

TOP SER HUMANO 2017

PROGRAMA INSPIRAÇÃO

Responsáveis:

Luiz Felipe Barreneche Leães

Elisete Fátima Fronza

Junho de 2017

ÍNDICE

Resumo do trabalho.....	01
Introdução.....	03
Desenvolvimento.....	08
Conclusão.....	20
Bibliografia.....	22
Mini Currículo dos Autores do Case.....	23
Relatório de Anexos:	
Anexo 1 – Mapa Estratégico 2014-2020	01
Anexo 2 – Identidade Visual do Programa 2015/2016	02
Anexo 3 – Apresentação da Disseminação do Programa aos colaboradores – Agosto/15	02
Anexo 4 – Convite aos colaboradores a participar no Programa - 2015	05
Anexo 5 – Relatório do 1º Encontro e parte dos demais relatórios dos encontros	06
Anexo 6 – Fotos dos participantes do Programa – Turma 1	12
Anexo 7 – Nova identidade visual do Programa 2017	13
Anexo 8 – Convite aos colaboradores a participar no Programa – 2017 – Turma 2	13
Anexo 9 – Foto dos participantes do Programa – Turma 2	14
Anexo 10 – Matéria publicada em 06/08/2015 sobre o Programa	15
Anexo 11 – Matéria publicada em 09/01/2017 sobre o Programa	16

Anexo 12 – Cronograma de Implantação, Revisão e Execução do Programa

..... 17

Resumo do trabalho

A Unimed Erechim tem plena convicção que uma gestão de resultados se conquista continuamente com total engajamento das pessoas. Para isso, reconhece que é necessário ter pessoas com *mindset* diferenciado, isto é, pessoas que consigam pensar sistemicamente, com foco na construção de novas soluções e alternativas, olhar voltado para a inovação, participação ativa no negócio, com entrega acima do esperado, possibilitando enfim que seu modelo de negócio seja permanentemente reinventado e assim projetando a cooperativa para o infinito.

O Programa Inspiração foi implantado na Cooperativa em agosto de 2015, com o objetivo geral de apoiar os colaboradores com idade superior aos 50 anos, na construção e elaboração de seu planejamento pessoal e profissional.

O Programa é coordenado pela área de Gestão de Pessoas e possui como objetivos específicos: sensibilizar os colaboradores para o planejamento pessoal e profissional; preparar os colaboradores para assumirem novos papéis, facilitando a construção deste contexto futuro; promover a aquisição de novos conhecimentos; oferecer orientações específicas de acordo com a escolha do colaborador; estimular ações de cunho participativo, colaborativo entre os colaboradores; favorecer a troca de conhecimento e experiência entre os colaboradores; propiciar um local adequado para a expressão dos sentimentos frente às novas escolhas dos colaboradores; possibilitar à cooperativa a potencialização e compartilhamento do conhecimento dos colaboradores; fortalecer a imagem da cooperativa na sociedade em que está inserida.

O programa contempla a realização de encontros, com a participação dos colaboradores que atendem aos requisitos de participação do programa, que são: colaboradores com idade superior aos 50 anos, que já são aposentados ou estejam próximos para se aposentar.

O programa contempla a realização das seguintes temáticas nos encontros: elaboração do planejamento pessoal e profissional, legislação, gestão financeira, autoconhecimento, saúde e qualidade de vida, gestão da carreira.

Com a implantação do programa, a Cooperativa tem a convicção acerca da importância das pessoas na execução de um trabalho diferenciado, com forte foco em resultados para efetivamente potencializar seu modelo de gestão de excelência com todas as partes interessadas. Além disto, oferecer um ambiente de trabalho que promova a competências dos colaboradores, que já são aposentados ou estejam próximos de se aposentar.

Introdução

O Programa tem por objetivo apoiar aos colaboradores da cooperativa na reflexão sobre uma nova etapa de vida (aposentadoria) promovendo o seu planejamento com mais qualidade, através da visão holística, estimulando o equilíbrio entre prazer e o trabalho e enfocando a aposentadoria como uma fase de continuidade a ser vivida com maior liberdade e satisfação. Possui também o objetivo de possibilitar a cooperativa o planejamento da sucessão de seus colaboradores.

Dos objetivos específicos:

O Programa Inspiração possui os seguintes objetivos específicos:

- a. Sensibilizar os colaboradores para um planejamento pessoal e profissional;
- b. Contribuir para que os colaboradores se preparem para novas rotinas e papéis;
- c. Promover a aquisição de conhecimentos que os instrumentalizem tanto para as providências práticas, como para enfrentamento de mudanças advindas com a aposentadoria;
- d. Oferecer orientações sobre Qualidade de Vida e Saúde e desenvolver atividades físicas que favoreçam um envelhecimento saudável e ativo;
- e. Estimular ações de cunho participativo e solidário após o advento da aposentadoria, visando a inclusão social;
- f. Favorecer a troca de experiências entre os participantes;
- g. Propiciar a expressão dos sentimentos frente a este novo período na vida e oferecer uma escuta acolhedora;
- h. Possibilitar à cooperativa o planejamento da sucessão de cargos;
- i. Fortalecer a imagem da cooperativa no aspecto da responsabilidade social.

Da metodologia:

A área de Gestão de Pessoas identifica no início de cada ano os colaboradores que atendem aos requisitos para a participação no Programa, organiza o cronograma considerando as oficinas a serem realizadas, e elabora o convite para o colaborador.

A execução das oficinas ocorre conforme o cronograma estipulado, sendo que após cada encontro é realizada avaliação de reação com cada participante do programa e elaboração de relatório pós-encontro.

As oficinas poderão contar com atividades práticas, palestras, cursos, rodas de conversa com o objetivo de gerar ações transformadoras de acordo com as expectativas de cada colaborador.

Também utiliza-se o formulário de Treinamento Interno, para o registro da presença dos participantes nas oficinas.

Do conteúdo do programa e das oficinas:

O Programa Inspiração está estruturado em módulos que ocorrerão no período de dois anos, com orientação e atividades que abordam os temas:

- 1) Legislação
- 2) Gestão Financeira
- 3) Aspectos Psicossociais
- 4) Saúde e Qualidade de Vida (Aspectos Médicos, Vida Saudável e Orientação Nutricional)
- 5) Pós-Carreira
- 6) Planejamento Futuro

As oficinas a serem realizadas contemplando o desenvolvimento do programa acima, está abaixo relacionado:

- Apresentação do programa e contrato psicológico; Levantamento de expectativas do programa; Planejamento pessoal e profissional.
- Direitos e Benefícios INSS e RH.
- Gerindo as Finanças.
- Roda de conversa sobre tabus e sentidos de aposentar-se.
- Aposentadoria e Envelhecimento: Revendo tabus e preconceitos.
- Relações Familiares e Papéis.
- Bem estar pessoal e social.
- Sexualidade.
- Cuidados de Saúde e Nutrição.
- Atividades Físicas.
- Novo Começo e Empreendedorismo.
- Terceiro Setor, Solidariedade e Cidadania: Caminhos para a Inclusão Social.
- Construção do Plano Pessoal futuro.

Para a realização das oficinas os profissionais poderão ser da própria Cooperativa, bem como Terceiros ou parcerias com entidades, associações, etc.

Dos critérios de participação:

Serão inseridos no Programa Inspiração os colaboradores já aposentados quando do início do Programa e os colaboradores que estejam há até 02 anos da aposentadoria.

Da permanência na atividade pós-aposentadoria:

Para definição da continuidade dos colaboradores na cooperativa após a aposentadoria e passagem pelo Programa será levado em consideração:

- Necessidade da cooperativa
- Capacidade
- Análise da Diretoria

Da modalidade de desligamento:

A modalidade de desligamento será considerado o que prescreve a CLT, podendo ser por Pedido de Demissão por parte do Empregado ou Demissão sem justa causa por parte da Empresa.

Do Acompanhamento na aposentadoria:

Serão realizadas visitas aos participantes do programa já aposentados e desligados da cooperativa, tendo em vista o acompanhamento da aplicação das ações oriundas do plano pessoal futuro. As visitas serão realizadas anualmente, por um período de 2 anos.

Dos indicadores:

Os indicadores são:

- a. % de satisfação com o programa
- b. % de assiduidade
- c. % de colaboradores participantes no Programa Inspiração

Na segunda etapa do Programa Inspiração (2017), que ocorre no segundo ano do programa, haverá o compartilhamento do conhecimento, da seguinte forma:

- Expertise do colaborador
- Necessidade da cooperativa
- Capacidade / Desempenho
- Mentoring na prática

O Programa Inspiração tem início à partir da necessidade de potencializar a participação das pessoas na gestão da cooperativa, com foco no desenvolvimento da inovação e conseqüentemente a melhoria dos resultados do negócio. Além disto, cada vez mais promover um ambiente de trabalho saudável, participativo, colaborativo e que possibilite o desenvolvimento de cada colaborador de acordo com a sua singularidade, observando suas competências e permitindo efetivamente a construção de uma gestão inovadora preparada para os desafios do futuro. Utiliza-se de pressupostos básicos como a inovação no ambiente organizacional, o desenvolvimento de uma cultura forte com a participação das pessoas e fundamentalmente a melhoria dos resultados da cooperativa.

O programa foi concebido por meio de análises críticas realizadas à partir de todo trabalho já desenvolvido por Gestão de Pessoas e a equipe de lideranças, demonstrando o alinhamento do objetivo estratégico da cooperativa com a elaboração desta nova prática de gestão e deixando muito claro o compromisso da Unimed Erechim, no que diz respeito ao envolvimento das pessoas na sua gestão e a melhoria de seus resultados organizacionais.

Importante salientar que a Cooperativa vem desenvolvendo sua Cultura Organizacional, há mais de quatro anos, pois percebeu que após trabalhar sua gestão da qualidade por mais de oito anos, pautada sob a ótica de sua filosofia organizacional, era condição essencial que a abordagem fosse diferente: trabalhar incessantemente seu jeito de ser e de fazer na cooperativa. Para potencializar o desenvolvimento da cultura organizacional, foi definido então as etapas de desenvolvimento da sua gestão tendo em vista a visão da cooperativa de 2014 até 2020, iniciando com a participação das pessoas na

transformação da sua cultura até chegar na sustentabilidade e por consequência ser reconhecida pelo modelo de gestão eficaz e co-criação. Como a Cultura Organizacional já está sendo desenvolvida internamente, de acordo com as etapas definidas (sensibilização, educação, mudança de comportamento e mudança de cultura) surge o momento de cada vez mais inserir as pessoas como agentes de mudança e promotores de uma gestão inovadora, participativa visto que compreendem seu papel profissional, aplicam suas competências efetivamente em sua prática diária de trabalho e tem total condição de contribuir significativamente para o desenvolvimento do negócio da cooperativa.

Elaborou-se então, as primeiras etapas do Programa Inspiração, os temas iniciais a serem trabalhados, definindo-se a abordagem em cada encontro com os colaboradores. Além disto, a Unimed Erechim com o objetivo de ser referência nos temas desenvolvidos pelo presente programa, possibilitando o acesso a todos os colaboradores com idade superior a 50 anos, aposentados ou prestes a se aposentarem, tenham a oportunidade de continuar contribuindo significativamente para a gestão da cooperativa, com novas perspectivas de trabalho.

Desenvolvimento

O Programa Inspiração vem potencializar as competências dos colaboradores que encontram-se em idade superior aos 50 anos, que já estejam aposentados ou próximos da sua aposentadoria.

O programa possui 100% de abrangência na cooperativa, ou seja, atinge todos os setores e processos desenvolvidos por seus colaboradores, dentre os critérios de participação definidos. Possui indicador de avaliação periódica em relação aos encontros realizados. Além deste indicador periódico, avalia-se anualmente o desenvolvimento do programa, por meio da assiduidade dos participantes na realização das temáticas.

Para o programa que teve seu marco de implantação no mês de agosto de 2015, definiu-se a seguinte premissa no escopo do mesmo: a revisão será anual, onde haverá uma avaliação considerando aspectos positivos e negativos do presente programa.

Visando a diversidade de perfis, conhecimentos, competências, atuação nos processos e níveis hierárquicos ressaltamos que o critério definido para participação no programa está diretamente relacionado com uma nova fase de vida, que é o aposentar-se e a preparação para este ciclo da vida.

Durante o ciclo 2015/2016, foram realizados 10 encontros onde a pauta desenvolvida constou de:

- Lançamento do Programa para todos os colaboradores
- Apresentação do programa aos participantes
- Desenvolvimento do Projeto Pessoal e Profissional
- Técnicas Andragógicas
- Gestão Financeira

- Avaliação do encontro.

A construção do Programa Inspiração vem de encontro ao momento em que a Unimed Erechim percebe o diferencial da sua gestão pela participação das pessoas na execução das suas estratégias. Para o desenvolvimento de todo este trabalho e fundamentalmente observando o desenvolvimento de nossa cultura organizacional, utilizamos conceitos específicos que pudessem nortear e dar sustentação teórica para aplicação prática na gestão da cooperativa.

Por muito tempo, a cooperativa estudou a adoção deste programa de trabalho, no entanto, tinha a clara percepção de que algo precisava ser feito anteriormente, para que efetivamente houvesse a plena participação das pessoas na sua gestão, e justamente por isso optou-se por iniciar pelo desenvolvimento da cultura organizacional, para que o ambiente organizacional estivesse preparado para absorver esta nova abordagem de trabalho.

Conforme poderemos ver na apresentação dos resultados organizacionais, adotar este projeto na gestão da cooperativa estava diretamente alinhado com o alcance de novos patamares de desempenho organizacional, como citamos acima no referencial bibliográfico.

Em todo desenvolvimento do projeto neste primeiro ano de sua implantação a grande observação foi justamente conciliar as diferentes perspectivas: dar continuidade ao que vem gerando resultado e inovar onde precisava ter novos rumos do negócio.

Observando as referências bibliográficas do tema, a cooperativa tem a convicção de ter adotado este programa no momento certo de desenvolvimento de sua cultura organizacional, do seu modelo de gestão e então cada vez mais

garantir a participação das pessoas, por meio de seus conhecimentos, suas competências e a oportunidade de contribuir para melhores resultados organizacionais, principalmente por oportunizar que seus colaboradores tenham um equilíbrio na vida pessoal e profissional, tendo a oportunidade de construir novas perspectivas profissionais, com total opção de escolha.

De acordo com os estudos sobre os ciclos de vida, dos autores Papalia, Feldman (2013), a população global está envelhecendo. Em 2008, quase 56 milhões de pessoas no mundo tinham 65 anos ou mais e até 2040, projeta-se uma população nesta faixa etária de 1,3 bilhão. O impacto econômico de uma população que está envelhecendo depende da proporção de pessoas saudáveis e fisicamente capazes dessa população. Tendo em vista, esta perspectiva, cada vez mais torna-se comum as pessoas perguntarem-se:

Quanto tempo vou viver ? Como vou viver ? Gostaria eu de viver para sempre ? Estarei trabalhando nesta empresa em que trabalho ?

Esta são algumas das perguntas que apareceram quando iniciamos o trabalho do Programa Inspiração. Importante ressaltar que num primeiro momento o trabalho com o primeiro grupo foi extremamente impactante, justamente pelo fato de as pessoas se encontrarem nesta fase da vida e nunca antes a Cooperativa havia abordado este trabalho. Com o passar dos encontros, a dúvida com relação a permanência na Cooperativa foi ficando mais clara, justamente por se tratar de uma temática que gera insegurança e principalmente pensar sobre as perspectivas futuras.

Sabemos pois que o aumento da expectativa de vida está fazendo surgir questões prementes sobre a relação entre longevidade e saúde, tanto física como mental. E uma pergunta, certamente esteve por muito tempo presente na

elaboração deste programa: como adultos saudáveis podem, hoje em dia, livrar-se dos declínios na saúde ? À medida que houve a evolução da elaboração do programa, cada vez mais evidente ficou a premissa de que as chances de permanecer saudável e fisicamente capaz em geral dependem das opções de estilo de vida, principalmente no que se refere à prática de hábitos saudáveis, planejamento das perspectivas futuras e tranquilidade nas escolhas do cotidiano (PAPALIA, FELDMAN, 2013).

Outro aspecto relevante para elaboração do programa, diz respeito ao envolvimento emocional dos colaboradores com a Cooperativa, onde cada vez mais identificamos o quanto o papel profissional tem impacto positivo na vidas pessoas. À medida que vamos envelhecendo, começa entrar em cena a sabedoria que resulta de todas as experiências vividas por uma pessoa. Teóricos da personalidade, como Jung e Erikson, veem a sabedoria como o apogeu de toda uma vida de crescimento pessoal e profissional, por meio do desenvolvimento do ego. Nestes termos a sabedoria tem sido estudada como uma habilidade cognitiva, definida como uma amplitude excepcional e profundo conhecimento sobre as condições de vida e assuntos humanos e julgamento reflexivo sobre a aplicação desse conhecimento (Kramer, 2003, p. 132). Um dos pilares do programa está diretamente correlacionado com a sabedoria visto que as pessoas encontram-se numa fase de vida inspiradora, sendo plenamente capazes de ampliar seu perfil de competências, decidir o que querem realizar à partir deste momento de suas vidas, o que resultará em satisfação e realização do seu propósito de vida.

Observando as tendências do trabalho na velhice e na aposentadoria, sabemos que nos EUA, a maioria dos adultos que podem aposentar-se, de fato

se aposentam. Sabemos, pois que a aposentadoria não é um evento isolado, mas sim um processo de ajuste dinâmico, uma forma de tomada de decisão. Os recursos pessoais, econômicos e sociorrelacionais, como o apoio da família, de amigos, a continuidade do trabalho, podem afetar significativamente o modo como o aposentado administra esta transição (WANG, SCHULTZ, 2009).

Os muitos caminhos que levam a uma aposentadoria significativa e agradável possuem duas coisas em comum: fazer coisas e ter relacionamentos que causem satisfação. Para a grande maioria das pessoas, ambos são uma extensão das histórias que se desenvolveram durante toda vida (KELLY, 1994).

Todas estas questões estavam inteiramente relacionadas com o programa, onde a construção do mesmo, considerou relevante esta compreensão dos ciclos de vida, quais temáticas fariam parte da abordagem do programa e contribuir significativamente com os colaboradores neste momento de suas vidas, especialmente tendo a oportunidade de construir seu planejamento pessoal e profissional, fazendo parte do seu trabalho na Cooperativa.

Os autores, Goldsmith, Hesselbein, (2010), cada vez mais tem se tornado importante trabalhar com propósito, onde pessoas de todas as esferas da vida entre 40 e 80 anos se envolvem na reflexão de que precisam se preparar para a segunda metade da vida, pois esta pode ser mais longa e se faz necessário ter qualidade de vida para que consigam comungar objetivos pessoais e profissionais. Cada vez mais as organizações estão começando a reconhecer que é para seu próprio bem, além de ser uma política inteligente, a ênfase colocada na retenção e no recrutamento de pessoas acima dos 50

anos. O valor destas pessoas será cada vez mais visível à medida que a força de trabalho envelhecer nos anos futuros.

De acordo com esta perspectiva, o Programa Inspiração traz à tona exatamente esta temática, pois as pessoas tem esta prerrogativa, onde é imprescindível que possam decidir sobre seu propósito de vida, onde ao invés de estreitar seus horizontes enquanto envelhecem, desejam e possam efetivamente expandir suas capacidades e competências em prol dos objetivos organizacionais. E é evidente que quanto mais esta equação estiver em equilíbrio (objetivos pessoais, profissionais X objetivos organizacionais), muito maior será o engajamento das pessoas com o trabalho realizado e o alcance de metas extraordinárias.

Uma das perguntas mais significativas neste período da vida, é: o que me fará ter vontade de sair da cama pela manhã ? E à medida que formos identificando os diálogos dos colaboradores, iremos certamente nos deparar com a seguinte resposta: Propósito. O conceito de propósito é o sistema operacional depois da aposentadoria. Ele está em nosso disco rígido. Nascermos por um motivo e esse motivo não desaparece em determinada idade. Precisamos com o passar do tempo instalar um novo software na segunda metade de nossa vida, onde é primordial que descubrimos uma nova razão para acordar pela manhã.

Outra abordagem utilizada para a construção do Programa Inspiração, diz respeito à Investigação Apreciativa, que é um processo de desenvolvimento organizacional, que origina-se do pensamento construtivista social e sua aplicações à transformação gerencial e organizacional. Quando utilizamos o método da Investigação Apreciativa, sabemos pois que é a busca colaborativa

e evolutiva em conjunto pelo melhor que existe nas pessoas, nas suas organizações e no mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta do que dá vida a um sistema vivo quando ele é mais eficiente, vibrante e construtivamente capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos. Envolve a arte e a prática de formular perguntas que fortaleçam a capacidade do sistema de assimilar, prever e realçar o potencial positivo. Todo processo investigativo é mobilizado através da criação da pergunta positiva incondicional, que sempre envolve as pessoas que fazem parte da organização. Importante ainda salientar que os modelos de descoberta, sonhos, planejamento e futuro vinculam a energia do núcleo positivo às mudanças que jamais se pensou que fossem possíveis (COOPERRIDER, WHITNEY, STAVROS, 2009).

Todo trabalho de construção do Programa Inspiração levou em consideração esta metodologia da Investigação Apreciativa, uma vez que atua possibilitando que pessoas atuem de forma mais integrada, ampliando suas perspectivas de desenvolvimento, consolidando competências que farão toda diferença para sua expertise realmente sustentar suas escolhas futuras.

Outra questão importante, se deve ao fato de que a Investigação Apreciativa se baseia na simples suposição de que toda organização possui algo que funcione muito bem e essas forças podem ser o ponto de partida para criar a mudança positiva. Em assim sendo, convidar pessoas a participarem em diálogos e a compartilharem histórias sobre suas conquistas passadas e presentes, potenciais inexplorados, inovações, pontos fortes, pensamentos elevados, oportunidades, valores vividos, tradições, expressões de sabedoria, percepções sobre o espírito e a alma corporativa mais profunda e pensar futuros possíveis podem identificar um núcleo da mudança positiva. Esta

abordagem na prática permite que as pessoas foquem sua energia na realização de seus objetivos, além de querer compartilhar cada vez mais o sonho de suas vidas pessoal e profissional. Ainda de acordo com os autores, Cooperrider, Whitney, Stavros, (2013) a Investigação Apreciativa aborda aspectos para uma análise e aprendizagem organizacional, sendo utilizada para descobrir, entender e promover inovações nos acordos e nos processos organizacionais, utilizando-se do conhecimento e das experiências vividas.

Outra importante contribuição teórica diz respeito ao alcance do engajamento no ambiente corporativo, pois é necessário que possamos compreender o que efetivamente contribui para que as pessoas estejam de fato querendo contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais e para isso vamos nos utilizar dos conceitos básicos do autor Pink, 2010. Nesta abordagem, é super importante que haja a compreensão de que as pessoas possuem motivações extrínsecas e intrínsecas. O que significa cada uma delas no ambiente organizacional ? Sempre que falarmos de motivadores extrínsecos estamos falando de recompensas econômicas e financeiras. Quando falarmos de motivadores intrínsecos estamos nos referindo à autonomia, excelência e propósito. Autonomia está ligada a autodireção, ação alinhada à vontade e escolha da pessoa que impacta diretamente na forma como realiza seu trabalho. A excelência está relacionada ao desejo de sermos pessoas cada vez melhores no trabalho que realizamos e com isto alcançar o melhor de cada uma das nossas competências profissionais. E propósito é sentir que fazemos a diferença neste mundo e que estamos atrelados a uma causa maior do que nós próprios e com isto viver uma vida plena de significado.

Ter consciência dos impactos das motivações extrínsecas e intrínsecas faz toda diferença para elaboração de um programa que se propõe a atuar em perspectivas tão complexas como as questões relacionadas com o ciclo de vida das pessoas, suas perspectivas futuras e definição de suas escolhas considerando aspectos pessoais e profissionais.

Outro aporte teórico importante para elaboração deste trabalho, diz respeito aos aspectos da organização do conhecimento, que são empresas que possuem informações e conhecimentos que as tornam capazes de percepção e discernimento, de acordo com Choo, 2003. Já Garvin (1993), sugere que uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que o reconhece como um recurso estratégico, criando além disso conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, no qual o trabalhador do conhecimento é o componente crítico.

Os profissionais da organização do conhecimento são profissionais altamente qualificados, com competências específicas para a execução do trabalho a ser realizado, adquirem ao longo da sua trajetória profissional alta capacidade adaptativa, são ávidos por processos de novas aprendizagens, utilizam sua experiência em prol dos seus objetivos profissionais e buscam fazer melhor sempre, de acordo com Choo, 2003.

Outra perspectiva de abordagem da Gestão do Conhecimento com o Programa Inspiração, diz respeito à Janela de Johari (Joseph Luft e Harry Ingham) seus inventores, um modelo de que descreve a dinâmica da comunicação e da interação humana, onde sua linha de chegada é a proposição da criação de uma janela da gestão do conhecimento:

- Sabemos o que sabemos
- Sabemos o que não sabemos
- Não sabemos o que sabemos
- Não sabemos o que não sabemos

À medida que elaboramos o Programa Inspiração, estas questões relacionadas à gestão do conhecimento também foram pensadas, já que as pessoas com mais de 50 anos detêm profundo conhecimento do contexto organizacional, possuem experiência e competências diferenciadas para evoluir na carreira profissional e de que forma reter o conhecimento, compartilhar a expertise profissional e cada vez mais contribuir significativamente para o futuro da Cooperativa e das pessoas que fazem parte do ambiente corporativo.

No primeiro ano do Programa Inspiração a abordagem foi integralmente focada na constituição do planejamento pessoal e profissional dos colaboradores que fizeram parte da primeira turma, sendo que a abordagem para o segundo ano tem foco principal nas competências essenciais do perfil profissional, alinhado ao desenvolvimento do trabalho, expertise focada em contribuir para o desenvolvimento da equipe de trabalho e adotar a prática do *Mentoring* no ambiente organizacional.

O aporte teórico utilizada, Chiavenato, (2017), conceitua *Mentoring* como a participação de uma pessoa veterana e experiente para orientar e preparar outra pessoa com menos conhecimento ou familiaridade em determinada área de trabalho. Em geral o processo de *Mentoring* faz parte integrante do processo de planejamento de carreira, onde após todo seu desenvolvimento esta pessoa está apta a focalizar objetivos, abrir oportunidades de trabalho, definir expectativas, alavancar padrões e acompanhar outra pessoa na plena

realização de suas potencialidades. Pressupõe uma relação de parceria entre duas ou mais pessoas, onde serão orientadas para o seu desenvolvimento, compartilhamento profundo de conhecimento e experiência, apoio total para adquirir as novas competências e relação de confiança que sustenta a nova relação de trabalho. As relações de *Mentoring* podem ocorrer em qualquer nível da organização, onde sua duração será definida de acordo com o escopo de trabalho a ser desenvolvido, bem como de acordo com o nível de conhecimento entre as partes (mentor e mentorado) e seu perfil de competências. De acordo com a realidade do Programa Inspiração, o *Mentoring* será estruturado da seguinte forma:

- Planejamento do conhecimento a ser compartilhado pelo mentor ao mentorado
- Definição do tempo de encontros necessários à execução do trabalho
- Acompanhamento final pela liderança imediata
- Feedback de ambas as partes sobre o processo vivenciado

Com esta perspectiva de trabalho, acreditamos que o Programa Inspiração cumpra sua missão de contribuir significativamente para o desenvolvimento do planejamento pessoal e profissional de seus colaboradores com mais de 50 anos, que estejam aposentados ou próximos de se aposentar, sendo possível que decidam sobre suas perspectivas futuras, e ainda possibilidade de atuarem num papel diferenciado dentro de suas carreiras profissionais, deixando seu legado na Cooperativa e vivendo de forma plena seu propósito de vida.

Na sequência, apresentaremos os indicadores que evidenciam os resultados organizacionais alcançados e que demonstram o atingimento dos objetivos estabelecidos com o projeto.

- **% de colaboradores participantes no Programa Inspiração**
 - 2015: 6,74%
 - 2016: 5,52%
 - 2017: 7,26%

- **% de Assiduidade no Programa**
 - 2015: 83,05%
 - 2016: 85,00%
 - 2017: 66,67% (Período de férias)

- **Grau de Satisfação com Programa – Escala de 1 a 5**
 - 2015: 4,57
 - 2016: 4,65
 - 2017: 4,80

- **Pontuação na Acreditação ANS – Dimensão 7 (Gestão)**
 - 2015: 79,17
 - 2016: 95,83
 - 2017: A avaliar

Conclusão

O Programa Inspiração foi implantado em agosto de 2015, onde a Unimed Erechim compreende efetivamente a importância de atuar fortemente na mudança de sua cultura, para construção de um ambiente inovador e com forte foco em resultados. Importante também salientar que estamos vivendo na Era do Conhecimento, que preconiza um novo modelo de gestão nas organizações que consiga alinhar perfeitamente as competências dos colaboradores como um diferencial de entrega no trabalho que realizam, onde estes possam efetivamente decidir suas escolhas futuras.

Diante disto, a cooperativa está focada em cada vez mais fortalecer seu modelo de gestão de excelência com a finalidade de obter resultados por meio do trabalho realizado por seus colaboradores.

Analisando todos os resultados alcançados após a implantação do programa, é evidente a melhoria do clima organizacional na cooperativa, a criação de uma cultura sólida pautada em critérios objetivos e mensuráveis, o fortalecimento da identidade dos colaboradores com a filosofia organizacional e consequentemente a criação de um relacionamento mais harmonioso entre as pessoas nas áreas de trabalho.

Neste segundo ano de desenvolvimento do programa, a abordagem está centrada na percepção da geração de valor em todas as ações, preconizando que as pessoas são o diferencial para uma gestão diferenciada, participativa e valorizando as pessoas.

Temos convicção que o Programa Inspiração terá vida longa na Unimed Erechim, principalmente pelos resultados alcançados até o momento e

fundamentalmente por estar aprovado no planejamento estratégico da cooperativa, revisado no final do ano de 2015.

As estratégias futuras de continuidade do projeto estão alinhadas com os desafios da cooperativa, assim como para fortalecer cada vez mais a mudança de cultura baseada nas pessoas e resultados.

Cada vez mais, o foco será no desenvolvimento das pessoas, potencializar a sua profissionalização, a busca de resultados sustentáveis, inovação de seus processos e principalmente a singularidade do ser humano no seu jeito de ser e de fazer.

A Unimed Erechim tem a convicção de que pessoas engajadas, fazem o seu melhor no desenvolvimento de suas atividades diárias, estão conectadas emocionalmente com o trabalho realizado, são mais felizes e realmente agregam valor ao cliente.

Concluindo, as ações futuras do projeto estarão pautadas no aprimoramento pessoal e profissional dos colaboradores, gerando resultados positivos e sustentáveis para a cooperativa e desta forma oferecendo cada vez mais um serviço qualificado e diferenciado para seu cliente.

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. **Coaching & Mentoring**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

COOPERRIDER, David L; WHITNEY, Diana; STAVROS, Jacqueline M. **Manual da Investigação Apreciativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Frances. **A nova organização do futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NETO, Rivadavia A. **Gestão do Conhecimento em organizações**. São Paulo: Saraiva, 2008.

PAPALIA, Diane E; FELDMAN, Ruth D. **Desenvolvimento Humano**. 12. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.

PINK, Daniel. **Motivação 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

ULRICH, Dave. **Por que trabalhamos**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

Mini Currículo dos Autores do Case

LUIZ FELIPE BARRENECHE LEÃES - Diretor Administrativo da Unimed Erechim, com Graduação em Medicina e Especialização em Anestesiologia com Pós-graduação em Terapia Intensiva e em Medicina do Trabalho.

ELISETE FÁTIMA FRONZA – Coordenadora de Gestão de Pessoas da Unimed Erechim, com graduação em Administração de Empresas e Especialização em Controladoria. Formada pela SBDG em Desenvolvimento dos Grupos.