

TOP SER HUMANO 2023

Categoria: Organização | **Modalidade:** Desenvolvimento



**Programa Start:
estratégia para
desenvolver talentos**

Responsáveis:

Sandra Minéia Cardoso Carneiro

Gerente de Recursos Humanos

Jonas Laercio Graffunder

Coordenador de Desenvolvimento de RH

Unimed 
Noroeste/RS

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	01
DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	02
Objetivo do case.....	02
Público-alvo.....	02
Nasce o Programa Start.....	04
2019 – start na proposta.....	05
2020 – chega com melhorias.....	08
2021 – aprimorando talentos.....	09
2022/2023: start em um novo ciclo.....	10
2024/2025 – start em mais vidas.....	12
RESULTADOS.....	12
CONCLUSÃO.....	16
BIBLIOGRAFIA.....	18
INFORMAÇÕES DOS AUTORES.....	18

SINOPSE

O Programa Start é uma iniciativa para fortalecer a cultura do Jeito de Cuidar como identidade da marca, a partir de um olhar diferenciado para o potencial dos colaboradores da Unimed Noroeste/RS. Criado em 2018, baseado no Diagnóstico de Endomarketing, objetiva desenvolver potenciais talentos para novos desafios, seja no contexto pessoal e, principalmente, na própria cooperativa.

O case “Programa Start: estratégia para desenvolver talentos” detalha esta iniciativa, que contempla pessoas de diferentes setores. A definição pelo modelo de capacitação partiu da necessidade apontada pelo quadro funcional, de uma atenção maior ao panorama de desenvolvimento, assim como para as perspectivas de crescimento na carreira. Dezenas de colaboradores já foram envolvidos, indicados pelos gestores. Os encontros são mensais, em ambiente interno.

Os resultados alcançados são evidenciados pelas ascensões para cargos de liderança (Supervisões ou Coordenações). Do primeiro ciclo, 30% passaram a líderes de setor, enquanto no segundo, ainda em andamento, 21% já experienciam ascensão. Todas posições ocupadas por mulheres. Nos depoimentos percebe-se o Start como um motivador, pois as pessoas mostram-se satisfeitas com a posição que ocupam e reconhecem as possibilidades de valorização interna. A capacitação tem envolvimento da área de Gestão de Pessoas (educontinuada@unimednoroesters.com.br).

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das pessoas e seus talentos tem sido uma das prioridades para a área de recursos humanos nas organizações. E não somente no que diz respeito à preparação de possíveis sucessores, mas como estratégia para o aperfeiçoamento contínuo e o incentivo à aprendizagem organizacional. Na Unimed Noroeste/RS, a área de Gestão de Pessoas vem adotando, de forma regular, soluções para desenvolver competências que a diferenciem no mercado. Mas, além disso, busca preparar pessoas para serem protagonistas da sua vida profissional e pessoal, líderes em suas equipes, indiferentemente da função que ocupam.

Uma das frentes de desenvolvimento, objeto deste case, é o Programa Start, criado em 2018 a partir do Diagnóstico de Endomarketing. Foi idealizado para desenvolver potenciais talentos que assumam novos desafios, seja no contexto pessoal e, principalmente, na própria cooperativa. Com ciclos de dois anos, potencializa habilidades *soft* e *hard skills*, alinhadas ao modelo de negócio da cooperativa.

Atualmente está em andamento a segunda turma do Start, que participa de encontros mensais. Benefícios já alcançados com o Programa podem ser percebidos e evidenciados através dos próprios participantes, lideranças imediatas e resultados que impactam no clima organizacional e no negócio. O Programa Start vem gerando aproximação entre os colegas, instigando debates e fortalecendo a cooperativa a partir do desenvolvimento destes novos talentos, que vêm percebendo a Unimed como um ambiente incentivador e de possibilidades, tornando-as também guardiãs da marca.

Ambiente para cuidar e desenvolver

A Unimed Noroeste/RS é uma das primeiras cooperativas médicas do Rio Grande do Sul, fundada há 51 anos, quando o cooperativismo médico começava a se difundir no País. Sua presença no mercado regional de planos de saúde está alicerçada na qualidade do trabalho médico e na excelência em serviços. Tem na “Valorização

das Pessoas” um dos princípios do negócio”.

Presente em 52 municípios das Regiões Noroeste, Celeiro e Médio Alto Uruguai, a cooperativa gera atualmente 888 empregos diretos. O quadro associativo é composto por 432 médicos cooperados (donos do negócio). Disponibiliza 157 serviços credenciados, além da estrutura própria de atendimento. Divide-se em duas unidades de negócio: Operadora de Planos de Saúde e Hospital Unimed Noroeste/RS. Tem estruturas em Ijuí (Sede Administrativa, Espaço Viver Bem e Hospital Unimed Noroeste/RS - com Laboratórios de Análises Clínicas e Centro de Diagnóstico por Imagem) e também pontos de atendimento na região.

DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Objetivo do case: Desenvolver potenciais talentos da cooperativa para que estejam aptos a assumir novos desafios profissionais.

Além do objetivo geral, o programa contempla ainda objetivos específicos:

- Criar ambientes e oportunidades de conhecimento, desenvolvimento e preparação de talentos internos.
- Preparar as pessoas para possibilidades internas e possível sucessão em posições de liderança no quadro funcional.
- Criar oportunidades de disseminação do conhecimento interno de setores e funções.
- Desenvolver competências e formar agentes disseminadores da cultura organizacional da cooperativa.

Público-alvo: Funcionários da Unimed Noroeste/RS. Para cada ciclo do Programa Start são indicados colaboradores da Operadora e hospital próprio. O limite são 30 participantes, definidos conforme indicações das lideranças estratégicas (gerentes e assessores), com a análise da área de Desenvolvimento de Pessoas, buscando atender aos seguintes requisitos:

- Estar atuando há pelo menos um ano no setor.
- Perfil de influência positiva perante a equipe na qual está inserido.

- Participação ativa nos eventos promovidos pela cooperativa (treinamentos, palestras, cursos e workshops).

A esfera de Gestão de Pessoas ganha cada vez mais espaço no mundo corporativo. O fato é que muito mais do que contratar, a área traz como responsabilidade desenvolver, potencializar e reter talentos. Conforme Souza *et al* (2015, p. 26) “o interesse pelo desenvolvimento continuado distingue os indivíduos considerados talentos. Eles se mantêm atentos às necessidades contínuas de aquisição de novos conhecimentos para atender as demandas corporativas, sempre novas e desafiadoras” (SOUZA *et al*, 2015, p.26).

Na Unimed Noroeste/RS este é um compromisso que vem sendo fortalecido a cada ano, ratificado inclusive em seu Planejamento Estratégico, visando “promover o engajamento e a valorização do funcionário”, estimulando ainda o desenvolvimento de profissionais para a cultura do Jeito de Cuidar Unimed, a tecnologia, a gestão e o negócio.

Para promover o engajamento e, ao mesmo tempo, fortalecer a marca Unimed, é preciso uma gestão de pessoas estratégica e humana, que perceba cada profissional como único. Assim, para identificar pontos específicos na relação entre cooperativa e funcionário, a Unimed Noroeste/RS realiza de forma bienal o Diagnóstico de Endomarketing. Prática aplicada a profissionais selecionados de forma randômica, tem como objetivo apontar os elementos constituintes da realidade organizacional, bem como lacunas e oportunidades para melhoria do clima, *mindset* e cultura.

O que se percebeu - Em 2016, já na primeira edição, o Diagnóstico de Endomarketing trazia em sua análise a necessidade de olhar de modo mais amplo o panorama de desenvolvimento pessoal e profissional na cooperativa, assim como para perspectivas de crescimento na carreira. Mas foi em 2018 que essa lacuna ficou ainda mais evidente. Aproximadamente dois terços dos entrevistados apontaram esse “*gap*” como uma fragilidade ou como um ponto de atenção. Neste diagnóstico, três fatores chamaram atenção: 1) Qual o plano de carreira? Para onde vamos?; 2) Crescimento,

desenvolvimento e longevidade profissional; e 3) Melhoria de desempenho e resultados.

Além disso, observaram-se conjunturas importantes de melhorias a serem desenvolvidas nas dinâmicas organizacionais. Destacam-se: 1) Sobrecarga em níveis de operação e coordenação; 2) Disseminação do conhecimento interno de departamentos e funções; 3) e Oportunidades internas e sucessórias no panorama de quadro funcional.

Nasce o Programa Start - Mais que “um novo começo”, um “*start*” na vida profissional e pessoal. Foi a partir dos dados apurados nos dois diagnósticos citados que os subsistemas de Educação Continuada e Endomarketing, juntamente com a Gerência de Gestão de Pessoas e consultoria externa, propuseram a criação de um novo espaço de educação e desenvolvimento corporativo, focado no crescimento pessoal, humano e profissional: o Programa Start. Uma iniciativa que objetiva também a preparação de profissionais para sucessão, ou seja, para quando houver possibilidade, respeitando a equidade interna e os quadros de lotação das áreas.

O Start é um programa que promove novos cenários dentro da cooperativa. Para os gestores (gerentes, assessores e coordenadores) auxilia na redução de uma sobrecarga por vezes imposta, tendo em vista as constantes e crescentes demandas da saúde suplementar. Aos treinados, possibilita que se desenvolvam e estejam aptos às novas possibilidades proporcionadas pela cooperativa, como também às novas oportunidades existentes no mercado ou para sua vida pessoal.

A idealização do Programa Start encontra respaldo em Pacheco et al (2009, p. 32): “entendemos por desenvolvimento uma linha de crescimento que contempla diversos estágios em que um não retroage ao outro. Uma vez realizado um aprendizado o indivíduo está preparado para outros desafios”. A partir deste contexto, o Programa Start está alicerçado em três pilares: Conhecer, Desenvolver e Evoluir.

Conhecer: a organização como um todo, os processos macros existentes e que compõem a Unimed Noroeste/RS; as habilidades necessárias para se destacar como profissional e avistar novos cenários de oportunidades.

Desenvolver: as capacidades e competências profissionais necessárias para um cenário de crescimento e desafios na organização; tornar-se um profissional com visão sistêmica, compreensão integrada e conectada com os processos e sistemáticas existentes na Unimed Noroeste/RS.

Evoluir: compreender os movimentos e mudanças da organização, e as oportunidades que aparecem na rotina organizacional ou até mesmo no mercado; estar apto e preparado para novas etapas e desafios dentro da Unimed Noroeste/RS ou em qualquer outra organização.

Estes pilares reforçam a importância de uma atuação conjunta, em que as pessoas contribuem para o desenvolvimento umas das outras, fortalecendo assim o trabalho em equipe e a cooperação. Afirmação que encontra subsídio em Senge (2018):

Quando desistirmos da ilusão de que o mundo é feito de forças separadas, sem relação entre si, poderemos construir “as organizações que aprendem”, organizações nas quais as pessoas expandem, continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas (SENGE, 2018, p. 33).

O foco no desenvolvimento de competências adotado pela Unimed Noroeste/RS vem em total encontro ao resultado do relatório de “*Employee Experience*”, publicado pelo GPTW ao final de 2022. Esse estudo atesta que 59,3% das empresas participantes da pesquisa tem no treinamento formal a principal estratégia para desenvolvimento das pessoas, seguida de palestras e workshops (57%), contribuindo assim com o engajamento dos funcionários e, consequentemente, com sua experiência enquanto colaboradores em relação à instituição da qual fazem parte.

2019: “start” na proposta - Inicialmente, ainda no último semestre de 2018, foram mapeados setores para participar de um projeto piloto para implantação do Programa

Start. A efetivação da iniciativa ocorreu no início de 2019 com a participação de 13 participantes, de 13 setores da cooperativa.

Os participantes do projeto piloto foram selecionados através de mapeamento, levando em consideração o próprio resultado do Diagnóstico de Endomarketing e buscando atender aos requisitos estabelecidos para participação. Após validação dos nomes pelos gestores, os colaboradores definidos foram convidados para o Programa em um momento especial. A entrega do convite foi feita pelo gestor imediato, acompanhado de profissional da área de Gestão de Pessoas (Anexo 1).

Os encontros mensais tinham duração de quatro horas. Os conteúdos abordados estavam relacionados ao contexto de negócio e de atuação da Unimed Noroeste/RS, ligados a temas técnicos e comportamentais. Os treinamentos foram conduzidos por consultor externo de Endomarketing, com o apoio da área de Gestão de Pessoas, sempre no ambiente da cooperativa.



**Encontros do
Programa Start -
2019**

A metodologia dos encontros, realizados de março a novembro de 2019, consistia em explanação de conteúdo, atividades vivenciais, dinâmicas em grupos, além de práticas individuais e coletivas. Os temas desenvolvidos foram: Propósito; Estratégia do Oceano Azul; Cooperação e as Diferentes Gerações no Ambiente de Trabalho; Jeito de Cuidar Unimed; Mapa da Empatia; Pesquisa de Mercado; Autoconhecimento e Vulnerabilidades; Ikigai; e Storytelling. Todas as abordagens instigando o grupo a uma construção conjunta de aprendizado para o fortalecimento das equipes.

A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Este é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá (SENGE, 2018, p. 44).

No final deste ciclo do Programa, chamado de projeto piloto, foi aplicada pesquisa para os participantes e também aos gestores, como mecanismo de avaliação. Utilizando-se da metodologia do “eNPS”, identificou-se nível de 75% de satisfação por parte dos participantes. Além da avaliação quantitativa, obteve-se informações de nível qualitativo trazidas pelos colaboradores e pelos gestores, que foram amplamente consideradas para a evolução e elaboração de melhorias no Start para o ano de 2020.

Algumas das ações implantadas, com base na primeira experiência, foram:

- a. Definição do cronograma de encontros já no início do ano e disseminação aos participantes.
- b. Ampliar o número de participantes do Programa para abranger um número maior de áreas da cooperativa.
- c. Desenvolver os temas específicos com maior profundidade de maneira prática.
- d. Desenvolver uma base com temáticas voltadas ao autoconhecimento e autodesenvolvimento.
- e. Realizar os encontros de forma intercalada na Operadora e no Hospital Unimed, para contribuir com a visão sistêmica e percepção de ambientes diferentes.

Na conclusão da etapa de 2019, além da entrega de certificados aos participantes, houve também um momento de firmar, ainda mais, o propósito de existência da instituição, alinhado ao Jeito de Cuidar Unimed. Nesta ocasião também foram apresentadas pelos participantes as ações realizadas na área de atuação de cada um, atividades com aspectos voltados ao fortalecimento da cultura interna. As ações foram construídas em conjunto com as equipes e direcionam para o cumprimento do propósito de cuidar da saúde e da vida das pessoas, buscando gerar percepção positiva no cliente.



**Encontro de
encerramento -
2019**

2020 chega com melhorias - A estes já participantes desde 2019, somaram-se outros funcionários, e assim, deu-se início a uma nova turma, em março de 2020, com 25 participantes. No primeiro encontro abordou-se o tema “Felicidade e Qualidade de Vida”, alinhado ao desenvolvimento de um propósito pessoal. Conforme planejado, os encontros do ano ainda seriam conduzidos pela consultoria externa, sempre com o acompanhamento da área de Gestão de Pessoas.



**1º Encontro
de 2020, com os
novos integrantes**

No mesmo período, a Organização Mundial da Saúde (OMS) decreta pandemia da Covid-19. Em meio as incertezas impostas pelo avanço do novo Coronavírus, ainda no mês de março, com as restrições preconizadas, a cooperativa modificou o processo do Start (de forma emergencial), reestruturando as práticas. O Programa continuou sendo realizado mensalmente, porém com adequação de conteúdo e sistemática de encontros. Em abril, um “Café Virtual” foi o momento proposto para compartilhar informações e experiências geradas até o momento com a pandemia. Meses após retornou ao presencial, respeitando recomendações preventivas.

Os temas desenvolvidos em 2020 foram os mesmos abordados no ano anterior, no entanto com maior profundidade e perspectiva direcionada ao contexto do momento. Os conteúdos foram: Felicidade e Qualidade de Vida; Pesquisa de Mercado e Tendências de Consumo na Pandemia; Autoconhecimento; Vulnerabilidades e Empatia; Diversidade e Gerações no Contexto de Trabalho; Comunicação Assertiva; e Resiliência e Inteligência Emocional.

Nova avaliação foi realizada no final do ano com os participantes e seus gestores, evidenciando aprendizados e evolução acerca do Start. O índice de satisfação com o Programa foi de 100% na visão dos colaboradores, observando-se

aumento se comparado a 2019. O nível de evolução dos participantes foi ratificado também através de relatos qualitativos dos gestores. Novamente, com esta etapa cumprida, foi possível agregar mais aprendizado para a sistemática do Programa, o que levou a implantação de melhorias, tais como:

- a. Decisão de permanecer com a mesma turma no ano seguinte, em 2021, para um melhor aproveitamento dos participantes.
- b. Inserção de assuntos específicos e disseminação de práticas de setores estratégicos alinhados ao negócio da cooperativa.
- c. Atuação de profissionais internos como facilitadores, para compartilhamento da expertise relacionada à cultura e com os processos específicos de trabalho.
- d. Trazer práticas de incentivo à qualidade de vida, bem-estar e saúde mental (meditação, *mindfulness* e atividade laboral).

2021: aprimorando talentos - O ciclo de encontros de 2021 teve início ainda em plena pandemia, com todos os cuidados necessários, mas de forma presencial. Os participantes foram organizados novamente em duas turmas. Com encontros mensais, as temáticas foram: Virtudes e Forças Pessoais; Autoconhecimento e Perfil Comportamental; Pilares e Requisitos do Jeito de Cuidar Unimed; Essência e Autenticidade; Planejamento Estratégico e Orçamentário da Cooperativa; Gestão do Clima Organizacional; Envelhecimento e Longevidade; Processo de Comunicação Institucional; e o módulo de encerramento, que consistiu na elaboração de um plano de ação no Modelo Canvas para intensificar e dar continuidade no desenvolvimento profissional, alinhado ao conteúdo de mentalidade de crescimento e aprendizagem contínua. Houve um momento de celebração, com cerimônia e entrega de certificado aos participantes. A cada encontro era realizada meditação guiada, prática que se tornou rotina entre os participantes.

Com o encerramento do ciclo 2020/2021, com integrantes ainda de 2019, conclui-se a primeira fase do Programa Start, já consolidado como uma importante estratégia de desenvolvimento. A percepção positiva dos participantes e gestores foi

expressa no decorrer de sua execução, o que influenciou em outras lideranças o desejo de inserir integrantes de suas equipes no Programa.

2022/2023: “start” em um novo ciclo - A segunda edição do Programa Start iniciou-se com 29 colaboradores de diversos setores da cooperativa. Esta nova turma, para o ciclo 2022/2023, foi formada valorizando ainda mais a diversidade entre os participantes, contemplando, entre outras características: diferentes faixas etárias (inclusive mais de 50 anos); colaboradores que atuam em cidades da região; pessoas com deficiência; e um índice significativo de mulheres. Dos 29 colaboradores selecionados, 21 são do sexo feminino.

O cronograma contemplou encontros de março a dezembro. Neste ciclo a condução e facilitação continuou de responsabilidade de profissionais internos da área de Gestão de Pessoas, com alguns encontros realizados com o apoio da consultoria externa de Endomarketing. Ainda no mês de março foi realizada reunião de orientação às lideranças dos colaboradores participantes, com intuito de estabelecer alinhamento de discurso, práticas de desenvolvimento e oportunidades, bem como apresentar a metodologia do Programa, os objetivos e os resultados esperados. Estimula-se que os gestores sejam apoiadores do Start, proporcionando espaço para o desenvolvimento em seus setores. Para Souza *et al* (2015, p. 50), “os líderes são os principais responsáveis pela aprendizagem contínua nas organizações, agindo como apoiadores das pessoas” (SOUZA *et al*, 2015, p.50).

As temáticas para o ciclo 2022/2023 foram organizadas em dois blocos: Bloco Competências Comportamentais e Autoconhecimento (realizado em 2022) e Bloco Técnico e Organizacional (em andamento no ano de 2023). Temáticas já desenvolvidas em cada um deles e o que ainda está previsto:

- **Bloco Competências Comportamentais e Autoconhecimento:** Propósito Pessoal; Autogestão e Autoliderança; Domínios da Liderança Autêntica; Vulnerabilidades; Forças Pessoais; Inteligência Emocional; Essência e Autenticidade; e Energia que Emanamos ao Universo.

• **Bloco Técnico e Organizacional:** Plano de Desenvolvimento para o Ano; Gestão do Clima Organizacional; e Visão de Negócio. Temas para os próximos meses: Jeito de Cuidar Unimed e Experiência do Cliente; Diversidade e Gerações no Ambiente de Trabalho; Envelhecimento e Longevidade (programas e práticas de Medicina Preventiva); Gestão da Qualidade; e Gestão do Planejamento Estratégico e Orçamentário.

Diferenciais do ciclo - Para troca de experiência e estimular a nova turma, participantes do ciclo anterior deram depoimento das vivências no Programa Start. Mais do que isso, também relataram a evolução enquanto profissionais e os benefícios para a vida pessoal.

No encerramento das atividades de 2022, mais uma programação especial, de integração, estímulo ao desenvolvimento e ao trabalho em equipe. Optou-se por sair dos ambientes da cooperativa. Assim, foi desenvolvido no campus da universidade local, com diferentes dinâmicas e atividades vivenciais, como estratégia para marcar toda a evolução, cooperação e sinergia criada entre os participantes. Um momento com atividades ao ar livre para falar da energia que cada ser humano é capaz de emanar ao universo. Para reforçar o senso de cooperação mútua, dinâmicas de grupo com foco em resultados. Dois momentos se destacaram. Um deles, foi a aplicação de reiki por terapeuta holística. O outro mexeu com o sentimento e as lembranças, a partir de dinâmica com fotos dos participantes ainda criança.



**Encontro de
encerramento -
2022**

(outras fotos no Anexo 2)

O Start está tendo continuidade em 2023, com a realização de encontros mensais para desenvolvimento das temáticas relacionadas ao Bloco Técnico e Organizacional.

O encerramento com esta turma está previsto para o mês de novembro.

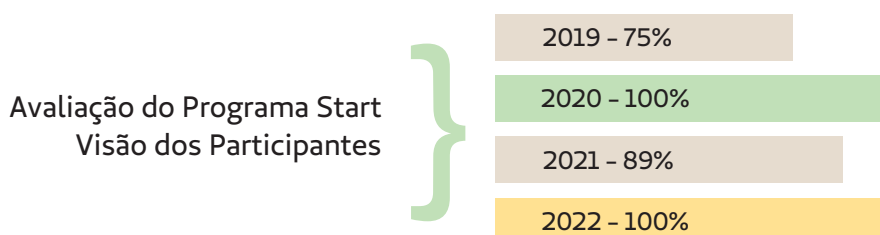
2024/2025: “start” em mais vidas – A continuidade do Programa está amparada no Planejamento Estratégico e alinhada ao relatório “Tendências de gestão de pessoas para 2023”, publicado pelo GPTW, documento que apresenta o desenvolvimento/capacitação da liderança, cultura organizacional, comunicação interna e experiência do colaborador como prioridades para desenvolvimento.

Para o ciclo 2024/2025 já há uma lista de nomes indicados pelos gestores. Há uma grande procura para que outras pessoas possam ser inseridas no Programa. O propósito é dar continuidade conforme sistemática adotada para a turma em andamento (cronograma - Anexo 3), podendo ter ajustes em relação às atividades e temáticas dos encontros. A proposta segue executada através da parceria entre profissionais da área de Gestão de Pessoas e de consultoria externa de Endomarketing, não necessitando de aporte financeiro.

RESULTADOS

Perceber o colaborador de forma humana, muito além do que um entregador de serviços. Mas como alguém com potencialidades comportamentais, atitudes e personalidade únicas e diferenciadas. Desde a implantação do Programa Start é possível identificar importantes resultados para a Unimed Noroeste/RS e as pessoas que a constituem.

Satisfação - Como sistemática de avaliação, anualmente é realizada pesquisa com os participantes do Programa Start. O estudo é feito utilizando-se de formulário do Google Forms, com questões quantitativas e qualitativas (comentários dos participantes – Anexo 4). O quadro a seguir demonstra o grau de satisfação geral:



Até 2021, a pesquisa era aplicada uma vez ao ano, no final de cada etapa. A partir de 2022, vem sendo realizada “pesquisa rápida”. Todas anônimas. A pequena redução na satisfação apresentada em 2021 culminou nas melhorias implantadas, elevando novamente a satisfação no ano seguinte para 100%.

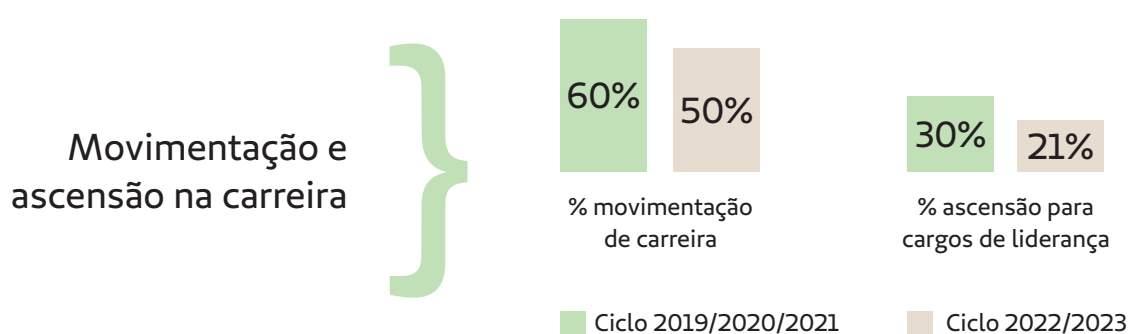
Carmen Regina Theobald Machado é enfermeira, tem 57 anos e está na cooperativa há 18 anos, atualmente na área de Medicina Preventiva, e relata que a longa caminhada na Unimed a permite experimentar uma sensação de orgulho. *“Uma empresa que investe muito em projetos que propiciam aos colaboradores vivenciar experiências de evolução, impactam muito além das práticas diárias no trabalho. Receber o convite para o Start foi lisonjeador, sensação de valorização. Percebi que ainda tenho muito a desenvolver e aprimorar na minha vida pessoal e profissional”,* reconhece, complementando que *“as experiências são únicas, os assuntos são bem atuais, te instigam à reflexão, reprogramação e até traçar novos objetivos e projetos pessoais e profissionais. As dinâmicas te desafiam e te fazem entender que a gente tem potenciais ocultos, que ao serem explorados, mostram que podemos muito além do que pensamos”*. A profissional está na turma em andamento (ciclo 2022/2023).

Contribuição aos gestores – Outra pesquisa é utilizada para colher a percepção das lideranças que contam com integrantes de suas equipes participando do Programa. A aplicação, também por meio de formulário Google Forms, vem sendo feita desde 2021, buscando opinião de forma quantitativa e qualitativa. Embora maior número de áreas envolvidas, a satisfação destes líderes segue média nos dois últimos anos, conforme demonstrado no gráfico a seguir:



O gerente Financeiro, Daniel de Jesus de Oliveira, também reconhece a iniciativa. *“Enquanto gestor de equipe que teve e tem colaboradores participando do Programa Start, posso afirmar que ele contribui de forma substancial no desenvolvimento das pessoas. É nítida a evolução apresentada pelos colegas, que passam a ter uma visão mais sistêmica do negócio, contribuindo para o desenvolvimento da equipe e dos processos de trabalho. Sem dúvidas faz a diferença no desenvolvimento dos participantes”.*

Crescimento profissional - Para fins de análise e alinhado ao objetivo do case, tem-se no índice de movimentação na carreira e ascensão para posições de gestão e lideranças o resultado que melhor demonstra o valor agregado aos participantes. Além de evidenciar a retenção de talentos e evolução em suas carreiras, também como valor às pessoas, conforme gráfico a seguir:

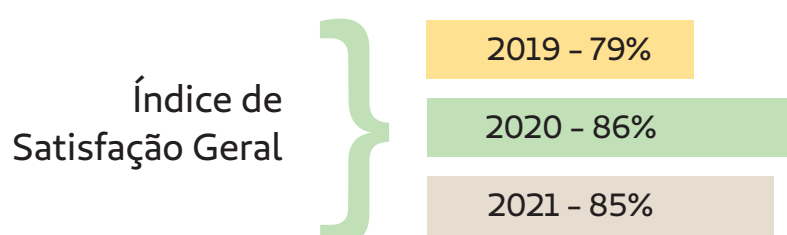


As pessoas que tiveram ascensão para cargos de liderança, passaram de Analistas para Supervisões ou Coordenações. Ou seja, dos participantes do primeiro ciclo, 30% alcançaram posições de liderança, enquanto no ciclo 2022/2023, que ainda está em andamento, 21% já experienciam ascensão. Todas estas posições foram ocupadas por mulheres. Com relação à movimentação na carreira, 60% dos primeiros participantes avançaram de cargo e outros 50% no segundo ciclo.

“Com certeza, o Programa Start contribuiu de forma grandiosa para meu aperfeiçoamento pessoal e profissional, desenvolvendo a cada encontro as habilidades necessárias e importantes para a minha atuação enquanto liderança, tais como autonomia, propósito, empatia, motivação, autorresponsabilidade e pertencimento.

Além disso, contribui para compreensão do trabalho em equipe, gestão emocional e visão corporativa”, descreve Denise Fátima Pinto Costa, 42 anos, que participou do primeiro grupo do Start e já em 2022 assumiu a Coordenação da Central de Agendamentos do Hospital Unimed. Ela é colaboradora há 15 anos.

Impacto no clima organizacional - Os participantes do Start são influenciados a agir como agentes de disseminação positiva da cultura organizacional e contribuir com o clima em suas áreas de trabalho. Desta forma, desde o início do Programa, é possível perceber uma evolução na satisfação dos colaboradores, identificada por meio da Pesquisa de Clima Organizacional. Os resultados não se devem exclusivamente a este Programa em específico, mas também a uma diversidade de ações que são implantadas para qualificar cada vez mais o ambiente de trabalho.



Nota: Pesquisa será aplicada novamente em 2023, passando a ser bienal.

Observa-se, no gráfico anterior, que houve um crescimento no índice de satisfação geral em comparação ao primeiro ano, mantendo-se estável nos exercícios seguintes. Ainda com relação à Pesquisa de Clima Organizacional, pergunta específica questionou sobre qualificação profissional: *“A empresa me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional”*. Nota-se um índice considerável, que manteve a margem nos dois últimos estudos: 88% em 2020 e 87% em 2021.

Se a satisfação dos colaboradores faz parte da visão de negócio da Unimed Noroeste/RS, a consultora de Vendas, Joice Carnelutti Garzella, atesta este compromisso. *“Estava numa fase desanimada aqui no trabalho. Num momento de dúvida se o que eu estava fazendo realmente era importante, se não deveria ter uma*

posição maior, para ter uma felicidade maior. Isso também influenciada por outras pessoas que diziam que eu merecia. Estava em conflito com essa situação. Já no primeiro encontro do Programa foi falado sobre a verdadeira felicidade. Ali foi meu 'start'. Comecei a ver que aquilo que eu faço tem importância. Que pra eu ser feliz não preciso cargo de liderança”, descreve, concluindo que “Fazer a diferença na vida das pessoas é a maior satisfação. E eu faço”. Joice tem um percurso de 16 anos na cooperativa.

Qualidade dos serviços - Os resultados macro que o Programa promove ao negócio estão relacionados também ao fato de que grande parte dos participantes do Start atua diretamente em suas respectivas áreas com os requisitos necessários para os programas de Qualidade. Pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), a Unimed Noroeste/RS tem reconhecimento no Programa de Acreditação de Operadoras de Plano de Saúde desde 2017, alcançando em 2020 Nível 1 (ouro). Já o Hospital Unimed Noroeste/RS é certificado pela Organização Nacional de Acreditação (ONA), desde 2019, evoluindo em 2021 para Nível 2 (prata).

Cultura de cuidar - Atuar com foco no desenvolvimento das pessoas exige persistência e muito alinhamento com a estratégia da instituição. Maneira de fortalecer a cultura interna, assim como possibilitar e impulsionar a evolução a potenciais talentos. Acreditando nesta iniciativa, a cooperativa considera que os resultados alcançados até o momento por meio do Programa Start evidenciam esse enfoque e o desenvolvimento.

CONCLUSÃO

Uma empresa de pessoas, para pessoas. Mas o que isso representa? Humanização. Afinal, para entregar boas experiências para os clientes, é necessário que o colaborador sinta-se parte do negócio, acolhido e valorizado. Como componente disso, o desenvolvimento dos profissionais é uma constante nas organizações que possuem foco no capital humano e enxergam nele o meio para alcance de resultados e, paralelamente a isso, proporcionam oportunidades de crescimento em suas

carreiras. Na Unimed Noroeste/RS o Programa Start é apenas uma estratégia dentre as muitas que a cooperativa desenvolve, fortalecendo sua cultura organizacional do Jeito de Cuidar, como identidade da marca.

Conforme Melo et al (2015, p. 33), “desenvolvimento portanto é um conceito mais amplo, que envolve toda a jornada de vida do indivíduo; não está relacionado ao número de cursos ou aos anos de experiência apenas, mas a como foram aproveitados esses cursos e o tempo de trabalho” (MELO, et al, 2015, p.33). A partir desta definição do autor é possível concluir que as estratégias apresentadas neste case, para além de contribuir com o bom clima no ambiente de trabalho, atestam a Unimed Noroeste/RS como uma empresa que oferece oportunidades para que seus colaboradores cresçam junto com ela, trazendo segurança e espaço de voz para todos.

Percebe-se também o Start como uma ação motivadora, pois as pessoas mostram-se satisfeitas com a posição que ocupam e com a importância da sua função, da mesma forma que reconhecem as possibilidades de valorização interna, podendo galgar degraus de liderança. Durante conversas para o Diagnóstico de Endomarketing 2022, funcionários que não participam do Start relataram que têm nos colegas envolvidos no Programa uma referência de postura e atuação pessoal e profissional, reconhecendo-o como uma das principais iniciativas de aperfeiçoamento do quadro funcional.

A continuidade do Programa está sustentada no Planejamento Estratégico da instituição. E, além da previsão de nova turma para o próximo ano, dando continuidade às ações já desenvolvidas, uma novidade reúne os denominados “veteranos”, ou seja, colaboradores que participaram dos encontros em 2019, 2020 e 2021. Esta etapa (em andamento) iniciou-se neste ano a partir de solicitação dos antigos participantes, que demonstraram o desejo de fazer um “refresh”, ou seja, uma atualização/continuidade do próprio desenvolvimento.

BIBLIOGRAFIA

Diagnóstico de Endomarketing – 2016 – Unimed Noroeste/RS - Consultoria B612

Diagnóstico de Endomarketing – 2018 – Unimed Noroeste/RS - Consultoria B612

Diagnóstico de Endomarketing – 2022 – Unimed Noroeste/RS - Consultoria B612

GPTW – Tendências em Gestão de pessoas em 2023 – E-book disponível em

<https://conteudo.gptw.com.br/tendencias-de-gestao-de-pessoas-2023>. Acesso em 23/04/2023

GPTW – Employee experience – E-book disponível em:

<https://conteudo.gptw.com.br/relatorio-trilha-employee-experience?> Acesso em 25/04/2023.

MELO, Paulette Albérís Alves de *et al.* Aprendizagem e desenvolvimento de pessoas. 1 Ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2015.

PACHECO, Luzia *et al.* Capacitação e desenvolvimento de pessoas. 2 Ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2009.

SENGE, Peter. A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 30 Ed. Rio de Janeiro. BestSeller, 2018.

SOUZA, Vera Lúcia de *et al.* Retenção de talentos e valorização profissional. 1 Ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2015.

INFORMAÇÕES DO(S) AUTOR(ES):

Sandra Minéia Cardoso Carneiro - Gerente de Recursos Humanos

Graduada em Ciências Contábeis e Administração

Especialista em Gestão de Pessoas

MBA em Liderança Estratégica de Negócios e Pessoas em Cooperativas

Mestranda em Desenvolvimento Regional

Jonas Laercio Graffunder – Coordenador de Desenvolvimento de RH

Graduado em Administração

Especialista em Gestão Estratégica em Cooperativa de Saúde

MBA em Coaching e Gestão de Pessoas

Especialista em Ciência do Bem-Estar e Autorrealização

Jaíse Andréa Marholt Schumann – Coordenadora de Comunicação Corporativa

Graduada em Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo

MBA em Administração e Marketing

MBA em Gestão de Negócios em Saúde