

**TOP SER HUMANO**

**CATEGORIA ORGANIZAÇÃO**

**MODALIDADE DESENVOLVIMENTO**

**KOZMA MEDICINA DIAGNÓSTICA**

**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS:**

**O Desenvolvimento Interno como Diferencial Estratégico**

**Responsáveis:**

**Andrieli Lima Ghisleni Marques**

**Vanessa Fontana Rovani**

## ÍNDICE

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                               | <b>1</b>  |
| <b>DESENVOLVIMENTO.....</b>                                          | <b>2</b>  |
| 1. Justificativa.....                                                | 2         |
| 2. Referencial Teórico.....                                          | 2         |
| 2.1 Desenvolvimento Humano Como Estratégia Organizacional.....       | 3         |
| 2.2 Competências para a Formação de Profissionais Estratégicos.....  | 4         |
| 2.3 Gestão de Talentos e Retenção de Profissionais.....              | 5         |
| 2.4 <i>Lifelong Learning</i> e Aprendizado Contínuo na Carreira..... | 6         |
| 3. Objetivos.....                                                    | 6         |
| 3.1 Objetivo geral.....                                              | 6         |
| 3.2 Objetivos específicos.....                                       | 7         |
| 4. Local.....                                                        | 7         |
| 5. Público-alvo.....                                                 | 7         |
| 6 Ações realizadas.....                                              | 8         |
| 7. Metodologia.....                                                  | 8         |
| 8. Aplicabilidade.....                                               | 12        |
| 9. Sustentabilidade e continuidade do Case.....                      | 12        |
| 10. Orçamento.....                                                   | 13        |
| 10.1 Recursos financeiros.....                                       | 13        |
| 10.2 Recursos humanos.....                                           | 14        |
| 11. Indicadores.....                                                 | 14        |
| 12. Resultados.....                                                  | 15        |
| 13. Impactos e benefícios.....                                       | 17        |
| 14. Avaliação.....                                                   | 17        |
| <b>CONCLUSÃO.....</b>                                                | <b>18</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                               | <b>19</b> |
| <b>APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....</b>                                  | <b>20</b> |

## SINOPSE

Iniciado em 2024, o Programa de Desenvolvimento de Talentos, surgiu da necessidade de desenvolver e reter profissionais de alta performance e potencial, preparando-os para assumir posições estratégicas na organização.

Por meio do Programa, os colaboradores participam de uma jornada de desenvolvimento de um ano, que aborda temas voltados ao fortalecimento de competências técnicas, comportamentais e visão do negócio. A iniciativa promove uma formação integral, conectando o desenvolvimento profissional e pessoal.

Os colaboradores são indicados com base no desempenho atual e potencial identificado pela liderança, Gestão de Pessoas e direção, além de aspectos relacionados à assiduidade, histórico disciplinar e relevância do impacto organizacional.

Atualmente, o Programa já concluiu duas turmas e está em andamento em seu terceiro ciclo. Ao todo, 20 colaboradores de diferentes áreas administrativas, operacionais e assistenciais participaram da iniciativa. Para este case, foram considerados apenas os dados do Rio Grande do Sul.

Os resultados alcançados demonstram impactos para o negócio e para as pessoas: 45% dos participantes receberam promoções ou progressões de carreira durante ou após a participação; 20% assumiram posições de liderança; o índice de retenção é de 90%; 12 unidades/setores contam com profissionais desenvolvidos pelo Programa.

Para mais informações:

## INTRODUÇÃO

Com a expansão da organização, o aumento do número de unidades, da complexidade e a necessidade de fortalecer a preparação de profissionais para posições estratégicas, surgiu a necessidade de estruturar uma iniciativa voltada ao desenvolvimento, retenção e valorização dos talentos internos.

Embora a empresa invista continuamente no desenvolvimento de lideranças, o crescimento do negócio evidenciou a importância de ampliar esse movimento, fortalecendo também a preparação de profissionais com alto potencial para futuras oportunidades e desafios organizacionais.

Diante desse cenário, em 2024 foi criado o Programa de Desenvolvimento de Talentos, com o objetivo de capacitar profissionais de alta performance e potencial, preparando-os para assumir posições mais estratégicas dentro da organização.

O Programa, desenvolvido pelo setor de Gestão de Pessoas do Grupo Kozma Medicina Diagnóstica, foi estruturado com base em premissas como o fortalecimento da cultura organizacional, das práticas e dos processos internos, o desenvolvimento contínuo, a valorização dos colaboradores e a formação de futuras lideranças e sucessores. A iniciativa também está alinhada aos valores da organização: Integridade, Conhecimento Técnico-Científico, Acolhimento, Comprometimento e Empreendedorismo.

O escopo do Programa contempla uma jornada de desenvolvimento com duração de um ano, composta por encontros mensais voltados ao aprimoramento de competências técnicas, comportamentais e de liderança, conduzidos por facilitadores internos e externos.

A metodologia do Programa combina a aprendizagem teórica, atividades práticas e troca de experiências entre diferentes áreas, promovendo o

desenvolvimento de competências alinhadas às necessidades organizacionais. Os participantes são selecionados com base no desempenho atual e potencial identificado pela liderança, Gestão de Pessoas e direção da empresa, além de considerar aspectos relacionados à assiduidade, histórico disciplinar e relevância do impacto organizacional.

Atualmente, o Programa já concluiu duas turmas e encontra-se em seu terceiro ciclo, consolidando-se como uma prática contínua de desenvolvimento e sucessão interna, com previsão de continuidade e expansão nos próximos anos.

## **DESENVOLVIMENTO**

### **1. Justificativa**

Na atualidade, diante das constantes transformações do mercado, da competitividade organizacional e das mudanças impulsionadas pela globalização e inovação, torna-se necessário que as empresas desenvolvam práticas e processos voltados à valorização e ao desenvolvimento do capital humano, fortalecendo competências estratégicas e preparando profissionais para os desafios organizacionais presentes e futuros (MAIA, 2022).

Diante desse cenário, aliado à expansão da organização e ao crescimento das demandas estratégicas, identificou-se a necessidade de fortalecer a preparação de profissionais para futuras posições-chave, garantindo maior sustentabilidade organizacional, retenção de talentos e formação de sucessores alinhados à cultura e aos objetivos da empresa.

### **2. Referencial Teórico**

O referencial teórico apresentado a seguir foi utilizado para o embasamento do Programa de Desenvolvimento de Talentos e abordará os seguintes temas: Desenvolvimento Humano Como Estratégia Organizacional; Competências para a Formação de Profissionais Estratégicos; Gestão de Talentos e Retenção de Profissionais; *Lifelong Learning* e Aprendizado Contínuo na Carreira.

## **2.1 Desenvolvimento Humano Como Estratégia Organizacional**

O treinamento e desenvolvimento nas organizações exercem papel fundamental na qualificação dos seus colaboradores, e têm impacto direto nos resultados da empresa. (AZEREDO, 2019)

Enquanto o treinamento busca atender necessidades imediatas, o desenvolvimento consiste em um processo contínuo de evolução profissional, realizado a longo prazo e acompanhado constantemente. Este tem como objetivo tornar os profissionais cada vez mais qualificados e valiosos para a organização, promovendo o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes. (BAGATOLLI, 2016)

O desenvolvimento e a qualificação dos colaboradores contribuem para o aumento da produtividade, engajamento e inovação dentro das organizações. Mais do que remuneração atrativa, oportunidades de desenvolvimento representam um fator relevante para retenção de talentos. (AZEREDO, 2019)

Além disso, programas de desenvolvimento podem trazer melhorias em: autoconfiança, melhor desempenho, mudanças de comportamentos, autoestima, motivação e ampliação de conhecimentos. (PERINO; DE ALMEIDA; DE JESUS, 2020)

Nesse sentido, o Programa de Desenvolvimento de Talentos foi estruturado com o propósito de desenvolver profissionais internos para atuarem de forma cada vez mais estratégica dentro da organização, fortalecendo competências, preparando futuras lideranças e sucessores, além de contribuir para a valorização, engajamento e retenção dos talentos internos alinhados à cultura e aos objetivos da empresa.

## **2.2 Competências para a Formação de Profissionais Estratégicos**

O conceito de competência profissional ultrapassa o conhecimento técnico, envolvendo a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes em diferentes contextos. A vivência de novos desafios e experiências contribui diretamente para o desenvolvimento de competências e para a preparação dos profissionais. (ASSUNÇÃO; GOULART, 2016)

Assunção e Goulart (2016) também destacam que, na atualidade, busca-se relacionar a competência dos colaboradores, a estratégia da empresa e os processos de desenvolvimento, oferecendo as condições necessárias para apoiar os profissionais a estarem mais preparados.

Dentre as competências apontadas como relevantes para profissionais estratégicos em uma organização, estão: o conhecimento técnico-profissional, o autoconhecimento e o conhecimento sobre as pessoas ao seu redor; comportamentos coerentes com a cultura da empresa; e as atitudes. (DELGADO, 2016)

A literatura também aponta que habilidades relacionadas ao trabalho em equipe, colaboração e comunicação eficiente (verbal e não verbal, falada ou escrita) são fundamentais para profissionais de alta performance e potencial. (DELGADO, 2016; BUNN; FUMAGALLI, 2016)

Alinhado a isso, foram definidas as temáticas abordadas durante o ciclo de formação do Programa de Desenvolvimento de Talentos que, vinculadas à seleção de colaboradores já reconhecidos por seu destaque em suas unidades e setores, buscaram fortalecer as competências técnicas, comportamentais e estratégicas necessárias para atuação em futuras posições de maior complexidade e responsabilidade dentro da organização.

### **2.3 Gestão de Talentos e Retenção de Profissionais**

Na atualidade, as empresas buscam investir em seus colaboradores de modo que eles possam se desenvolver continuamente e, conseqüentemente, contribuir para o crescimento organizacional. Diferentemente da percepção predominante no passado, em que se buscavam profissionais que já possuísem habilidades, conhecimentos e experiências previamente desenvolvidas. (BAGATOLLI, 2016)

Esse investimento da empresa cria uma vantagem competitiva em relação ao mercado e deve estar alinhado à práticas de retenção de talentos, promovendo um ambiente de trabalho mais favorável ao desenvolvimento, estimulando melhores desempenhos e resultados, além de fortalecer uma cultura organizacional baseada em engajamento, valorização e motivação. (SILVA; KOLLING; CORNELIUS, 2017)

Nesse contexto, a implementação do Programa de Desenvolvimento de Talentos surge como uma estratégia organizacional voltada ao desenvolvimento e retenção de profissionais, contribuindo para o fortalecimento das competências internas, sucessão organizacional e sustentabilidade do negócio.

Além disso, estimular os colaboradores a vivenciarem novos desafios, como através da participação no Programa, contribui para o desenvolvimento da

criatividade, autonomia e para a formação integral do indivíduo, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. (PERINO; DE ALMEIDA; DE JESUS, 2020)

## **2.4 Lifelong Learning e Aprendizado Contínuo na Carreira**

Em consonância com os conceitos apresentados anteriormente, a perspectiva de *Lifelong Learning*, ou aprendizado contínuo ao longo da vida, destaca-se como condição essencial para o desenvolvimento de novas competências e para a permanência dos profissionais em um cenário marcado por constantes transformações. (CASEIRO, 2024)

Além disso, Bragagnolo e Da Luz (2023) evidenciam que as oportunidades de desenvolvimento profissional são ampliadas entre indivíduos que buscam aprendizado contínuo ao longo da vida. Os autores destacam que, para assumir novas posições e desafios, torna-se necessário aprofundar conhecimentos, adquirir experiências e reinventar-se constantemente, demonstrando comprometimento e desenvolvimento de competências.

Dessa forma, o Programa de Desenvolvimento de Talentos fundamenta-se nos princípios do *Lifelong Learning* ao estimular o desenvolvimento contínuo dos colaboradores ao longo da carreira, promovendo aprendizagem constante, ampliação de competências e preparação para demandas organizacionais cada vez mais complexas e dinâmicas.

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo Geral**

Identificar, desenvolver e valorizar talentos internos, promovendo o crescimento pessoal e profissional, o fortalecimento das competências

organizacionais e a preparação de profissionais para futuras oportunidades estratégicas na organização.

O Programa tem como público-alvo colaboradores que apresentam alta performance e potencial de desenvolvimento.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar talentos internos com potencial para desenvolvimento ou sucessão;
- Desenvolver competências alinhadas às estratégias organizacionais;
- Estimular o aprendizado contínuo e o protagonismo dos colaboradores em suas carreiras;
- Preparar profissionais para futuras oportunidades internas;
- Fortalecer engajamento, retenção de talentos e valorização dos colaboradores;
- Fortalecer a cultura de desenvolvimento e valorização de pessoas, alinhada aos valores da empresa;
- Contribuir para a melhoria do desempenho das equipes e dos resultados organizacionais.

## **4. Local**

O Programa de Desenvolvimento de Talentos abrange as unidades do Grupo Kozma localizadas no Rio Grande do Sul.

## **5. Público-Alvo**

O público-alvo do Programa de Desenvolvimento de Talentos é composto por colaboradores identificados pela liderança, Gestão de Pessoas e direção da empresa como profissionais de alto desempenho e potencial de desenvolvimento.

Para este case, foram considerados 20 colaboradores do Rio Grande do Sul que participaram do Programa em duas turmas que ocorreram entre 2024 e 2026.

Os participantes foram selecionados com base em critérios relacionados ao desempenho, competências comportamentais, capacidade de aprendizagem, aderência à cultura organizacional e potencial para assumir novos desafios e futuras posições estratégicas.

## **6. Ações Realizadas**

As ações desenvolvidas no Programa de Desenvolvimento de Talentos foram estruturadas com foco no desenvolvimento de competências, na capacitação contínua dos colaboradores e na preparação de profissionais para futuros desafios e oportunidades dentro da empresa.

Além disso, o Programa foi planejado visando sua sustentação e continuidade ao longo dos anos, por meio de acompanhamento contínuo e aprimoramento constante das práticas, garantindo sua evolução e contribuição para o desenvolvimento das pessoas e da organização.

## **7. Metodologia**

As etapas listadas abaixo foram realizadas para cada uma das turmas do Programa de Desenvolvimento de Talentos, assegurando a padronização da metodologia e a consistência dos resultados obtidos.

### **a) Definição do escopo e conteúdo programático**

A definição do escopo do Programa de Desenvolvimento de Talentos foi realizada com base nas necessidades identificadas pela organização e nas competências estratégicas a serem desenvolvidas, em um alinhamento realizado pela

área de Gestão de Pessoas e direção da empresa, garantindo contribuição efetiva do Programa para os objetivos da organização.

Para a construção dos conteúdos programáticos, foram considerados aspectos relacionados ao conhecimento do negócio, desenvolvimento técnico, comportamental, estratégico e pessoal. Os temas abordados foram organizados em módulos distribuídos ao longo do ano de formação, contemplando:

- Trajetória de um Líder: história de um líder interno e a reflexão sobre a construção da liderança, desenvolvimento de competências e protagonismo.
- Fundamentos do Pensamento Estratégico: desenvolvimento de visão estratégica e compreensão dos princípios de um planejamento estratégico organizacional, auxiliando os participantes na análise de cenários e alinhamento das ações aos resultados e metas organizacionais.
- Gestão de Pessoas e Legislação Trabalhista: abordagem dos principais conceitos relacionados à legislação trabalhista, relações de trabalho e práticas de gestão de pessoas no ambiente organizacional.
- Gestão Financeira: compreensão dos conceitos básicos financeiros, análise de custos, orçamento e impactos dos resultados financeiros no negócio.
- Processos Internos e Ferramentas de Qualidade: apresentação dos processos internos da empresa e ferramentas utilizadas para melhoria contínua.
- Estratégias de Marketing e Comercial: compreensão e visão sistêmica da marca, considerando as estratégias de mercado, relacionamento com clientes, posicionamento da empresa e atuação comercial.
- Inovação e Empreendedorismo: estímulo ao desenvolvimento de competências voltadas ao pensamento empreendedor, visão sistêmica, identificação de oportunidades, solução de problemas e inovação.

- Organização e Finanças Pessoais: orientação sobre planejamento, organização financeira, propósito e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
- Comunicação de Impacto e Oratória: desenvolvimento das habilidades de comunicação e expressão, clareza na transmissão de ideias e segurança, relacionando ao contexto profissional.
- Inteligência Emocional: estímulo ao desenvolvimento da autopercepção, empatia e habilidades emocionais aplicadas às relações profissionais.
- Autoconhecimento e Identificação de Perfis: avaliação e apresentação de perfis comportamentais, contribuindo para a identificação de características e potencialidades, promovendo maior compreensão sobre os diferentes perfis de convivência e fortalecendo, principalmente, o autoconhecimento.

#### **b) Mapeamento, identificação e seleção dos participantes:**

A primeira etapa, realizada pela área de Gestão de Pessoas, consiste no mapeamento e identificação de colaboradores com potencial de desenvolvimento e capacidade de gerar impacto positivo em suas equipes e na organização. Essa etapa também contempla a análise de critérios relacionados ao histórico profissional do colaborador, considerando avaliações de desempenho, registros disciplinares, assiduidade, comprometimento e aderência à cultura organizacional.

Paralelamente, as lideranças do Grupo são envolvidas no processo, sendo solicitadas a indicar um ou mais colaboradores, também com base em critérios de alto desempenho e potencial de desenvolvimento.

Após as análises iniciais, é realizado alinhamento com a direção da empresa, visando validar e definir os participantes do Programa de Desenvolvimento de Talentos.

#### **c) Convite aos participantes:**

Após a definição dos colaboradores selecionados para participação no Programa de Desenvolvimento de Talentos, é realizado o convite formal aos participantes, pela área de Gestão de Pessoas, reforçando o reconhecimento pelo desempenho apresentado, pelo potencial identificado e pela confiança da organização em seu desenvolvimento profissional.

**d) Estruturação do cronograma dos encontros:**

O cronograma dos encontros foi estruturado com base em módulos e encontros periódicos, realizados uma vez ao mês, permitindo o acompanhamento contínuo da evolução dos participantes e a aplicação dos conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho.

A construção do cronograma também considerou a participação de facilitadores internos e externos de acordo com o conteúdo programático previsto no escopo do Programa, buscando proporcionar diferentes perspectivas e trocas de experiências.

**e) Realização e acompanhamento dos encontros:**

Os encontros são realizados durante um período de 12 meses, organizados e acompanhados continuamente pela área de Gestão de Pessoas, buscando avaliar a evolução individual dos participantes, engajamento e participação nas atividades.

**f) Avaliação:**

No término do Programa de Desenvolvimento de Talentos, é realizada uma avaliação final qualitativa com o objetivo de analisar a evolução dos participantes, os resultados obtidos ao longo dos encontros e das ações desenvolvidas.

A avaliação considera aspectos relacionados ao engajamento, participação, desenvolvimento das competências, aplicação dos conhecimentos, além da percepção das lideranças quanto à evolução dos colaboradores em suas equipes.

Além disso, também é enviada aos participantes a pesquisa de “Avaliação do Programa de Desenvolvimento de Talentos”, onde são coletados os feedbacks sobre os conteúdos abordados, metodologia aplicada, atuação dos facilitadores e contribuições do Programa para o desenvolvimento profissional e pessoal.

Os resultados obtidos através da avaliação são utilizados como base para identificar oportunidades de melhoria para as próximas turmas, fortalecendo a continuidade do Programa e contribuindo para a evolução das práticas de desenvolvimento de pessoas na organização.

## **8. Aplicabilidade**

O Programa de Desenvolvimento de Talentos foi implementado com foco em gerar valor:

- Para os colaboradores, ao desenvolver competências técnicas, comportamentais e pessoais, fortalecendo o autoconhecimento, protagonismo, inteligência emocional, visão de negócio, troca de experiências e a preparação para novos desafios profissionais;
- Para a empresa, ao contribuir para a formação de sucessores, fortalecimento da cultura organizacional desenvolvimento e valorização de pessoas, retenção de talentos, melhoria do desempenho das equipes e desenvolvimento de profissionais mais alinhados aos objetivos;
- Para a sociedade, ao promover o desenvolvimento humano e profissional dos participantes, relacionamento interpessoal, responsabilidade e atuação profissional mais qualificada.

## **9. Sustentabilidade e continuidade do Case:**

O Programa de Desenvolvimento de Talentos foi implementado a partir de uma análise estratégica da necessidade da empresa de preparar e desenvolver profissionais internos para os desafios do dia a dia e para assumirem futuras posições dentro da organização.

Desde as fases iniciais do projeto, o Programa foi estruturado de forma a garantir sua continuidade e evolução, buscando fortalecer a cultura de desenvolvimento de pessoas e garantir a formação contínua dos talentos internos.

Para assegurar a sustentabilidade da prática, o Programa passou a integrar o planejamento anual da área de Gestão de Pessoas, contendo um cronograma estruturado de encontros, definição dos conteúdos programáticos, acompanhamento contínuo dos participantes bem como dos resultados obtidos.

A empresa mantém um planejamento para futuras turmas com previsão de investimentos anuais destinados à contratação de facilitadores e fornecedores, materiais de apoio, estrutura dos encontros e à realização das ações de modo geral.

Além disso, como forma de garantir a continuidade e evolução do Programa, são realizadas avaliações ao final de cada turma, o que permite identificar oportunidades de melhoria, necessidades de atualização dos conteúdos, facilitadores, cronograma, aperfeiçoando-o a cada ano.

Essas práticas demonstram o compromisso da empresa com a sustentação, aprimoramento e continuidade do Programa de Desenvolvimento de Talentos.

## **10. Orçamento**

### **10.1 Recursos Financeiros**

O Programa de Desenvolvimento de Talentos conta com orçamento anual de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais), que são destinados à contratação de facilitadores

externos, produção de materiais gráficos, brindes personalizados, deslocamento e hospedagem de colaboradores e evento de encerramento.

## **10.2 Recursos Humanos**

Os recursos humanos despendidos incluíram:

- Duas colaboradoras da área de Gestão de Pessoas, que realizaram o planejamento, organização e acompanhamento do Programa durante cada ciclo de formação;
- Dez colaboradores que atuaram como facilitadores internos, incluindo a Presidência, a Diretoria e gestores, escolhidos por seu conhecimento técnico e experiência em suas respectivas áreas de atuação;
- Dois colaboradores da área de Marketing que realizaram a construção da identidade visual do Programa, bem como sua divulgação nos canais de comunicação internos e externos da empresa;

## **11. Indicadores**

Para melhor acompanhamento da efetividade do Programa, foram definidos indicadores qualitativos e quantitativos para mensuração dos resultados:

- a) Percentual de atingimento do público-alvo: quantidade de colaboradores convidados e efetivamente participantes do Programa;
- b) Horas de treinamento: quantidade de horas de treinamento realizadas;
- c) Percentual de presença nos encontros: controle da frequência dos participantes durante o período de formação;
- d) Avaliação de satisfação dos participantes: análise quantitativa e qualitativa da percepção dos colaboradores em relação aos conteúdos, metodologia e condução dos encontros;

- e) Indicadores de movimentação interna e sucessão: promoções e progressões dos participantes durante e após o Programa;
- f) Índice de retenção: acompanhamento da permanência dos participantes na organização após a conclusão do Programa;
- g) Continuidade do Programa: realização de novas turmas e manutenção das ações de desenvolvimento ao longo dos anos.

Os indicadores são acompanhados pela área de Gestão de Pessoas e apresentados anualmente às lideranças e direção da empresa, permitindo avaliar os resultados obtidos, identificar oportunidades de melhoria e fortalecer a continuidade e evolução do Programa.

## **12. Resultados**

O Programa de Desenvolvimento de Talentos, em suas duas edições, apresentou resultados positivos para colaboradores e para a organização. Para colaboradores, contribuiu significativamente no senso de pertencimento, valorização, visão estratégica do negócio, autoconhecimento, integração e trocas de experiências. Para a organização, o Programa fortaleceu a cultura de desenvolvimento e valorização de pessoas, contribuiu para a retenção de talentos internos e, principalmente, possibilitou a formação de colaboradores mais alinhados aos objetivos da empresa e mais preparados para assumir posições estratégicas e de sucessão.

Os resultados obtidos foram mensurados por meio dos indicadores definidos e consideraram aspectos qualitativos e quantitativos. Os principais resultados alcançados serão apresentados na sequência.

O percentual de atingimento do público-alvo foi de 100%, evidenciando que todos os colaboradores convidados foram participantes efetivos do programa. O

percentual de presença nos encontros foi de 93,33% e foram realizadas mais de 55 horas de treinamento no total.

Em relação ao índice de retenção de talentos, 90% dos colaboradores que participaram do Programa continuam na empresa até os dias atuais. 45% dos participantes receberam promoções ou progressões de carreira durante ou após a participação, sendo que 20% assumiram posições de liderança.

Após o término do ciclo, foi aplicado o questionário “Avaliação do Programa de Desenvolvimento de Talentos”, que foi respondido por 80% dos participantes. Para avaliação, foi utilizada uma escala de percepção de satisfação composta por cinco níveis: Muito bom, Bom, Regular, Ruim e Muito ruim. 93,75% dos participantes classificaram o Programa como “Muito bom” e 6,25% como “Bom”, não havendo avaliações nas classificações “Regular”, “Ruim” ou “Muito ruim”. Os resultados demonstram um elevado nível de satisfação dos participantes e uma percepção positiva em relação à experiência proporcionada pelo Programa de Desenvolvimento de Talentos.

O questionário também possibilitou a coleta de dados qualitativos através de relatos e feedbacks dos participantes, e evidenciaram uma percepção positiva sobre os conteúdos abordados, a aplicabilidade, os impactos no desenvolvimento profissional e pessoal, além de sinalizarem oportunidades de melhoria para as próximas edições do Programa.

Também foram observados ganhos qualitativos relacionados ao aumento do engajamento dos participantes, fortalecimento das relações interpessoais e maior alinhamento dos colaboradores aos objetivos organizacionais.

Além disso, desde a sua implementação o Programa já finalizou duas turmas, e está em andamento com o terceiro ciclo de formação, demonstrando a sua

efetividade, continuidade e o compromisso da empresa com o desenvolvimento dos talentos internos.

Os resultados obtidos reforçam o compromisso da organização com a formação contínua de talentos internos e com a sustentação de práticas voltadas ao desenvolvimento humano e organizacional.

### **13. Impactos e benefícios**

Diante do exposto, a implementação do Programa de Desenvolvimento de Talentos no Grupo Kozma gerou impactos positivos para os colaboradores e para a empresa, de acordo com os objetivos aos quais se propôs.

Entre os benefícios observados, destacam-se a formação de profissionais mais preparados para futuras posições estratégicas, o fortalecimento da sucessão interna, o aumento do engajamento dos colaboradores e a retenção dos talentos.

Os resultados também evidenciaram impactos concretos na movimentação interna dos participantes, com promoções e progressões de carreira, além de participantes que passaram a ocupar posições de liderança, demonstrando a efetividade do Programa na preparação de profissionais para novas responsabilidades e desafios organizacionais.

Além disso, a consolidação do Programa de Desenvolvimento de Talentos como uma prática contínua da empresa representa um importante marco do projeto.

Dessa forma, o Programa gerou benefícios que ultrapassam o período de execução das turmas realizadas, produzindo resultados concretos para os colaboradores e para a empresa.

### **14. Avaliação**

A avaliação contemplou a análise de indicadores quantitativos e qualitativos, permitindo verificar o alcance dos objetivos propostos e os impactos gerados para os participantes e para a organização.

A análise dos indicadores e das avaliações demonstrou resultados positivos, que evidenciaram a contribuição do Programa para o desenvolvimento dos colaboradores, formação de futuras lideranças, retenção de talentos e fortalecimento da cultura organizacional de desenvolvimento e valorização de pessoas.

## **CONCLUSÃO**

O Programa de Desenvolvimento de Talentos demonstrou-se como uma iniciativa eficaz para o desenvolvimento de profissionais internos e para o fortalecimento da estratégia da organização.

Os resultados alcançados evidenciam efetividade da metodologia adotada, especialmente no que se refere à preparação de profissionais para novas responsabilidades, retenção de talentos e formação de sucessores.

Outro ponto relevante foi o alto nível de satisfação dos participantes, que demonstraram percepção geral positiva em relação aos conteúdos, aplicabilidade, e a experiência como um todo, reforçando a importância do Programa para sua trajetória profissional e pessoal.

Dessa forma, pode-se concluir que o Programa atingiu os objetivos propostos, gerando impacto positivo para os colaboradores e para a empresa. Além disso, sua consolidação como uma prática corporativa contínua de desenvolvimento fortalece o compromisso da empresa com a formação de talentos internos, contribuindo para o desenvolvimento e a competitividade da organização no longo prazo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSUNÇÃO, Yluska Bambirra; GOULART, Iris Barbosa. Qualificação Profissional ou Competências para o Mercado Futuro?. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 1, p. 175-207, 2016.

AZEREDO, Fabiana Capella. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Brazilian Journal of Scientific Administration**, v. 10, n. 1, p. 14-30, 2019.

BAGATTOLI, Sérgio Luiz; MÜLLER, Giane Carla Kopper. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016.

BRAGAGNOLO, Sandra Mara; DA LUZ, Rafaela Alves. Percepções Sobre Empregabilidade e Lifelong Learning entre Pessoas Empregadas em uma Cidade do Meio-Oeste Catarinense. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, p. e3265-e3265, 2023.

BUNN, Fernanda; FUMAGALLI, Luis André Wernecke. A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. **Revista da FAE**, v. 19, n. 2, p. 132-147, 2016.

CASEIRO, Vilma Aparecida. **Tendências do Futuro do Trabalho para 2030: desafios da Área de Gestão de Pessoas**. 2024.

DELGADO, Archimedes F. Competências do líder contemporâneo. **Revista Marítima Brasileira**, v. 136, n. 10/12, p. 124-133, 2016.

MAIA, Gabriela. Gestão de pessoas e recursos humanos: tendências pós-pandemia. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 2, p. 705-728, 2022.

PERINO, Kelly Cristina Dias; DE ALMEIDA, Larissa Maria; DE JESUS, Mariana Cancian. Treinamento e Desenvolvimento para Retenção de Talentos em Tempos Líquidos. **Trabalho, Diversidade e Consumo: Um Percorso Pela Sociedade Contemporânea**, 2020, p. 80.

SILVA, Juliamara Pereira da; KOLLING, Maria Sales; CORNELIUS, Rui Airton. Treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva. **ENCITEC CRIAR INOVAR EMPREENDER**, v. 13, 2017.

## **APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

O Grupo Kozma se destaca pela excelência e pela medicina integrada, consolidando-se como referência no Sul do Brasil. Fundado em 1977, na cidade de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, expandiu sua atuação para outros estados da região, construindo uma trajetória pautada pela inovação, qualidade e compromisso com a saúde.

Atualmente, o Grupo é composto por nove empresas especializadas, mais de 30 unidades operacionais e uma rede de parceiros estratégicos, oferecendo soluções completas em medicina diagnóstica. Seu portfólio abrange desde análises clínicas de alta complexidade até exames de imagem com tecnologia de ponta, garantindo segurança, precisão e excelência no atendimento.

Com uma equipe formada por mais de 400 colaboradores, o Grupo Kozma tem como propósito cuidar de pessoas, promovendo saúde e bem-estar por meio de serviços de qualidade e foco na experiência do cliente.

Sua missão é oferecer soluções integradas de medicina diagnóstica com foco na experiência do cliente. Sua visão é ser referência em soluções integradas de medicina diagnóstica na região de atuação. E seus valores refletem a essência da organização: Integridade, Conhecimento Técnico-Científico, Acolhimento, Comprometimento e Empreendedorismo.

### **AUTORAS:**

#### **Andrieli Lima Ghisleni Marques**

Gerente Corporativo de Gestão de Pessoas do Grupo Kozma

#### **Vanessa Fontana Rovani**

Analista de Gestão de Pessoas do Grupo Kozma