

PRÊMIO TOP SER HUMANO 2023

Categoria **Organização**

Modalidade **Administração**

PROGRAMA TRAINEE DO MOINHOS:

Talentos em Evolução

Responsável pelo projeto:

Katherine Saibel



HOSPITAL
MOINHOS DE VENTO

In Affiliation with
JOHNS HOPKINS MEDICINE INTERNATIONAL

ÍNDICE

1 Introdução	1
2 Talentos em evolução	3
2.1 Justificativa	4
2.2 Objetivos	5
2.3 Público-alvo	5
2.4 Etapas de implementação	6
2.5 Principais ações	8
3 Orçamento e Recursos Humanos	12
4 Resultados	12
5 Análise de resultados	15
6 Conclusão	17
7 Bibliografia	18
8 Informações da autoria	19

SINOPSE

O Hospital Moinhos de Vento tem como propósito cuidar das pessoas, integrando saúde, pesquisa e educação. E, para tanto, investe continuamente em seu principal ativo: os mais de 8 mil profissionais que possibilitam esse cuidado. Alinhada com a Estratégia 2022-2026, a Instituição tem como um de seus objetivos estratégicos “Atrair, Desenvolver e Reter os Melhores Profissionais”.

O Talentos em Evolução, objeto deste case, é um programa de trainees que seleciona jovens em formação ou recém-formados nos setores administrativos e assistenciais para oferecer uma oportunidade de aprimoramento e aplicação de conhecimentos, por meio do desenvolvimento e da integração desses profissionais às práticas de excelência realizadas no Moinhos.

Os participantes são instigados a desenvolver um projeto que represente avanços para sua área de atuação, oferecendo soluções práticas e inovadoras para a Instituição. A imersão no Hospital permite o compartilhamento e a absorção dos valores e da visão estratégica do Moinhos, colaborando para a integração e o alinhamento de propósito em diferentes áreas.

Apresentaremos o processo de implementação da primeira edição, que contou com mais de 800 interessados, detalharemos as principais ações e avaliaremos as transformações geradas ao longo desse percurso.

Você pode solicitar mais informações sobre este trabalho pelo e-mail treinamento.desenvolvimento@hmv.org.br

1 INTRODUÇÃO

A inovação é frequentemente associada a empresas que estão se lançando no mercado. No senso comum, novos negócios são impulsionados pela coragem de assumir riscos e apresentar novas soluções para potenciais clientes. No entanto, como já apontou Peter Drucker (1986), conhecido como o “pai da Administração moderna”, o compromisso com a inovação não se relaciona com o tempo de vida ou com a dimensão de uma empresa – um pequeno restaurante, por exemplo, pode abrir suas portas sem inovar substancialmente em relação aos concorrentes de sua rua.

Para Drucker (1986), a inovação é característica de quem “vê a mudança como normal e como sendo sadia”, uma qualidade de quem “está sempre buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”. É também nesse sentido que o Hospital Moinhos de Vento toma o conceito de inovação, ou seja, uma atitude essencial em toda sua trajetória, desde a fundação até sua consolidação como um dos três melhores hospitais do país, de acordo com o ranking *World's Best Hospitals*, divulgado pela revista Newsweek em março deste ano.

Fundado em outubro de 1927, o Hospital Moinhos de Vento se aproxima dos 100 anos de história e hoje conta com mais de 8 mil profissionais. Para seguir como protagonista na Saúde e no cuidado com o próximo, a Instituição encara a inovação como um processo, não somente como lampejos de inventividade ou engenhosidade – embora estes também sejam importantes e bem-vindos (PLONSKI, 2017). Segundo Plonski, inovar pode ser parte de “um conjunto estruturado de ações ou operações visando a um resultado e, portanto, a inovação é propensa a ser estimulada, promovida e gerida” (2017, p.7).

Os recursos humanos são considerados a principal força propulsora do ciclo virtuoso que coloca ciência e tecnologia a serviço da inovação e do desenvolvimento (AUDY, 2017). Ao mesmo tempo, a resistência a mudanças por parte de pessoas envolvidas em setores afetados por novos avanços pode ser um dos principais entraves

para a inovação em qualquer tipo de organização. Dessa forma, os profissionais representam um duplo papel nesse processo: são sua principal força, mas também um de seus principais entraves.

O Programa de Trainees: Talentos em Evolução foi uma das soluções encontradas pelo Hospital Moinhos de Vento para atrair os profissionais em formação com o maior potencial de promover o ciclo virtuoso da inovação na Instituição. Este plano demonstrou ser o mais apropriado para o objetivo, pois, além de conquistar os talentos de maior potencial, os programas de trainees já demonstraram eficácia para minimizar possíveis resistências de diferentes áreas da empresa a se renovar (GODOI e PEGORELLI, 2008).

Para as empresas, os programas de trainees oferecem o diferencial de suprir a carência de pessoal capacitado por meio de jovens recém-formados ou na etapa final de conclusão da graduação, agregando pessoas com alto potencial de desenvolvimento, capazes de assumir cargos de liderança a médio ou longo prazo (FLEURY, 2002 apud BITENCOURT; PICCINI; OLIVEIRA, 2014). Estes programas promovem o aprendizado do trainee, mas também impactam a cultura em nível de grupo e de organização, uma vez que “o trainee se torna uma espécie de polo para os demais membros da área em que ele atua e para os integrantes da equipe do projeto pelo qual ele é responsável” (GODOI e PEGORELLI, 2008, p.15).

Este case demonstrará de que forma o programa Talentos em Evolução tem impactado na evolução de processos em distintas áreas do Hospital Moinhos de Vento, tarefa essencial para a manutenção do protagonismo e da excelência da Instituição no cuidado com as pessoas. Este trabalho detalha a metodologia usada para a seleção, a integração e o desenvolvimento da primeira turma de trainees à organização, bem como avalia seus resultados, possibilitando que outras empresas reproduzam práticas semelhantes com sucesso.

2 TALENTOS EM EVOLUÇÃO

O Talentos em Evolução é um programa de trainees do Hospital Moinhos de Vento que seleciona profissionais em formação ou recém-formados para uma jornada de 12 a 18 meses, período no qual o trainee deverá conduzir e entregar um projeto inovador e aprimorar processos da Instituição.

O projeto começou a ser implementado em 2021, com divulgação interna e externa e seleção de candidatos. No ano seguinte, a primeira turma começou sua jornada. Tratava-se de um momento ideal para a organização, pois o Moinhos iniciava em paralelo um projeto de evolução cultural, alinhado com sua Estratégia 2022-2026. Atualmente, o Talentos em Evolução executa sua segunda edição.

O programa é dividido em Trainee Administrativo e Assistencial (enfermagem). O programa administrativo contempla atuação em áreas como Gente e Gestão, Finanças, Gestão Estratégica e Novos Negócios, Comercial, Suprimentos, Tecnologia da Informação, Estudos e Parametrização e Controladoria. Já o programa assistencial é dividido nas linhas de cuidado adulto e cuidado materno-infantil. A escolha das áreas para o primeiro ciclo foi alinhada com o CEO e o time estratégico, com foco em áreas de significativa entrega para o negócio e críticas à evolução cultural. Parte dessa criticidade se dá também pelas áreas de difícil captação de profissionais qualificados no mercado.

Cada projeto é definido no início da jornada do trainee, conforme demandas institucionais e desafios da área de atuação, sendo apresentado a este depois de sua admissão. Essas propostas são criadas pelos gerentes de área em conjunto com a coordenação do programa e, posteriormente, validadas com os superintendentes.

O desenvolvimento de um projeto é considerado estratégico, pois oferece ao trainee a oportunidade de aplicar diretamente os conhecimentos adquiridos ao longo do programa e trazer novas formas de pensar e agir. O participante pode orientar suas ações a partir de objetivos claros, específicos para cada projeto. Em contrapartida, a Instituição recebe o olhar dedicado e renovador de jovens profissionais sobre deman-

das e desafios de diferentes áreas.

Após ser selecionado, o trainee entra em uma área ou linha de atuação. O participante do Trainee Administrativo realiza um rodízio entre áreas de interação relacionadas diretamente às entregas do projeto. Essa vivência fortalece o entendimento das reais necessidades das áreas, promove o pensamento integral do negócio e reforça os valores institucionais de Aprendizado e Agilidade e Foco em Resultados.

A cada três meses, o trainee passa por encontros de calibragem, ou seja, uma reunião de acompanhamento do programa, na qual são checadas questões como: expectativas, feedback, necessidades, andamento do projeto e realinhamentos.

Dessa forma, o Talentos em Evolução alinha o desenvolvimento de projetos inovadores para distintos setores do Moinhos ao mesmo tempo em que promove o aprimoramento de seus participantes.

2.1 JUSTIFICATIVA

Lançado em 2021, o programa Talentos em Evolução foi projetado em sintonia com o ciclo de Estratégia 2022-2026, e colabora com a visão do Hospital Moinhos de Vento de ser a melhor instituição de saúde do Brasil até 2029.

No topo do Mapa Estratégico da Instituição estão as pessoas, movendo sonhos. Este é um movimento proposital, pois as pessoas são a base do negócio do Hospital: todos juntos, cada um fazendo a sua parte, para contribuir com um mesmo propósito. Por isso, torna-se um desafio cada vez maior atrair profissionais alinhados com os valores do Moinhos, com alto potencial e para prepará-los para um cargo estratégico, sendo esta uma preocupação de 84% das empresas. (CARBINATTO, 2022)

Nesse sentido, o Talentos em Evolução se mostrou a solução ideal para captar os melhores profissionais em formação ou recém-formados para o Hospital, ampliando ainda mais seu protagonismo na assistência de saúde de alta complexidade.

Como pontuam Scholze *et al.* (2017), as vantagens dos programas de trainees são inúmeras, porém se destaca a possibilidade de a empresa aprimorar seu pessoal

com jovens que foram treinados de forma rigorosa para assumir cargos estratégicos e que, caso efetivados, possam atuar nos moldes da empresa conforme ensinado durante todo o treinamento.

Já Godoi e Pegorelli (2008) documentam que o trainee se tornou um polo de referência dos valores e estratégias da empresa, estendendo para todas as equipes com as quais interage os conhecimentos que teve acesso ao longo do seu treinamento. “Por ele (*o trainee*) ter ingressado na companhia com uma certa expectativa, acaba por influenciar os demais membros da equipe” (2008, p.11).

2.2. OBJETIVOS

O Programa Trainees: Talentos em Evolução tem os seguintes objetivos:

- a) Atrair profissionais em formação ou recém-formados para atuar em funções administrativas e de enfermagem;
- b) Desenvolver os profissionais selecionados por meio de treinamentos, vivências em diferentes áreas de atuação, mentorias e outros recursos;
- c) Realizar projetos inovadores para o aperfeiçoamento das práticas de excelência do Hospital Moinhos de Vento nas áreas administrativa e de enfermagem; e
- d) Estabelecer referências assertivas alinhadas com os valores e a visão estratégica da Instituição, fortalecendo as diretrizes definidas para a evolução cultural e o foco em torno do mesmo propósito.

2.3. PÚBLICO-ALVO

O público-alvo definido para o programa foi estudantes universitários até 18 meses da graduação ou profissionais formados há até um ano, abrangendo cursos de Enfermagem, Engenharia, Tecnologia da Informação, Administração, Contabilidade ou Economia entre outros. Também é necessário inglês em nível avançado e domínio de ferramentas do Google e Pacote Office. Aqui também é avaliado o fit cultural com a instituição.

2.4 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Para a implementação da primeira edição do programa foram realizadas as seguintes etapas:

a) Estudos e validação do programa

Apesar da relevância crescente dos programas de trainees para o campo empresarial, estudos a respeito dessa prática ainda são escassos no Brasil. No entanto, há pesquisas de casos que podem servir como norteadores para boas práticas, como “O Programa de Trainees Como Representação de uma Aprendizagem Situada” (CRUZ, 2011) e “Os Programas de Trainee Como Processo de Desenvolvimento de pessoas na organização: Um Estudo de Caso” (GODOI e PEGORELLI, 2008).

A partir da literatura e da experiência da equipe do Hospital Moinhos de Vento, foi possível definir as principais etapas para um plano de desenvolvimento de trainee voltado para a Instituição, cronograma para processos de comunicação e seleção, bem como a busca por fornecedores parceiros.

A partir do estudo e do detalhamento do programa, o projeto foi validado pelo Moinhos em dezembro de 2020.

b) Processos de atração e comunicação

Com as inscrições definidas entre setembro e outubro de 2021, os processos de comunicação e atração de potenciais trainees tiveram início no mês de julho. Nesta etapa, passaram a ser desenvolvidas as peças para a campanha em redes sociais, sites e outros espaços.

A divulgação pública começou 35 dias antes do término das inscrições, tendo como principais ações de atração postagens orgânicas nas redes sociais (Instagram, Facebook e LinkedIn). Ao longo desse período, também foram realizados podcasts para engajamento com os principais executivos da Instituição.

Para atrair interessados, o Hospital Moinhos de Vento oferece benefícios como

Restaurante do Colaborador, Creche Werner Schwuchow e conveniadas, farmácia com convênio, plano de saúde e odontológico, seguro de vida, participação no Programa Desafio da Instituição, Gympass, Casa do Colaborador (com Academia fit, massagem e demais cuidados com o bem-estar), programa Saúde Plena Moinhos e desconto na Faculdade de Ciência da Saúde Moinhos.

d) Seleção e contratação

O processo de seleção dos oito trainees assistenciais foi conduzido pela equipe de Gente e Gestão, seguindo os padrões para contratação de candidatos em geral. Já a escolha de trainees administrativos, com maior número de áreas envolvidas e de candidatos inscritos, contou com diferentes etapas entre novembro e dezembro de 2021, como testes de inglês, game de competências e questionário de fit cultural. Destacam-se nesse processo duas edições do Experience Day, ou Dia de Experiência do Candidato, encontro online conduzido pela consultoria Matchbox com a presença da equipe de Gente e Gestão e dos gerentes de todas as áreas envolvidas no programa. Ao longo do dia, os candidatos conseguiram vivenciar cases reais do hospital, sendo desafiados a realizar tomadas de decisão e posicionamentos, participando com várias ideias.

Os candidatos selecionados no Experience Day também passaram por entrevistas online e presenciais, incluindo encontros com o gerente de Gente e Gestão e com o CEO do Moinhos de Vento. Após essas etapas, um comitê formado por superintendentes e gerentes foi o responsável por definir os oito trainees administrativos.

e) Início dos trainees

A partir de 10 de janeiro de 2022, os trainees da primeira edição do Talentos em Evolução começaram seus programas de desenvolvimento no Hospital Moinhos de Vento. Este programa compreende a elaboração de um projeto inovador para sua área de atuação combinado com o aperfeiçoamento do trainee em quatro grandes áreas:

1. Nosso jeito de ser: acolhimento e integração através de vivências nos valo-

res Institucionais, produto e negócio, estratégia, qualidade e segurança;

2. Gestão de carreira: workshop das áreas, profissional de sucesso, mentoria executiva;

3. Desafios: atividades práticas, projetos, situações do negócio e acelerador de aprendizado; e

4. Comportamental: comunicação, relacionamento interpessoal, gestão do tempo, resiliência, inteligência emocional e gestão de conflitos.

No tópico a seguir, detalharemos algumas das principais ações que determinam a jornada de desenvolvimento do trainee em Talentos em Evolução.

2.5 PRINCIPAIS AÇÕES

Destacam-se algumas ações e metodologias utilizadas:

a) Semana de Imersão

Uma das premissas do projeto Talentos em Evolução é a integração do trainee ao máximo possível de práticas do Hospital Moinhos de Vento, possibilitando um olhar mais abrangente sobre a Instituição, seus valores e propósito. Por isso, a Semana da Imersão aconteceu logo após a admissão do novo profissional, incluindo visitas no hospital, palestras e bate-papos em diferentes áreas da empresa. Nesta fase, não há distinção entre trainees administrativos ou assistenciais (de enfermagem) – os dois grupos passam pelas mesmas etapas de integração. No final dessa semana, foi realizado um fechamento com as lideranças e os trainees para compartilhar as lições aprendidas e os feedbacks de aspectos positivos e melhorias para as áreas e o programa.

b) Rodízio de áreas

A integração do trainee com diferentes áreas de atuação é uma prática estimulada ao longo de toda a jornada. Conhecido na literatura especializada como “job rotation”, o “rodízio entre diversas áreas maximiza a exposição dentro das organizações

e a visão sistêmica (...), atributos considerados essenciais para os participantes no mundo empresarial" (SCHOLZE *et al.*, 2017)

Essa prática aconteceu de forma diferenciada no programa. Conforme a necessidade de cada trainee, pautado pelos objetivos de seu projeto, houve períodos de imersão em diferentes áreas para troca de experiências e conhecimentos que pudessem impactar suas entregas.

c) Desenvolvimento de projetos

Um projeto é definido para cada trainee conforme demandas institucionais e os desafios da sua área de atuação. Cada projeto é criado pelas lideranças do setor em que ele irá atuar em reuniões de mapeamento de demandas, sendo posteriormente validado com o grupo executivo. Cabe ao trainee detalhar e desenvolver seu projeto, com prazo de entrega entre o 11º e o 12º mês de trabalho, podendo ser estendido, caso haja necessidade, por uma demanda do negócio. O jovem talento deve apresentar o resultado final do projeto para o grupo executivo, em evento organizado pela coordenação do programa. Trata-se de um momento para receber feedbacks de seu trabalho e entregas.

d) Responsabilidade compartilhada

O trainee deve se reportar ao gerente/coordenador da área de atuação e terá o suporte da rede compartilhada de responsabilidade do programa: patrocinador, gente e gestão, orientador, líder-mentor e instrutor. Abaixo, segue o detalhamento da função de cada uma delas.

1. Patrocinador: instiga e valida os resultados do programa; garante a estrutura para as entregas;

2. Gente e Gestão: garante as diretrizes do programa e a realização das ações de desenvolvimento e desempenho;

3. Orientador: garante o desenvolvimento do trainee na área específica de rodízio;

4. Líder-mentor: mapeia a necessidade e garante o desenvolvimento do trainee

e avalia seu desempenho; e

5. Instrutor: apresenta os conteúdos específicos da área de atuação ou de rodízio.

Como bem define o termo “responsabilidade compartilhada”, não se trata de uma hierarquia de responsáveis, mas de uma compromisso horizontal e constante com os aprendizados e as entregas do trainee. A cada três meses, uma reunião de acompanhamento do programa é promovida para checar questões como: expectativas, feedback, necessidades, andamento do projeto e realinhamentos. Estes encontros, realizados entre o trainee e a coordenação do programa, são chamados de Encontro de Calibragem.

e) Mentorias

Cada trainee conta com o apoio de um mentor da área de Gente e Gestão para os desafios e as oportunidades de desenvolvimento em relação ao seu projeto. Esta necessidade é mapeada nos Encontros de Calibragem e na troca de feedbacks entre equipe de Gente e Gestão e gestores. O objetivo da mentoria é fornecer conhecimentos e troca de ideias entre o mentor e o mentorado, estimulando o desenvolvimento profissional deste. Durante o processo, o mentor atua como fonte de inspiração e referência, ao mesmo tempo em que desenvolve o trainee nas competências interpessoais.

Entre os benefícios da mentoria, estão a possibilidade de identificar barreiras internas do mentorado, estabelecer foco no alcance de objetivos, definir indicadores pessoais de desempenho, entre outros.

f) Desenvolvimento de carreira e soft skills

Ao longo dos 18 meses do programa, os trainees têm oportunidade de aprender mais sobre desenvolvimento de carreira, gestão de projetos e aprimoramento de soft skills – habilidades comportamentais e sociais que envolvem a capacidade de se comunicar efetivamente, colaborar em equipe, resolver problemas, gerenciar emoções e se adaptar a diferentes situações.

Foram oferecidos os workshops e cursos “Protagonismo de Carreira”, com Ja-

Jaqueline Mânica; “Primeira Liderança”, com Gabrielle Foletto e Sheila Sampaio; e Gestão do Tempo e Produtividade, com Tiago Febel. “Protagonismo de Carreira” envolveu três encontros de quatro horas, nos quais Jaqueline Mânica conduziu o grupo para trocas de experiências e trouxe vivências e desafios de mercado. No último encontro, as lideranças estiveram presentes, constituindo um momento de conexão entre histórias compartilhadas de carreira, vulnerabilidades e conquistas.

O programa Primeira Liderança foi personalizado para o perfil do colaborador que possui talento para ser uma futura liderança, bem como para aquele profissional que está assumindo pela primeira vez o papel de líder na instituição. Os trainees participaram de uma turma específica, na qual puderam se desenvolver nas competências comportamentais essenciais para liderarem, podendo levar para a prática como líderes de projeto.

g) Profissionais de sucesso

Essa ação de desenvolvimento tem como objetivo fortalecer os aprendizados vinculados às trajetórias de carreira e, ao mesmo tempo, aproximar os executivos da instituição dos trainees. Foram realizados, no primeiro ciclo, 10 encontros com gerentes com abordagem de bate-papo sobre trajetórias de carreira, aprendizados e desafios. Ao término de cada encontro, os gestores trouxeram dicas de bibliografia para estudo e apoio, inclusive presenteando os trainees com livros. Foram momentos de muitas trocas, em que os trainees se aproximaram dos gestores de áreas diferentes das suas de atuação e demonstraram considerar como “momentos de muita inspiração”.

h) Encontro de Conversas Estratégicas com o CEO

De forma sistemática, foram estabelecidos momentos com o CEO, em que os trainees foram conectados com a estratégia, puderam ser ouvidos quantoquanto à jornada de aprendizado e receber sugestões para o negócio. Além disso, esses encontros são oportunidades de trocas sobre carreira, entendimento do cenário do negócio atual e futuro e os desafios estratégicos.

3 ORÇAMENTO E RECURSOS HUMANOS

O Hospital Moinhos de Vento investiu R\$ 130,3 mil na primeira edição do projeto Talentos em Evolução. O projeto conta com 10 envolvidos na coordenação, 60 profissionais de diferentes áreas na responsabilidade compartilhada dos trainees e seis mentores Gente e Gestão. O investimento com os salários dos trainees, ao longo de 2022, foi de R\$ 714.705,90.

4 RESULTADOS

As ações de divulgação da primeira edição do Programa Trainee: Talentos em Evolução alcançaram 188.478 pessoas por meio de postagens nas redes sociais. Além disso, o projeto também foi apresentado em universidades e foi tema de edições do podcast MatchCast, da Matchbox Brasil, que realizou entrevistas com executivos, inclusive o CEO da Instituição. Em 35 dias de divulgação, o site do programa obteve 7.956 visitas.

Foram realizadas 741 inscrições para trainees administrativos e 119 para trainees assistenciais, totalizando 860 inscrições. Desse número, 135 foram validados para participar do processo de seleção, pois atingiram todos os pré-requisitos necessários – estar matriculado em curso superior até 18 meses antes de graduação ou ser formado há menos de um ano, ter conhecimento avançado em língua inglesa e domínio das ferramentas Google e Pacote Office. Ao final do processo seletivo, foram escolhidos oito trainees para as áreas administrativas e oito trainees assistenciais.

Quanto ao desenvolvimento dos trainees, os resultados são baseados na percepção destes e dos envolvidos no time de responsabilidade compartilhada, descritos nos depoimentos a seguir:

“Foi uma oportunidade única para minha evolução profissional. Tive a chance de atuar como líder de projeto, o que foi desafiador e contribuiu significativamente para meu

crescimento. Lidar com temas como gestão de prazos e recursos, tomada de decisões e gestão de partes interessadas me permitiu desenvolver habilidades valiosas. Além disso, pude aprimorar minhas competências humanas, como a comunicação, adaptabilidade, gerenciamento de tempo e lidar com pressão, entre outros. Essas habilidades são essenciais em qualquer ambiente profissional e têm sido fundamentais para minha carreira.” **Felipe Saldanha de Araújo Junior - Trainee de Estratégia e Novos Negócios**

“Os meus desafios foram iniciar do zero em uma área em que eu não tinha tanta familiaridade. Mas graças ao apoio dos meus colegas, esse foi um obstáculo ultrapassado. Assim como precisei vencer a timidez para que pudesse alcançar meus objetivos. Durante o meu período no setor de Parametrização e Estudos, desenvolvi muito minhas habilidades analíticas. Foi possível desenvolver um olhar mais crítico sobre os processos e tratar bases de dados. Assim como minhas habilidades de apresentação e fala foram desenvolvidas a partir das diversas apresentações que foram necessárias ao longo da jornada. Foi um período muito rico de aprendizados e momentos que certamente não esquecerei.” **Rafael Freitas - Trainee de Parametrização**

“Para executar o projeto, precisei ter contato com outras áreas. Isso exigiu relacionamento, comunicação efetiva, para lidar com temas que poderiam afetar outras áreas. Também foi um ganho de conhecimento. Por exemplo, precisei aprofundar meus conhecimentos junto à tesouraria. Então foram ganhos profissionais e de desenvolvimento pessoal”. **Matheus Blauth - Trainee Financeiro**

“Sabendo que projetos e entregas não se fazem sozinhos, foi necessário conversar e articular com muitas partes interessadas, e esse foi o ponto mais difícil do projeto. Fazer com que pessoas distantes de mim entendessem o motivo pelo qual aquilo que eu desenhei era importante de modo a convencer que aquilo merecia tempo, atenção e comprometimento de outros exigiu muito uso das soft skills e muita resiliência”. **Liendriu Silva - Trainee Comercial**

Em relação aos projetos inovadores para o Hospital Moinhos de Vento, foram em sua maior parte desenvolvidos para as áreas de Gestão em Tecnologia da Informação, Estratégia, Educação, Financeiro, Comercial, Excelência Operacional e Parametrização. Da mesma forma, entre os trainees de Enfermagem, os trabalhos envolviam análises, avaliações, implementação de planos, revisões de processos e fluxos (já reflexo da evolução cultural), realização de ações e propostas de novas práticas assistenciais.

A presença dos trainees também impactou as rotinas e gerou aprendizado para aqueles envolvidos, direta ou indiretamente, em seu projetos. Essa análise pode ser realizada por meio de depoimentos de membros das equipes envolvidas:

“Juntos, eu e o trainee Felipe planejamos entregas ligadas diretamente com a Superintendência. Posso citar como exemplo o redimensionamento dos professores do curso de técnico em enfermagem, o qual agregou uma otimização dos recursos humanos e uma melhoria de processos fantástica. Felipe é o meu orgulho, jovem que também me possibilitou a oportunidade de compreender as inquietudes e os desafios impostos pela nova geração e o cuidado que merecem”. **Juarez Leites - Coordenador de Qualidade e Riscos**

“Felipe demonstrou habilidades essenciais que beneficiam o Hospital como um todo. Seu profissionalismo, capacidade de adaptação, inovação e desejo constante de adquirir conhecimento são características que o tornam um talento promissor. Me sinto muito feliz em poder acompanhar a sua evolução, na certeza de que ele continuará a contribuir de forma significativa para nossa equipe e para o sucesso geral do Moinhos de Vento”. **Renato Silva - Gerente de Estratégia e Novos Negócios**

“O Liendriu desenvolveu seu projeto dentro do segmento Empresa. Esse projeto visava aumentar o faturamento deste segmento, no qual ele teve êxito. Além disso, construiu materiais de vendas junto ao marketing, funil de vendas, captação de novos clientes e negócios. Realizou o credenciamento de novos clientes dentro do segmento Operadoras.” **Bibiana Dutra Cunha - Gerente Comercial**

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

O Programa Trainees: Talentos em Evolução demonstrou ser uma medida efetiva na atração de jovens profissionais para desenvolver funções estratégicas no Hospital Moinhos de Vento. O total de inscrições (860) superou em mais de 50 vezes a quantidade de vagas disponíveis (16).

A divulgação do programa atraiu interessados e também contribuiu no processo de consolidação da marca junto ao público-alvo, que obteve um crescimento de inscrições notável de uma edição para outra. Em 2023, na segunda edição do Talentos em Evolução alcançou a marca de 1.896 inscritos para trainee administrativo e 254 para trainee assistencial, totalizando 2.150 inscrições. Essa cifra representa o crescimento de 150% de um período a outro.

Na segunda edição do programa, a exigência de inglês avançado para os candidatos foi alterada para inglês intermediário, possibilitando que mais talentos participassem da seleção. Ao final desse novo ciclo será possível avaliar como a mudança impactou o projeto.

A percepção dos participantes demonstrou que o programa de desenvolvimento do projeto atende às expectativas, sujeito a poucas alterações. Nos relatos apresentados na seção anterior, trainees avaliam o programa como uma “oportunidade única”, “rica de aprendizados” e que jamais será esquecida.

As falas dos trainees também destacam a capacidade do programa em promover o aprimoramento de habilidades profissionais junto ao aprendizado de conhecimentos específicos. Gestão de prazos, tomadas de decisão, comunicação com diferentes setores, experiência em trabalho de equipe, superação da timidez e desenvolvimento de soft skills foram algumas das habilidades profissionais desenvolvidas citadas pelos participantes. Nos relatos, eles demonstram que esse aprimoramento foi realizado em conjunto com o aprendizado técnico e analítico em relação a suas distintas áreas de atuação.

A efetivação do ciclo completo do Talentos em Evolução se deu por 88% dos trai-

nees selecionados. Na enfermagem, houve uma saída por questões de perfil comportamental; e outra, por mudança de carreira. Já nos administrativos, houve um abandono no segundo mês do programa, por uma trainee efetivada em uma posição plena em uma empresa multinacional na qual atuava como estagiária; e por outro que foi chamado para uma vaga por concurso público. O baixo índice de desistência também é um índice do envolvimento e engajamento dos participantes junto ao programa.

A qualidade dos projetos apresentados pelos trainees demonstrou que o Talentos em Evolução é uma iniciativa capaz de proporcionar novas soluções para desafios que perseguem diferentes setores da Instituição. A entrada de um profissional com formação sólida, porém jovem e com baixa experiência em seu setor de atuação, resulta em projetos realizados com vitalidade e originalidade. É possível comprovar esse potencial por meio dos relatos dos gestores na seção anterior, que observam a eficácia dos projetos desenvolvidos para “aumentar o faturamento”, conforme disse Bibiana Cunha na seção anterior; e para a “otimização dos recursos humanos e uma melhoria de processos fantástica”, segundo Juarez Leites. Dessa forma, o programa realça a atitude do Hospital Moinhos de Vento de inovar para manter seu protagonismo e qualificar e ampliar seus negócios.

Por fim, ficou aparente na percepção dos envolvidos no processo como o Talentos em Evolução representa um aprendizado e uma renovação não apenas para os trainees, mas também para as equipes que interagem com eles. Conforme o relato de Juarez Leites, o trainee “também me possibilitou a oportunidade de compreender as inquietudes e desafios impostos pela nova geração e o cuidado que merecem”. Da mesma forma, Renato Silva destaca que o jovem talento continuará a contribuir de forma significativa para “o sucesso geral” do Moinhos de Vento.

6 CONCLUSÃO

Tendo concluído um ciclo completo, o Talentos em Evolução provou ser capaz de cumprir seus objetivos de atrair jovens profissionais e aprimorar suas habilidades, bem como desenvolver projetos inovadores para o Hospital Moinhos de Vento e reforçar os valores e o propósito da Instituição em diferentes áreas de atuação. Devido ao sucesso dessa experiência inaugural, a segunda edição do programa já está em execução.

Parte deste sucesso pode ser atribuída à atenção dos responsáveis pelo programa em encorajar desde o início a interação entre profissionais de distintas áreas. Já em seu lançamento, Talentos em Evolução deixa claro esse compromisso, ao convidar para o mesmo processo seletivo profissionais de diferentes áreas administrativas e de Enfermagem. A mesma mentalidade é reforçada na Semana de Integração e nos rodízios de área estimulados ao longo do programa de desenvolvimento de cada trainee. “O aprendizado que se deu por meio da conexão de dois grupos distintos de atuação, administrativo e assistencial, com várias trocas de experiências e entendimento mútuo de seus diferentes papéis, fortalece o valor Colaboração e o espírito de comunidade em cada equipe e entre elas”.

Como já previsto pela literatura especializada, o programa não apenas colabora para o desenvolvimento dos jovens selecionados, mas também para o aprendizado das equipes que convivem com ele. O trainee, dessa forma, torna-se um polo de atenção por onde passa, sendo potencialmente capaz de disseminar a visão estratégica da empresa em ambientes distintos.

O programa de desenvolvimento e a responsabilidade compartilhada dos gestores auxiliam na formação de líderes na essência do seu papel, capacitados para seguirem no projeto de evolução cultural do Moinhos como Mentores Orientadores, Desafiadores e Inspiradores. São profissionais que espelham diretamente valores essenciais do Moinhos: a busca pela excelência, a gentileza e a colaboração em tudo que é feito para alcançar o propósito de Cuidar das Pessoas.

7 BIBLIOGRAFIA

- AUDY, J. (2017). A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. In: **Estudos Avançados**, 31(90), p. 75-87, 2017. Disponível em <<https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/137885/133471>>. Acesso em: 03 mai. 2023.
- BITENCOURT, B.; PICCINI, V.; OLIVEIRA, S. Programas de trainee: entre a inserção qualificante e a seletividade excludente. In: **Revista Economia e Gestão**, São Paulo, v. 14, n. 16, p. 102-135, jul./set. 2014.
- CARBINATTO, Bruno. Carreiras quentes: veja as áreas com mais demanda por profissionais para 2023. In: **Você S/A**, 26 ago. 2022. Disponível em <<https://vocesa.abril.com.br/carreira/carreiras-quentes-veja-as-areas-com-mais-demanda-por-profissionais-para-2023/>>. Acesso em: 3 mai. 2023
- CRUZ, César Adriano da. **O programa de trainees como representação de uma aprendizagem situada**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2010. Disponível em <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Cesar%20Adriano%20da%20Cruz.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2023.
- DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- GODOI, Marília Gabriela Marcellino de; PEGORELLI, Heloisa. A **influência do programa de trainees na aprendizagem organizacional**. 2008. In: Semead - Seminários em Administração FEA-USP, XI, 2008, São Paulo, Anais eletrônicos. Disponível em: https://sistema.semead.com.br/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=830. Acesso em: 03 mai. 2023.
- PLONSKI, G. A. Inovação em transformação. In: **Estudos Avançados**, 31(90), p. 7–21, 2017. Disponível em <<https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/137882/133468>>. Acesso em: 03 mai. 2023.
- SCHOLZE, Gabryelle et al. Os programas de trainee como processo de desenvolvimento de pessoas na organização: um estudo de caso. In: **Memorial TCC Caderno da Graduação**, FAE Centro Universitário, v. 3, n. 1, p. 106- 122, 2017. Disponível em <<https://memorialtcccadernograduacao.fae.edu/cadernotcc/article/view/181/123>>. Acesso em: 03 mai. 2023.

8 INFORMAÇÕES DA AUTORA

Katherine Saibel

Graduada em Psicologia pela ULBRA, Especialista em Gestão de Pessoas pela ESPM, MBA Executivo FGV. No Hospital Moinhos de Vento, desde 2010 ocupa o cargo de Gerente de Desenvolvimento Humano.