

CUIDANDO DE QUEM CUIDA: Nossa trajetória de superação.

Prêmio Top Ser Humano 2021
Categoria: Organização
Modalidade: Enfrentamento
da Crise gerada pelo
Coronavírus



índice

1. Sinopse	03
2. Objetivo do case	04
3. Público-alvo	04
4. Introdução	04
5. A Flexibilização do Trabalho	05
6. Transformação Digital	08
6.1. Clevercare: A tecnologia promovendo prevenção e cuidado	08
6.2. O cuidado no processo de recrutamento e seleção	10
6.3. O processo de onboarding digital	11
7. Saúde mental	13
7.1. Atendimento psicológico: Você não está sozinho no CCG Saúde	13
7.2. Atendimento ao colaborador: o CCG Saúde cuidando de você	14
8. Ações de reconhecimento dos colaboradores	15
9. Resultados	16
10. Conclusão	19
11. Bibliografia	20
12. Informações dos autores	21

1. Sinopse

O CCG Saúde, com seus 30 anos de história consolidou-se como uma empresa forte e tradicional no seu ramo de atuação. No mês de julho de 2019, uma parte da empresa foi adquirida por um fundo de investimentos do Banco Itaú, dando início a um novo ciclo na sua trajetória, ampliando seus investimentos e clínicas de atendimento e desenhando novos projetos estratégicos. Essa mudança organizacional alicerçou conquistas e crescimentos estruturais. Neste cenário, a empresa estava em pleno movimento de crescimento e grandes mudanças, quando surge o agravamento da pandemia do Covid-19 em nosso país.

Frente a todos os desafios, o CCG não mediu esforços para estabelecer novos processos e rotinas mantendo como o seu foco principal: as pessoas. Diante do avanço da pandemia, o CCG conseguiu vencer barreiras e crescer.

Dentre as soluções encontradas destacamos alguns exemplos: criação do Comitê Covid, com a participação da gestão, readequação dos cargos administrativos para atividades laborais em *home office*, implantação de monitoramento das condições de saúde dos colaboradores para detecção precoce de sintomas relacionados a Covid 19, implantação de uma plataforma *online* para capacitação e desenvolvimento. Buscando valorizar ainda mais nossas as equipes, foram realizadas outras ações, que incluem: envio de uma cesta presente para cada colaborador que venceu a Covid 19 e serviço de teleatendimento psicológico disponível para ouvir as pessoas e ajudá-las a superar as dificuldades, entre outras. Este conjunto de ações repercutiu de forma muito positiva na percepção do cuidado e um grande resultado na satisfação do trabalho das nossas pessoas de valor neste momento tão difícil.



2. Objetivo do case

Descrever como conseguimos cuidar das nossas pessoas de valor, durante a maior crise sanitária do sistema de saúde, e motivá-las para que seguissem cuidando cada vez melhor dos nossos beneficiários, ao mesmo tempo em que gerenciávamos o período de maior crescimento da nossa história.

3. Público-alvo:

Voltado aos profissionais que estão buscando uma oportunidade dentro do CCG e que, devido ao contexto da pandemia, estão com receio dos processos presenciais, bem como à todos os colaboradores do CCG que estão presente no dia a dia, seja de forma presencial ou virtual.

4. Introdução:

Os desafios na gestão de pessoas na pandemia do Covid-19

A gestão de pessoas é uma área bastante desafiadora por si só dentro das organizações. Segundo Chiavenato (2010) a Gestão de Pessoas “é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”.

O CCG encontrava-se em pleno movimento de crescimento e com grandes mudanças em desenvolvimento, quando surgiu o agravamento da pandemia do Covid-19 em nosso país.



Atuando diretamente na linha de frente dos casos de Covid, em meio à maior crise sanitária da saúde e aos desafios por ela impostos, o CCG não mediu esforços para adequar algumas práticas de Gestão de Pessoas e se reorganizar para as novas formas de trabalho. E para readequar estas práticas, foi necessário compreender que estas ações devem considerar aspectos importantes como a rotina de trabalho, satisfação, produtividade e a saúde mental dos colaboradores.

Segundo pesquisa da *Great Place to Work (GPTW)* publicada em dezembro de 2020 que contou com 1724 participantes sendo 358 representantes da alta liderança, foram citados entre alguns desafios e prioridades para a gestão de pessoas: a reorganização e flexibilização do sistema de trabalho, criar a mentalidade digital e criação de programas voltados para a saúde mental.

A pandemia trouxe novos desafios na gestão de pessoas, assim, o CCG Saúde buscou desenvolver ações que estivessem alinhadas aos valores e tendências, considerando as pessoas em primeiro lugar.

5. A Flexibilização do Trabalho

Considerando as orientações do Ministério da Saúde de prevenção ao contágio pelo novo Coronavírus, e a velocidade necessária para a implantação de ações preventivas e corretivas, bem como ajustes nas operações, foi criado o Comitê Covid, com a participação da gestão. Este Comitê tem como principal objetivo o alinhamento das estratégias frente ao cenário da Pandemia, estabelecendo ações sistemáticas de prevenção e correção, tendo como pauta:

- Criação e atualização do protocolo assistencial CCG para manejo e tratamento dos casos com Covid-19 baseadas nas orientações do Ministério da Saúde e



secretárias do estado e municípios conforme fase epidemiológica Nacional e Regional;

- Atualização do protocolo de uso de EPIs nas Clínicas CCG;
- Criação do protocolo para manejo de pacientes críticos;
- Reuniões diárias com a Diretoria Executiva;
- Boletim epidemiológico diário em todos os níveis visando acompanhar a evolução da Pandemia.

Em decorrência das definições deste Comitê, diversas ações foram estabelecidas e passaram a fazer parte da rotina do CCG.

Seguindo na linha de adequações da sua rotina, para evitar aglomerações em locais fechados, o CCG Saúde promoveu a readequação dos cargos administrativos para atividades laborais em *Home Office*. Esta ação está em conformidade com a Lei Federal 13.467 de 2017, que define o teletrabalho, trabalho remoto ou home office como todo o trabalho executado pelos Empregados a distância, ou seja, fora do ambiente de trabalho na empresa.

E para ser colocada em prática, esta ação exigiu uma estruturação logística bastante organizada, pois ao mesmo tempo em que tínhamos que atender a legislação e garantir o distanciamento das equipes administrativas, em um momento de muita insegurança e ansiedade, também precisávamos manter nossas clínicas, diretamente ligadas ao atendimento de pacientes com Covid-19 em pleno funcionamento.

Nesse cenário, também para atendimento as orientações do Ministério da Saúde, precisamos afastar da operação os colaboradores com doenças crônicas e os com mais de 60 anos.



Desde o início da pandemia, o CCG Saúde não mediu esforços em prol da segurança e preservação da saúde de seus colaboradores. Toda a legislação de âmbito nacional, estadual e municipal, foram avaliadas e seguidas.

Vale ressaltar que há unidades da empresa em vários municípios do Rio Grande do Sul, com isso cada Lei, Decreto, Portaria de cada município foi levada em consideração as regras previstas no Decreto Estadual nº 55.240, de 10 de maio de 2020, que institui o Sistema de Distanciamento Controlado;

- as regras previstas no Decreto Estadual nº 55.241, de 10 de maio de 2020, que determina a aplicação das medidas sanitárias segmentadas;
- as Portarias da Secretaria de Saúde (SES-RS) para atividades específicas;
- as regras previstas na Portaria conjunta SES-SEDUC, que determina medidas de prevenção, monitoramento e controle ao novo coronavírus, a serem adotadas por todas as Instituições de Ensino no Estado.
- os atos das autoridades municipais competentes, fundamentados com respaldo em evidências científicas e em análises sobre as informações estratégicas em saúde.

Diante deste desafio, o CCG Saúde elaborou um manual para orientar as equipes. Este material foi construído com a colaboração das áreas de Gestão de Pessoas, Jurídico, Marketing e Tecnologia da Informação. Pensando no bem-estar e na adaptação dos colaboradores a este novo modelo de trabalho e as dificuldades impostas, o manual disponibilizou informações como: orientações sobre a jornada de trabalho, dicas para organização de um ambiente agradável para o trabalho em casa, assim como, tutoriais para acessar ferramentas *online* para comunicação em vídeo,



áudio e texto.

6. Transformação Digital

É consenso que a pandemia acelerou o dia a dia do trabalho, transformando a automatização dos processos nas organizações em uma realidade. Empresas que não estavam estruturadas precisaram adequar seus processos rapidamente diante desta nova realidade.

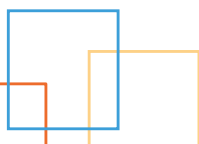
De acordo com Chiavenato (2010, p. 42) “na Era da Informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”.

Na área de Gestão de Pessoas, as soluções digitais trazem vários benefícios tornando a transformação digital cada dia mais necessária no nosso cotidiano. E todas estas mudanças, nos levaram a uma reflexão: Como podemos aliar o cuidado com o outro à tecnologia?

Com nossos esforços direcionados às pessoas, o CCG transformou a tecnologia em cuidado a partir de novas ferramentas reestruturando seus processos de trabalho e se reinventando frente a esta nova realidade.

6.1. Clevercare: A tecnologia promovendo prevenção e cuidado

Em agosto de 2020, o CCG Saúde implantou o sistema de busca ativa, inicialmente com formulário físico e posteriormente através de um programa utilizando a tecnologia, denominado CleverCare.



O CleverCare consiste em uma estratégia para monitorar a saúde dos colaboradores. A principal função é detectar os sintomas relacionados a Covid-19 precocemente e, se for o caso, proceder com os protocolos médicos implantados informando quais colaboradores estão aptos para trabalhar e quais devem ser examinados.

O sistema gera relatórios diariamente que são encaminhados ao Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) e ao gestor do colaborador.

Os colaboradores recebem diariamente, por mensagem SMS, um questionário de Triagem de Covid-19 com questões sobre a sua saúde. Após a resposta de cada colaborador, o sistema faz uma interpretação das respostas baseadas em protocolos clínicos da empresa, gerando um QR Code.

Esse QR Code pode ser verde ou vermelho. O QR Code Verde significa que o colaborador está apto para ingressar na clínica ou matriz e trabalhar normalmente. Já o QR Code Vermelho significa que o colaborador não está apto para ingressar na clínica ou na matriz. Todos os resultados dos colaboradores não aptos, são enviados para o gestor e para a equipe do SESMT. O gestor entra em contato com o SESMT para realizar a avaliação de saúde do colaborador.

Após avaliação pela equipe técnica, será definido seu retorno para o trabalho ou encaminhamento para avaliação médica.

O monitoramento utilizando o CleverCare representa não só uma ferramenta para oferecer informações e orientações, mas a importância e o valor que o CCG Saúde dá ao que considera mais importante, que são as pessoas de valor.



6.2. O cuidado no processo de recrutamento e seleção

Uma área fundamental que necessitou uma grande adaptação, foi a área de recrutamento e seleção. No cenário atual, houve um aumento significativo de ofertas no mercado para as vagas da área assistencial, principalmente para os cargos de técnicos de enfermagem e enfermeiros, devido a necessidade emergencial para contratação destes profissionais para aumento de quadro nos hospitais e clínicas, para atendimento dos pacientes com a Covid-19.

Importante destacar que o mercado de trabalho permeia o processo de escolha dos candidatos, pois em momentos de muita oferta de trabalho para funções similares ou que exigem requisitos parecidos e partem dos mesmos segmentos de empresas, existem maiores dificuldades na captação de pessoas. (Hanashiro et al, 2008)

Como já havíamos implantado a plataforma Gupy no processo de recrutamento e seleção, conseguimos adaptar entrevistas e testes para a modalidade *online*, que viabilizou o preenchimento das vagas existentes de forma ágil. Estas vagas foram oriundas dos afastamentos dos colaboradores portadores de doenças crônicas e com mais de 60 anos, devido a necessidade de aumento de quadro e também para vagas de substituições.

A tecnologia para automação dos processos foi fundamental para atingirmos nossas necessidades de equipes, visto que, muitos candidatos com receio de circularem pelo risco contaminação, não compareciam às entrevistas presenciais e este olhar mais cuidadoso trouxe resultados positivos e aumento da adesão nas entrevistas para futuras contratações.



6.3. O processo de *onboarding* digital

O processo de *onboarding* ajuda os recém-contratados no aprendizado de conhecimentos, habilidades e comportamentos alinhados com a organização. Este processo visa dar as boas-vindas, socializar, desenvolver e fortalecer os profissionais para o engajamento e alinhamento com a cultura, história e processos da organização.

Estudos demonstram que o processo de socialização é importante porque afeta a adaptação dos novos empregados em relação a efetividade, satisfação no emprego, comprometimento organizacional, *turnover* e absenteísmo (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007).

E diante do cenário da pandemia e de todas as restrições impostas, precisamos adaptar nossos processos e reinventar o processo de integração dos novos colaboradores, até então realizado na modalidade presencial na empresa. Seguindo as premissas do Ministério da Saúde para minimizar o risco de contágio da Covid-19 e evitar aglomerações, utilizamos a estratégia e implantar o *onboarding* digital de forma remota.

Mas como conduzir a integração dos colaboradores mantendo a experiência positiva de maneira remota?

O primeiro passo para esta mudança é compreender que o processo de *onboarding* vai além do desejo de boas-vindas. Ele deve ser bem estruturado, assim, partimos da premissa que o processo *online*, precisa necessariamente garantir que os novos colaboradores se sintam adaptados e próximos da empresa, além de uma boa experiência.



Superando as dificuldades no início da pandemia, no mês de abril de 2020, lançamos a plataforma de ensino-aprendizagem chamada educaCCG, disponibilizando acesso aos cursos para integração dos novos colaboradores.

Em seguida, partimos para o processo de revisão e readequação de todos os cursos antes ministrados na modalidade presencial para o EAD. E para vencer este desafio, unidos por um objetivo único de promover uma experiência positiva para nossos novos colaboradores, reunimos diversas áreas que trabalharam em colaboração para ajustar as informações e orientar o novo colaborador, em ambiente virtual de forma mais clara e efetiva.

Contamos também com um profissional da equipe de educação corporativa que realizou o design educacional, implementando as modificações necessárias e ampliando os recursos metodológicos para a modalidade EAD, tornando os cursos e aulas mais divertidos e impactantes.

A fim de promover uma conexão e “encantamento” desde o início da sua trajetória no CCG Saúde, enviamos para o novo colaborador uma mensagem de boas-vindas pelo aplicativo WhatsApp, orientando sobre o acesso à plataforma digital pelo endereço eletrônico e QR Code.

Na plataforma educaCCG, os novos colaboradores podem acessar a trilha de aprendizagem chamada Escola de Valor dedicada às nossas pessoas de valor. Nesta trilha, são disponibilizados os conteúdos da integração institucional denominados: Nossa história, Orientações sobre NRs: para o cuidado com o colaborador, Rotinas administrativas, Informações sobre o Programa de Pessoas com Deficiência, Código de Conduta Ética, Protocolo para Cuidados com Covid-19 e Higienização de Mãos. Além de outros materiais como vídeos institucionais, infográficos e perguntas sobre

os cursos para reforçar os conhecimentos adquiridos com *feedback*.

Por fim, disponibilizamos uma avaliação de reação para preenchimento que consideramos como um norteador para nossas ações, constituindo uma experiência completa de acolhimento e de aprendizado!

7. Saúde mental

7.1. Atendimento psicológico: Você não está sozinho no CCG Saúde

A Covid-19 modificou rotinas diárias, mobilizou as pessoas para o isolamento, causou perdas insuperáveis nas famílias, nos aproximando do medo da contaminação e dos sentimentos de ansiedade e depressão. Desta forma, a saúde mental assim como a saúde física das pessoas deve ser considerada uma prioridade.

É indiscutível que o atendimento psicológico traz benefícios para a saúde das pessoas. E quando consideramos o ambiente corporativo não é diferente, a psicologia organizacional permite reconhecer e prevenir causas de doenças psicossomáticas, que causam impactos negativos no rendimento dos colaboradores, problemas no trabalho e ausências frequentes.

O CCG Saúde ciente do momento difícil que estamos vivendo disponibilizou para os colaboradores o Serviço de Teleatendimento Psicológico. Através do serviço de acompanhamento do SESMT, por meio da Enfermeira e da Médica do Trabalho, os colaboradores, que haviam sido impactados de alguma forma pela Covid, foram direcionados, enquanto apresentassem necessidade, para seguir com acompanhamento adicional de uma psicóloga para atenção especial à sua saúde mental.



Foram divulgados pelos canais de comunicação interna, informações sobre o serviço assim como, os dias e horários disponibilizados para atendimento pelos profissionais especializados para o cuidado com os nossos colaboradores. Com o Teleatendimento Psicológico do CCG Saúde temos a certeza de que nossos colaboradores não estão sozinhos!

7.2. Atendimento ao colaborador: o CCG Saúde cuidando de você

O CCG possui uma estrutura de profissionais para o atendimento dos colaboradores que apresentam algum sinal ou sintoma de problemas na sua saúde. Esta estrutura está inserida na área de Gestão de Pessoas e conta com a equipe do SESMT para atendimento. A equipe de atendimento é composta por uma Enfermeira do trabalho, uma Médica do trabalho e profissionais da Segurança do trabalho.

Nos casos de suspeita de Covid uma vez iniciado o acompanhamento, a Enfermeira do Trabalho realiza um monitoramento a cada 24 horas, enquanto o mesmo é encaminhado para realizar o exame RT-PCR para detecção de infecção pela Covid-19. Caso, por meio da testagem, o resultado seja positivo, inicia-se o monitoramento a cada 48 horas pela Médica do Trabalho até a sua alta e liberação médica para retornar as suas atividades. Além disso, o CCG disponibiliza um número de celular para o suporte 24 horas ao colaborador com Covid-19. Recentemente, com a disponibilização das vacinas para os profissionais que atuam nas empresas de suporte à saúde, o CCG vem mantendo o controle da vacinação para Covid-19 dos seus colaboradores.

8. Ações de reconhecimento dos colaboradores

Hoje nossas casas se tornaram portos seguros, lugares onde precisamos reinventar nosso jeito de conviver, de trabalhar e de se divertir. Nossa vida nunca teve tanto valor.

A pandemia afetou diversos fatores do cotidiano e principalmente nas relações de trabalho. Neste momento tão difícil, o CCG realizou ações de reconhecimento para os colaboradores. Estas ações geram engajamento, mantêm a eficácia e melhoram a produtividade na empresa.

Lançamos o plano de retenção para Médicos Emergencistas de Pronto Atendimento. Para os médicos que atuam nas unidades de Pronto Atendimento foi incluído um reajuste de 20% no salário nos meses de março e abril de 2020. Esta ação teve como objetivo, valorizar o empenho e dedicação destes profissionais em uma época com tantas dificuldades, que prestam o cuidado zelando pelo compromisso e atendimento de excelência.

Os colaboradores que realizaram suas atividades laborais na operação na linha de frente nos meses de abril e maio de 2020, receberam um vale alimentação no valor de R\$ 200,00 (duzentos reais), destacando seus esforços pessoais para manter a excelência no atendimento aos beneficiários e seu papel na equipe.

Outra ação de reconhecimento foi a entrega de uma cesta presente para aqueles colaboradores que traçaram uma batalha contra a Covid-19. Neste momento, onde a doença impõe tantas restrições, principalmente para o contato humano, o CCG Saúde



entregou com este gesto de reconhecimento, carinho e atenção na casa dos colaboradores. Esta ação que representa o cuidado com quem também cuida, certamente ficará marcada em seus corações.

A fim de reconhecer os profissionais que atuam na linha de frente do enfrentamento da Covid-19, um artista foi convidado para homenagear os profissionais da saúde. Cores e traços vieram para destacar, em uma das principais avenidas de Porto Alegre, a grande fachada da clínica Estar Bem.

9. Resultados

Dada a situação da pandemia do Covid-19, houve a necessidade de reestruturar processos, repensar modelos e criar soluções para se adaptar ao novo “normal”. As mudanças não foram fáceis, mas seguimos nossos planos baseados no nosso propósito de manter foco nas pessoas e para as pessoas.

Explanamos alguns achados após implantação das ações, que merecem destaque:

- Na implantação do trabalho remoto por exemplo, vale destacar a agilidade e eficácia com que os processos foram readequados. Na área de compras, por exemplo, mesmo tratando-se de um período atípico e com todas as dificuldades iniciais para aquisição de insumos, fomos capazes de direcionar o quadro de colaboradores para home office. E para realizar esta ação, contamos com o apoio da área de Tecnologia da Informação, onde foram testados e implantados sistemas operacionais para a realização das atividades. Toda a reestruturação e flexibilização da estrutura de trabalho, incluindo remanejamento de toda a equipe administrativa, foi realizado em apenas quatro dias úteis, garantindo o atendimento direto aos beneficiários na ponta e organizando todos os



processos para o trabalho remoto.

- Como resultado das ações e esforços para manutenção da saúde dos colaboradores, o CCG orgulha-se em poder contar com um sistema de gestão e monitoramento de casos e gerenciamento das situações que surgiram com a pandemia. Com a implantação do CleverCare, conseguimos obter dados que propiciaram planejar ações para o dimensionamento de pessoal, capacitações em saúde, bem como, a gestão das condições das clínicas do CCG.
- As soluções digitais trazem vários benefícios tornando a transformação digital cada dia mais necessária no nosso cotidiano. Na área de recrutamento e seleção, buscamos promover mais conforto para o candidato, neste período de incertezas e medo da contaminação, com a implantação do modelo das entrevistas para a modalidade *online*. Com esta medida, tornamos os processos mais ágeis e assertivos, no período janeiro de 2020 até abril de 2021 conseguimos gerenciar a candidatura de 60.835 pessoas para as vagas na nossa empresa de acordo com as particularidades de cada perfil de vaga.
- Modificar o processo de *onboarding* do recém-contratado a partir da implantação de uma plataforma digital foi bastante desafiador. No entanto para nossa equipe da gestão de pessoas, o sucesso desta ação é demonstrado pela percepção das pessoas e pelas conexões estabelecidas com o novo colaborador. No período de abril de 2020 a abril de 2021 acessaram a plataforma EAD 349 colaboradores, configurando 1920 horas de treinamento. Dentre os depoimentos coletados nas avaliações de reação destacamos:

“Excelente apresentação da Empresa. Nesse material já pude perceber o carinho e dedicação com que a Empresa trata seus funcionários. Estou muito feliz e agradecida pela oportunidade em fazer parte desse grande grupo.”

“Diversificada a forma de ensino não ficando cansativo. Hora vídeo, hora leitura.”

- O sofrimento psicológico na pandemia tem gerado muitas necessidades para o cuidado com a saúde mental das pessoas. Conforme descrevemos o CCG Saúde disponibilizou o Teleatendimento para os nossos colaboradores. E esta importante ação gerou, no período de julho de 2020 até março de 2021, um número de 130 acompanhamentos psicológicos na empresa. Este suporte resultou em um amparo importante aos colaboradores que necessitavam de um acompanhamento em momento de dificuldade e grande impacto sofrido pela pandemia.
- As ações de reconhecimento são vantagens estratégicas, de nada valem grandes estruturas e tecnologias de ponta se não tivermos as pessoas dentro da organização. Entendemos que o reconhecimento financeiro é importante, mas consideramos que o afeto, o carinho e as mensagens de incentivo e recuperação, diante da realidade pelo acometimento da doença são essenciais para a recuperação, conforme relato de um colaborador recuperado da Covid-19: “Hoje recebi de presente esta linda cesta da empresa a qual tenho orgulho de fazer parte dessa grande família a 10 anos que e o CCG.”



10. Conclusão

O período de enfrentamento à pandemia do Covid-19 representou o maior desafio em termos de reorganização de processos e de pessoas na história do CCG. As incertezas iniciais foram superadas pelo trabalho constante de uma empresa que tem a saúde como negócio e o dia a dia foi sendo melhor absorvido na medida que as ações tomadas foram assumidas por todos de forma consciente e com muita disciplina.

Enfrentar esta crise sanitária no mesmo período de consolidação da *joint venture* com o Kinea, significou uma prova de superação, pois não obstante o cenário de incertezas que se instaurou no mundo todo e afetou a todos, empresas e pessoas, a cultura da organização estava sendo fortemente impactada.

As pessoas reagem de maneiras diferentes aos cenários de incertezas e de mudanças. Ciente disto, o CCG buscou conhecer cada vez mais os acontecimentos e direcionar as pessoas conforme suas condições de saúde, sempre com muito suporte e orientação, se fazendo presente e acolhendo a todos que necessitavam.

Os processos foram redesenhados, as contratações, as admissões, os treinamentos, as integrações e as reuniões passaram a ser virtuais, pois muitas pessoas estavam sendo alocadas para trabalhar em suas casas, de forma isolada e as novas contratações não podiam ter contato presencial com suas futuras lideranças e equipes. As pessoas que atendiam nas clínicas estavam tendo contato direto com casos que colocavam suas saúdes em risco.

Através de novas tecnologias passou a monitorar as condições de saúde de todos e com a identificação que qualquer possibilidade de risco de infecção, colocava em ação



um plano desenvolvido especialmente para direcionar e preservar as pessoas da melhor forma, de maneira que sua integridade física e mental estivesse sempre nas melhores condições possíveis, sempre contando com nossos próprios profissionais capacitados e habilitados para atuarem de maneira a preservar as nossas pessoas.

As lideranças do CCG estabeleceram uma rotina de vigia constante, analisando a evolução de dados e informações que nos dessem a certeza das decisões tomadas em prol de seus colaboradores.

Com isso, o CCG Saúde conseguiu absorver os impactos das incertezas iniciais, gerenciar o dia a dia, que pressupunha um cuidado extremo com as pessoas e seguir seu momento de crescimento, com mudança de cultura e conquistando novos mercados, fazendo do seu modelo de gestão um modelo ainda mais consolidado em termos de cuidados e acolhimento às suas pessoas de valor.

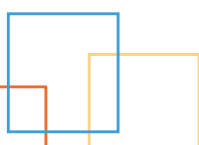
11. Bibliografia

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GREAT PLACE TO WORK. Relatório Tendências de Gestão de Pessoas, 2021.

HANASHIRO, D.M.M. TEIXEIRA, M.L.M; ZACARELLI, L.M. Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BAUER, T. N., BODNER, T., ERDOGAN, B., TRUXILLO, D. M., & TUCKER, J. S. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721, 2007.



12. Informações dos autores

Patrícia Mesquita Fonseca Campos - Pedagoga, Especialista em Gestão de Pessoas, Gerente de Recursos Humanos do Grupo Centro Clinico Gaúcho. Atuou por mais de 15 anos na Gestão de Pessoas de Empresas de Grande Porte.



