

Top Ser Humano 2026

Categoria Organização | Modalidade Desenvolvimento

Programa CRESCER: Aproveitamento Interno no Hospital Ernesto Dornelles

Responsáveis pelo case:

Cristina Rodrigues Tomé
e Taísa Gomes Braz

Porto Alegre/RS

2026



ÍNDICE

SINOPSE.....	2
1. INTRODUÇÃO.....	3
2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	4
2.1 Justificativa.....	4
2.2 Referencial teórico.....	5
2.3 Objetivos do case.....	6
2.3.1 Objetivo geral.....	6
2.3.2 Objetivos específicos.....	6
2.4 Local.....	7
2.5 Público-alvo.....	7
2.6 Ações realizadas.....	8
2.6.1 Acolhimento e reconhecimento das movimentações internas.....	9
2.7 Metodologia utilizada.....	9
2.8 Aplicabilidade.....	10
2.9 Sustentabilidade e continuidade do case.....	10
2.10 Melhorias previstas para 2026 e 2027.....	11
2.11 Indicadores.....	11
2.12 Orçamento.....	12
2.12.1 Recursos financeiros aplicados.....	12
2.12.2 Recursos humanos envolvidos.....	13
2.12.3 Parcerias.....	14
2.13 Resultados.....	14
2.14 Impactos e benefícios.....	15
2.15 Avaliação.....	16
3. CONCLUSÃO.....	18
4. BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	19
5. BIBLIOGRAFIA.....	20
6. INFORMAÇÕES DA AUTORIA.....	21

SINOPSE

O Programa CRESCER foi implantado em 2021 pelo Hospital Ernesto Dornelles, em Porto Alegre (RS), com o objetivo de ampliar as oportunidades de crescimento profissional dos colaboradores, fortalecer o aproveitamento de talentos internos e consolidar uma cultura de desenvolvimento, reconhecimento e valorização das pessoas. A iniciativa surgiu da necessidade de estruturar um processo transparente de mobilidade interna, reduzindo a dependência de recrutamento externo e estimulando a construção de carreiras dentro da instituição.

O público-alvo compreende colaboradores elegíveis aos processos seletivos internos. No período analisado (2022 a abril de 2026), 329 profissionais estavam aptos a participar do programa, que contabilizou 571 inscrições em 113 vagas divulgadas, com média de cinco candidatos por oportunidade. Como resultado, foram efetivadas 72 promoções internas, alcançando uma taxa de preenchimento interno de 63,72% das vagas disponibilizadas e índice de retenção de 83,3% após as movimentações realizadas. Entre os impactos qualitativos, destacam-se o fortalecimento do sentimento de pertencimento, o estímulo ao desenvolvimento contínuo, a ampliação das perspectivas de carreira, a redução do tempo de adaptação às novas funções e o apoio aos indicadores estratégicos de gestão de pessoas e qualidade assistencial. O programa consolidou-se como uma prática estratégica de gestão de pessoas, contribuindo para a retenção de talentos, fortalecimento da cultura organizacional e sustentabilidade institucional.

E-mail para contato:

1. INTRODUÇÃO

O Hospital Ernesto Dornelles, atento à importância de valorizar seus talentos e ampliar oportunidades de desenvolvimento interno, identificou a necessidade de estruturar uma política mais clara, transparente e consistente para o aproveitamento de colaboradores no preenchimento de vagas. Em um ambiente hospitalar, no qual a continuidade operacional, a qualidade assistencial, a curva de adaptação e o alinhamento à cultura institucional impactam diretamente os resultados organizacionais, fortalecer a mobilidade interna deixou de ser apenas uma prática desejável e passou a representar uma decisão estratégica de gestão de pessoas.

Foi nesse contexto que, em 2021, surgiu o Programa CRESCER, com o propósito de estimular o aproveitamento interno no preenchimento de vagas, reconhecer talentos já desenvolvidos dentro da instituição e fortalecer uma cultura de valorização, desenvolvimento de carreira e retenção de talentos. A iniciativa foi estruturada em consonância com o Planejamento Estratégico do Hospital Ernesto Dornelles, especialmente na perspectiva de Pessoas e Desenvolvimento, conectando a movimentação interna a objetivos mais amplos de sustentabilidade organizacional, fortalecimento da cultura institucional e qualificação contínua das equipes. Ao longo do período analisado, o programa consolidou um fluxo institucional próprio, sustentado por critérios formais de elegibilidade, etapas estruturadas de seleção, acompanhamento dos profissionais promovidos e monitoramento contínuo de indicadores de desempenho. Ao transformar oportunidades em um caminho de desenvolvimento e crescimento, o programa

reforça que valorizar as pessoas também é fortalecer a sustentabilidade institucional e a excelência do cuidado.

2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 Justificativa

O Programa CRESCER foi criado a partir de uma necessidade institucional concreta: ampliar as oportunidades de crescimento para os colaboradores do HED e estruturar um modelo de preenchimento de vagas que priorizasse, sempre que possível, os talentos internos. Em organizações de saúde, nas quais o conhecimento prático, a familiaridade com os fluxos assistenciais e administrativos e o alinhamento com a cultura institucional são diferenciais relevantes, promover profissionais da própria casa significa não apenas reconhecer pessoas, mas também proteger a continuidade e a eficiência da operação.

Antes da consolidação do programa, a movimentação interna não contava com o mesmo nível de formalização, previsibilidade e visibilidade institucional. A criação do CRESCER permitiu transformar essa necessidade em processo, com regras, comunicação, critérios e acompanhamento. Isso fortaleceu a percepção de justiça, ampliou a transparência nas oportunidades internas e contribuiu para que o desenvolvimento profissional deixasse de ser percebido como possibilidade informal e passasse a ser entendido como caminho concreto dentro da organização. Assim, o programa se justifica não apenas por seu valor humano, mas também por sua capacidade de gerar ganho operacional, fortalecimento cultural e sustentação da excelência institucional.

2.2 Referencial teórico

A gestão estratégica de pessoas exerce papel fundamental na sustentabilidade das organizações, especialmente em setores intensivos em conhecimento e capital humano, como a saúde. Nesse contexto, práticas voltadas ao desenvolvimento interno, à mobilidade de carreira e à valorização dos colaboradores contribuem para o engajamento, a retenção de talentos e o fortalecimento da cultura organizacional (DUTRA, 2021). Segundo o autor, a gestão de pessoas deve estar alinhada à estratégia institucional, criando oportunidades concretas de desenvolvimento, crescimento e reconhecimento profissional.

Para Chiavenato (2021), o capital humano representa um dos principais diferenciais competitivos das organizações, sendo que políticas estruturadas de desenvolvimento e aproveitamento interno favorecem a retenção de profissionais, a preservação do conhecimento organizacional e a sustentabilidade dos resultados. Nessa perspectiva, a mobilidade interna passa a integrar uma estratégia de desenvolvimento de talentos.

Morgan (2017) destaca que ambientes capazes de proporcionar oportunidades de aprendizagem, reconhecimento e progressão de carreira tendem a gerar maiores níveis de engajamento, satisfação e pertencimento. De forma complementar, Casado e Hanashiro (2021) ressaltam que as organizações são desafiadas a conciliar desenvolvimento individual, desempenho organizacional e fortalecimento da cultura institucional, sendo o crescimento interno um importante fator de motivação profissional.

No ambiente hospitalar, essas práticas assumem relevância adicional, pois contribuem para a retenção de talentos, a preservação do conhecimento tácito, a redução do tempo de adaptação às novas funções e a continuidade dos processos assistenciais e administrativos, impactando positivamente a qualidade dos serviços prestados e a segurança do paciente (ANANTATMULA; SHRIVASTAV, 2022). Dessa forma, o Programa CRESCER fundamenta-se nos princípios da gestão estratégica de pessoas, do desenvolvimento de carreiras e da valorização dos talentos internos, promovendo oportunidades estruturadas de crescimento profissional alinhadas aos objetivos institucionais do Hospital Ernesto Dornelles e às necessidades de seus colaboradores.

2.3 Objetivos do case

2.3.1 Objetivo geral

Estruturar e consolidar uma política institucional de aproveitamento interno no Hospital Ernesto Dornelles, promovendo oportunidades de desenvolvimento e mobilidade de carreira aos colaboradores, valorizando talentos da própria instituição e contribuindo para a sustentabilidade da gestão de pessoas, a continuidade operacional e o fortalecimento da cultura organizacional no preenchimento de vagas.

2.3.2 Objetivos específicos

- Incentivar a mobilidade interna como estratégia de desenvolvimento profissional, reconhecimento e valorização dos colaboradores.
- Ampliar as oportunidades de crescimento e carreira dentro da instituição, fortalecendo a retenção de talentos e o engajamento das equipes.

- Garantir transparência, equidade e acessibilidade aos processos seletivos internos por meio do Portal RH e de critérios formais de elegibilidade.
- Reduzir a dependência do recrutamento externo para o preenchimento de vagas elegíveis ao aproveitamento interno.
- Preservar e potencializar o conhecimento institucional, promovendo o melhor aproveitamento do capital humano já existente na organização.
- Contribuir para maior agilidade e eficiência no preenchimento de vagas, apoiando a continuidade dos processos assistenciais e administrativos.

2.4 Local

O Programa CRESCER foi desenvolvido no Hospital Ernesto Dornelles, em Porto Alegre/RS, com operacionalização interna por meio do Portal RH.

2.5 Público-alvo

O Programa CRESCER é destinado aos colaboradores ativos do Hospital Ernesto Dornelles que atendam aos critérios institucionais estabelecidos para participação nos processos seletivos internos, incluindo requisitos relacionados ao tempo de empresa, desempenho, escolaridade e aderência aos pré-requisitos das vagas ofertadas. No período analisado, o Hospital Ernesto Dornelles contava com aproximadamente 1.700 colaboradores ativos. Deste total, 329 profissionais estavam aptos a participar do programa até 8 de abril de 2026, constituindo o público-alvo elegível da iniciativa. Entre 2022 e abril de 2026, foram disponibilizadas 113 vagas por meio do Programa CRESCER, que registrou 571 inscrições nos processos seletivos internos, com média de cinco candidatos por vaga. Esses resultados demonstram o elevado interesse dos colaboradores pelas oportunidades de mobilidade interna e desenvolvimento profissional oferecidas pela instituição.

- **Público-alvo previsto:** 329 colaboradores elegíveis aos processos seletivos internos.
- **Público alcançado:** 329 colaboradores com acesso às oportunidades divulgadas pelo Programa Crescer.
- **Percentual de atingimento:** 100% do público elegível alcançado.

2.6 Ações realizadas

O Programa CRESCER foi estruturado como uma política institucional permanente de aproveitamento interno, desenvolvimento de carreira e valorização dos talentos do Hospital Ernesto Dornelles. Entre 2022 e abril de 2026 foram realizadas as seguintes ações:

- Divulgação contínua das oportunidades internas por meio do Portal RH, e-mail corporativo, WhatsApp e murais institucionais;
- Condução de processos seletivos internos para vagas assistenciais e administrativas;
- Participação ativa das lideranças na identificação e seleção de talentos;
- Aplicação de avaliações psicológicas e entrevistas estruturadas;
- Acompanhamento dos profissionais promovidos durante o período de adaptação;
- Realização de ações de reconhecimento e valorização dos colaboradores aprovados;
- Monitoramento permanente dos indicadores de mobilidade interna, retenção e desenvolvimento profissional.

As estratégias de divulgação das oportunidades internas estão exemplificadas na Figura 1 (Anexo 1).

2.6.1 Acolhimento e reconhecimento das movimentações internas

Como forma de valorizar a trajetória dos profissionais aprovados nos processos seletivos internos, o Programa CRESCER incorporou uma prática estruturada de acolhimento e reconhecimento. Após a efetivação da movimentação, o colaborador é recepcionado pelo novo gestor e pela equipe da área de destino, recebendo um certificado de reconhecimento e um kit de boas-vindas simbólico. A iniciativa tem como objetivo fortalecer o sentimento de pertencimento, reconhecer o mérito da conquista profissional e marcar positivamente a transição para o novo desafio, contribuindo para a experiência do colaborador e para o fortalecimento da cultura de valorização das pessoas.

2.7 Metodologia utilizada

A metodologia do Programa CRESCER está baseada em um fluxo estruturado de recrutamento interno, conduzido pela área de Gestão de Pessoas em conjunto com as lideranças institucionais. O processo contempla as etapas de validação da vaga, divulgação da oportunidade, inscrição dos candidatos, triagem curricular, avaliação psicológica, entrevista com o gestor da área, período de adaptação de 30 dias e efetivação da movimentação interna.

Todo o fluxo é sustentado por critérios formais de elegibilidade, comunicação transparente e monitoramento contínuo dos resultados, assegurando equidade, governança e alinhamento às diretrizes estratégicas do Hospital Ernesto Dornelles.



O fluxo operacional do programa encontra-se representado no Anexo 7.

2.8 Aplicabilidade

O Programa Crescer apresenta elevada aplicabilidade em hospitais e organizações intensivas em conhecimento, por utilizar recursos institucionais já existentes, critérios claros de elegibilidade, governança de seleção e acompanhamento sistemático de resultados. Sua metodologia pode ser adaptada a diferentes contextos organizacionais.

2.9 Sustentabilidade e continuidade do case

O Programa CRESCER está alinhado ao Planejamento Estratégico do Hospital Ernesto Dornelles, especialmente à perspectiva de Pessoas e Desenvolvimento, o que garante sua sustentação como prática permanente de gestão de pessoas. Mais do que uma iniciativa pontual, o programa integra a política institucional de valorização de talentos, desenvolvimento interno e fortalecimento da cultura organizacional. A continuidade do programa está apoiada em quatro pilares: governança do processo, participação ativa das lideranças, monitoramento sistemático de indicadores e comunicação permanente das oportunidades internas. Essa estrutura assegura a manutenção da prática e sua evolução contínua ao longo dos anos. Para os ciclos de 2026 e 2027, o Hospital Ernesto Dornelles prevê a

manutenção do fluxo contínuo de recrutamento interno, com divulgação permanente das oportunidades por meio do Portal RH e dos canais institucionais, acompanhamento dos indicadores de mobilidade interna, avaliações periódicas do processo e revisão anual dos critérios de elegibilidade, conforme necessidades organizacionais.

2.10 Melhorias previstas para 2026 e 2027

- Fortalecer as ações de comunicação e engajamento dos colaboradores.
- Ampliar o desenvolvimento de lideranças para identificação de talentos.
- Aperfeiçoar indicadores de carreira, retenção e experiência do colaborador.
- Revisar periodicamente critérios de elegibilidade e governança do programa.

2.11 Indicadores

Para monitorar a efetividade do Programa CRESCER, o Hospital Ernesto Dornelles estabeleceu indicadores quantitativos e qualitativos relacionados à mobilidade interna, aproveitamento de talentos, retenção e engajamento dos colaboradores. O acompanhamento sistemático desses indicadores permite avaliar a efetividade do programa, apoiar decisões relacionadas à gestão de pessoas e identificar oportunidades de aprimoramento contínuo.

No período compreendido entre 2022 e abril de 2026 foram monitorados os seguintes indicadores:

Tabela 1 – Principais indicadores do Programa CRESCER (2022–2026)

Indicador	Resultado
Colaboradores elegíveis	329
Vagas divulgadas	113
Inscrições recebidas	571
Média de inscritos por vaga	5
Movimentações efetivadas	72
Taxa de preenchimento interno	63,72%
Retenção após promoção*	97,2%
Retenção pós-movimentação**	83,3%

Fonte: Gestão de Pessoas do Hospital Ernesto Dornelles (2026).

* **Retenção após promoção:** percentual de colaboradores que permaneceram na nova função após o período de adaptação e efetivação da movimentação interna.

** **Retenção pós-movimentação:** percentual de colaboradores promovidos que permaneceram vinculados à instituição até abril de 2026, considerando desligamentos posteriores por diferentes motivos.

2.12 Orçamento

2.12.1 Recursos financeiros aplicados

O Programa CRESCER é desenvolvido predominantemente com recursos próprios do Hospital Ernesto Dornelles, utilizando a estrutura já existente da área de Recursos Humanos, Psicologia Organizacional, lideranças institucionais e Portal RH. Dessa forma, não há investimento específico relacionado à contratação de consultorias externas, sistemas adicionais ou fornecedores exclusivos para sua operacionalização. Os custos diretos do programa estão concentrados em ações de

reconhecimento e comunicação institucional, realizadas no momento da efetivação das promoções internas.

Item	Quantidade anual estimada	Valor unitário (R\$)	Valor total estimado (R\$)
Sacola personalizada Programa CRESCER	72 unidades	8,00	576,00
Bombons e brindes de reconhecimento	72 unidades	12,00	864,00
Adesivos e materiais gráficos	72 unidades	3,00	216,00
Certificados impressos	72 unidades	2,00	144,00
Materiais de comunicação interna	12 campanhas/ano	50,00	600,00
Total estimado anual			R\$ 2.400,00

O investimento direto estimado de R\$ 2.400,00 no período analisado representa uma relação custo-benefício altamente favorável diante das 72 promoções realizadas, do índice de retenção de 83,3% e da redução da dependência do recrutamento externo.

2.12.2 Recursos humanos envolvidos

A execução do Programa CRESCER ocorre de forma integrada entre Recursos Humanos, Psicologia Organizacional, Comunicação Interna, gestores e lideranças institucionais. No período analisado, participaram diretamente da operacionalização do programa 61 profissionais, incluindo 8 profissionais de RH, 28 gestores e 25 lideranças. A participação de 58 áreas, sendo 25 setores assistenciais e 33 administrativos, demonstra a abrangência da iniciativa e sua integração à estratégia institucional de desenvolvimento de pessoas do Hospital Ernesto Dornelles.

2.12.3 Parcerias

O Programa CRESCER não possui parcerias externas para sua execução. Ele é operacionalizado integralmente com recursos internos do Hospital Ernesto Dornelles, envolvendo as áreas de Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional, Marketing, gestores e lideranças institucionais.

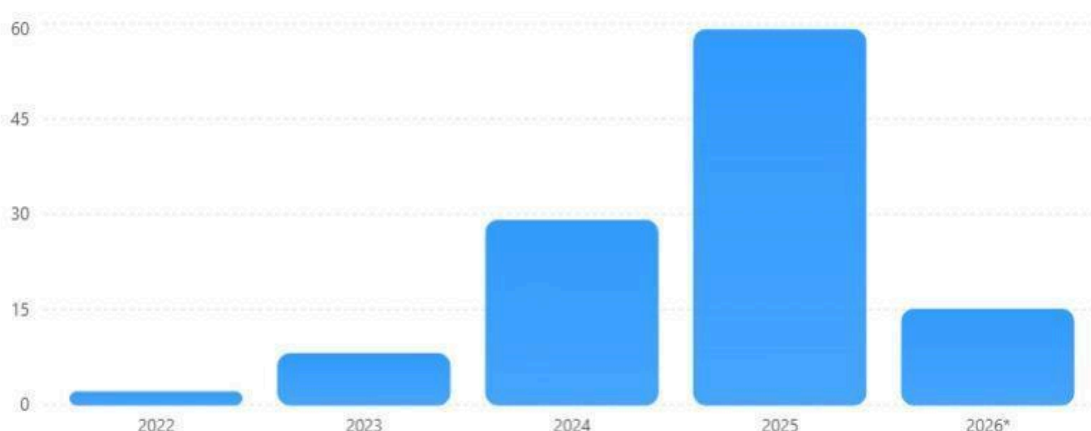
2.13 Resultados

Resultado 1 – Crescimento da adesão ao programa

Entre janeiro de 2022 e abril de 2026, o Programa CRESCER consolidou-se como uma das principais iniciativas de desenvolvimento interno do Hospital Ernesto Dornelles. Nesse período, foram divulgadas 113 oportunidades internas, com 571 inscrições registradas e 72 movimentações efetivadas. A evolução das oportunidades demonstra o fortalecimento da cultura de mobilidade, o reconhecimento dos talentos institucionais e o crescente interesse dos colaboradores pelas possibilidades de desenvolvimento profissional oferecidas pela organização.

Evolução das oportunidades internas divulgadas pelo Programa CRESCER (2022–2026)

Crescimento anual das oportunidades internas disponibilizadas aos colaboradores do Hospital Ernesto Dornelles.



Dados de 2026 referem-se ao período de janeiro a abril.

Fonte: Gestão de Pessoas do Hospital Ernesto Dornelles (2026).

A evolução das oportunidades internas e dos processos realizados ao longo do período pode ser observada também nos Anexos 5 e 6.

Resultado 2 – Fortalecimento da mobilidade interna

Entre 2022 e abril de 2026, o programa registrou 571 inscrições para 113 oportunidades divulgadas, alcançando média de cinco candidatos por vaga. Das vagas disponibilizadas, 72 foram preenchidas por profissionais da própria instituição, resultando em índice de preenchimento interno de 63,72%. O programa envolveu diretamente 329 colaboradores elegíveis, 28 gestores e 25 lideranças, fortalecendo a participação institucional no desenvolvimento de talentos.

Resultado 3 – Retenção e sustentabilidade das movimentações internas

Entre janeiro de 2022 e abril de 2026, o Programa CRESCER alcançou índice de retenção pós-movimentação de 83,3%, demonstrando a efetividade das movimentações internas e sua contribuição para a retenção de talentos. Durante o período de adaptação e consolidação das promoções, o índice de permanência alcançou 97,2%, evidenciando elevada aderência às novas funções e assertividade do processo seletivo interno.

2.14 Impactos e benefícios

Os resultados alcançados pelo Programa CRESCER geraram impactos permanentes na cultura organizacional do Hospital Ernesto Dornelles. No âmbito das pessoas, o programa fortaleceu o sentimento de pertencimento, ampliou a percepção de oportunidades de carreira e estimulou o protagonismo dos colaboradores em seu desenvolvimento profissional. No âmbito organizacional, contribuiu para a retenção de talentos, preservação do conhecimento institucional,

redução da dependência do recrutamento externo e fortalecimento da continuidade operacional. Entre os principais benefícios observados destacam-se:

- fortalecimento da cultura de desenvolvimento interno;
- valorização dos talentos institucionais;
- retenção de profissionais qualificados;
- redução da curva de adaptação às novas funções;
- maior integração entre lideranças e equipes;
- ampliação da transparência nos processos seletivos;
- fortalecimento da marca empregadora do Hospital Ernesto Dornelles.

Ao transformar oportunidades em trajetórias concretas de crescimento profissional, o Programa CRESCER consolidou-se como uma prática estratégica de desenvolvimento humano e sustentabilidade organizacional. Além dos resultados quantitativos, o programa promove impactos relacionados à experiência do colaborador. O acolhimento estruturado dos profissionais promovidos, associado ao reconhecimento formal da conquista por meio de certificado e ação simbólica de boas-vindas, representa um diferencial do Programa CRESCER. A iniciativa fortalece a experiência do colaborador, amplia o sentimento de pertencimento e reforça a valorização das pessoas como elemento central da cultura organizacional do Hospital Ernesto Dornelles. As trajetórias apresentadas no Anexo 2 ilustram, de forma prática, os impactos do programa na experiência dos colaboradores e no fortalecimento da cultura de desenvolvimento interno.

2.15 Avaliação

A avaliação do Programa CRESCER está baseada em indicadores quantitativos e qualitativos que permitem acompanhar todo o ciclo da prática, desde a abertura da vaga até a efetivação e permanência do colaborador promovido.

Os indicadores quantitativos monitorados incluem número de vagas abertas, inscrições realizadas, promoções efetivadas, percentual de preenchimento interno, retenção da promoção, retenção pós-movimentação e monitoramento dos desligamentos posteriores às movimentações internas. Além do acompanhamento dos indicadores, o programa possui mecanismos formais de avaliação durante o processo de movimentação interna. Após a promoção, o colaborador passa por um período de adaptação de 30 dias, acompanhado pela liderança e pela área de Recursos Humanos. Durante esse período, é realizada uma avaliação intermediária aos 15 dias, permitindo identificar necessidades de orientação, desenvolvimento ou ajustes. Ao final dos 30 dias, ocorre uma avaliação conclusiva conduzida pela liderança responsável, subsidiando a efetivação definitiva da movimentação. O programa também monitora eventuais desistências, desligamentos e pedidos de demissão após a promoção, permitindo analisar a aderência do profissional à nova função e a efetividade do processo seletivo interno.

Sob a perspectiva qualitativa, embora ainda não exista uma pesquisa institucional exclusiva sobre o Programa CRESCER, o crescimento contínuo do número de inscrições, a elevada taxa de preenchimento interno e os índices de retenção observados constituem evidências consistentes da credibilidade e da aceitação da iniciativa junto aos colaboradores e lideranças. Como oportunidade de aprimoramento, está prevista para os próximos ciclos a implantação de pesquisa estruturada de percepção, ampliando a avaliação qualitativa do programa e

fortalecendo o processo de melhoria contínua. A combinação entre indicadores objetivos, avaliações estruturadas e acompanhamento pós-movimentação demonstra o compromisso institucional com a qualidade, a transparência e a evolução permanente do programa. Os resultados demonstram que o Programa Crescer ultrapassou a função de recrutamento interno, consolidando-se como uma ferramenta institucional de desenvolvimento de carreira, retenção de talentos e fortalecimento da cultura organizacional, contribuindo diretamente para a sustentabilidade da gestão de pessoas do Hospital Ernesto Dornelles.

3. CONCLUSÃO

O Programa CRESCER consolidou-se como uma importante estratégia de desenvolvimento de pessoas e valorização dos talentos internos do Hospital Ernesto Dornelles. Entre janeiro de 2022 e abril de 2026, foram divulgadas 113 oportunidades internas, registradas 571 inscrições e efetivadas 72 movimentações internas, alcançando índice de preenchimento interno de 63,72% das vagas disponibilizadas e retenção pós-movimentação de 83,3%.

A qualidade do programa está presente na definição de critérios claros, no fluxo estruturado de seleção, no acompanhamento dos colaboradores promovidos e no monitoramento contínuo dos indicadores. Sua relevância se expressa na geração de oportunidades concretas de crescimento profissional para os colaboradores e na contribuição para a retenção de talentos. A aplicabilidade é demonstrada pela utilização de recursos institucionais já existentes, tornando a prática viável e sustentável. A inovação está na transformação do aproveitamento interno em uma política estruturada de desenvolvimento de carreira, combinando critérios transparentes de seleção, acompanhamento da adaptação dos profissionais

promovidos e práticas formais de reconhecimento que fortalecem a experiência do colaborador e a cultura organizacional. Além dos resultados quantitativos alcançados, o Programa CRESCER contribuiu para fortalecer a cultura de desenvolvimento interno do Hospital Ernesto Dornelles, ampliando a percepção de oportunidades de carreira, estimulando o protagonismo dos colaboradores e reforçando o compromisso institucional com a valorização das pessoas. Ao reconhecer talentos da própria organização e transformar oportunidades em trajetórias concretas de crescimento, o programa passou a representar não apenas uma ferramenta de mobilidade interna, mas uma prática estratégica de gestão de pessoas alinhada à sustentabilidade organizacional e à excelência institucional. Dessa forma, o Hospital Ernesto Dornelles demonstra que investir no desenvolvimento dos talentos internos gera valor para os colaboradores, para as lideranças e para a instituição, fortalecendo o sentimento de pertencimento, a retenção de profissionais e a construção de uma cultura organizacional orientada ao crescimento, à excelência e à valorização das pessoas.

4. BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Fundado em 1962, o Hospital Ernesto Dornelles é uma instituição privada de saúde localizada em Porto Alegre (RS), reconhecida pela excelência assistencial, inovação e compromisso com o cuidado humanizado. Tem como missão promover saúde com qualidade, segurança e acolhimento, contribuindo para o bem-estar das pessoas e para o desenvolvimento da sociedade; e como visão ser referência em assistência, ensino e inovação em saúde. Entre seus valores destacam-se ética, respeito às pessoas, excelência, compromisso com a vida, sustentabilidade e

desenvolvimento contínuo. Atualmente, o Hospital conta com aproximadamente 1.700 colaboradores e atua em diversas especialidades médicas, oferecendo atendimento hospitalar geral e adulto, ambulatorial, emergência 24h, diagnóstico e serviços de apoio à assistência. O Programa CRESCER está alinhado à estratégia institucional de valorização das pessoas, desenvolvimento de talentos e fortalecimento da cultura organizacional.

5. BIBLIOGRAFIA

ANANTATMULA, Vittal S.; SHRIVASTAV, Bhanu. **Knowledge management and employee development in healthcare organizations**. International Journal of Healthcare Management, v. 15, n. 4, p. 1-10, 2022.

CASADO, Tânia; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **Gestão do Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano nas organizações**. 6. ed. Barueri: Atlas, 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MORGAN, Jacob. **The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate**. Hoboken: Wiley, 2017.

6. INFORMAÇÕES DA AUTORIA

Cristina Tomé

Coordenadora de Desenvolvimento Humano e Inovação do Hospital Ernesto Dornelles. Tecnóloga em Recursos Humanos e especialista em Gestão Estratégica de Pessoas. Atua com foco em desenvolvimento humano, sucessão, cultura organizacional e fortalecimento das práticas de gestão de pessoas.

Taísa Braz

Supervisora de Recursos Humanos do Hospital Ernesto Dornelles. Graduada em Administração e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. Atua com foco em consultoria interna de Recursos Humanos, desenvolvimento de pessoas e suporte às lideranças na gestão de talentos.