

TOP SER HUMANO 2024

Categoria: Organização

Modalidade: Desenvolvimento

Nome da Organização: Unimed Erechim - Cooperativa de Serviços de Saúde Ltda.

Nome do Case: Conectando Propósitos

Nome dos responsáveis pelo case: Stéffany Kaminski Alves e Viviane Feihrmann Vial.

Erechim, julho de 2024

ÍNDICE

SINOPSE	3
INTRODUÇÃO	4
DESENVOLVIMENTO	5
Carreira	5
Diferentes gerações e suas visões sobre carreira	6
Carreira e Cultura Organizacional	7
Plano de Carreira em Y	8
Objetivos	9
Objetivo geral.....	9
Objetivos específicos.....	9
Etapas e metodologia de implantação	9
RESULTADOS.....	12
Orçamento.....	15
CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS.....	18

SINOPSE

A Unimed Erechim se caracteriza por ser a primeira Cooperativa Médica do Rio Grande do Sul, tendo sua fundação no ano de 1971. Atualmente, conta com sete serviços próprios e 407 colaboradores. O grupo é composto, em sua maioria, por mulheres na faixa dos 34 anos, solteiras, com ensino técnico ou superior e com até 5 anos de cooperativa.

Com o crescimento significativo da Cooperativa e seus serviços, o desejo de impulsionar a evolução contínua e a necessidade de redução de *turnover*, foi reestruturado, disseminado e implementado o programa Movimento de Carreira: Conectando Propósitos. Para isso, uma pesquisa foi aplicada com todos colaboradores, levando em conta as diferentes gerações e suas visões a respeito de carreira. Foi identificada a palavra crescimento como a mais citada.

Sabendo da necessidade de impulsionar o programa, foi realizada a sensibilização dos líderes como disseminadores da cultura de crescimento e por sua vez, os colaboradores para exercer o seu protagonismo, seguindo o modelo de carreira em Y.

Após 6 meses da aplicação do programa, foram 24 oportunidades de crescimento, um aumento de 0,53% na avaliação de desempenho anual, maior engajamento dos colaboradores, melhora no índice de *turnover que passou de 3,9% para 2,9%* e o início de uma mudança cultural das lideranças incentivando o protagonismo dos colaboradores.

E-mail de contato: viviane.vial@unimed-erechim.com.br

INTRODUÇÃO

No ano de 2022 foi identificado por meio de indicadores de turnover da Unimed Erechim, um percentual mensal de rotatividade de colaboradores de 3,34%. Analisando dados como, entrevista de desligamento, conversas com colaboradores e até mesmo processos seletivos, foi possível identificar que grande parte dos indivíduos relatava buscar oportunidade de crescimento e novos desafios.

Desse modo, no ano de 2023, considerando a necessidade de diminuição de *turnover* e satisfação dos colaboradores, o Movimento de Carreira: Conectando Propósitos, foi elaborado com o objetivo de mostrar e viabilizar possibilidades de crescimento, fazendo com que cada colaborador seja protagonista da sua carreira.

A metodologia escolhida para viabilizar esse processo foi o modelo de carreira em Y, o qual possibilita ao colaborador escolher entre a gestão e liderança ou seguir como um especialista na sua área de atuação. De acordo com Furbino (2021), com esse modelo de carreira, o colaborador consegue se especializar em habilidades para a sua atuação técnica e obter crescimento, mesmo que não deseje liderar uma equipe.

O Programa foi pensado para atender todas as gerações de colaboradores que atuam na Unimed Erechim, pois, tem como objetivo mostrar a viabilidade de crescimento na sua própria função de forma horizontal para aqueles que buscam estabilidade, mas também atender aqueles movidos por desafios e que estão constantemente em busca de novas experiências, por meio do crescimento vertical (Flach *et al.*, 2022).

DESENVOLVIMENTO

A Unimed Erechim se caracteriza por ser a primeira Cooperativa Médica do Rio Grande do Sul, tendo sua fundação no ano de 1971. Atualmente, possui 7 serviços próprios, dentre eles, Laboratório de Análises Clínicas, Centro de Diagnóstico por Imagem, Clínica de Fisioterapia, Serviço de Saúde Ocupacional, Medicina Preventiva, Farmácias e Hospital, abrangendo 35 municípios do Norte do Rio Grande do Sul. Nos 7 serviços existentes na cooperativa trabalham 407 colaboradores, em funções que contemplam nível operacional (Técnicos, Assistentes, Analistas e Especialista), tático (Supervisões) e estratégico (CEO's).

Visando a pluralidade dos serviços, os diferentes perfis de colaboradores e as possibilidades de crescimento dentro da cooperativa, o Conectando Propósitos foi reestruturado e desenvolvido, com o intuito de retenção dos colaboradores, maior engajamento e satisfação profissional. Nesse formato, o trabalho se justifica, pela manutenção de uma cultura de incentivo ao crescimento dentro da Cooperativa, proporcionando aos colaboradores a construção de uma carreira.

Carreira

Segundo Rosa, Zampier e Stefano (2016) carreira pode ser definida como os trabalhos e posições ocupados por uma pessoa durante a sua vida. Para o indivíduo sua carreira é baseada em desejos e aspirações do momento, em sonhos e ambições futuras. Já para a organização, muitas vezes, a carreira é entendida como movimentos internos realizados em decorrência de necessidades de alocação de pessoas, ajustes de processos e estratégias organizacionais.

Conforme Boucinha (2022), com a mudança do mercado de trabalho, o cenário que antes era baseado na busca por estabilidade, passou a ser altamente competitivo e o interesse por uma carreira de crescimento, foi cada vez mais impulsionado. Hoje, cada colaborador é responsável por identificar aquilo que faz sentido para si mesmo, no que tange o seu currículo profissional.

Para Chiavenato (2022), o modelo de carreira tradicional que era definido pela organização, vem abrindo espaço para um papel ativo do colaborador, no qual ele é protagonista da sua carreira e a autogerencia. Nesse formato, a empresa deve avaliar o perfil dos colaboradores e desenvolvê-los para assumir essas futuras posições.

O colaborador que consegue estabelecer um plano de carreira e vislumbrar possibilidades de crescimento tende a tornar-se mais engajado e a focar no seu autodesenvolvimento. Do mesmo modo, o colaborador tende a ter uma melhor performance na execução das suas atividades, assim como um aumento da produtividade. Por outro lado, também cabe a empresa demonstrar possibilidades e direcionar os colaboradores em seu processo (Belém *et al.*, 2022).

Diferentes gerações e suas visões sobre carreira

Em se tratando das diferentes gerações no mercado trabalho, de acordo com Flach *et al.*, (2022), a geração Baby Boomers que são os nascidos até 1964 sentem-se confortáveis em ambientes mais sérios, tem dificuldade com tecnologia e são leais as empresas, resultando em carreiras mais estáveis e duradouras. Essa geração valoriza locais que ofereçam bons salários e benefícios, onde possam desenvolver experiência em suas funções e respeitam

bastante a hierarquia. Para a geração X, que são os nascidos entre 1965 e 1980 é importante estar em um ambiente de inovação, no qual eles possam encontrar um propósito e ter autonomia para realizar as suas tarefas. Além de almejarem por um rápido reconhecimento (Flach et al., 2022).

Já para a geração Y de acordo com Flach et al., (2022) que são os nascidos entre 1981 e 1996 é necessário que o trabalho seja fonte de aprendizados, mas que também seja descontraído, com um ambiente mais flexível, onde mudanças e desafios estejam presentes, além de ansiarem por feedbacks e necessitarem sentir-se incluídos. A geração Z, por sua vez, composta pelos nascidos entre 1997 e 2010 prefere ambientes abertos, de fácil comunicação nos quais a sua criatividade é explorada. São focados em desenvolvimento, conseguem realizar várias tarefas ao mesmo tempo e prezam por novas experiências (Flach et al., 2022).

Cultura Organizacional

Além de considerar os diferentes movimentos de carreira para diversas gerações, é importante analisar o contexto da cultura organizacional onde esse novo processo será inserido. A cultura organizacional diz respeito à forma como a organização é estruturada em termos de costumes, valores, crenças e regras, além da maneira como interage com seus colaboradores e clientes. Ela reflete a identidade da instituição, bem como a forma de agir e pensar dos colaboradores e dirigentes (Chiavenato, 2014).

A cultura organizacional é estabelecida inicialmente pelos fundadores da empresa e com o passar da inclusão de novos membros e colaboradores vai se moldando por meio de diferentes visões, interações e processos. É por meio da

cultura Organizacional que a empresa estabelece o seu funcionamento no que tange mudanças, decisões e interações (Vasconcelos, 2022).

No contexto da cultura organizacional, os líderes assumem um papel fundamental, sendo responsáveis por influenciar, manter disseminar e mudar a cultura. Isso acontece por meio dos seus comportamentos, visão sobre os acontecimentos e influência sobre os liderados (Chiavenato, 2022).

Plano de Carreira em Y

O plano de carreira no modelo Y possibilita ao colaborador o crescimento dentro da organização tanto a nível de especialista, quanto a nível gerencial, englobando o crescimento vertical e horizontal. O crescimento horizontal é o modelo onde o colaborador evolui na mesma função sem mudar o nível do cargo, desenvolvendo suas habilidades e competências e tendo alterações salariais dentro da mesma função. Já no crescimento vertical, o colaborador evolui para cargos superiores, possuindo uma hierarquia clara (Constancio, 2022).

Nesse cenário, o colaborador, ao atingir um determinado nível de desenvolvimento, pode escolher progredir na sua área de especialidade e se aprofundar em conhecimentos técnicos que irão aprimorar os processos da empresa, ou seguir para uma área de gestão, na qual será necessário desenvolver competências de liderança (Ferracciu, 2024).

Dentre as vantagens desse modelo de carreira, conforme Constancio (2022) é possível destacar colaboradores mais engajados e produtivos, e suas competências aproveitadas dentro da empresa. Além de oportunidades de crescimento, construção de uma carreira na organização e a aprendizagem de novas competências.

Objetivos

Objetivo Geral

- Reduzir o percentual de *turnover* da Cooperativa.

Objetivos Específicos

- Incentivar o protagonismo do colaborador, aprimorando o engajamento e satisfação;
- Sensibilizar as lideranças para as necessidades e aplicabilidades do Programa Conectando Propósitos, visando uma mudança cultural;
- Proporcionar uma evolução no desempenho, produtividade e na execução das atividades realizadas pelos colaboradores dentro da Cooperativa.

Etapas e metodologia de implantação

A nova configuração do programa Movimento de Carreira foi desenvolvida até a metade de 2023 e replicada no segundo semestre do mesmo ano, com as CEO's, lideranças e com todos os colaboradores da Unimed Erechim que estão locados nos 7 serviços próprios. Dessa forma, todos os envolvidos puderam conhecer e entender o programa, para melhor engajamento com os resultados possíveis.

Para compor a reestruturação do programa, foi utilizada a Instrução de Trabalho Interna – IT de Cargos e Salários, a qual descreve a política salarial da Cooperativa e que estabelece critérios claros de meritocracia, promoção e segue tabela salarial estruturada conforme pesquisa de mercado, estando diretamente ligada ao Movimento de Carreira.

Essa reestruturação buscou também adequar as necessidades e anseios atuais dos colaboradores por meio de uma pesquisa realizada com 197 pessoas que trabalham na Instituição e que responderam sobre a sua visão de Carreira. As respostas foram divididas por faixas etárias e contemplaram os seguintes interesses: Baby Boomers, responderam que carreira significa crescimento e trajetória; Geração X, crescimento e oportunidade; Geração Y, crescimento e desenvolvimento; e Geração Z, futuro e sucesso.

De forma geral, com a pesquisa, foi possível observar que a maioria dos colaboradores enxergam carreira como crescimento. Desse modo, o projeto foi reestruturado e desenvolvido pensando em abranger as diferentes gerações e suas expectativas. Com isso, o novo Movimento de Carreira foi intitulado Conectando Propósitos e foi estruturado no modelo de carreira em Y.

Com a aprovação do programa pela direção da Cooperativa, foi iniciada a capacitação em duas etapas importantes. De um lado, uma sensibilização para as lideranças, buscando trazer a importância e papel do líder na mudança de cultura, afim de estimular e apoiar os desejos de crescimento dos colaboradores proporcionando a eles autonomia.

Por outro lado, os colaboradores, foram treinados sobre a metodologia do programa e estimulados a exercer seu protagonismo e desejo de crescimento, com autonomia para prospectar sua carreira. Foram realizadas 27 turmas do Conectando Propósitos, com a participação total de 443 pessoas (incluindo indivíduos que já se desligaram da cooperativa).

A Instrução de Trabalho – IT do Plano de Carreira está disponível para todos os colaboradores da Cooperativa com todas informações necessárias a respeito do Programa Conectando Propósito. Além disso, no Portal do RH (portal

de acesso a todos colaboradores) foi criado um link de acesso, com todas informações referente ao programa, incluindo uma explicação sobre a classificação e requisitos dos cargos, acesso a todas as oportunidades de crescimento (vagas em aberto) e cadastro de interesse em oportunidades ou manifesto do desejo de crescimento.

Quando um colaborador manifesta interesse em uma vaga, ele é avaliado com base nos requisitos de formação, tempo de serviço, avaliação de desempenho, e os requisitos de competências técnicas e comportamentais da função. Após a avaliação do perfil e aprovação, o colaborador é transferido e acompanhado durante o seu processo de adaptação.

No caso de colaboradores que manifestam o desejo de crescimento em vagas que não estão disponíveis no momento, foi elaborada uma planilha de acompanhamento do interesse de migração dos colaboradores antes mesmo do processo seletivo ser aberto.

Em caso de promoções que envolvam apenas adequação da mesma função em outro nível (ex: Analista Jr para Pl) ou ajustes de remuneração (ex: troca de mérito ou de faixa salarial), a solicitação deve ser encaminhada pela liderança do colaborador e aprovada pela CEO responsável. Nesse formato, o colaborador ainda precisa se enquadrar nos requisitos de formação, tempo de casa e nota na avaliação de desempenho.

Com o objetivo de contemplar 100% dos colaboradores da Cooperativa no Programa Conectando Propósito, o treinamento é replicado obrigatoriamente na socialização de novos colaboradores e também foi gravado para ser disponibilizado no Portal RH a partir do segundo semestre de 2024.

RESULTADOS

O programa Movimento de Carreira: Conectando Propósitos teve seu início em outubro de 2023 com o objetivo de capacitar 100% dos colaboradores e até abril de 2024, 85% passaram pela disseminação. O presente artigo utilizou dados referentes a outubro de 2023 até abril de 2024, totalizando seis meses do seu início e aplicabilidade.

No período que antecedeu a aplicação e disseminação do programa, já vinham sendo ofertadas possibilidades de crescimento na organização. No entanto, essas oportunidades eram mais limitadas e lineares, com falta de critérios claros, não entendimento sobre as posições hierárquicas, resultando em descontentamento e insatisfação entre os colaboradores (conforme dados da entrevista de desligamento)

Os dados referentes as oportunidades, desde o início do programa, contabilizam 24 pessoas que tiveram oportunidade de crescimento, sendo oito de forma horizontal e 16 de forma vertical (Anexo I). De acordo com Ceribeli (2017), as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional oferecidas pela empresa, despertam em seus colaboradores o senso de justiça e a vontade de permanência na instituição.

Em 2023, a variação mensal de *turnover* foi de 3,34%, fechando em 40% no acumulado do ano. Já no início de 2024, o índice de *turnover* apresentou uma queda, em janeiro de 3,9% passando 2,9% em março (o mês de abril não foi considerado na análise, pois foi reestruturado o quadro de colaboradores, com o objetivo de redução de custos, conforme Anexo II). Algumas pesquisas sugerem que grande parte dos colaboradores procuram outros empregos quando não vislumbram oportunidade de crescimento dentro da sua

organização. Por isso, é importante ter um plano de carreira claro, que possibilite as pessoas saberem até onde elas podem chegar e de que forma elas devem trilhar esse caminho (Dias, 2024).

Como os critérios para crescimento vertical e horizontal englobam a avaliação de desempenho dos colaboradores, durante os treinamentos também foi ressaltada a importância do desempenho no ambiente de trabalho e como as notas da avaliação impactam no avanço da carreira profissional. Conforme Dias (2024), quando o colaborador sabe que existe a possibilidade de crescimento baseada em clareza e meritocracia, ele passa a melhorar o seu desempenho e engajamento na realização das atividades.

E para mensurar a eficácia do programa e a visão dos colaboradores, foi elaborada uma pesquisa por meio do google formulários, com questões que possibilitaram o entendimento sobre a efetividade do programa e a visão dos colaboradores sobre oportunidades de crescimento. A pesquisa contou com 164 respostas, o que contabiliza 40% dos colaboradores da cooperativa (Anexo III).

Quando questionados sobre a efetividade do Conectando Propósitos, 90,9% dos colaboradores responderam que acreditam na efetividade do programa. E 85,4% responderam que vislumbram, oportunidades de crescimento para si mesmo dentro da Cooperativa.

A respeito de um plano de carreira, 98,2% afirmam que o movimento, motiva a permanência na instituição. Além disso, 93,9% acreditam que o fato de a avaliação de desempenho estar relacionada aos critérios de participação e seleção no recrutamento interno, fez com que eles tivessem o desejo de melhorar o próprio desempenho na execução das suas atividades. Com relação à manifestação de interesse em oportunidades, 90,9% relataram que com a

criação do programa Conectando Propósitos, sentiram-se mais à vontade para levar adiante as suas vontades profissionais e 89,6% afirmaram que após o programa, as suas lideranças estão mais abertas a receberem manifestações de interesse do colaborador em outras oportunidades.

No que tange aos resultados qualitativos, houve uma mudança no comportamento das lideranças que passaram a estar mais abertas com relação aos movimentos de carreira propostos, bem como a sinalização dos colaboradores por desejo de crescimento. A forma como a liderança dissemina os valores da instituição repercute diretamente no comportamento de seus liderados (Silva, Oliveira e Tadeucci, 2014).

Atualmente é possível observar a confiança dos colaboradores em se candidatarem para as vagas, e também sinalizarem o interesse em possibilidades futuras.

A colaboradora T. B. que buscou uma oportunidade de crescimento dentro da Cooperativa e foi promovida da função Assistente Administrativo I do serviço de Laboratório para Assistente Contábil II, no setor Contábil da Operadora de Planos de Saúde, relata que o projeto foi importante na sua manifestação de interesse de crescimento. Relata ainda, que houve abertura para comunicar o seu desejo de migrar para outra área e que a sua liderança se mostrou disponível para auxiliar no processo.

Outra colaboradora (B.P), promovida de Analista de Autorizações Jr para Ouvidor na Operadora de Planos de Saúde, ressalta que o Movimento de Carreira foi importante para mostrar as possibilidades e que a liderança se mostrou aberta e receptiva em todos os feedbacks que tiveram e nos quais ela falou sobre o seu desejo de crescimento.

Referente a demonstração de interesse em vagas que ainda não estão disponíveis, até o momento, foram contabilizados 7 colaboradores desde janeiro de 2024 que aguardam oportunidade de crescimento. O maior motivo pela busca de uma nova oportunidade está relacionado a crescimento profissional e desenvolvimento pessoal.

Com base nos dados levantados e nos depoimentos obtidos, é possível dizer que o programa Movimento de Carreira: Conectando Propósitos conseguiu atingir seus objetivos, com redução do percentual de *turnover*, um aumento da nota geral da avaliação de desempenho, 24 oportunidades de crescimento disponibilizadas em 6 meses e principalmente o início de uma mudança cultural por parte das lideranças e colaboradores da instituição. Além disso, o feedback dos respondentes da pesquisa quanto a efetividade do programa também foi satisfatória.

Com o desdobramento do programa, a cooperativa conta com colaboradores mais engajados em seu propósito, vislumbrando possibilidades de crescimento com segurança para dialogar com as suas lideranças, os seus desejos de carreira. Ao mesmo tempo, as lideranças estão engajadas na cultura, buscando identificar perfis com potencial de crescimento, estando abertos para mostrar possibilidades, orientar e incentivar os seus colaboradores.

Orçamento

Recurso	Quantidade	Valor Unitário	Total
Folhas	200	R\$0,04	R\$8,00
Impressão colorida	200	R\$0,77	R\$154,00
Lanche	50 pasteis	R\$1,80	R\$90,00
	50 sanduíches	R\$3,00	R\$150,00
	50 mini pizzas	R\$2,50	R\$125,00
	2 L Café	R\$14,00	R\$28,00
	2 L Chá	R\$12,00	R\$24,00

Recursos Humanos	2 Analistas de Gestão de Pessoas	R\$17,36 a hora	R\$1.041,60
	1 Supervisora de Gestão de Pessoas	R\$31,17 a hora	R\$311,70
	1 Estagiário	R\$5,33 a hora	R\$159,90
	1 Analista de comunicação e Marketing	R\$17,36 a hora	R\$138,88
TOTAL de despesas			R\$2.231,88

CONCLUSÃO

De forma geral é possível constatar que o Movimento de Carreira: Conectando Propósitos está sendo efetivo na Unimed Erechim, uma vez que, vários movimentos de crescimento de carreira foram proporcionados. Além disso, observou-se uma mudança na cultura da organização, com lideranças mais abertas e engajadas em auxiliar os liderados em seus desejos profissionais e entendendo os benefícios de possibilitar essas migrações no ambiente corporativo. Do mesmo modo, os colaboradores também entendem a importância do seu protagonismo nesse processo.

O Conectando Propósitos também possibilitou transparência e clareza no processo que anteriormente já existia na organização. Nesse novo formato, os colaboradores sentem-se mais seguros, pois sabem o caminho que devem percorrer e os critérios que precisam preencher para atingir o objetivo almejado.

Tal resultado também corrobora a importância da manutenção do programa, que vem sendo disseminado para todos os novos colaboradores e que inclui uma versão gravada que será disponibilizada a partir do segundo semestre de 2024. Para engajar e propagar ainda mais o programa, será implementado também a partir do mês de julho de 2024, uma nova prática, intitulado Jornadas de Sucesso, no qual serão contadas mensalmente histórias de colaboradores que tiveram trajetórias de crescimento dentro da cooperativa, para inspirar outros colaboradores a buscar crescimento.

Cabe ressaltar ainda, a importância da análise dos dados do programa serem novamente avaliados dentro de 6 meses, configurando um ano do seu início, para uma melhor mensuração.

REFERÊNCIAS

BELÉM, S. J. R., *et al.* Planejamento de Carreira e sua Influência no Desenvolvimento Profissional do Colaborador. **Gestão em Foco**, v. 14, n. 1, p. 267-274, 2022. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2022/03/PLANEJAMENTO-DE-CARREIRA-E-SUA-INFLU%C3%8ANCIA-267-a-274.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2024.

BOUCINHA, D. A gestão da carreira na atualidade: por mais protagonismo e diálogo. **PUC Carreiras**, Porto Alegre, 14 jun. 2017. Disponível em: <https://blog.carreiras.pucrs.br/a-gestao-da-carreira-na-atualidade-por-mais-protagonismo-e-dialogo>. Acesso em: 11 mai. 2024.

CERIBELI, H. B., FERREIRA, F. J. R., BOTELHO, A. A. Análise da relação entre oportunidades de crescimento profissional, percepção de justiça dos funcionários e intenção de permanência na organização. **Journal of Globalization, Competitiveness and Governability**. v. 11, n. 3, pag 111-130. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CONSTANCIO, A. Carreira em Y: Saiba o que é e as principais vantagens em seguir por esse caminho!. **Uninassau**, 2022. Disponível em: <https://blog.uninassau.edu.br/o-que-e-carreira-em-y/>. Acesso em: 29 mai de 2024.

DIAS, M. **Retenção de talentos: o que é, benefícios e 11 dicas de como aplicar na sua empresa**. Gupy, 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/retencao-de-talentos>. Acesso em: 29/05/2024.

FERRACCIU, S. Plano de carreira em Y: o que é, vantagens e mais sobre esse modelo. **Gupy**, São Paulo, 17 abr. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/carreira-em-y>. Acesso em: 13 mai. 2024.

FLACH, R. O., *et al.* Mercado de Trabalho Multigeracional: Um estudo sobre as Especificidades e Percepções das Gerações. **Conexão**, v.18. n.10, p. 67-101, 2022. Disponível em: <https://revistas.uceff.edu.br/conexao/article/view/54>. Acesso em: 10 mai. 2024.

FURBINO, I. O que é carreira em Y e quais os benefícios para a empresa? **Tangerino**, Minas Gerais, 31 mai. 2021. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/o-que-e-carreira-em-y/>. Acesso em: 13 mai. 2024.

ROSA, F. A. da S.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, R. S. Tipos de carreira: análise da produção científica. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 7, n. 1,

p. 358-373, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v7i1.32650>. Acesso em: 15 mai. 2024.

SILVA, T. S., TADEUCCI, M. S. R., OLIVEIRA, A. L. O. Cultura Organizacional e Liderança. In: Encontro Latino Americano de Iniciação Científica. 2014. São Paulo: Universidade do Vale do Paraíba. Pag 1-6.

VASCONCELOS, S. **Cultura organizacional: tipos, exemplos e como fortalecer na sua empresa**. Solides, 2022. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/cultura-organizacional>. Acesso em: 23/05/2024.

Mini Currículo dos Autores do Case

Stéffany Kaminski Alves – Analista de Gestão de Pessoas na Unimed Erechim, com Graduação em Psicologia e Especialização em Gestão de Talentos e Carreiras.

Viviane Feihrmann Vial – Supervisora de Gestão de Pessoas na Unimed Erechim, com Graduação em Psicologia e Especialização em Gestão de Recursos Humanos.