. A ideia era promover um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo, por meio do reconhecimento de lideranças que se destacam por seus cases e, conseqüentemente, as áreas relacionadas e envolvidas para a melhoria contínua.

Permeando todas as etapas da jornada de 2023 e 2024, em ações relacionadas ao clima organizacional, a comunicação interna foi um pilar fundamental para a contínua construção e manutenção do engajamento. Ao longo do ano, diversas ações de engajamento foram implementadas, todas suportadas por uma robusta comunicação interna conectando os colaboradores durante toda a jornada de atividades ao longo do ano.





Assim, foram criadas ações corporativas durante toda a implementação e que ocorrem até hoje. São elas:

Nosso Clima é TOP – Lançado no final de 2023, o Painei **#nossoclimaétop** tem como objetivo compartilhar boas práticas que contribuam para um clima organizacional mais positivo, potencializando a confiança entre lideranças e equipes. A cada edição são convidadas três lideranças para um bate-papo com demais lideranças no qual compartilham ações de sucesso que criaram junto com suas equipes, fragilidades encontradas e como superaram. As três lideranças convidadas recebem o troféu “#nossoclimaétop” das mãos das lideranças que foram convidadas na edição anterior, simbolizando a conexão das atitudes e as boas práticas de Gestão do Clima. Este troféu é itinerante e fica em posse temporariamente destas lideranças para compartilharem um momento de celebração com os seus times.



Climaflix – Disponível na intranet, a série “Aqui é um GPTW” é uma iniciativa de compartilhamento dos principais momentos e experiências que impactam positivamente a jornada do colaborador.

Foram realizadas duas temporadas até o momento, com 10 episódios no total, resgatando iniciativas e acontecimentos que impactaram positivamente no clima. São classificados entre Momentos Especiais, Cuidado com o Colaborador e com a Comunidade, Escuta Ativa e Desenvolvimento, Desenvolvimento de Lideranças, entre outros. Estes registros incluem depoimentos emocionantes em texto e vídeo das pessoas que foram impactadas pelas ações. Estes são compartilhados de forma espontânea ou a partir de avaliações de satisfação, inclusive, muitos deles, são publicados nas redes sociais dos colaboradores por iniciativa própria.

Conexão com Protagonistas do Clima – O grupo de Protagonistas do



Clima, que já vinha tendo encontros recorrentes virtuais e se conectando entre os integrantes e com a área de Gestão de Pessoas, principalmente com o time de comunicação interna passou a ser convidado para reuniões mensais denominadas Conexão Protagonistas do Clima, com o intuito do time se conectar ainda mais. Além dos encontros entre o time, há um presencial anual dos Protagonistas com o CEO e Superintendente de Gestão de Pessoas para um momento de reconhecimento do engajamento com o tema e das ações realizadas junto à sua área para melhoria do Clima Organizacional e planejamento das ações do ano.

O impacto das lideranças

As lideranças cumprem um papel imprescindível para o sucesso da nova estratégia de Governança do Clima e na implementação das ações e engajamento. Segundo TAYLOR (2022), “os líderes devem ser modelos de comportamento, demonstrando os valores e atitudes que esperam ver em seus funcionários.” Para isso, a Unimed intensificou o **Programa de Desenvolvimento de Lideranças** - uma ação prática e imersiva para desenvolver a liderança no método GPTW para a construção de um ambiente de trabalho de confiança, inovação e produtividade.

Os líderes são os guardiões da cultura para conduzirem de forma assertiva e consistente toda a transformação. Com foco no clima, o desenvolvimento de lideranças em 2023 contou com Trilha Comportamental, Trilha de Gestão de Pessoas, Encontro de Lideranças e Programa de Mentoria.



A **Trilha Comportamental** teve **113 lideranças participantes**, com os seguintes módulos: Módulo 1: Liderança Inspiradora; Módulo 2: Atingindo os objetivos; Módulo 3: Conquistando o melhor das pessoas; Módulo 4: Construindo excelentes equipes e Desafio de Lideranças: case final. Em parceria



com a consultoria Great People Leadership, o desenvolvimento central refletiu sobre o papel dos líderes para criar ambientes de confiança, inovação e produtividade. O Desafio de Lideranças foi uma inovação bem-sucedida, com 33 cases entregues, feitos em duplas ou trios. Como exemplo de resultado, um case trouxe ganho para o negócio a partir de uma ação do treinamento, quando a equipe de vendas, em 2022, entregou apenas **87% da meta** de vendas daquele ano e, em 2023, após aplicação do treinamento, fechou o ano em **151% da meta**, superando as expectativas e agregando *market share* importante para os desafios da empresa.

A **trilha de Gestão de Pessoas** foi composta pelos treinamentos: Fóruns de Remuneração, Workshops de Práticas Trabalhistas, Estratégia OKRs, Gestão de Desempenho Trajetória 2.0, Saúde Mental e Segurança Psicológica, este último em parceria com a Great People Mental Health, consultoria parceria do ecossistema GPTW.

O **Programa de Mentoria Organizacional** Interna tem como objetivo acelerar o desenvolvimento das lideranças, trabalhando os temas de gestão de times, visão sistêmica, visão estratégica e atitude inovadora. Em 2023, o programa formou **11 duplas de mentores e mentorados**. Os mentores se inscreveram voluntariamente e os mentorados foram indicados. A formação foi conduzida pela Parallax Institute. Foram tratados temas como: Desenvolvimento de cultura colaborativa e de cuidado; Sustentabilidade para o conhecimento interno, cultura e valores; Melhora dos resultados individuais; Construção de pipeline de liderança e sucessão.

Outras iniciativas evidenciam o olhar da Unimed Porto Alegre para o indivíduo em sua integralidade, impactando no clima e engajamento dos times. A cooperativa acredita que a busca por uma melhora na saúde física e, por consequência, na qualidade de vida são maneiras de tornar o colaborador capaz de se desenvolver melhor em todas as suas atividades, sejam profissionais ou pessoais e, assim, torná-los mais felizes. Neste sentido, oferece programas com esse objetivo e para a



conscientização de atenção à saúde e ao bem-estar de todos, tais como:

Programa Mais Saúde - Em maio de 2023, foi lançado o Programa Mais Saúde, que tem como objetivo proporcionar o cuidado de forma integrada. A iniciativa está estruturada em quatro pilares: Saúde Mental, Saúde da Família, Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho.

Saúde Mental - Um aspecto relevante na atuação das lideranças é a forma como a cooperativa vem atuando com relação à saúde mental e emocional de seus colaboradores. Para intensificar a iniciativa, a Unimed firmou parceria com a Great People Medical Health (GPMH), uma empresa que fornece soluções desenvolvidas por médicos para tornar a saúde mental uma parte da cultura das organizações, sendo o principal objetivo fazer com que as empresas sejam emocionalmente saudáveis. Essa parceria resultou em treinamentos com conteúdos explicativos e práticos sobre ansiedade e estresse, que objetivaram instrumentalizar os colaboradores e lideranças para lidar com possíveis crises, e promover em si e no ambiente momentos de bem-estar emocional. Também foram criadas as rodas de conversa específicas sobre Saúde Mental no Trabalho, conduzidas pela equipe da GPMH, nas áreas com maior sensibilidade à estressores gerais, mapeadas a partir dos resultados da pesquisa Gupy Clima e Engajamento.



Os resultados da pesquisa GPTW 2024 mostraram que os recursos oferecidos pela Unimed Porto Alegre para a promoção de saúde mental também contribuem para o fortalecimento de um ambiente de trabalho seguro e confortável. Este ano, a cooperativa conquistou o selo **Mental Health, Great People**, evoluindo para o Estágio Estratégico, segundo a metodologia, que classifica a cooperativa como sendo uma empresa preocupada com a saúde mental de seus colaboradores, onde os líderes mostram interesse e habilidade em abordar o tema em suas equipes, demonstrando o avanço do olhar para o clima organizacional

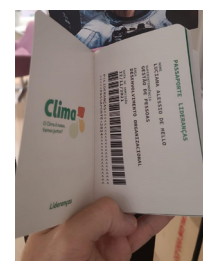
na direção da saúde mental, tema extremamente relevante e que tem espaço garantido nas pautas e nas ações de governança.

Estratégias e futuras ações para a continuidade

A nova estratégia de Governança do Clima funciona como organismo vivo que precisa ser revisto e redefinido para contar com ações permanentes de melhoria contínua. As conquistas de 2023 estimularam a Unimed Porto Alegre a aprimorar cada vez mais a sua abordagem e planejar a continuidade para 2024. Para isso, foi criado um mote para o novo ciclo e abertura da jornada 2024 de Clima com a temática Viagem. O intuito foi embarcar os Protagonistas e Lideranças, gerando visibilidade a todas as etapas previstas para o ano que iniciaria para que pudessem multiplicar para os times. Entre as ações estão:



1 Foi criado o Passaporte do Clima 2024 para o embarque das Lideranças e Protagonistas do Clima, com as descrições de cada etapa e contendo o papel desejado de ambos. Para cada etapa concluída, se definiu carimbos no passaporte, para incentivar que atuem nos seus papéis.



2 Na segunda escala da jornada 2024, se realiza o check-in. Neste momento, por meio do Climaflix, são contadas, em formato de vídeos



e páginas na intranet, os relatos sobre o que foi realizado até o momento na empresa ligado ao Clima. São depoimentos emocionantes e registros de ações realizadas ao longo dos últimos meses, em formato de retrospectiva.

3 Na terceira escala, são visitadas as unidades assistenciais e áreas dos prédios administrativos para conscientizar os times de forma lúdica sobre o propósito, ou seja, porque o Clima é importante para a cooperativa e sobre a relevância das pesquisas de



clima. Também é abordado sobre a metodologia GPTW para engajar a participação de todos. Por fim, são apresentados os próximos passos após a realização da pesquisa, para reafirmar o compromisso da Unimed Porto Alegre com a melhoria contínua, de forma ágil e consistente.

4 Na quarta escala, chega-se ao período da Pesquisa de Clima GPTW. É preparada a comunicação com as pessoas à frente de todas as peças, reforçando que cada um faz o clima. São evidenciadas a diversidade, os Guardiões do Cuidar e os Protagonistas do Clima, deixando toda a comunicação ainda mais próxima dos colaboradores. São realizadas várias ações para facilitar a adesão à pesquisa.

5 Na quinta etapa, o voo não enfrentou turbulências e houve o **recorde de adesão** dos últimos três anos. Também obteve um salto de mais de 5 pontos em relação a 2023. Com isto, novamente, a cooperativa foi certificada pela GPTW como um excelente lugar para trabalhar. Este reconhecimento permitiu celebrar com os times no dia 30 de abril. Foi um momento que proporcionou muita alegria aos participantes, demonstrando que essa conquista foi de todos os colaboradores, engajando para seguirem construindo, juntos, um excelente lugar para trabalhar e voando ainda mais alto.

6 É hora de revisar o plano de voo e ajustar a rota para novos voos! Nesta etapa, os resultados da pesquisa GPTW serão compartilhados entre lideranças e equipes, revisitando planos de ação já existentes conectados com as pesquisas mensais para qualificar ainda mais o desempenho e a satisfação das equipes. Após esta etapa, novas iniciativas serão implementadas dentro da jornada 2024, dando continuidade para a evolução na gestão do clima organizacional.

ORÇAMENTO

Em 2023, os **recursos financeiros** aplicados pela Unimed Porto Alegre em todo o processo, que envolve as pesquisas (GPTW e Gupy Clima e Engajamento), as



ações de desenvolvimento de lideranças e de equipes, e as três campanhas de comunicação, envolvendo lançamentos, certificações e ranking, somou R\$ 790.000,00.

Recursos humanos: O processo envolveu 60 pessoas da área de Gestão de Pessoas, 100 pessoas integrantes das Squads e Protagonistas de Clima, oito pessoas de comunicação interna e marketing e 130 lideranças, envolvendo Diretoria Executiva, Superintendentes, Gerentes Executivos, Gerentes, Coordenadores e Líderes.

Parcerias: Para a implantação da Governança do Clima foi fundamental a parceria com a consultoria Great People Consulting, para a aplicação das pesquisas GPTW e da consultoria Great People Mental Health. A cooperativa também contou com a metodologia e plataforma da Gupy Clima e Engajamento, com a consultoria Great People Leadership e a Parallax.

RESULTADOS E AVALIAÇÃO

Os indicadores são monitorados mensalmente para gerar planos efetivos com base em resultados. Desde o início da implantação, o índice da Gupy Clima e Engajamento passou de 8.0 (02/23) para 8.7 (12/23), se mantendo nesse patamar até junho/24, consolidando estabilidade acima da zona de benchmarking na área da saúde da ferramenta, de 8.1.

Como evidência dessa evolução, nos últimos meses o indicador de e-NPS (Employee Net Promoter Score) da Unimed Porto Alegre tem mostrado evolução significativa, refletindo uma mudança positiva na percepção dos colaboradores sobre a empresa como um excelente local para se trabalhar, demonstrando e consolidando a evolução. Esse avanço no e-NPS está diretamente relacionado à melhoria dos resultados gerais de clima organizacional, fruto de um trabalho coletivo. Os esforços concentrados em ouvir e atender às necessidades dos colaboradores têm promovido uma cultura de bem-estar e engajamento, resultando em uma percepção cada vez mais positiva por parte dos funcionários, que recomendam fortemente a Unimed Porto Alegre como um excelente lugar

para outras pessoas trabalharem. Em suma, o histórico desde a implantação mostra um salto, saindo de 33, uma zona crítica, para 77, uma zona de excelência.

Resultados Gupy Clima e Engajamento (e-NPS)

02/23	03/23	05/23	06/23	07/23	08/23	09/23	10/23	11/23	12/23	01/24	02/24	03/24	06/24
33	33	39	40	43	56	64	70	70	71	74	72	72	77

Esse avanço positivo no clima organizacional tem impactado diretamente outro indicador muito importante, o NPS, que avalia o quanto os colaboradores recomendam os produtos e serviços. Essa evolução contínua no NPS destaca como a criação de um clima organizacional positivo é essencial para o sucesso do negócio, reforçando a importância de um ambiente de trabalho que valorize e motive seus colaboradores.

Resultados Gupy Clima e Engajamento (NPS)

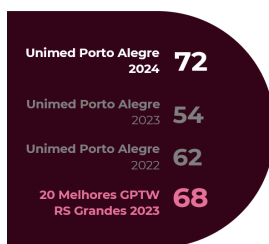
03/23	06/23	07/23	08/23	09/23	10/23	11/23	12/23	01/24	02/24	03/24	06/24
59	61	61	65	73	77	76	77	81	78	80	83

A taxa de adesão às pesquisas internas na Unimed Porto Alegre tem se mantido elevada, com média de 62,57%, refletindo a percepção dos colaboradores sobre a importância desses instrumentos.

Em 2024, a Unimed Porto Alegre recebeu a certificação Great Place To Work (GPTW) como excelente local de trabalho



validado pelos colaboradores, pela quarta vez consecutiva. A partir dos resultados obtidos na Pesquisa GPTW realizada em 2024, é possível observar significativa melhora em todas as 63 afirmativas avaliadas e, inclusive, várias se encontram acima do benchmarking das melhores empresas para trabalhar, segundo a GPTW, referente ao ranking de 2023. Sobre este ranking, a Unimed Porto Alegre no ano de 2023 já figurou entre as 20 melhores empresas para se trabalhar no Rio Grande do Sul, o que reforça a retomada da construção de um excelente lugar para se trabalhar na percepção dos colaboradores.



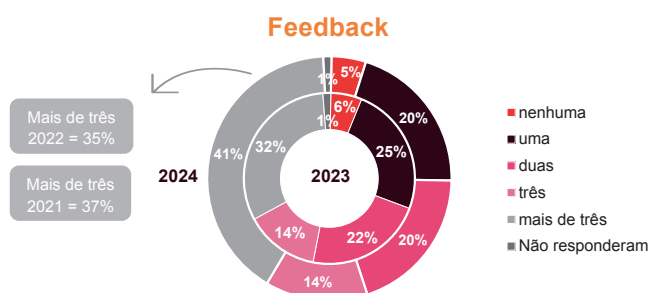
Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria essa empresa para um amigo trabalhar?



Indicadores importantes como e-NPS, Feedback e Confiança na Alta Liderança voltaram a crescer, após consecutivos anos de queda. O e-NPS, que avalia

quanto os colaboradores da Unimed Porto Alegre recomendam a empresa como um excelente lugar para se trabalhar, saiu de 54 para 72, superando os resultados dos últimos dois anos, conforme figura. Este resultado é superior à média das 20 melhores empresas que participaram do ranking GPTW 2023, o que demonstra também a conquista da retomada do posicionamento enquanto força da marca empregadora mediante as boas práticas de clima organizacional percebidas pelos colaboradores.

A evolução dos resultados da pesquisa de clima organizacional demonstra uma correlação direta com a quantidade de *feedbacks* recebidos pelos colaboradores, refletindo uma



melhoria substancial nos índices de confiança entre líderes e liderados. Observou-se que, o índice de *feedbacks* aumentou significativamente, influenciando positivamente a percepção geral do clima. BROWN (2018) enfatiza: “Ser claro é ser gentil. Ser claro sobre suas expectativas e estabelecer limites claros é necessário para construir confiança. A ambiguidade pode levar à desconfiança e ao desengajamento”.

CONCLUSÃO

A Unimed Porto Alegre é formada por indivíduos com diferentes perfis, trajetórias, interesses e experiências e esta diversidade dá vida ao propósito da cooperativa de cuidar das pessoas. Uma cultura sólida de valorização das pessoas é o primeiro passo para a satisfação no ambiente de trabalho, gerando o sucesso da organização e de todos que a integram.



A motivação e o engajamento dos colaboradores são essenciais para a Unimed Porto Alegre que entende esses dois fatores como fundamentais para a viabilização da estratégia da organização e, principalmente, para o sentimento de pertencimento e valorização das pessoas.

Com pessoas engajadas, os resultados se tornam consequência, pois o ambiente passa a ser propício para o desenvolvimento de cada colaborador. O clima quem faz são as pessoas e essa é a essência do trabalho. Essa é uma pauta muito presente nas discussões estratégicas. A nova abordagem na gestão do Clima permite conectar as oportunidades de melhoria com outros projetos de Gestão de Pessoas e as necessidades do negócio de forma ágil, pois, só assim, trarão efetividade a este tema estruturante que é o Clima Organizacional de forma estruturada e customizada, agregando valor para a jornada do colaborador e oportunizando a construção de um lugar cada vez mais excelente para se trabalhar.

“Todo este trabalho está sendo um grande movimento de transformação, impulsionado por Gestão de Pessoas. Acreditamos que temos um papel fundamental na condução das lideranças, até que o tema adquira maturidade suficiente para andar como um sistema de gestão internalizado”.

Liliane Geist Rodrigues

Superintendente de Gestão de Pessoas da Unimed Porto Alegre



BIBLIOGRAFIA

BROWN, BRENE Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts. New York: Random House, 2018.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. Pipeline de Liderança – O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto Gestão de pessoas - o novo papel da gestão do talento humano - 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GOLEMAN, Daniel Trabalhando com Inteligência Emocional; tradução M. H. C. Côrtes. - Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

FIORELLI, J. O. Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.



LENCIONI, Patrick, Os 5 desafios das equipes. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

MOSCOVICI, Fela. Equipes que Dão Certo: a multiplicação do talento humano. 6º Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.. Comportamento Organizacional - 18ª ed. Cidade Pearson. 2020.

TAYLOR, Carolyn. Walking the talk: a cultura através do exemplo / tradução de Paulo Novaes. 3. ed. São Paulo: Labrador, 2022.

BOYLE, Ed O'. 5 maneiras de aproveitar ao máximo a voz dos funcionários. Gallup. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/513554/ways-employee-voice.aspx>

GPTW, Engajamento dos funcionários: qual o papel do líder nesse sentido. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/engajamento-dos-funcionarios/>

GPTW, O que é uma pesquisa de clima organizacional? Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/pesquisa-de-clima/>

NANCI, Cesar. O que é NPS e eNPS? Entenda as diferenças. Gupy. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/o-que-e-nps-e-enps>

NAVAS, Renato. Engajamento no trabalho: entenda o conceito e importância para seu negócio. Gupy. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/engajamento-no-trabalho-conceito>

Informações sobre os autores:

Liliane Geist Rodrigues, Psicóloga (PUCRS), Superintendente de Gestão de Pessoas, Pós em RH Business (FGV), MBA em Gestão Empresarial (FGV), Formação em Coaching e Mentoring (ICP) e Liderança Executiva pela Wharton Executive Education. Contato: liliane.geist@unimedpoa.com.br.

Luciana Alessio de Mello, Secretária Executiva Bilingue (UNISINOS), Coordenadora de Educação Corporativa, Clima & Engajamento, MBA em Gestão Empresarial (IBGEN), Formação em Coaching (SLAC), MBE Engenharia de Produção (UNISINOS). Contato: luciana.mello@unimedpoa.com.br.

Renata Gregory, Psicóloga (PUCRS), Gerente de Desenvolvimento Organizacional, MBA em Gestão Empresarial (FGV), Formação em Coaching e Mentoria (ICP) e MBA em Liderança, Inovação e Gestão 4.0 (PUCRS). Contato: renata.gregory@unimedpoa.com.br.

Rodrigo Melo, Administrador (PUCRS), Consultor Business Partner, MBA Gestão Estratégica de Pessoas (FGV), Formação em Dinâmica dos Grupos (SBDG). Contato: rodrigo.melo@unimedpoa.com.br