HOSPITAL UNIMED CHAPECÓ

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA UNIMED CHAPECÓ

4ª Edição

Chapecó – SC

2021

1. INTRODUÇÃO

Manter o negócio sustentável e competitivo é um desafio constante e presente em todas as organizações. Quando se fala no contexto da saúde que atua enquanto operadora de serviços e recursos próprios, esse contexto se destaca ainda mais. Uma das ferramentas para amparar essa capacidade é a gestão estratégica, um processo que deve ser compartilhado com todos os níveis da organização, buscando alinhamento, comprometimento e engajamento.

Nesse contexto e alinhada a Política Institucional e ao seu modelo de Gestão de Pessoas por Competência (GPC), a Unimed Chapecó estruturou o Programa de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), buscando fortalecer ações direcionadas às lideranças e suas equipes.

O Programa caracteriza-se como um dos principais instrumentos de desenvolvimento de gestão de pessoas da Unimed Chapecó, tendo como base uma ação de contexto estruturante com foco nos resultados das Avaliações de Desempenho, Programa de Sucessão, Pesquisa de Clima Organizacional e observações nas práticas dos processos de gestão de pessoas. Por meio dessas ações de desenvolvimento, é possível a construção de vínculos entre a estratégia e as metas estabelecidas, em que haja um sistema gerencial participativo e colaborativo entre equipes e gestores, e promovam, assim, um alinhamento estratégico para alcançar os resultados esperados.

Numa abordagem inovadora e diferenciada, considerando o contexto da Cooperativa, o Programa tem a mesma duração do ciclo de avaliação da Gestão de Pessoas por Competências, dividido em três eixos com módulos que envolvem diferentes temas de desenvolvimento, podendo ser realizados interna ou externamente. E ainda dividido em grupos de acordo com as responsabilidades envolvidas no cargo ou no desempenho.

Cabe sinalizar, que os Eixos e Módulos aqui apresentados e estruturados se referem ao Desenvolvimento das Competências Comportamentais e Estratégicas, pertinentes a cada grupo de trabalho. Porém, enfatizamos que o Programa contempla aspectos de maior relevância a serem desenvolvidos de forma global pelas equipes, mas à medida que o Gestor ou o próprio colaborador compreenda pertinente desenvolver competências que não foram envolvidas, poderá buscar desenvolvimento especifico.

Também há todo um desdobramento de desenvolvimento das competências técnicas, seja por iniciativas individuais ou Educação Continuada, onde seguem os direcionamentos definidos no Mapeamento de Necessidades, os quais podem variar de acordo com o contexto vivenciado e que podem ser buscados com maior detalhamento no documento que está em posse do Gestão de Pessoas. Outro aspecto que pode sofrer alterações é quanto a sequencia dos Módulos e Eixos aqui descritos, devido ao contexto dinâmico vivenciado na Unimed Chapecó. Contudo, toda a proposta para esse ciclo foi devidamente aprovada pela Diretoria Executiva e alinhada com os fornecedores.

Ainda, é valido ressaltar que a Cooperativa sempre teve como uma das suas diretrizes o Desenvolvimento de Pessoas, contudo, compreendemos que essa estruturação do PDP, envolvendo essa robustez e diversidade, é um marco na história da Unimed Chapecó.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Contribuir para o desenvolvimento das pessoas da Unimed Chapecó em seus mais diversos níveis e atuações, por meio de método estruturado.

2.2 Objetivos Específicos

- Estruturar, internamente, os programas de desenvolvimento das lideranças e equipes;
- Dar clareza a todos os públicos quanto ao programa de desenvolvimento instituído, internamente, pela Unimed Chapecó;
- Instrumentalizar os públicos para desenvolvimento pessoal e profissional, considerando o modelo de Gestão de Pessoas por Competências da Cooperativa;
- Promover um clima organizacional favorável;
- Fortalecer o capital humano, garantindo a sustentabilidade e competitividade no mercado.

3. ABRANGÊNCIA

Aplica-se a todos os cooperados, colaboradores e estagiários remunerados, sendo organizados em quatro programas de desenvolvimento, considerando o foco de atuação na Cooperativa. Os gestores são direcionados ao Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG), contemplando os Grupos Funcionais 01 a 04; As equipes são direcionadas, de acordo com suas atuações: Programa de Desenvolvimento de Equipes (PDE), contemplando os Grupos Funcionais 05 a 08, e Programa de Desenvolvimento de Equipes de Apoio (PDEA), contemplando as equipes das áreas de Higienização, Lavanderia e Nutrição; e o Programa de Desenvolvimento de Líderes em Formação (PDLF), contemplando os profissionais que atuam enquanto apoio dos gestores e/ou supervisores nos processos de gestão de pessoas, sendo estes indicados pelos gestores, ou que tenham o papel de liderança em pequenas equipes.

4. REALIZAÇÃO

O desenvolvimento dos profissionais acontece em formato presencial, Ao Vivo/On Line ou gravado, a depender dos objetivos do eixo/módulo em desenvolvimento. A metodologia depende do facilitador em questão, podendo ser utilizadas estratégias como: Workshop, palestras, oficinas, treinamentos e afins.

O levantamento das necessidades de desenvolvimento das equipes foi datado até meados da primeira quinzena do mês de abril do ano corrente (2021), sob responsabilidade dos gestores com mediação do Setor de Gestão de Pessoas. A partir disso, as mesmas foram analisadas pela equipe multidisciplinar do Gestão de Pessoas e deliberadas pela Diretoria, onde o início do Programa ocorreu em julho de 2021.

Cabe destacar ainda, que além do desenvolvimento de gestores e equipes, cada indivíduo possui seu próprio Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), o qual orienta as ações estruturadas para atingir seus objetivos de desempenho.

5. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES (PDG)

5.1 CONCEITUAÇÃO

Ao falar de liderança, muitas são as abordagens, métodos e estudos disponíveis e não há uma fórmula mágica para ser aplicada. Grandes autores como Kotter & Cohen (2013), ressaltam que “para promover qualquer transformação bem-sucedida, é preciso mudar mais que apenas a estrutura e as operações de uma organização, é necessário mudar comportamentos”.

E pensando neste contexto, consideramos os princípios do modelo integrado de gestão com foco na gestão da qualidade, o qual enfatiza a importância da atuação da liderança direcionada para uma capacitação contínua, em que a instituição deva criar estratégias funcionais para aprimorar suas competências, evidenciando uma ação proativa. Dessa forma, a capacitação busca impulsionar as ações comportamentais do indivíduo, fortalecendo o papel e a responsabilidade compartilhada com o líder nas práticas gerenciais e organizacionais.

Um ambiente de alto desempenho é onde as pessoas se engajam com o propósito da organização. O líder esclarece as metas, acompanha e gerencia o resultado, sendo que segundo Mandelli (2010) “as pessoas fazem não porque são mandadas, mas porque realmente querem e são desafiadas ao alcance dos resultados”.

O programa propicia a base para que os gestores desenvolvam a liderança de suas equipes, desdobrem e implementem estratégias, melhorem e otimizem seus processos, com foco em resultados, pessoas e clima organizacional favorável.

5.2 ESTRUTURA DO PDG

5.2.1 EIXO I – Líder na gestão da mudança em crise

- ✓ MÓDULO I – Autoconhecimento e Inteligência Emocional (Duração: 4 horas)
- ✓ MÓDULO II – Comunicação Assertiva (Duração: 6 horas)
- ✓ MÓDULO III – Cultura de Feedbacks (Duração: 4 horas)
- ✓ MÓDULO IV – Cultura de Segurança (Duração: 2 horas)

A partir da estruturação deste eixo, os gestores são instrumentalizados e direcionados para que sejam, primeiramente, desenvolvidos e fortalecidos enquanto indivíduos, para que então, possam ser capazes de gerir e mediar as relações de trabalho, a transitar as informações nos diversos níveis e áreas, a realizar feedbacks assertivos e que objetivem o desenvolvimento de sua equipe. Possui como foco resultados, pessoas e clima organizacional favorável.

5.2.2 EIXO II – Planejamento Estratégico e o papel do Líder

- ✓ MÓDULO I – Conceito de Planejamento/Gestão Estratégica (Duração: 4 horas)
- ✓ MÓDULO II – Planejamento Estratégico (PE) Unimed Chapecó (Duração: 6 horas)
- ✓ MÓDULO III – Indicadores de Performance (Duração: 2 horas)
- ✓ MÓDULO IV – Conceito de Gestão de Projetos (Duração: 4 horas)
- ✓ MÓDULO V – Método de Gestão Estratégica (Duração: 4 horas)
- ✓ MÓDULO VI – Implementação de Estratégia (Duração: 4 horas)

A partir da estruturação deste eixo, os gestores são instrumentalizados quanto à compreensão da base conceitual de planejamento estratégico, para que então, possam se apropriar da estratégia da Cooperativa, de forma global. Ainda, compreender o impacto da sua área de atuação no negócio, sendo capaz de implementar as ações, acompanhar e direcionar a execução das mesmas, gerenciando os indicadores de seus processos e resultados e articulando ações para gestão de projetos.

5.2.3 EIXO III - Liderança e Propósito

- ✓ MÓDULO I – Liderança de Si (Duração: 2 horas)
- ✓ MÓDULO II – Líder do Time (Duração: 4 horas)
- ✓ MÓDULO III – Liderança Exponencial (Duração: 2 horas)
- ✓ MÓDULO IV – Líder Mentor (Duração: 4 horas)
- ✓ MÓDULO V – *Mindset* – Modelos Mentais (Duração: 3 horas)

A partir da estruturação deste eixo, os gestores são mediados a refletir sobre o seu papel enquanto liderança da Unimed Chapecó, para que então, possam ampliar sua visão sobre os impactos da sua atuação nas suas equipes de trabalho. Ainda, possibilita uma mudança de comportamento, agregando novas estratégias para desenvolver e possibilitar crescimento mútuo: seu e da sua equipe, além de apropriar-se das ferramentas de gestão de pessoas, já instituídas.

6. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES (PDE)

6.1 CONCEITUAÇÃO

Uma equipe engajada e desenvolvida é responsabilidade do líder, pois quando ele "garante que seus colaboradores tenham os recursos de que precisam, sinaliza para eles que o que estão fazendo é importante e valioso. Quando reconhecem as pessoas pelo trabalho que realizam, isso indica que elas são importantes para a organização" (AMABILE; KRAMER, 2019, p. 80-81).

Nesse contexto, o gestor tem a responsabilidade de levantar as necessidades de desenvolvimento e treinamento e com o apoio da área de Gestão de Pessoas, definir o planejamento e execução, com base nos eixos de desdobramento. Ainda, atrelado ao objetivo de desenvolvimento dos gestores, bem como, a apropriação dos mesmos na gestão das pessoas, a construção do Programa de Desenvolvimento de Equipes levará em consideração as necessidades de treinamento identificadas pelo Mapeamento realizado, como já sinalizado.

6.2 ESTRUTURA DO PDE

6.2.1 EIXO I - Propósito

- ✓ MÓDULO I – Autoconhecimento e Inteligência Emocional (Duração: 4 horas)
- ✓ MÓDULO II – Comunicação Assertiva (Duração: 4 horas)
- ✓ MÓDULO III – Cultura de Feedbacks (Duração: 2 horas)
- ✓ MÓDULO IV – Novas atitudes, melhores resultados (Duração: 2 horas)

- ✓ MÓDULO V – *Smart Working* - Produtividade e Gestão de Tempo (Duração: 2 horas)

A partir da estruturação deste eixo, as equipes são direcionadas quanto a reflexão de suas habilidades individuais e como que elas podem se apresentar no contexto de maneira assertiva, bem como conhecer estratégias e ferramentas para que possam desenvolver suas capacidades, seja em relação a inteligência emocional, mudança de comportamento quanto a melhores resultados, transitar as informações de maneira coesa entre as pessoas envolvidas e compreender a importância de uma cultura transparente e aberta a feedbacks.

Assim, o objetivo é desenvolver e instrumentalizar equipes para que possam apresentar comportamentos assertivos e que possibilitem a manutenção de um clima organizacional favorável, maior produtividade e engajamento nos processos.

7. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE APOIO (PDEA)

7.1 CONCEITUAÇÃO

De acordo com a conceituação descrita no Programa de Desenvolvimento de Equipes (PDE), o Programa de Desenvolvimento de Equipes de Apoio leva em consideração as necessidades de treinamento identificadas para as áreas específicas de Higienização, Lavanderia e Serviço de Nutrição e Dietética a partir do resultado da avaliação de desempenho, de clima organizacional, dos indicadores de não conformidade e dos resultados de processos, além da vivência setorial.

Considerando a retomada de contratação direta desses profissionais pela Unimed Chapecó, os quais eram terceirizados anteriormente, consideramos a importância de construção de um Programa de desenvolvimento especifico a eles, afim de fortalecer e desenvolver as habilidades técnicas diante das necessidades especificas da Cooperativa.

7.2 ESTRUTURA DO PDEA

7.2.1 EIXO I - Propósito

- ✓ MÓDULO I – Autoconhecimento e Inteligência Emocional (Duração: 4 horas)
- ✓ MÓDULO II – Comunicação Assertiva (Duração: 4 horas)
- ✓ MÓDULO III – Cultura de Feedbacks (Duração: 2 horas)
- ✓ MÓDULO IV – Novas atitudes, melhores resultados (Duração: 2 horas)
- ✓ MÓDULO V – *Smart Working* – Produtividade e Gestão de Tempo (Duração: 2 horas)

A partir da estruturação deste eixo, as equipes são direcionadas quanto a reflexão de suas habilidades individuais e como que elas podem se apresentar no contexto de maneira assertiva, bem como conhecer estratégias e ferramentas para que possam desenvolver suas capacidades, seja em relação a inteligência emocional, mudança de comportamento quanto a melhores resultados, transitar as informações de maneira coesa entre as pessoas envolvidas e compreender a importância de uma cultura transparente e aberta a feedbacks.

Assim, o objetivo é desenvolver e instrumentalizar equipes para que possam apresentar comportamentos assertivos e que possibilitem a manutenção de um clima organizacional favorável, maior produtividade e engajamento nos processos.

7.2.2 EIXO II – Novo Colaborador

- ✓ MÓDULO I – Apresentação pessoal e postura profissional
- ✓ MÓDULO II – Higienização das mãos
- ✓ MÓDULO III – Prática sobre Higienização Hospitalar aos colaboradores do setor de Higienização
- ✓ MÓDULO III – Prática sobre Lavanderia Hospitalar aos colaboradores do setor de Lavanderia
- ✓ MÓDULO III – Prática sobre o Serviço de Nutrição e Dietética Hospitalar aos colaboradores do setor de Nutrição

Considerando a realidade do mercado, estruturamos um eixo específico para o novo colaborador com o intuito de apresentar normas, rotinas e práticas da Cooperativa desde seu início no trabalho para que ele seja capaz de apresentar comportamentos adequados ao ambiente hospitalar e para que possamos ofertar e acompanhar o desenvolvimento individual.

Quanto aos eixos descritos, os mesmos foram elaborados para capacitação das equipes ora em formato coletivo, ora direcionando de forma específica às áreas. Como os três setores (Higienização, Lavanderia e Serviço de Nutrição e Dietética) compõem a maior força de apoio da Cooperativa e por vezes as capacitações se assemelham, este programa foi composto considerando a realidade destes.

8. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO LIDERES EM FORMAÇÃO (PDLF)

8.1 CONCEITUAÇÃO

Na medida em que crescemos e que ocupamos mais espaço no mercado, nossas equipes crescem e ganham mais relevância dentro de nossos setores, e com isso torna-se cada vez maior o desafio de gerir e direcionar tais equipes. Diante desse contexto, um papel vem se destacando que é o "Líder em Formação". Nomeamos ele desta forma, referenciando aquele que é o apoio ou suporte imediato dos ocupantes de cargos de liderança e que de fato, está em processo de formação.

Esse profissional vem ganhando cada vez mais espaço. Ele é a referência do processo, o "braço" do gestor e precisa de atenção, bem como, de desenvolvimento e direcionamento para efetivar seu papel junto às equipes, ter clareza e assumir essa referência que acompanha seu cargo, sendo esses apontamentos realizados pelos gestores diante das avaliações de desempenho ou vivências setoriais. Além disso, esse programa visa desenvolver potenciais sucessores e está diretamente ligado ao Programa de Sucessão da Unimed Chapecó.

Considerando a realidade institucional e o objetivo do programa, todas as áreas são envolvidas, sendo que para algumas considerando a robustez da gestão das pessoas e dos processos, terão mais vagas e consequente mais profissionais envolvidos no desenvolvimento.

Os profissionais envolvidos no Programa, se referem as pessoas que no seu papel e responsabilidade tenham o direcionamento para liderança e influência. Para Especialistas que atuam na liderança imediata de pequenas equipes (Enfermeiro Assistencial, Nutricionista, Farmacêutico, Bioquímico/Biomédico, Governanta/Governante, etc.). Além desses, também podem envolver Especialistas/Analistas que atuam como referências e pontos de apoio, para a liderança, os quais precisam ser indicados pelo Gestor e diante de vagas disponíveis.

8.2 ESTRUTURA DO PDLF

8.2.1 EIXO I – Propósito

- ✓ MÓDULO I – Autoconhecimento e Inteligência Emocional (Duração: 4 horas)
- ✓ MÓDULO II – Comunicação Assertiva (Duração: 6 horas)
- ✓ MÓDULO III – Cultura de Feedbacks (Duração: 4 horas)
- ✓ MÓDULO IV – Cultura de Segurança (Duração: 2 horas)

A partir da estruturação deste eixo, as equipes são direcionadas à reflexão enquanto profissional Unimed Chapecó, seu papel e suas responsabilidades. Ainda, as equipes são

instrumentalizadas e direcionadas para que sejam, desenvolvidas e fortalecidas enquanto indivíduos, para que então, possam ser capazes de estabelecer relações interpessoais no trabalho e transitar as informações durante o processo nos mais diversos níveis e áreas, de maneira assertiva, considerando a liderança em processo de formação.

8.2.2 EIXO II – Planejamento Estratégico

- ✓ MÓDULO I – Conceito de Planejamento/Gestão Estratégica (Duração: 4 horas)
- ✓ MÓDULO II – Planejamento Estratégico (PE) Unimed Chapecó (Duração: 6 horas)
- ✓ MÓDULO III – Indicadores de Performance (Duração: 2 horas)
- ✓ MÓDULO IV – Conceito de Gestão de Projetos (Duração: 4 horas)
- ✓ MÓDULO V – Método de Gestão Estratégica (Duração: 4 horas)
- ✓ MÓDULO VI – Implementação de Estratégia (Duração: 4 horas)

A partir da estruturação deste eixo, os líderes em formação são instrumentalizados quanto à compreensão da base conceitual de planejamento estratégico, para que então, possam se apropriar da estratégia da Cooperativa, de forma global. Ainda, compreender o impacto da sua área de atuação no negócio, sendo capaz de apoiar os gestores nas ações e análises dos setores, participando nos desdobramentos das estratégias definidas, além de contribuir para a articulação das mesmas.

8.2.3 EIXO III – O líder em formação

- ✓ MÓDULO I – Liderança de Si (Duração: 2 horas)
- ✓ MÓDULO II – Líder do Time (Duração: 4 horas)
- ✓ MÓDULO III – Liderança Situacional e Desenvolvimento de Equipes (Duração: 3 horas)
- ✓ MÓDULO IV – Rotinas de Gestão de Pessoas

A partir da estruturação deste eixo, os profissionais são direcionados à reflexão de seus papéis enquanto referência nas equipes, para que eles sejam capazes de atuar, efetivamente, enquanto suporte nas demandas que envolvem as equipes. Esse módulo envolve tanto ferramentas, reflexões e sensibilização quanto as mudanças e/ou aprimoramento de comportamentos para que possam assumir seu papel de maneira assertiva e alinhada a Cultura da Cooperativa, como também, instrumentaliza-los com as práticas adotadas internamente e que sustentam os processos de Gestão

de Pessoas, como por exemplo: Avaliações de Experiência e Desempenho, Controle de Jornada de Trabalho, Seleção de Pessoas, Planos de Desenvolvimento Individual, etc.

9. OFICINAS

A partir do resultado obtido com o mapeamento do treinamento e desenvolvimento, construído juntamente com os gestores, entendeu-se pertinente e assertivo que, além de ofertar conteúdos de cunho técnico e comportamental por meio de treinamentos, palestras e workshops pré-definidos, que ofertássemos oficinas que pudessem agregar ainda mais possibilidades de desenvolvimento profissional/pessoal, os quais favorecem a entrega e a experiência interna do colaborador, independente da sua atuação na Cooperativa. Estas possuem característica de convite, sendo realizadas em horários distintos, inclusive em contraturno ou aos finais de semana, com facilitadores internos e externos, de maneira gravada ou presencial, de acordo com a temática da oficina.

São exemplos de temáticas para as oficinas: Excel, Oratória, Língua Portuguesa, Matemática Básica, Finanças Pessoais, Organização, dentre outros assuntos que possam surgir no decorrer do programa.

10. REFERÊNCIAS

AMABILE, Teresa M. e KRAMER, Seteven J. **O poder das pequenas vitórias**. In: Coleção Inteligência Emocional – Felicidade. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

KOTTER, John P. e COHEN, Dan S. **O Coração da Mudança:** transformando empresas com a força das emoções. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MANDELLI, Pedro. **Muito Além da Hierarquia:** Revolucione sua performance como Gestor de Pessoas. São Paulo: Gente, 2010.