

TOP SER HUMANO 2019

Unimed Noroeste/RS



GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL:
prática estratégica para o desenvolvimento corporativo

Unimed | 
Noroeste/RS

RESPONSÁVEIS:

Sandra Carneiro – Gerente de Gestão de Pessoas

Jonas Graffunder – Coordenador de Desenvolvimento de RH

Katiani Pertile – Psicóloga Organizacional

Alessandra Costa – Auxiliar de Desenvolvimento de RH



ÍNDICE

SINOPSE.....	01
OBJETIVO DO CASE.....	02
INTRODUÇÃO.....	02
CORPO DO TRABALHO.....	04
Estratégias de execução.....	04
A Pesquisa de Clima Organizacional.....	05
Melhorias implantadas na prática.....	08
RESULTADOS.....	13
CONCLUSÃO.....	19
BIBLIOGRAFIA.....	22
INFORMAÇÕES DOS AUTORES.....	23



Aumentar a produtividade e o sentimento de pertencimento, reduzir custos e melhorar a visão do mercado são aspectos favorecidos pelo bom clima organizacional. Isto porquê o diferencial de uma organização é reconhecido por meio das pessoas que dela fazem parte e garantem atendimento de excelência. Contudo, resultados satisfatórios são potencializados se estas estiverem felizes com a sua empresa. Ao realizar a Pesquisa de Clima Organizacional, a Unimed Noroeste/RS busca identificar a percepção das pessoas e promover a satisfação aos envolvidos.

Desenvolvida pela área de Gestão de Pessoas, contempla quesitos do Planejamento Estratégico - “Promover clima organizacional saudável e motivador” e “Desenvolver profissionais orientados para a cultura de resultado e cooperação”. Respondem a Pesquisa funcionários (Operadora de Planos de Saúde e hospital próprio) admitidos há mais de seis meses. É aplicada há 10 anos, sendo desde 2012 de forma bienal. A mudança permite tempo maior para implantar melhorias, a partir dos apontamentos feitos pelos funcionários.

Entende-se que a Pesquisa de Clima contribui para o crescimento e a sustentabilidade do negócio. Impacta diretamente mais de 800 colaboradores e, de forma indireta, demais públicos. O case apresenta a evolução na forma de aplicação do estudo e os resultados positivos, que passam por aspectos comportamental, financeiro e regulamentar.





OBJETIVO DO CASE

A prática de gestão do clima organizacional tem como objetivo mensurar, acompanhar e proporcionar clima saudável e satisfatório às pessoas no ambiente de trabalho, possibilitando crescimento com resultados sustentáveis.



INTRODUÇÃO

O “Jeito de Cuidar Unimed” faz parte de uma cultura que busca identificar o modelo de atendimento pelos variados públicos, de modo que reconheçam a valorização do aspecto humano como essência em todos os serviços. Para atender a este conceito, a Unimed Noroeste/RS acredita que o clima organizacional precisa estar em sintonia. Afinal, está entre os principais pilares para o crescimento de uma organização.

Ao reconhecer a importância de seu capital humano, a cooperativa preza por um ambiente em que o funcionário sinta-se motivado a realizar as funções a ele atribuídas e se permita contribuir com novas ideias. Por isso, para avaliar as percepções dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho, a Unimed Noroeste/RS reformulou, em 2012, a Pesquisa de Clima Organizacional, que passou a ser aplicada bianualmente. Esta prática, como um canal de comunicação, possibilita principalmente identificar o conceito coletivo da organização. Mais que seguir uma tendência das organizações modernas, este é um instrumento que visa a implantação de melhorias a partir do senso de quem faz o dia a dia da cooperativa: seus funcionários - aqueles que dão vida à empresa.

O desenvolvimento da Pesquisa está permitindo, ano a ano, identificar resultados satisfatórios quanto ao clima organizacional. Sua aplicação contempla objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico da Unimed Noroeste/RS, na Perspectiva Aprendizado e Crescimento, atendendo os quesitos: “Promover clima

organizacional saudável e motivador” e “ Desenvolver profissionais orientados para a cultura de resultado e cooperação” .

Cuidando da saúde e das vidas que cuidam dela

A Unimed Noroeste/RS tem 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 mais de 800 empregos diretos e está presente em 52 municípios das Regiões Noroeste, Ceileiro e Médio Alto Uruguai. Conta ainda com mais de 400 médicos cooperados (donos do negócio) e 169 serviços credenciados, além da estrutura própria de atendimento - Hospital Unimed Noroeste/RS. É uma das primeiras cooperativas médicas do Rio Grande do Sul, fundada quando o cooperativismo médico começava a se difundir no País. Atualmente o Sistema Unimed representa a maior rede de assistência médica nacional.

Enquanto cooperativa médica, divide-se em duas unidades administrativas: Operadora de Planos de Saúde e Hospital Unimed Noroeste/RS. Além de estruturas em Ijuí (Sede Administrativa 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 mais dois Laboratórios, sendo um em Panambi e outro no centro de Ijuí.



CORPO DO TRABALHO

ESTRATÉGIAS DE EXECUÇÃO

Elas formam, transformam e movem um ambiente de trabalho: são as pessoas. Estas as responsáveis pela produtividade e pelo desempenho sustentável de uma organização. Por isso, a importância de estarem motivadas a trabalhar de forma integrada. Para a Unimed Noroeste/RS o aspecto humano é um bem poderoso, considerando o mercado exigente e competitivo em que atua: o setor da saúde. A relação saudável faz-se necessária não somente para o bem-estar entre empresa e trabalhador, como também para que o cliente perceba a cooperativa como um ambiente seguro e empenhado em promover a atenção integral à saúde. Este propósito é reconhecido como “Jeito de Cuidar Unimed”. Uma cultura desenvolvida para identificar o modelo de atendimento pela valorização das pessoas, seja qual for o público.

A entrega de serviços de qualidade é consequência da satisfação dos funcionários com a empresa e da dedicação em bem atender. E para que o ambiente de trabalho seja sempre coeso e agradável, a Unimed Noroeste/RS desenvolve desde 2009 a Pesquisa de Clima Organizacional, reformulada em 2012. O que poderia ser uma tendência incorporada pela visão moderna da empresa, passou a ser um poderoso instrumento que vislumbra melhorias de acordo com a percepção dos funcionários, também conhecidos como clientes internos.

Na visão de Lima (2015, p. 220) o *“clima Organizacional é resultante de um conjunto de fatores mensuráveis do ambiente de trabalho, que são percebidos pelas pessoas que vivem e trabalham nele. Superando abordagens tradicionais, ele influencia sua satisfação e sua motivação e, como consequência, seu comportamento e seu comprometimento”*.

Em contribuição com esta concepção, Tonet et al (2009, p. 140) aborda *“o clima organizacional como um fenômeno que decorre dos efeitos gerados por elementos que impactam a organização e que integram pelo menos dois grupos: o primeiro inclui elementos próprios da cultura interna, como crenças, valores, tradições, comportamentos, e outros. E o segundo, elementos que decorrem das estratégias e*

recursos que dão suporte à gestão adotada entre os quais estão os procedimentos, metas, processos de trabalho, tecnologia, aprendizagens e conhecimentos existentes”.

O clima organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da empresa em determinado momento. É, portanto, a caracterização da imagem que estas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Chiavenato (2008) esclarece o conceito, dizendo que o clima organizacional é a qualidade ou a propriedade do ambiente de trabalho, identificada ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento. É aquela “atmosfera psicológica” percebida pelas pessoas e que faz sentirem-se mais ou menos à vontade para ali permanecer, interagir e realizar.

A Pesquisa de Clima Organizacional - A implementação dos programas de qualidade, a crescente competitividade, a busca por excelência e a preocupação em reter talentos, bem como com o bem-estar de seus membros, faz com que as organizações estejam cada vez mais atentas às pessoas que dela fazem parte. Para Tonet et al (2009, p.150), *“a pesquisa de clima visa identificar os sintomas de disfuncionalidade que deixam a organização doente; e que assim como fazemos check-up periódico para avaliar a nossa saúde, é necessário manter esse monitoramento para prevenir agravamento da saúde e remediar prontamente as disfunções organizacionais ocorridas”.* Desse modo, a Pesquisa de Clima Organizacional é um instrumento que permite identificar a percepção coletiva que os funcionários têm da empresa, bem como, a criação de canal de comunicação com os mesmos, proporcionando análise das informações coletadas e ações focadas para a melhoria contínua.

A partir de 2012, a Pesquisa até então aplicada anualmente na Unimed Noroeste/RS, passou a ser realizada a cada dois anos (bienal), o que permitiu tempo maior para implantar melhorias, conforme necessidades identificadas nos resultados extraídos. De utilidade fundamental, está respaldada no Planejamento Estratégico da cooperativa, que a partir de 2019 contemplou separadamente as duas unidades de

negócios - Operadora de Planos de Saúde e Hospital Unimed, com base nos quesitos: “Promover clima organizacional saudável e motivador” e “Desenvolver profissionais orientados para a cultura de resultado e cooperação”.

Os objetivos esperados com a Pesquisa de Clima Organizacional são:

- Avaliar, de forma objetiva, a percepção dos funcionários sobre as políticas e práticas da cooperativa, permitindo atuação proativa para melhoria do clima organizacional, baseada em fatos e dados.

- Identificar os fatores específicos que influenciam, positiva ou negativamente, o nível de satisfação e a motivação dos funcionários, oferecendo aos diretores, gerentes, lideranças e profissionais da área de Gestão de Pessoas, visão abrangente, precisa e detalhada do clima organizacional.

- Criar canal de comunicação permanente e direto com os funcionários, através do qual possam manifestar livremente suas opiniões sobre ampla gama de assuntos, visto manter o anonimato que caracteriza a pesquisa.

A área de Gestão de Pessoas é responsável por todo o processo da Pesquisa. Esta prática tem como princípios:

TRANSPARÊNCIA E ÉTICA

PARTICIPAÇÃO FACULTATIVA

COMPROMISSO

CONFIDENCIALIDADE E SEGURANÇA

A execução da Pesquisa envolve formulário adequado a partir de modelo padrão fornecido pela Federação Unimed/RS, que possibilita ao funcionário avaliar a cooperativa de forma quantitativa e qualitativa através de nove categorias: 1) Relações de Trabalho, 2) Liderança, 3) Qualidade de Vida no Trabalho, 4) Recursos Materiais e Equipamentos, 5) Treinamento e Desenvolvimento, 6) Remuneração, Benefícios e Carreira, 7) Crença na Cooperativa, 8) Cultura e Identidade, 9) Gestão Organizacional. Ainda há a categoria 10 com perguntas abertas.

Os formulários de aplicação da Pesquisa têm como base teórica os estudos de

Frederick Herzberg, os quais apontam que existem Fatores Higiênicos e Motivacionais que impactam na satisfação, no bem-estar e no comprometimento dos funcionários. São considerados Fatores Higiênicos aqueles necessários para evitar a insatisfação, porém não garantem o aumento da satisfação. Já os Fatores Motivacionais causam satisfação elevada e duradoura, elevando a produtividade, sentimento de realização, crescimento e reconhecimento profissional. Ao aplicar a teoria com as categorias utilizadas no formulário da Pesquisa, obtemos a seguinte correlação:

Categoria	Fatores
Relações de Trabalho	Higiênicos
Liderança	Higiênicos
Qualidade de Vida no Trabalho	Higiênicos
Recursos Materiais e Equipamentos	Higiênicos
Treinamento e Desenvolvimento	Motivadores
Remuneração, Benefícios e Carreira	Higiênicos
Crença na Cooperativa	Motivadores
Cultura e Identidade	Motivadores
Gestão Organizacional	Motivadores

Os itens de cada categoria são avaliados por escala de concordância, do tipo Likert, de 10 pontos, em que o número 1 corresponde à baixa satisfação em relação ao item avaliado e o número 10, alta satisfação (Likert é um modelo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários e a mais utilizada em pesquisas de opinião). Há também a possibilidade de marcação em “Não se Aplica - NA”, para casos em que o funcionário não tem opinião em relação ao assunto abordado, não tem contato ou acesso.

A métrica de avaliação, desde o ciclo de 2016, sofreu alterações em sua estrutura comparando com os anos anteriores (1 – 6: insatisfeitos, 7-10: satisfeitos). Entende-se que essa nova sistemática permite compreender de forma específica e seletiva a satisfação dos funcionários, pois através dela é possível identificar o percentual de funcionários com baixa, média ou alta satisfação. Além disso, os Planos de Ação podem ser aplicados de forma direta nos pontos de maior insatisfação. Já no ciclo de 2018 foram desconsideradas do cálculo de satisfação as marcações em “Não se Aplica (NA)”. Porém foi identificado o percentual de profissionais que fizeram o uso

desta resposta, dado este que pode ser analisado e considerado.

Melhorias implantadas na prática

Embora atendendo a realidade de cada momento, a cooperativa sempre promoveu adequações na forma de execução do processo de gestão do clima organizacional. O quadro a seguir apresenta a evolução de cada ciclo:

Melhorias implementadas na prática			
	2014	2016	2018
Formulário	Formulário padrão da Federação, com adaptação à realidade da Unimed Noroeste/RS		
			Formulário com itens de avaliação escrito de forma positivista (ANEXO 1)
	Solicitação de dados de identificação do respondente: setor, nível hierárquico, escolaridade e faixa etária	Solicitação de dados de identificação do respondente: setor	
			Possibilidade de ser respondido de forma on-line
Métrica de avaliação	Insatisfeito (1 - 6) e Satisfeito (7 - 10)	Baixa satisfação (1 - 4) Média satisfação (5 - 7) Alta satisfação (8 - 10)	
Divulgação da Pesquisa	Murais	Murais e material de divulgação com explicações da pesquisa contendo cronograma de aplicação (ANEXO 2 e ANEXO 5)	
		Liderança responsável por comprometer e sensibilizar sua equipe de trabalho para participação	
		Inclusão dos funcionários junto as campanhas de Endomarketing, sensibilizando os demais à participação (ANEXO 3 e ANEXO 6)	
Participantes	Funcionários com mais de 6 meses de empresa, de diferentes níveis hierárquicos		
Aplicação	Cada funcionário respondia conforme sua disponibilidade em local pré-definido	Funcionário define com o gestor horário de participação e recebe informações sobre o instrumento e a importância da metodologia	
Divulgação das ações desenvolvidas		Retorno das ações institucionais desenvolvidas com base nas últimas Pesquisas através do mural (ANEXO 4)	Retorno das ações institucionais desenvolvidas com base na última Pesquisa: através do mural, pelos gestores e no momento da aplicação da nova Pesquisa (ANEXO 7)

Continua na próxima página.

	2014	2016	2018
Tabulação dos dados	Excel	Sistema informatizado com lançamento dos formulários de forma manual pelos responsáveis pela Pesquisa	Sistema informatizado para lançamento pelo próprio funcionário que opta pela participação on-line
Divulgação dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados gerais: afixados nos murais e apresentados em reunião com coordenações e gerentes - Resultados gerenciais: através de relatório entregue em reunião com o grupo gerencial - Resultados setoriais: através de relatórios enviados por e-mail, sendo a liderança responsável pela disseminação nos grupos de trabalho 		
	Tempo de retorno aos participantes: mais de 6 meses	Tempo de retorno aos participantes: 4 meses	Tempo de retorno aos participantes: 2 meses
Planos de Ação	Plano de Ação institucional	Plano de Ação institucional e setorial com envolvimento direto dos funcionários	
			Planos de Ação lançados no Sistema SigQuali (Programa da Qualidade) agilizando alterações e complementos
Acompanhamento dos Planos de Ação		Psicologia Organizacional faz acompanhamento trimestral com coordenações, verificando o que foi executado e alinhando novos rumos	
Evidências das ações		Enviadas à Psicologia Organizacional, que arquivava em pastas no setor	Registradas no Sistema SigQuali

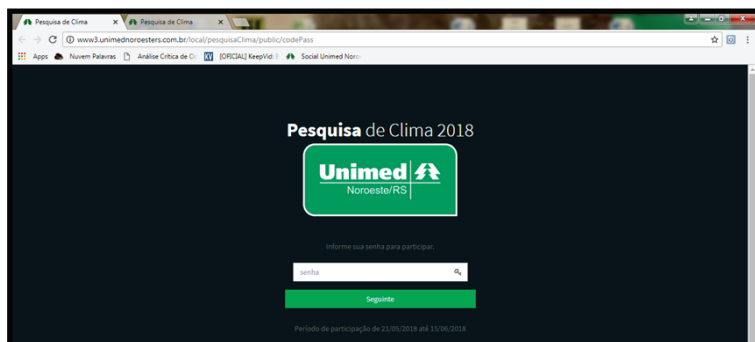
Conforme demonstrado no esquema anterior, nos últimos anos foram implantadas diversas melhorias na gestão do clima organizacional. Tal evolução contemplou não somente a ferramenta utilizada, mas também a maneira de gerir o clima organizacional.

No que se refere ao formulário, este passou por alteração no ano de 2016, buscando garantir o princípio da Confidencialidade, em que foram excluídos alguns dados de identificação solicitados aos respondentes (ex.: faixa etária, escolaridade e nível hierárquico). Essa mudança ocorreu para os funcionários sentirem-se mais seguros em emitir a opinião, seja positiva ou negativa.

No último ciclo, houve a possibilidade da Pesquisa ser respondida de forma on-

line. Este método além de otimizar tempo na tabulação dos resultados, proporciona aos participantes maior tranquilidade e praticidade, garantindo também o sigilo e o anonimato, uma vez que são disponibilizados códigos de acesso aleatórios para os respondentes.

Em 2016, a métrica de avaliação dos itens foi alterada, permitindo compreender de



Página de acesso à Pesquisa de Clima 2018.

forma específica e seletiva a satisfação dos funcionários. A partir de então, foi possível identificar o percentual da baixa, média e alta satisfação.

Como estratégias de divulgação e sensibilização dos participantes nas últimas edições, o setor de Endomarketing buscou incluir funcionários como protagonistas das campanhas, os quais transmitiam frases de incentivo a participação na Pesquisa.

Em 2016 fotos dos próprios colaboradores foram utilizadas nos murais. Já em 2018 foram produzidas peças seguindo padrão da Unimed do Brasil (Brandcenter), buscando representar pessoas (funcionários) através de personagens/bonecos, evidenciando características pessoais de modo a estimular a identificação pelos colegas. Cada personagem foi recortado manualmente nas peças e também afixado



Bonecos que representavam os funcionários escolhidos para divulgação. Este tipo de ilustração é um padrão estabelecido pela Unimed do Brasil.

nos murais. Imagens foram utilizadas em wallpapers, totens de mesa, flyers e cartazes.


Outro ponto importante adotado a partir de 2016 foi quanto ao momento da aplicação, em que é realizada apresentação explicando o objetivo da Pesquisa, etapas e divulgação dos resultados. Esta sistemática possibilitou maior conscientização por parte dos respondentes, além de promover aproximação entre os funcionários e a área Gestão de Pessoas, uma vez que demonstra o interesse na opinião e na percepção individual.

Divulgar os resultados das Pesquisas de Clima é parte estratégica e de extrema importância. Disseminá-los possibilita aos funcionários conhecerem o perfil da opinião da coletividade e compararem com sua percepção individual. Este é um sinal claro da transparência e da seriedade com que a Unimed Noroeste/RS trata a opinião de seu quadro funcional, bem como investe esforços e recursos para a melhoria do clima organizacional. Ao fazer isto, a cooperativa está propiciando condições adequadas para a criação de ambiente de confiança e comprometimento.

A redução no tempo de retorno dos resultados tem permitido que os participantes ainda lembrem-se de suas respostas, além de representar claro indicativo de que a empresa está dando valor à avaliação do clima organizacional e que considera esse tipo de trabalho como prioritário, atendendo as expectativas dos funcionários. Isso foi possível devido a implementação do programa informatizado desenvolvido pelo setor de Tecnologia da Informação da Unimed Noroeste/RS, reforçando os princípios da Segurança e do Compromisso.

Outro fator estratégico é a inclusão dos funcionários na criação dos planos de ação setoriais, pois estimula o envolvimento e a corresponsabilização pelo clima organizacional. Entende-se que quanto mais as pessoas participam das decisões com elas relacionadas, mais se comprometem com a implementação.

A empresa reconhece que a Pesquisa de Clima em si não é o fim, mas um meio para identificar oportunidades de melhorias contínuas para o desenvolvimento do colaborador. Portanto, uma vez identificadas, é necessário intervir sobre elas. Com isto,



além dos planos setoriais, é definido a cada ciclo o Plano de Ação institucional. Como exemplos de práticas estratégicas oriundas da Pesquisa, podemos citar, o Programa de Desenvolvimento da Cultura Organizacional - em 2015, o Programa de Desenvolvimento de Líderes - em 2017, e o Programa Start - em 2019.

A partir dos últimos ciclos de Pesquisa, a cooperativa percebeu a importância de divulgar as melhorias implantadas, visto a relevância dos funcionários terem conhecimento e clareza de que suas percepções são valorizadas e utilizadas para a criação de estratégias. Isso corrobora no incentivo a maior participação, aumentando a credibilidade do processo.

O acompanhamento dos planos de ação demonstra ao grupo de funcionários que a gestão do clima organizacional é algo contínuo e cíclico. Esta prática evidencia a preocupação da cooperativa em tornar a Pesquisa parte da cultura organizacional.



RESULTADOS

Sentir-se bem no ambiente empresarial resulta aspectos positivos em diferentes âmbitos para as organizações. As pessoas são mais produtivas, dedicadas e empenham-se por maior rendimento. Buscam o desenvolvimento e o crescimento profissional. Ao público, representam a sua marca com afinco, entregando qualidade e buscando novos clientes. São pessoas responsáveis e consideram-se parte integrante de um “time”, de uma equipe que se completa. Pode-se dizer ainda que de um lado os consumidores exigem a melhoria contínua dos produtos e serviços, de outro os trabalhadores buscam, cada vez mais, melhorar a qualidade de vida no trabalho, demandando às organizações mais dedicação referente a satisfação e o engajamento.

Para a Unimed Noroeste/RS tudo isso está vinculado ao clima organizacional predominante na instituição. O fato é que, ao longo dos anos a prática estratégica de gestão do clima organizacional trouxe retornos positivos. A cooperativa percebe o quanto contribui para o desenvolvimento, o engajamento e para melhores resultados, tornando a instituição sustentável e sólida. Uma evolução otimista é percebida, por isso, a relevância do constante estudo da qualidade do clima organizacional, visto sua significativa influência na produtividade, competitividade e qualidade dos serviços prestados.

Os resultados a seguir serão apresentados conforme estrutura das quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC), ferramenta utilizada no Planejamento Estratégico: Finanças, Clientes e Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Perspectiva Finanças: Os últimos anos apresentam uma evolução constante no faturamento da cooperativa, representando 84,76% no acumulado do período (2012/2018). No demonstrativo a seguir, os percentuais ano a ano:

Evolução do Faturamento da Cooperativa (anual)

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 5,52%

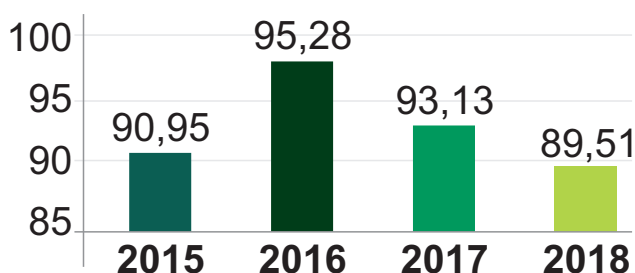
O desempenho positivo permitiu à cooperativa ampliar a distribuição de valores aos seus médicos cooperados sempre em nível superior ao índice inflacionário do período. No exercício de 2018, o valor repassado aos sócios, relativo à remuneração médica, teve elevação de 9,56% em relação ao ano anterior.

O resultado também se reflete na maior satisfação dos médicos em relação à cooperativa como um todo, conforme evidencia Pesquisa de Satisfação aplicada através do Espaço Cooperado, área de relacionamento com os associados. Em 2016, as respostas para “totalmente satisfeito” e “satisfeito” somavam 63,4% do total de participantes. Em 2018, este percentual alcançou 69,7%.

O grau de satisfação dos cooperados, enquanto donos do negócio, e dos funcionários como parte fundamental do processo, certamente trazem reflexos positivos. A entrega mais qualificada e humanizada de serviços aos beneficiários é um deles.

Perspectiva Clientes e Mercado: Para a Unimed Noroeste/RS o beneficiário é o centro da atenção e do cuidado. Com relação à gestão do clima organizacional e a sua contribuição na melhoria dos processos, foi possível perceber reflexo no bem-estar e na segurança dos pacientes. Isto porquê as ações desenvolvidas possibilitaram um cenário de crescimento dos funcionários enquanto profissionais, o que repercutiu no bom atendimento e na entrega de serviços de excelência. Este resultado é identificado em pesquisas de satisfação direcionadas aos clientes, realizadas anualmente, superando a meta geral estabelecida pela cooperativa, de 85% de aprovação.

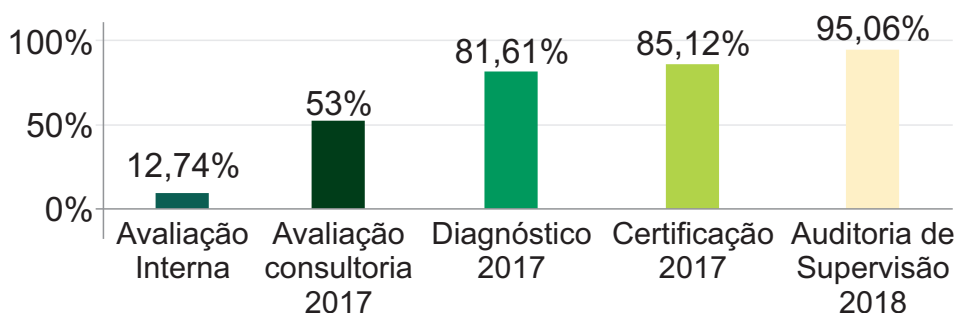
Índice de Satisfação do Cliente



Obs.: A justificativa para a diminuição do índice de satisfação do cliente se refere à alteração da empresa contratada e, por consequência, a metodologia utilizada para a pesquisa

Perspectiva Processos Internos: A certificação nível 2 no Programa de Acreditação de Operadoras de Plano de Saúde, conferida pela ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar, é uma das mais importantes conquistas da Unimed Noroeste/RS. O engajamento e a dedicação dos funcionários nos processos e práticas da cooperativa foram fatores cruciais para este reconhecimento, a partir de um clima organizacional favorável. A atuação integrada contribuiu para atender a maior parte dos 147 requisitos estabelecidos e auditados pela Agência na Resolução Normativa (RN) 277. Tais itens referem-se aos clientes, considerando satisfação, rede credenciada e infraestrutura, além de aspectos de atenção integral à saúde e gestão. A ilustração a seguir demonstra o índice de atendimento dos requisitos para a Acreditação e a nota conquistada pela cooperativa após as auditorias.

Acreditação Operadora - Evolução de cumprimento dos requisitos da RN 277



Perspectiva Aprendizado e Crescimento: Além dos bons resultados alcançados nas demais perspectivas, nesta é possível perceber o aumento da satisfação em todas as categorias, relacionada a fatores motivacionais, comprovados através da Pesquisa de Clima. Como descrito anteriormente, o índice de satisfação do colaborador é um dos indicadores estratégicos definidos para a cooperativa, pois está diretamente alinhado ao objetivo de “Promover clima organizacional saudável e motivador”.

Destaca-se o crescimento na satisfação referente a Treinamento e Desenvolvimento, Crença na Cooperativa, Cultura e Identidade e Gestão Organizacional, categorias estas classificadas como fatores de motivação para as

peças. Nos itens considerados fatores higiênicos, também foi possível observar crescimento nos níveis de satisfação, conforme evidenciado no próximo quadro:

Quadro comparativo de Satisfação por Categoria

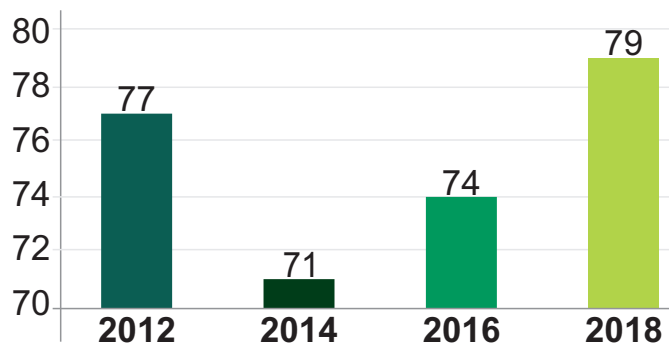
META: 75%	% de satisfação			
Categoria	2012	2014	2016	2018
Relações de Trabalho	70	62,72	75,09	74,79
Liderança	73	65,18	71,54	73,96
Qualidade de Vida no Trabalho	76	67,48	72,79	77,16
Recursos Materiais e Equipamentos	82	71,15	79,81	83,57
Treinamento e Desenvolvimento	76	76,08	76,76	86,40
Remuneração, Benefícios e Carreira	70	61,23	67,93	73,29
Crença na Cooperativa	88	81,01	83,14	86,73
Cultura e Identidade		77,09	85,45	87,34
Gestão Organizacional	78	73,18	73,91	77,83

A meta de 75% de satisfação foi superada em vários quesitos, com destaque para: “Cultura e Identidade” – 87,34%, “Crença na Cooperativa” – 86,73%, “Treinamento e Desenvolvimento” - 86,40% e Recursos Materiais e Equipamentos – 83,57%. Acima do estabelecido também estão as categorias “Gestão Organizacional” - 77,83% e “Qualidade de Vida no Trabalho” – 77,16%. A Pesquisa permite não somente avaliar os pontos a serem desenvolvidos, mas também as potencialidades da empresa e as práticas que devem ser mantidas.

Entendendo a relevância de identificar o sentimento dos funcionários, a Pesquisa de Clima Organizacional

vem possibilitando uma visão geral de satisfação com a relação a Unimed Noroeste/RS. Uma evolução otimista é percebida no decorrer dos anos. No Comparativo da Satisfação Geral,

Comparativo de Satisfação Geral



identificou-se aumento de 71% em 2014, para 79% em 2018.

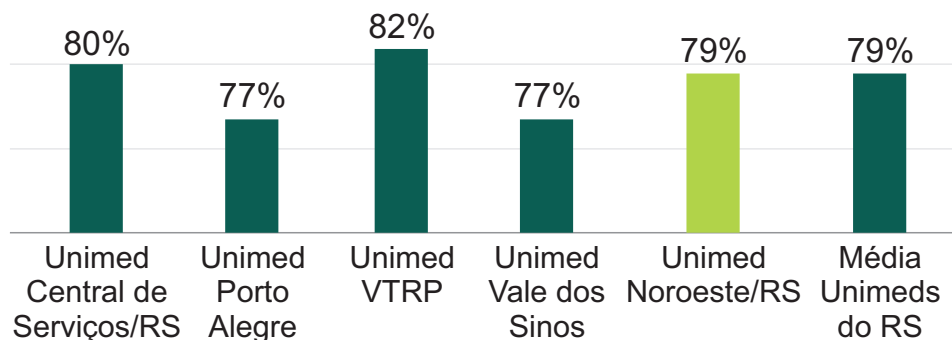
É possível ainda evidenciar o fortalecimento desta prática e o atingimento dos objetivos a que se propõem através dos resultados paralelos que são percebidos, tais como: a significativa participação na pesquisa e o aumento no número de comentários na Pesquisa, em espaços destinados a estes. Cabe ressaltar que este crescimento não significa que as pessoas estejam insatisfeitas, mas que se sentem à vontade e mais confiantes para manifestar suas opiniões, sentimentos e ideias.

Comparativo do número de comentários			
Categoria	2014	2016	2018
1. Relações de Trabalho	8	51	142
2. Liderança	11	53	138
3. Qualidade de Vida no Trabalho	15	64	146
4. Recursos Materiais e Equipamentos	10	72	131
5. Treinamento e Desenvolvimento	6	50	92
6. Remuneração, Benefícios e Carreira	16	98	166
7. Crença na Cooperativa	5	43	84
8. Cultura e Identidade	2	58	65
9. Gestão Organizacional	5	31	58
10. Questão 1	155	405	510
10. Questão 2	150	394	489
10. Questão 3	133	346	426
10. Questão 4	126	323	365
% de Participação	87%	80%	89%

O resultado geral da Pesquisa de Clima viabiliza ainda uma comparação com as companhias destaques em gestão de pessoas e bom clima organizacional, reconhecidas pela revista Você S/A como as “150 Melhores Empresas para Trabalhar” de 2018. No cenário estadual, a meta geral de satisfação dos funcionários das Unimed participantes se equipara ao índice alcançado pela Unimed Noroeste/RS de 79%. Na análise, destacam-se no Rio Grande do Sul as cooperativas médicas constantes no gráfico seguinte:



Comparação entre as Unimed constantes nas 150 Melhores Empresas para Trabalhar - Revista Você S/A - 2018



Cabe ressaltar que este é apenas um comparativo, visto que a Unimed Noroeste/RS não participa da referente pesquisa desenvolvida por este veículo de comunicação.

Em síntese – O clima organizacional tem ligação direta nos resultados tangíveis e intangíveis do negócio. Para isso, mais que cuidar de questões trabalhistas, a área de Gestão de Pessoas é um suporte da Unimed Noroeste/RS e um elo de comunicação dos funcionários com ela, auxiliando na identificação de necessidades e na aplicação de melhorias, levando em consideração os objetivos e as diretrizes da instituição para a consolidação de um clima favorável e adequado ao desenvolvimento de uma cultura de cooperação e do crescimento sustentável.



CONCLUSÃO

A interação entre empresa e funcionários é o que forma a cultura organizacional, um conjunto de valores atrelados à satisfação de todos os membros e ao desejo de cooperar. Na Unimed Noroeste/RS o desenvolvimento da Pesquisa de Clima Organizacional, como um processo estratégico, vem impactando positivamente nos resultados. Através deste instrumento, a cooperativa faz levantamento das opiniões dos funcionários sobre a realidade sentida no ambiente de trabalho e, a partir destas, contempla aperfeiçoamentos.

Para a Unimed, não basta aplicar a Pesquisa. É a execução dos Planos de Ação que contribui no fortalecimento das relações e no decorrente sucesso do negócio. Assim, a Pesquisa não é considerada um fim, mas um meio que possibilita a identificação de oportunidades de melhorias contínuas no ambiente, enquanto clima, estrutura e condições de trabalho. Atender os apontamentos do funcionário é evidenciar o quanto este é importante para a cooperativa. *“Embora a literatura moderna incentive, exaustivamente, a interação com a força de trabalho, a prática de ouvir o sentimento do funcionário é um ato de coragem e ousadia. Estar aberta para entender seu colaborador é uma forma de sair do comodismo e do conformismo. É ter esta coragem como um instrumento poderoso para ampliar o relacionamento entre empresa e trabalhador, podendo corrigir, se necessário, o rumo da história através da aplicação dos Planos de Ação”*, aponta o gerente Assistencial e de Apoio do Hospital Unimed Noroeste/RS, Günter Melchiors.

Ainda para o gestor, a aplicação da Pesquisa de Clima permite criar empatia, prevalecendo mais sinceridade no ambiente e estimulando a aproximação, além de potencializar resultados qualitativos, como a satisfação dos clientes, e quantitativos, especialmente financeiros. *“O funcionário tem mais vez e voz. Há uma maturidade de ambas as partes, fruto do exercício de uma democracia dentro da organização, criando assim uma sinergia que multiplica forças e o comprometimento que gera resultados”*, afirma Günter Melchiors, finalizando que é possível *“exercer autoridade sem ser autoritário”*.

Esta percepção de importância e reconhecimento foi expressa pela fisioterapeuta Sara Palharini, que atua no hospital próprio. *“A Pesquisa nos trouxe a oportunidade de expor a nossa opinião quanto ao que é vivenciado no dia a dia de trabalho, dentro e fora do setor, e favorece nosso crescimento pessoal. Enquanto equipe, podemos avaliar os resultados por categorias, momento em que identificamos o que deve ser modificado para aumentar a satisfação no ambiente de trabalho”*, revela. Para a profissional, a Pesquisa de Clima oportuniza esclarecimentos e as ações fazem com que o colaborador sinta-se valorizado e motivado para trabalhar na instituição. *“As ações que são definidas em conjunto favorecem o engajamento profissional e norteiam o desenvolvimento da equipe, fazendo com que o cliente receba um serviço que atenda ainda mais as suas expectativas”*, conclui Sara.

A evolução significativa no clima organizacional, que evidenciou o enriquecimento das relações profissionais, é comprovada no aumento da satisfação geral dos funcionários, que passou de 71% na Pesquisa de 2014, para 79% em 2018. Isto porquê a busca por soluções, ao identificar aspectos que interferem no clima organizacional, é algo constante na cooperativa, que de forma planejada, estratégica e sistêmica aplica melhorias. Para o analista de Comunicação e Marketing, Geovani Gelatti, que atua junto à Gerência de Mercado, *“a Pesquisa de Clima e os Planos de Ação possibilitaram a identificação e o tratamento de alguns pontos cruciais para uma melhora no dia a dia de trabalho. Um bom exemplo de ação desenvolvida a partir deste estudo, foram as reuniões para aproximação e troca de experiência com as áreas que se caracterizavam como principais fornecedores ou clientes internos do setor. Percebemos de imediato a melhora na compreensão, por parte dos integrantes das equipes, e também um ganho significativo no clima organizacional e na intercooperação das áreas”*.

De fato, o diferencial de uma organização é conquistado por meio das pessoas que dela fazem parte. Ao estar feliz com a atenção que recebe da empresa, o funcionário retribui com melhor desempenho e resultados. Neste contexto, a Unimed

também já percebeu aumento na satisfação dos clientes, que atingiu a 89,51% de aprovação em 2018, superando a meta estabelecida. Do mesmo modo, a evolução no faturamento anual da cooperativa é um reflexo das melhorias implementadas, chegando ao acumulado de 84,76% entre 2012 e 2018. Além disso, no aspecto regulamentar, a cooperativa conquistou certificação no Nível 2 do Programa de Acreditação de Operadoras de Plano de Saúde, conforme RN 277 da ANS. Da mesma forma, como resultado do esforço constante para o engajamento dos funcionários, percebe-se claramente a motivação e a disposição das pessoas em participarem da Pesquisa ou mesmo de serem protagonistas das campanhas de divulgação, estimulando os colegas à participação.

Para 2019, a Unimed Noroeste/RS inovou ao contemplar Planejamento Estratégico específico para suas duas unidades de negócio – Operadora de Plano de Saúde e Hospital Unimed Noroeste/RS. Ambos têm como objetivo, na Perspectiva Aprendizado e Crescimento, “Promover clima organizacional saudável e motivador” e “Desenvolver profissionais orientados para a cultura de resultado e cooperação”. Assim, assegura a continuidade da prática de gestão do clima organizacional como estratégica e essencial, mantendo coerência com seu princípio de valorização das pessoas como a essência do negócio.



BIBLIOGRAFIA

Central da Marca Unimed (Brandcenter). Unimed do Brasil. Encontrado em: www.centraldamarca.unimed.coop.br. Acesso em 24.04.19.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2008.

Guia de implantação – Jeito de Cuidar Unimed. Unimed do Brasil, 2019.

Guia orientador – Programa de Gestão integrada da Qualidade para Operadora de Planos de Saúde Unimed baseada na norma RN 277 e ISO 9001, Programa Qualifica.

LIMA, João de. **Gestão e Cultura de Resultados.** São Paulo, Editora Gente, 2015.

Planejamento Estratégico – Unimed Noroeste/RS – 2019.

Relatório de Pesquisa de Clima Organizacional 2016 – Unimed Noroeste/RS.

Relatório de Pesquisa de Clima Organizacional 2018 – Unimed Noroeste/RS

Tonet, Helena et al. **Desenvolvimento de equipes.** Rio de Janeiro, Editora FGV., 2 ed, 2009.



INFORMAÇÃO DOS AUTORES

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

Jonas Graffunder – Coordenador de Desenvolvimento de RH

Graduação em Administração

Pós-Graduação em Gestão Estratégica em Cooperativa de Saúde

MBA em Coaching e Gestão de Pessoas

Katiani Pertile – Psicóloga Organizacional

Graduação em Psicologia

Pós-Graduação em Psicologia Organizacional

Alessandra Costa – Auxiliar de Desenvolvimento de RH

Graduação em Psicologia