

MANUAL

GESTÃO DE PESSOAS

NA ÁREA DA SAÚDE



MANUAL

GESTÃO DE PESSOAS

NA ÁREA DA SAÚDE



EXPEDIENTE

Autores:

Dr. André Chiga

Dra. Juliana Pereira Veloso Chiga

Coordenação do projeto:

José Antonio Ramalho

Revisão:

Andrew Simek (DRT 10484/DF)

Isabella Queiroz

Camila Gonzalez

Enzo Blum (DRT 13356/DF)

Diagramação e projeto gráfico:

Luana Mariz

Editor e Jornalista Responsável:

Andrew Simek (DRT 10484/DF)

AUTORES

Dr. André Chiga

Médico cardiologista, diretor do Hospital São Francisco de Assis, presidente da Sociedade Brasileira de Médicos Executivos. MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela USP. Professor de Estratégias na Saúde da Fundação Dom Cabral.

Dra. Juliana Pereira Veloso Chiga

Psicóloga, MBA em Gestão de Negócios pela FGV, especialista em Psicologia Positiva, executiva de Recursos Humanos de grandes multinacionais. Master trainer e consteladora sistêmica pela Hellinger Schule.

SUMÁRIO

- 11** » PALAVRA DO PRESIDENTE
- 13** » INTRODUÇÃO
- 14** » 1. RECURSOS HUMANOS (RH) ESTRATÉGICO
- 28** » 2. CULTURA: NORMAS, VALORES E COMPORTAMENTOS
- 29** » 3. CONHEÇA AS 5 DIMENSÕES
- 31** » 4. VANTAGEM COMPETITIVA
- 32** » AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
- 35** » FEEDBACK
- 38** » REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PALAVRA DO PRESIDENTE

Antes de qualquer coisa, toda organização deveria se questionar se seus funcionários e colaboradores estão em primeiro lugar em sua lista de prioridades. Caso a resposta seja negativa, é preciso rever sua forma de atuação com urgência, pois esse fator de importância afeta diretamente no desempenho das equipes e, conseqüentemente, no sucesso dos negócios.

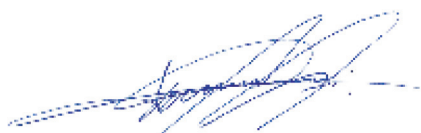
De nada adianta investir em inovação, por exemplo, se os recursos humanos das empresas – sejam pequenas ou grandes – forem deixados de lado. Em um cenário ideal, o RH deve ser um dos principais focos do plano de desenvolvimento tecnológico de uma empresa.

É fato que pessoas capacitadas, satisfeitas e engajadas produzem mais e melhor. Além disso, as tomadas de decisões estratégicas também ficam mais fáceis e assertivas quando as empresas “escutam” e valorizam o departamento de gerenciamento de capital humano.

Os gestores de pessoas, portanto, devem ser profissionais em constante aprimoramento, com posicionamentos táticos e conhecimentos cada vez mais amplos, pois suas funções atualmente vão além das atividades administrativas do setor.

Na área da saúde, essa necessidade não é diferente. O gerenciamento estratégico é imprescindível, embora seja um grande desafio. Este manual, de autoria do médico cardiologista André Chiga e da psicóloga Juliana Chiga, traz informações e orientações para que hospitais, clínicas e demais instituições sejam bem-sucedidas nessa missão.

Tão comentada nos dias de hoje, uma boa experiência do cliente, por exemplo, também dependerá da forma como é feita a gestão dos colaboradores da área da saúde. Estudos revelam que o envolvimento dos profissionais tem grande impacto na satisfação dos pacientes. Sem adotar sistemas de gestão que promovam constantemente esse engajamento, será sempre maior a probabilidade de as instituições de saúde terem clientes insatisfeitos.



Raul Canal
Presidente da Anadem



INTRODUÇÃO



Para começar este manual, cabe a pergunta: será que o velho departamento pessoal morreu?

Sem dúvida que não, algumas empresas ainda o praticam exatamente como há anos. Seleções, contratações, documentações, folha de pagamento, dissídios, regulamentações, controles de horas extras, todos esses serviços que compõem a atividade básica de um Recursos Humanos (RH) são necessários. Entretanto, a evolução para RH foi um passo que ganhou ainda mais espaço quando assumiu papel relevante nas estratégias das pequenas e grandes empresas, com foco e

conhecimento da importância do ser humano para o sucesso do negócio. Nasce, com força total, a Gestão Estratégica de Pessoas, em que a valorização do capital humano ganha todo destaque que merece.

No método atual de encarar a gestão (planejamento, processos, pessoas e controles), fica evidente o papel estratégico que é cuidar das pessoas. São elas que trabalham, produzem, desenvolvem, vendem e entregam os serviços. Não é nenhum exagero afirmar que as pessoas são o principal ativo de qualquer instituição.

Portanto, ter equipes treinadas, motivadas e comprometidas com uma entrega sensacional, com a experiência e com o sucesso do cliente é, hoje, um enorme diferencial competitivo. Captar, alocar, desenvolver, reter e organizar as pessoas são atividades estruturais e estratégicas para desenvolver o seu negócio.

Seja um escultor de pessoas!

Boa leitura!



I. RECURSOS HUMANOS (RH) ESTRATÉGICO

O RH evoluiu, ao longo do tempo, mas ainda hoje há grandes empresas em que a área é vista apenas como administração de pessoal ou, ainda pior, como um departamento que gera apenas custo. A transição do departamento pessoal para a administração de pessoal, somada ao desenvolvimento de RH, cargos e salários, contribuiu para a evolução ao RH estratégico.

A função de Gestão de RH nas empresas mais modernas e atualizadas evoluiu, porque é chamada para servir como parceira no planejamento estratégico e na tomada de decisões, a fim de facilitar a formulação e a implementação dessas ações. Essa nova função é crítica, porque a maneira como as pessoas são gerenciadas tem um impacto significativo sobre o sucesso ou o fracasso das estratégias de negócios. Se uma empresa planeja construir uma nova instalação para implementar uma estratégia de redução de custos ou atender a um novo mercado, o esforço terá muito mais probabilidade de ter sucesso se o RH participar da escolha do local. As informações sobre a oferta e a demanda por funcionários qualificados na localidade, o custo, valores e as crenças predominantes dos residentes da área e líderes comunitários são muito importantes para a tomada de decisões corretas.





Com os gestores de RH participando cada vez mais da alta administração em suas organizações e trabalhando com a equipe executiva no planejamento estratégico, o conhecimento de negociação sindical e a administração de RH deixam de ser o suficiente para um bom desempenho do departamento. Atualmente, aqueles que atuam na função de gerenciamento de recursos humanos devem ter conhecimento das operações de marketing, finanças, contabilidade e do mercado em geral. Eles precisam ser gerentes de serviços de saúde, bem como de RH, ao mesmo tempo em que têm uma perspectiva gerencial ampla e se concentram em como suas funções podem contribuir para o cumprimento das metas organizacionais.

A Gestão Estratégica de RH envolve um processo orientado para o futuro de desenvolvimento e de implementação de programas que abordem e resolvam problemas de negócios e contribuam diretamente para os principais objetivos de negócios de longo prazo.

A Gestão já foi, em grande parte, uma função administrativa focada nas responsabilidades do dia a dia, como recrutamento e seleção de funcionários, e gerenciamento de benefícios aos funcionários. As mudanças nas condições do mercado de trabalho e um novo pensamento empresarial exigem estratégias de negócios de RH que incluem o recrutamento e a retenção das pessoas certas, bem como o fornecimento de liderança ética e cultural.

I.1 Desenvolvendo um plano estratégico de RH

A função do RH inclui o desenvolvimento de um plano de iniciativas com foco em promover comportamentos, cultura e competências necessárias para atingir as metas organizacionais. Os objetivos orientados para resultados são:

- entender e conhecer toda a equipe da empresa para poder conectar as necessidades à equipe;
- oferecer ao funcionário, de maneira clara e explícita, possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional;
- desenvolver e manter salários e benefícios competitivos;
- gerenciar o desempenho e projetar um sistema de recompensas que mantenha os funcionários motivados;
- saber o que os concorrentes estão fazendo para recrutar e reter talentos; e
- oferecer treinamento, incluindo ética, que reforce os valores corporativos.

O processo de planejamento estratégico começa com quatro questões críticas:

- » onde estamos agora? (avaliar a situação atual);
- » onde queremos estar? (visualizar e articular um futuro desejado);



- » como chegamos lá? (formular e implementar uma estratégia e objetivos estratégicos); e
- » como saberemos se estamos no caminho certo em direção ao destino pretendido? (estabeleça um mecanismo para avaliar o progresso).

Ao responder essas questões, é fundamental que gestor e equipe tenham pleno conhecimento do planejamento estratégico da empresa, para que desenvolvam o plano de RH alinhado com as metas organizacionais.



1.2 Turnover e Absenteísmo

Turnover e **Absenteísmo** são alguns dos indicadores-chave para o RH.

Turnover é um indicador que mede a quantidade de funcionários que entraram e saíram da empresa em um determinado período de tempo (pode ser mensal, trimestral, semestral, mas o mais usual é o anual). Toda empresa tem Turnover e é saudável que isso exista. O Departamento de Recursos é primordial exatamente para definir qual o número saudável de Turnover para a empresa.

O primeiro passo para melhorar os processos de gestão de talentos, a fim de reduzir a rotatividade, começa trabalhando com o RH no aperfeiçoamento do processo de aquisição de talentos. É importante garantir que recrutadores e gerentes de contratação

não estejam apenas procurando alguém para preencher uma vaga, mas, sim, que avaliem os candidatos quanto à adequação cultural e que analisem as competências necessárias para a função específica. Contratar pessoas que não se enquadram culturalmente e não têm alinhamento com a missão, a visão e os valores da organização pode ter um impacto negativo no engajamento e na moral dos funcionários.



Na avaliação de candidatos, é comum que as organizações levem em consideração apenas a experiência profissional e a competência técnica. Essa abordagem, no entanto, muitas vezes ignora a importância das competências comportamentais inerentes de alguém, como atitude, compaixão e orientação para o serviço ao cliente, que podem ser mais preditivas de retenção e cruciais para o sucesso no trabalho. Nesse sentido, as avaliações comportamentais são importantes para ajudar a identificar candidatos com o conjunto certo de habilidades sociais e de competências comportamentais.

Avaliações comportamentais validadas cientificamente ajudam os profissionais de aquisição de talentos a transformar seus processos de contratação – ao revelar os pontos fortes e fracos de um candidato de forma eficaz e objetiva, e ao comparar seus resultados de avaliação às normas da empresa. Podemos citar como exemplos eficazes o DISC, MBTI, Palográfico, entre outros.

Absenteísmo está relacionado à ausência de um funcionário em seu local de trabalho, sendo que essa ausência pode ser de algumas horas ou dias. Quanto maior o absenteísmo maior o risco de impacto na produtividade e na satisfação dos funcionários, pois pode gerar sobrecarga de trabalho àqueles presentes e forte estresse pela necessidade de horas extras para compensar ausências.

O que fazer então?

Embora essas altas taxas de rotatividade e de ausências possam custar milhões para as empresas, existem algumas maneiras de combatê-las, entre elas:

1.2.1 Programas de bem-estar

A evidência mostra que, atualmente, os funcionários estão incrivelmente propensos ao esgotamento e à fadiga. Uma maneira de combater isso é fornecer programas de bem-estar abrangentes que permitam aos profissionais melhorar sua saúde e seu bem-estar – por dentro e por fora.

Os melhores programas para garantir o bem-estar e a saúde mental dos funcionários são holísticos, com foco no corpo e na mente. Profissionais que têm experiência na área da saúde observam que alguns pontos mais estressantes do trabalho, nessa área, é o trauma e o estresse que enfrentam nos turnos quando testemunham pacientes que lutam por suas vidas. Frequentemente, a saúde física é deixada de lado para os funcionários de saúde, devido aos dias estressantes e agendas agitadas.

Cada setor tem seus próprios desafios. Em consideração a isso, oferecer aulas de ioga, associar-se à academia e incentivar o bem-estar pode ajudar muito a encorajar sua força de trabalho a se manter saudável. Além disso, garantir que os funcionários tenham seu tempo de descanso, mostrar que a empresa se preocupa com sua saúde integral faz, muitas vezes, com que o orgulho e o prazer em trabalhar naquela companhia aumentem consideravelmente.



1.2.2 Foco na experiência e no engajamento

A experiência e o envolvimento dos funcionários são um elemento cultural frequentemente esquecido em grande parte das empresas. É preciso tratar engajamento como conexão entre funcionário e empresa.

Quanto mais engajado, mais dedicado e comprometido estará o funcionário. E como conseguir gerar esse engajamento?

Uma forma de entender o que o funcionário deseja e o que ele pensa da empresa é a pesquisa de clima. É muito importante ressaltar que uma pesquisa de clima sem um plano de ação pode frustrar a equipe e fazer com que o engajamento caia ao invés de subir.

A pesquisa deve ser transparente e os resultados divididos com os funcionários. Uma forma de fazer com que eles abracem o plano de ação é envolvê-los na construção dele. Além das perguntas quantitativas, perguntas qualitativas, como “qual é a maior coisa que podemos fazer para apoiar melhor nossos funcionários?”, “como você avalia sua liderança?” e “o que faria com que você saísse da empresa?”, podem encorajar os funcionários a deixar comentários genuínos que sua equipe de RH poderá usar para aprimorar a cultura e o engajamento na empresa.

1.2.3 Valores essenciais

Recompensar e reconhecer os funcionários por estarem engajados é apenas o primeiro passo para retê-los. A chave para lidar com a rotatividade é simples: você precisa construir uma cultura que os funcionários possam entender e seguir.

Se sua empresa não estabeleceu valores essenciais, você deve tomar medidas para criá-los e reforçá-los com reconhecimento e envolvimento dos funcionários. Se a equipe vem trabalhar confusa sobre como tomar decisões, a rotatividade provavelmente será maior, os funcionários serão menos produtivos e os departamentos ficarão mais isolados. Pior ainda: a gestão é menos coesa e comunicativa, e as equipes terão dificuldade em trabalhar juntas em direção aos objetivos comuns.

A principal forma de estabelecer a cultura é comunicar e reforçar os valores essenciais e deixar claro qual deve ser seu comportamento no dia a dia. Metas claras e feedback constante são fundamentais para reforçar a cultura empresarial.

1.2.4 Integração

Os primeiros 90 dias de trabalho são os mais críticos para reter funcionários, então faz sentido que a integração seja a chave para retê-los. Os profissionais de RH e os gestores devem investir tempo e esforço em um processo de integração

estruturado para que os novos funcionários se integrem à força de trabalho de forma rápida e eficiente.

Quanto tempo leva para integrar seu funcionário?

Muitos líderes acreditam que a integração termina com a orientação, mas para realmente integrar um funcionário à cultura de sua empresa, você deve fornecer treinamento, educação sobre a história e experiência da empresa, uma compreensão dos valores centrais que discutimos anteriormente, suporte e feedback contínuos e, se possível, um mentor (alguém responsável por explicar o dia a dia e a cultura da empresa) durante o período de experiência.

1.3 Se James C. Hunter administrasse seu hospital

“A escultura de David sempre esteve ali dentro da pedra, eu só retirei os excessos” – Michelangelo.

Saber olhar e descobrir o melhor de cada pessoa potencializa o resultado da equipe como um todo e é uma das habilidades mais importantes de um líder.

James C. Hunter é o autor do best-seller “O Monge e o Executivo”, publicado em 1989. Nasceu em Detroit – Michigan, em junho de 1955, tornando-se consultor-chefe da J.D. Associados, uma empresa de consultoria de relações de trabalho e de treinamento. Em seu livro, conta a história da transformação de um grande executivo em um grande líder e propõe que um bom líder deve motivar, incentivar, respeitar, inspirar e amar sua equipe e o ser humano como um todo. Isso nos traz a reflexão de que a liderança é muito mais do que se aprende nas aulas. É a mudança interna e a preocupação genuína com a empresa e seu maior patrimônio, que são as pessoas.



Conceitos como enxergar o cliente ou o funcionário como aliados e não como inimigos, a importância de saber se você lidera por poder ou por autoridade, a necessidade da visão proativa e do ensinamento de que amor e liderança caminham juntos são totalmente atuais e essas são competências que podem determinar o sucesso ou o fracasso de uma equipe.

Ao citar a frase de Michelangelo e pensar em como Hunter administraria seu negócio, queremos introduzir o conceito de que um líder deve ter como princípios básicos:

- **em uma situação desafiadora:** concentrar-se sempre na situação problema ou no comportamento, pois assim ele não terá na pessoa do funcionário, cliente ou parceiro o problema. Por exemplo: muitos líderes, ao ver um funcionário se aproximando, fingem estar ao telefone, torcem o nariz, entre outras tantas reações; normalmente isso acontece porque o líder focou na pessoa do funcionário e isso criou uma resistência a ele. Para evitar que isso aconteça, o líder deve pensar: o que eu não gostei foi do comportamento, da situação ou do problema, mas não significa que não gosto da pessoa. Ao agir dessa forma, ele consegue ter mais clareza e mais discernimento em outras situações que envolvam esse mesmo funcionário;
- **manter sempre a autoconfiança e a autoestima das pessoas:** jamais, sob nenhuma hipótese, deve deixar o funcionário inseguro ou sentindo-se incapaz. Mesmo quando houver um erro, oriente sem fazer com que a pessoa se sinta diminuída;



- **ter a iniciativa para que as coisas fiquem melhores:** o líder, ao invés de buscar o problema ou o culpado, deve focar na solução que ele quer e ser a pessoa que incentiva os outros a encontrar o equilíbrio; e
- **liderar pelo exemplo:** essa não é só a melhor forma de liderar, é a única. Seja o que você espera da sua equipe e, assim, ela terá um modelo, uma referência a seguir e a se inspirar.

Em qualquer organização, os líderes são aqueles que ajudam as coisas a irem em frente. Eles buscam o envolvimento das pessoas e a melhoria do desempenho. Assumem responsabilidade e ajudam os outros a fazerem o mesmo.

1.3.1 Talento C.A.R.O.

Existem diversas formas para se encarar e trabalhar o desenvolvimento humano organizacional. Uma delas é olhar os seus talentos como sendo o bem mais C.A.R.O. que sua empresa possui:

C.	A.	R.	O.
Captação	Alocação	Retenção	Organização

1.3.1.1 Captação

Para realizar a captação, é necessário traçar perguntas como: como atrair? Quais características buscar? Que perfil se encaixa na cultura? Como são recebidos os novos funcionários? Sua empresa tem uma proposta de valor? Ela realmente fala com seus funcionários?

Crie uma proposta de valor forte ou aprimore uma já existente, descobrindo por que seus funcionários leais adoram trabalhar para sua empresa. Use o que você aprendeu em suas discussões com eles para definir claramente sua proposta de valor que, desenvolvida com a ajuda de seus colaboradores, facilitará o engajamento e a mobilização interna, tornando sua empresa mais atrativa para potenciais candidatos.

Em seguida, integre sua proposta de valor em suas comunicações de recrutamento. Crie argumentos para vender sua empresa para candidatos desejáveis



e mostre a eles como você se destaca de outros empregadores – da mesma forma que diferencia seus produtos e serviços dos da concorrência. Aqui, é a sua marca empregadora que você precisa vender.

O capital humano não se materializa da noite para o dia. Encontrar a pessoa certa, contratá-la e integrá-la leva tempo. E, em uma empresa de serviços, a contratação de pessoas é a principal forma de crescimento do negócio. No entanto, não queremos recrutar em uma base *stop-start*. Agregar a demanda da previsão e usá-la para orientar as decisões de contratação fornece uma base sólida para o recrutamento.

Um processo de recrutamento voltado para o futuro baseado em uma previsão precisa também significa que, quando pessoas altamente qualificadas entram no negócio, elas podem ser colocadas em projetos apropriados rapidamente, o que significa que serão faturadas mais cedo.

1.3.1.2 Alocação

Um gerente de recursos precisa de acesso fácil a uma base de conhecimento que inclua a disponibilidade, as restrições, as habilidades e a localização de todos os indivíduos em prol de recursos de toda a empresa. Criar isso – ao invés de grupos separados, segmentados por equipe, departamento ou geografia – aumenta o potencial dos gerentes de recursos para montar a melhor

equipe, com mistura de pessoas com diferentes habilidades e experiências. É necessário colocar pessoas certas nos locais certos.

É provável que o fornecimento global de recursos em toda a empresa aumente a utilização faturável em geral, pois revela bolsões de tempo das pessoas que foram bloqueadas na estrutura de gerenciamento. Aumentar a utilização em uma organização de serviços tem um efeito direto na receita.



1.3.1.3 Retenção

Já se foram os dias em que as empresas podiam simplesmente alavancar um salário competitivo e um plano de seguro em grupo para recrutar funcionários. Que vantagens únicas você pode introduzir em suas ofertas de emprego para atrair futuros candidatos? Para descobrir o que realmente motiva seus funcionários, pergunte a eles como a empresa pode ajudar a aumentar a felicidade deles no trabalho. Não tome o que é importante para eles como garantido, é aconselhável ir pescando para se obter informações.

Existem muitas maneiras de fazer isso:

- aproveite os períodos de avaliação e reuniões individuais para pesquisar sua equipe;
- interesse-se por seus funcionários diariamente e aproveite as discussões informais para saber sobre sua qualidade de vida no trabalho;
- em todos os momentos, ouça e tome notas; e
- as empresas mais dinâmicas apresentam todos os anos novos benefícios aos colaboradores.

Aqui estão várias ideias que vão desde as mais padronizadas até as mais originais:

- horário de trabalho flexível;
- opções de compra de ações ou participação nos lucros da empresa;
- teletrabalho;
- férias pagas personalizadas;
- meio de transporte ecológico para chegar ao trabalho;
- educação continuada on-line;
- mentoria;
- lanches saudáveis;
- papelaria personalizada;
- programas de saúde e bem-estar;
- assinaturas em torno dos interesses dos funcionários: academia, ioga, clube do livro, clube de jogos, grupo de horticultura etc.; e
- uma sala para entretenimento, meditação, relaxamento.

1.3.1.4 Organização



- Como integrar?
- Como treinar?
- Como cuidar?
- Como remunerar?
- Como desenvolver?

A colaboração entre as equipes de vendas e de recursos também ajuda a quebrar a prática comum de alocar recursos para projetos somente depois que a documentação contratual for assinada. A atribuição de recursos apenas nesse estágio perde a oportunidade dos negócios serem mais proativos – geralmente atingem um alto grau de confiança semanas antes de os contratos serem finalizados e esse tempo pode ser usado para progredir no fornecimento de recursos.

Os gerentes de recursos podem planejar com antecedência e construir uma equipe que trabalhará bem em conjunto,

encontrando um equilíbrio ideal entre membros mais experientes e menos experientes, o que maximiza a utilização de recursos e a margem, ao mesmo tempo em que treina mais membros juniores da equipe. Isso também serve para os membros da equipe – os profissionais de serviços geralmente valorizam o trabalho em um ambiente mais planejado, em que podem ver em quais projetos provavelmente estarão trabalhando.

I.4 Engajamento da equipe assistencial

Profissionais de saúde engajados tendem a atender seus pacientes com sorrisos genuínos e se esforçam para ajudá-los com suas dúvidas e preocupações. Eles ouvem seus pacientes sem pressa, fazendo com que os níveis de satisfação aumentem. O engajamento dos funcionários é o passo essencial que qualquer gestão hospitalar deve dar para um melhor atendimento à saúde. Nesta seção, abordaremos algumas razões para você entender a importância do envolvimento dos funcionários na área da saúde.

Existem vários estudos que falam sobre a correlação entre o pessoal de saúde engajado e os níveis de satisfação do paciente. O envolvimento do funcionário tem um grande impacto na satisfação do paciente. De acordo com um estudo de caso de soluções de RH, 85% dos funcionários engajados demonstraram uma atitude genuinamente atenciosa para com os pacientes, em comparação com apenas 38% dos funcionários desinteressados.

Portanto, como gerente, é importante que você se concentre em impulsionar o engajamento dos funcionários. Quando se trata de profissionais de saúde, é difícil medir o engajamento sem ter um sistema adequado que possa medi-lo e rastreá-lo. Ter um sistema de gestão de desempenho em vigor permite que a gestão alinhe as metas individuais de seus funcionários às metas organizacionais.

Os funcionários cometem erros, mas alguns erros custam mais do que outros. E, no setor de saúde, cometer um erro pode significar comprometer a segurança do paciente. Funcionários desinteressados podem não significar realmente cometer erros, mas quando você está constantemente estressado e exausto é difícil manter o foco e o envolvimento no trabalho. De acordo com o Curaspan Health Group, em um estudo de 2007, um sistema nacional de 23 unidades hospitalares com mais trabalhadores engajados teve receita líquida 8% maior por paciente do que unidades com menor engajamento.

A gestão de saúde deve compreender que não pode apenas conduzir atividades de engajamento dos funcionários uma vez por ano e esperar que o resultado seja imediato. É importante, em primeiro lugar, que eles encontrem um sistema que os ajude a sustentar a iniciativa que tomaram.

2. CULTURA: NORMAS, VALORES E COMPORTAMENTOS

Muito se fala em clima organizacional e cultura organizacional. Uma pergunta que ouvimos constantemente é se existe diferença entre um e outro, e a resposta é: sim, existe.

Quando falamos em **clima organizacional** estamos nos referindo à percepção, ao engajamento e à felicidade dos funcionários em relação à liderança, ao departamento em que atuam e a empresa como um todo. Já a **cultura organizacional** está relacionada ao conjunto de normas, valores e comportamentos que regem a empresa. Importante frisar que muitos desses comportamentos e valores podem não estar explícitos e causar um grande impacto no clima.

Para saber qual a cultura que rege a empresa, é importante entender quais as normas escritas que existem na organização, e aquelas que, muitas vezes, não estão escritas em nenhum local, mas são seguidas por todos. Por exemplo, em nenhum lugar está escrito que é proibido usar roupas casuais no trabalho, porém todos os funcionários se vestem de forma social; quando





um novo funcionário entra, ele percebe que a “norma” de vestimenta é formal e isso faz parte da cultura da empresa. Por esse motivo é tão importante que a empresa deixe claro para sua equipe quais são as normas que deverão ser seguidas. A mesma regra se aplica aos valores e aos comportamentos.

Um fator que pode implicar diretamente no Turnover são valores opostos entre funcionário e empresa. Por isso, divulgar e treinar todos os funcionários nos valores da empresa e nos comportamentos esperados é fundamental para o sucesso e o aumento da produtividade.

A gestão servir como exemplo da cultura da empresa é fundamental na retenção dos talentos e no engajamento de toda a equipe.

3. CONHEÇA AS 5 DIMENSÕES

Quando as pessoas pensam em um ótimo local de trabalho, muitas vezes imaginam uma empresa com regalias luxuosas, festas chiques e benefícios surpreendentes. Embora esses elementos estejam presentes em muitos dos mais conhecidos “melhores” locais de trabalho, a definição de um ótimo local é muito mais profunda do que vantagens e benefícios. Na verdade, em sua essência, um ótimo local de trabalho tem a ver com o nível de confiança que os funcionários experimentam em seus líderes, o nível de orgulho que sentem por seus empregos e o quanto gostam de seus colegas.

Embora a confiança, o orgulho e a camaradagem sejam muito mais desafiadores de sustentar do que um grande conjunto de vantagens da empresa, todos eles podem ser obtidos por qualquer organização disposta a trabalhar neles. Líderes empresariais, instituições de pesquisa e o público confiam no Great Place to Work® Trust Model© como o padrão definitivo do que significa ser um ótimo local de trabalho. Essa pesquisa que é anual representa mais de 12 milhões de funcionários de milhares de organizações de diversos tamanhos, setores, maturidade e estruturas em mais de 90 países.

O Trust Model© consiste nestas cinco dimensões:

credibilidade: avalia as percepções dos funcionários sobre as práticas de comunicação, de competência e de integridade da administração. Nessa dimensão, os funcionários veem a gestão como credível (verossímil, confiável);

respeito: avalia as percepções dos funcionários sobre o apoio profissional, a colaboração e o envolvimento nas decisões, e o nível de gerenciamento de cuidados mostra os funcionários como pessoas. Os funcionários se sentem respeitados pela administração;

justiça: avalia a experiência dos funcionários de equidade, imparcialidade e justiça no local de trabalho. Os funcionários acreditam que as práticas e políticas de gestão são justas;

orgulho: mede como os funcionários se sentem a respeito de seu próprio impacto individual por meio de seu trabalho, seu orgulho pelo trabalho de sua equipe e pela empresa em geral; e

camaradagem: mede se os funcionários acreditam que sua empresa é uma comunidade forte, onde os colegas são amigáveis, prestativos e acolhedores.

Da perspectiva do gestor, um ótimo local de trabalho é aquele em que:

- é possível alcançar os objetivos organizacionais;
- os funcionários dão o melhor de si; e
- possa trabalhar junto a uma equipe/família em um ambiente de confiança.

De acordo com o trabalho do Great Place to Work® Trust Model©, as nove áreas em que as ações, os comportamentos e as comunicações de líderes e gerentes têm o maior impacto no nível de confiança em uma organização são:

contratando: as práticas de contratação garantem que os novos funcionários se encaixem na cultura e sejam bem-vindos;

inspirando: os funcionários veem como contribuem para o propósito superior da empresa;

falando: os líderes fornecem informações de forma honesta e transparente;

ouvindo: os líderes são acessíveis e buscam ativamente a opinião dos funcionários;

agradecendo: os funcionários são valorizados regularmente por seu trabalho;

desenvolvendo: os líderes ajudam os funcionários a crescer profissional e pessoalmente;

cuidando: os funcionários são apoiados como pessoas com vidas fora do trabalho, especialmente em momentos de necessidade; o local de trabalho é inclusivo e abraça a diversidade; e os benefícios são significativos e distintos;

comemorando: os sucessos organizacionais e de equipe são regularmente comemorados; e

compartilhando: recompensas de esforços mútuos são compartilhadas de forma equitativa com todos os que ajudaram a produzir os resultados e são compartilhadas com as comunidades.

Esse trabalho e essas dimensões podem servir como guia para as empresas que desejam mudar/aprimorar sua cultura, melhorar o clima organizacional e criar plano de ação para sair de uma empresa com alto Absenteísmo e Turnover para uma empresa referência de mercado na gestão de pessoas e produtividade.

4. VANTAGEM COMPETITIVA

Jack Welch, CEO da GE durante 20 anos, expressa que: “empresas com habilidade de aprender e transformar rapidamente esse aprendizado em ação têm maior vantagem competitiva”. Essa afirmação é verdadeira porque quanto mais rápido uma empresa conseguir identificar seus pontos de necessidade de melhoria, aprender com isso e transformar esse aprendizado em ação, mais rápido ela conseguirá reverter seus resultados.

Para que isso aconteça, a gestão de pessoas é fundamental. A confiança dos funcionários na empresa e na sua liderança possibilita que eles se abram para a mudança e “vistam” a camisa da empresa. Essa capacidade de adaptação faz com que a empresa tenha maior vantagem frente às organizações resistentes à mudança ou que têm funcionários que não abraçam as causas corporativas.

Para garantir que a vantagem competitiva da sua empresa seja conhecida, é preciso desenvolver uma cultura com foco em produtividade, em engajamento e em aprimoramento, e o senso de urgência na resolução de problemas é fundamental. Steve Jobs elencou oito práticas de produtividade que devem ser consideradas ao pensar em todos os aspectos organizacionais. Essas práticas dependem do capital humano. Esteja sempre atento a cada um desses pontos:

1. fazer o que precisa ser feito;
2. fazer o que é importante;
3. elaborar um plano de ação;
4. assumir a responsabilidade pelas decisões;
5. manter comunicação eficaz;
6. se concentrar nas oportunidades;
7. conduzir reuniões produtivas; e
8. ter visão sistêmica.

5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



A avaliação de desempenho (ou performance) é essencial para a gestão de pessoas, pois permite um feedback efetivo e estruturado, além de deixar claro para o funcionário o que é esperado dele e como ele pode se desenvolver e contribuir para o crescimento da empresa.

Podemos observar que nas organizações onde existe a cultura da avaliação de performance e onde essa é feita de forma estruturada, planejada e justa, o índice de Turnover é menor e o engajamento da equipe é maior.

Muito se fala da avaliação de competências baseada no C.H.A.: **C**onhecimento, **H**abilidades e **A**titudes. E o que é efetivamente cada uma dessas definições no mundo corporativo?

Conhecimento: é o saber que o indivíduo tem em sua área de atuação. O quanto ele conhece (conceitual e tecnicamente) do que deve fazer para atingir os resultados esperados do seu trabalho. Esse conhecimento pode ter sido adquirido academicamente ou na prática. O que importa é o saber em si.

Habilidades: é colocar em prática o que se sabe. As habilidades podem ser técnicas ou comportamentais, mas estão ligadas à execução em si das atividades para a obtenção dos resultados.

Atitudes: são as escolhas que o profissional faz consciente e emocionalmente das suas ações no dia a dia em relação às pessoas ou aos fatos do seu ambiente; o que é avaliado é o impacto que isso tem no resultado final do funcionário.

Para que se possa fazer uma avaliação de performance justa e aplicável para a criação de um plano de ação para o desenvolvimento do funcionário, as competências devem ser mensuráveis e esse é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas. Como definir essas competências?

Atualmente, o conceito de C.H.A. vem sendo deixado de lado em algumas corporações, que se utilizam apenas da nomenclatura **Competências** para deixar mais claro para os



funcionários o que se espera deles. Essas competências normalmente são divididas em Técnicas e Comportamentais ou *Hard* e *Soft Skills* e é comum encontrarmos ainda as Competências Essenciais e os Resultados dentro de avaliações mais modernas.

Para a definição das competências, é necessário o envolvimento de todo o *staff* da empresa, e o que usualmente vemos é uma proposta da área de RH ser avaliada e validada pela alta gestão.

No processo da avaliação de desempenho é fundamental que se tenha uma equipe de RH altamente competente ou parceiros qualificados para treinar a liderança na realização dessas avaliações, pois ter um cronograma e este ser seguido à risca faz com que a equipe acredite e valide o processo. Além disso, é fundamental que, durante a avaliação, haja, por parte dos avaliadores, imparcialidade e justiça, além de um feedback eficiente com o foco na carreira e no desenvolvimento do funcionário.

Existem alguns tipos de avaliação:

autoavaliação: o próprio funcionário avalia e expõe sua percepção sobre seu desempenho em cada uma das competências. Essa sempre deve ser realizada em conjunto com outro tipo de avaliação.

90°: apenas o líder avalia o funcionário sem que esse possa opinar. Tem caído no desuso, pois sabe-se a importância da troca para a conexão entre líder e liderado.

180°: o funcionário avaliado realiza a autoavaliação, e existe a troca entre ele e seu avaliador (normalmente o líder imediato). Essa ainda é a forma mais usada em grandes corporações, mas é fundamental que haja a capacitação de toda a empresa para que seja realizada de forma justa e imparcial.

360°: nesse tipo de avaliação (que pode ser um funcionário ou um líder), todos que estão a sua volta podem avaliar, entre eles: líderes, subordinados, pares ou clientes e o próprio avaliado. Para implementar uma cultura de avaliação 360°, é necessário que a empresa já tenha realizado outro tipo de avaliação anteriormente.

Saber o que se espera dele, tanto em termos técnicos quanto comportamentais, e os resultados que ele deve obter, permite ao funcionário também se posicionar e escolher se deseja ou não continuar na empresa. Além disso, se os valores corporativos e se a cultura organizacional estão alinhados com os dele, o que faz com que a produtividade e o engajamento possam aumentar e melhorar o clima organizacional.

6. FEEDBACK

A maior e mais eficaz ferramenta para unir uma pessoa a outra é a comunicação. Exatamente por ser tão importante, é desafiador trabalhar e usar a comunicação da melhor forma, pois ela é influenciada pelo conhecimento, língua, expressão, percepção de mundo, criação, crenças e valores, entre tantos outros pontos.

Nos comunicamos desde o momento do nascimento e, no entanto, quando vamos analisar problemas de relacionamento, e até mesmo de execução de um trabalho, muitas vezes identificamos que a origem do “erro” foi a falha na comunicação. Em todas as empresas, e até mesmo em nossas vidas particulares, usamos muito a palavra feedback: “quero te dar um feedback”; “ele me deu um feedback que me deixou destruído(a)”; “odeio feedback”; e “amo feedback” – esses são alguns exemplos de frases muito ouvidas durante os anos de vivência em gestão. Mas, afinal de contas, como podemos melhorar nossa comunicação? Sabendo o que se quer comunicar.

Muitas vezes, falamos sem análise, critério e planejamento, nos perdemos em nossas ideias e ainda responsabilizamos o outro por não ter entendido o que queríamos dizer. Quando você deseja fazer algum ajuste de rota, dizer para a pessoa como se sentiu ou o que espera em uma próxima situação, é preciso que você dê um feedback.

E o que é feedback?

Segundo a Wikipédia, feedback é uma “retroalimentação ou realimentação cujo significado técnico é **retorno da informação ou do processo**”. É o efeito retroativo que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem. Serve para avaliar os resultados da transmissão ou, até mesmo, para dar uma resposta.

Na vida empresarial, feedback é a devolutiva ou o início de um retorno sobre uma situação, um problema ou um comportamento que precisa ser ajustado para um próximo momento. Todo feedback deve ser construtivo, ou seja, não deve existir positivo ou negativo. Toda vez que falamos que vamos dar um feedback, devemos saber exatamente o que desejamos ao final da conversa, pois essa deve, obrigatoriamente, ter o objetivo de construir algo. Quando você quer reconhecer algo que seu funcionário fez, sem que seja necessária nenhuma mudança, você deve fazer um reconhecimento e não um feedback.

Segundo a empresa norte-americana Achieve Global, existem 6 passos que devem ser seguidos para que se tenha um feedback construtivo, são eles:

1. Ter um objetivo para o feedback

Ao decidir dar o feedback, saiba exatamente qual objetivo a conversa terá. Quando você não sabe o porquê da conversa, muitas vezes, o que você deseja é apenas soltar seu incômodo ou sua frustração e não necessariamente construir algo. Pergunte a si mesmo: o que eu quero construir com essa conversa?

Quando for iniciar o feedback, a primeira coisa que deve falar é o que deseja construir ao final da conversa.

2. Fale sobre o que exatamente você deseja conversar



O segundo passo é citar exatamente sobre o que se deseja falar. Por isso, especifique o que aconteceu; seja o mais claro possível e procure trabalhar situações que você tenha visto. Evite falar “me disseram que...”, pois você abre margem para que a pessoa questione se o que está sendo dito é verdade ou não. Por exemplo, ao dar um feedback sobre um atendimento que não foi adequado, procure dizer: “ontem, pela manhã, eu vi que você atendeu o cliente de forma ríspida quando pediu que ele resumisse o assunto. Você alterou o tom de voz e as expressões faciais”.

Um outro ponto importante é que o feedback deve ser dado o mais próximo possível do que aconteceu, pois aguardar seis meses para fazer o ajuste de uma conduta ou aguardar o momento

de uma avaliação de performance para dar o feedback pode fazer com que você perca o “*timing*” e o feedback não faça mais sentido.

3. Diga como você se sentiu com a situação

Quando for ter a conversa, é importante que você diga como você se sente quando a pessoa age da maneira que agiu, pois ela precisa saber que todo comportamento gera uma



reação. No exemplo anterior, você continuaria a conversa da seguinte forma: “quando eu vejo um cliente sendo atendido dessa forma me aborrece profundamente, pois isso destoa do padrão de atendimento estabelecido pela empresa e eu não gosto de ser atendido assim quando sou o cliente”. Isso é importante para que a pessoa perceba que você presta atenção e se importa com o trabalho ou comportamento dela.

4. Deixe que a pessoa fale

Esse passo é fundamental e você deve fazer os três primeiros em, no máximo, 90 segundos para evitar que a pessoa entre no modo defensivo e deixe de ouvir atentamente o que você fala para ela. Pergunte o que ela entendeu do que você falou e o que pensa sobre o assunto abordado. Dê espaço para que ela fale e respeite o tempo dela. Isso quebra a resistência e tende a aumentar o respeito mútuo.

5. Ofereça soluções

Ao ouvir o que a pessoa pensa sobre o assunto, suas explicações, pergunte quais as ideias que ela tem para evitar que a situação se repita. Caso a pessoa encontre dificuldades para elaborar uma ideia, tenha você sugestões de como deseja que o problema ou a situação seja solucionada e busque consenso. A maneira mais resolutiva e eficaz é aquela em que a pessoa concorda e é capaz de colocar em prática.

6. Verifique o entendimento e ofereça seu apoio

Quando uma ação, um novo comportamento ou uma solução for encontrada, faça um resumo do que ficou acordado, peça para que a pessoa explique com as próprias palavras o que será feito e ofereça seu apoio para o caso dela encontrar alguma dificuldade na implantação. Termine o feedback agradecendo a conversa, a busca pela solução e esteja disponível para a pessoa.

Seguindo esses passos e tendo uma atitude de interesse verdadeiro na sua equipe você já está avançando para um clima organizacional de respeito e ajuda além de criar a cultura da conversa e da verdade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, A. S.; FERNANDES, A. C. P. Qualidade de vida no trabalho. **Journal of the Health Sciences Institute**, v. 31, n. 1, p. 53-58, 2013.

BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011.

CARVALHO, M.; PALMEIRA, E.; MARIANO, M. Liderança Baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade nas organizações. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, issue 167, 2012.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

STROBLE, K. R. et al. **Definindo o sucesso de RH: 9 competências críticas para profissionais de RH**. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2015.

WILKINSON, M. **O guia executivo para estratégia de facilitação**. Atlanta, GA: Publicação de Estratégias de Liderança, 2011.

DIRETORIA EXECUTIVA



Raul Canal

Presidente



Rodrigo Canal

Vice-presidente



Luis Flávio Carvalhais

Vice-presidente de
Segurança do Paciente
e Riscos Assistenciais



Walduy Fernandes

Diretor Jurídico



Ione Medeiros

Diretora Financeira



Alexandre Lemos

Diretor Comercial



Paloma Furtado

Diretora
Administrativa



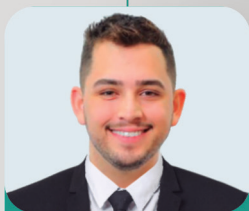
José Ramalho

Diretor de Gestão e
Planejamento Estratégico



José Lira

Diretor de Compliance
e Presidente do
Conselho Fiscal



Andrew Simek

Diretor de
Comunicação



José Mauro

Diretor de
Projetos Especiais



Luis Vargas

Diretor Comercial
do Cirurgia Segura



Daniela Franco Bueno

Diretora de Estudos
e Pesquisas da Universidade
Corporativa Anadem - UCA



Central de Atendimento 24 horas: 0800-61-3333

SHS Quadra 02 - Bloco J - Sala 103 - CEP 70322-901 - Mezanino - Brasília (DF)

www.anadem.org.br

 @anademoficial

 /anademoficial