



HOSPITAL UNIMED CHAPECÓ

PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ

2ª Edição

Chapecó - SC

2021

	<p align="center">PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ</p>	<p align="right">PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO</p>
--	---	--

1. INTRODUÇÃO

*“Porque não há como pensar no futuro, sem pensar nas pessoas dentro da organização, no espaço que elas ocupam **hoje** e onde precisam estar **amanhã**. E não há como pensar no **futuro** das pessoas nas organizações sem um **plano de sucessão**”. (Weber, s/p, 2020).*

Consideramos que a implantação do Programa de Sucessão na Unimed Chapecó é um marco estratégico na Gestão de Pessoas e que oferece uma significativa colaboração para a sustentabilidade do negócio e no desenvolvimento de potenciais líderes/líderes técnicos.

Vivenciamos hoje um mundo globalizado, dinâmico e competitivo, onde organizações que se preocupam com seu crescimento, solidez e representatividade de mercado precisam direcionar um olhar específico para a sucessão dos seus líderes. Esse movimento é considerado um processo natural, mas de um impacto significativo, a depender de um desdobramento mais ou menos assertivo.

Possuir um Plano de Sucessão, possibilita pensar na sustentabilidade da Organização a curto, médio e longo prazo, atuando de forma estratégica e antecipada diante de seus objetivos, considerando o desenvolvimento de potenciais líderes internos ou mesmo a necessidade de busca-los no mercado, na ausência desses.

E essa consideração deve ser embasada em uma análise técnica e criteriosa para tomada de decisão da alta liderança, onde o papel do Gestão de Pessoas é apenas facilitador desse processo. Outro papel importante nesse contexto é do próprio líder, o qual deve formar/desenvolver seu sucessor, sendo essa ação tomada de maneira estratégica e cooperativa com seu ambiente.

Os direcionamentos que devem ocorrer para concretização dessa estratégia, partem da compreensão inicial do planejamento da estrutura e do desenvolvimento do Programa e do Mapa de Sucessão, após segue-se ao mapeamento de cargos estratégicos/chave para a organização, sejam eles de especialistas ou lideranças, definidos pelas suas responsabilidades e requisitos. Posterior, é necessário saber identificar talentos na Cooperativa, sendo aqueles profissionais que se alinham à cultura de onde atuam e estão engajados no propósito da Organização, que se diferenciam pelo senso de responsabilidade e por meio de competências e desempenho, além de apresentar características de liderança informal ou formal na sua equipe de trabalho. E então, ofertar um ambiente colaborativo e desafiador, com ferramentas e treinamentos que auxiliem e potencializem seu desenvolvimento em prol dos objetivos deslumbrados a ele.

“Ou seja, pensa no futuro do profissional dentro da organização em relação ao futuro que se deseja para a organização.” (Weber,s/p, 2020)

E é válido lembrar, que mesmo que não possamos ofertar certezas sobre os degraus para quem quer crescer, nosso objetivo é apresentar o cenário atual e os planos para o futuro do negócio para que o colaborador possa descobrir para onde deseja caminhar, além de poder se engajar ativamente em seu desenvolvimento, seja por meio de treinamentos ou do crescimento pessoal. Afinal, um plano de carreira definido, pode gerar engajamento e envolvimento com a Cooperativa, bem como possa definir estratégias para um desempenho cada vez mais assertivo.

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

	<p align="center">PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ</p>	<p align="right">PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO</p>
--	---	--

Assim, queremos reforçar que o Programa de Sucessão não tem um fim, mas ele é um processo de continuidade que se estabelecerá e será parte essencial da estratégia do negócio.

2. HISTÓRICO

A partir da construção do modelo próprio de Gestão de Pessoas por Competências, iniciou-se em Maio/2019 por meio de consultoria externa, a implantação do Programa de Sucessão com objetivo de mapear o perfil e potencial dos profissionais ocupantes dos cargos de gestão (Diretoria executiva, Gerentes, Coordenadores Médicos, Coordenadores de áreas e Supervisores).

Os profissionais mapeados foram avaliados com base nas competências comportamentais que os mesmos devem apresentar, e que assim garantam o atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

Nesse sentido, foi constituído um comitê de sucessão com objetivo de administrar o mapa de sucessão, programas de desenvolvimento e tomadas de decisão acerca das movimentações de pessoal dentro da estrutura organizacional. Faziam parte do comitê o Presidente, o Diretor de Marketing e Relacionamento e Coordenador (a) de Gestão de Pessoas.

Assim, a partir deste contexto inicial, a Cooperativa adotou como estratégia, desenvolver internamente a apropriação técnica do processo de avaliação de potencial e gerenciamento do mapa sucessório, onde a área de Gestão de Pessoas tornou-se responsável pelo desdobramento dos processos, aliada com Gestores e Diretoria Executiva. A tomada de decisão é compreendida de maneira assertiva, pois considera-se como diferencial o conhecimento da Cultura Organizacional, da estratégia do negócio e dos vínculos construídos com as equipes, bem como favorece a manutenção do conhecimento avaliativo e de desenvolvimento internamente.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

Implantar uma prática de gestão de pessoas que visa manter a sustentabilidade do negócio por meio da elaboração e manutenção de um mapa sucessório de líderes e cargos estratégicos.

3.2. Objetivos Específicos

- Mapear cargos estratégicos, de maior complexidade e relevância para a Cooperativa;
- Identificar e desenvolver potenciais sucessores;
- Reter talentos na Cooperativa;
- Atuar de forma preventiva na identificação de sucessores para os cargos de maior relevância da Cooperativa;
- Subsidiar a Diretoria na tomada de decisão das movimentações internas para cargos estratégicos mapeados.

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

	<p align="center">PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ</p>	<p align="right">PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO</p>
--	---	--

4. ABRANGÊNCIA

O programa de sucessão abrange todos os profissionais que atuam na Cooperativa e que atendam aos requisitos de acesso ao mesmo.

5. CONFIDENCIALIDADE

- a) Classificação do documento: Acesso interno.
- b) Este documento pertence à Unimed Chapecó, para fins de utilização por seus colaboradores, cooperados e administradores.
- c) É proibida a reprodução no todo ou em parte, sob qualquer motivo, salvo nos casos analisados e aprovados, formalmente, pela Diretoria Executiva; Gerência e Coordenação do Gestão de Pessoas; ou pelo Conselho de Administração da Unimed Chapecó.

6. PRIVACIDADE DE DADOS

O Programa de Sucessão da Unimed Chapecó é composto por diversas etapas distintas, as quais cada uma possui objetivos diferentes de análise de informações. Por isso, que a seguir, no item 7.4 - Avaliação de Potencial, elas serão explicitadas, com o intuito de tornar os processos transparentes e para que os colaboradores tenham ciência do que é avaliado. Cada etapa é mediada pela área de Gestão de Pessoas, cada profissional com seu papel e responsabilidade, onde são preconizadas todas as condutas éticas para que o processo delineado seja embasado no respeito a privacidade de todos os dados/informações prestadas e/ou geradas por cada colaborador.

Toda a produção de material, análise e resultados serão arquivadas de maneira digital em nosso File Server, com restrição de acesso pela Psicologia Organizacional e Coordenação da área de Gestão de Pessoas. Ou ainda, podem ser arquivadas em pastas privativas.

Quanto aos prazos de guarda, as informações geradas pelo colaborador ficarão armazenadas de maneira física por prazo de 10 anos, sejam eles documentos de portfólio, relatórios assinados, registros de entrevistas e demais documentos, após sendo descartado, salvo em casos que haja necessidade de guarda por um tempo maior e que sejam definidos pela Unimed Chapecó.

Para os arquivos digitais, os mesmos serão arquivados por tempo indeterminado, afim de que se possa haver a garantia do histórico de participação do colaborador no Programa de Sucessão para compreender os desdobramentos tomados, bem como sejam referenciais para tomada de decisão da Organização.

Por fim, reforçamos que todos os dados apresentados ou gerados pelo colaborador são utilizados apenas para fins de desenvolvimento e definição do Mapa Sucessório, não sendo compartilhadas informações com terceiros ou com outras finalidades. Todos os dados solicitados ou analisados objetivam compreender aspectos psicológicos, comportamentais, técnicos e de qualificação as vistas da expectativa da Cooperativa para potencial desempenho de cargos/funções de maior complexidade, considerando a Estratégia do Negócio e a sua cultura organizacional.

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

	<p align="center">PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ</p>	<p align="right">PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO</p>
--	---	--

7. PROGRAMA DE SUCESSÃO

7.1. Comunicação do Programa de Sucessão

7.1.1. Apresentação do Programa de Sucessão

A apresentação do Programa de Sucessão engloba todos os públicos da Cooperativa, esclarecendo a cada um deles o seu papel e sua participação no processo. Aos gestores, ou seja, ocupantes de cargo de liderança, é realizado uma sensibilização quanto a nova prática de gestão de pessoas, que visa a sustentabilidade do negócio, bem como, proporciona uma reflexão quanto ao desenvolvimento dos próprios gestores e de suas equipes. E para os demais profissionais, é realizado a divulgação da nova prática e a disseminação dos processos de desenvolvimento e oportunidades internas.

7.1.2. Convite de participação e Identificação de talentos para ingresso ao Programa

Considerando o Grupo de Colaboradores pertencentes ao Programa de Desenvolvimento de Pessoas - Líder em Formação (PDLF), será realizado o convite ao ingresso no Programa de Sucessão a todos os Especialistas que possuem atuação direta na liderança das equipes e aos Analistas dos Setores de Apoio/Administrativo considerados “braço direito” de seus gestores e que forem indicados pelos mesmos. Ainda, os colaboradores precisam atender de forma integral os requisitos de acesso do item 7.3.

7.2. Mapeamento dos cargos estratégicos

7.2.1. Levantamento inicial

São considerados cargos estratégicos, todos aqueles que têm responsabilidade de gestão e/ou liderança nas equipes (Grupos Funcionais 01 - 04), bem como os que atuam enquanto especialistas (Grupos Funcionais 05 e 06), conforme Anexo 01.

A área de Gestão de Pessoas é responsável pelo levantamento inicial dos desafios dos cargos com os atuais ocupantes, que pertençam aos Grupos Funcionais 02 ao 04 de todas as áreas. Tal mapeamento e levantamento é validado com a Diretoria Executiva, a qual na oportunidade, direciona também os cargos estratégicos de especialistas e que requerem o levantamento dos desafios e preparação de sucessão.

Com base no mapeamento dos desafios dos cargos estratégicos, de maior relevância e complexidade, são desdobradas as áreas da Cooperativa por afinidade de atuação a fim de identificar possíveis mobilidades internas entre setores.

7.3. Requisitos de ingresso ao Programa

- Os potenciais sucessores devem pertencer, no mínimo, a estrutura de Grupos Funcionais 01, 02, 03, 04, 05 e 06.

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

	<p align="center">PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ</p>	<p align="right">PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO</p>
--	---	--

- Áreas administrativas: Analistas e/ou Especialistas e Enfermagem e Áreas técnicas: Especialistas.
- Para todos os cargos, considerar no mínimo 12 meses de ocupação do cargo atual, sendo a última avaliação de desempenho no cargo atual.
- O resultado da Avaliação de Desempenho do colaborador, deve atender no mínimo o conceito 8 - Atende Plenamente na última avaliação com foco subordinado.
- Integrar o Programa de Desenvolvimento de Pessoas - Líder em Formação (PDLF) para as Grupos 05 e 06 ou Integrar o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) para o Grupos 01, 02, 03 e 04.
- Indicação do colaborador de forma consciente e responsável do Líder da área, onde deverá analisar o diferencial de entrega na equipe e na atividade. Gestor deverá considerar o desempenho do colaborador na Competência e/ou Responsabilidade de Liderar e Influencia equipe.
- Aceite de participação no programa.

7.4. Avaliação de potencial

A avaliação de potencial consiste em analisar três principais componentes: Aspiração, Envolvimento e Capacidade. A metodologia e a aplicação da avaliação descrita abaixo serão conduzidas pela área de Gestão de Pessoas da Cooperativa, exceto, para ocupantes de cargos de Diretoria, Gerência, Coordenação Médica e profissionais da área de Gestão de Pessoas, os quais serão conduzidos por consultoria externa.

Ainda, ressalta-se que os resultados apresentados a partir da aplicação deste programa consideram a natureza dinâmica, não definitiva e não cristalizada dos fatores avaliados.

Segue abaixo roteiro de aplicação da Avaliação de Potencial da Unimed Chapecó:

7.4.1. Análise do Histórico do Colaborador Indicado ao Programa

Etapas que objetiva recolher informações acerca do desempenho e da história do colaborador ao longo da sua trajetória na Instituição.

7.4.2. Avaliação de Desempenho

Ferramenta de análise e avaliação sistemática que objetiva compreender o desempenho técnico e comportamental do colaborador diante a cultura da Cooperativa no último ciclo de avaliação. Sendo que é considerado diante da sua função atual e de expectativas preestabelecidas. Devendo o ocupante apresentar conceito mínimo de Atende Plenamente, pontuação 8.

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

	<p align="center">PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ</p>	<p align="right">PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO</p>
--	---	--

7.4.3. Entrevista Prévia com o Gestor

Ferramenta que objetiva ampliar as informações quanto ao desempenho do colaborador diante da sua função atual, bem como compreender os motivadores de indicação do mesmo ao Programa de Sucessão.

7.4.4. Portfólio Comportamental

Ferramenta de análise que objetiva conhecer o colaborador de maneira dinâmica e ampla, onde o mesmo poderá se expressar de forma espontânea, pois o documento é construído por ele próprio. Abordados aspectos de história de vida, objetivos pessoais/profissionais a curto, médio e longo prazo, adesão ao Programa de Sucessão.

7.4.5. Teste Comportamental

Ferramenta de análise que objetiva mapear o perfil profissional e comportamental, ofertando informações a respeito das competências comportamentais, oportunidades de desenvolvimento e pontos fortes.

7.4.6. Âncora de Carreiras

Ferramenta que objetiva conhecer as influências e os pilares que norteiam as decisões e o direcionamento de carreira.

7.4.7. Estudo de Caso

Ferramenta que apresenta uma situação problema para que o colaborador possa buscar desenvolver um olhar compreensivo, com análise crítica, propondo estratégias de intervenção que sejam pertinentes aquele caso. Ainda, possibilita compreender a capacidade resolutiva diante de situações que envolvam tomadas de decisão e de responsabilidade, discernimento e clareza do possível papel assumido.

7.4.8. Entrevista Individual

Ferramenta que objetiva avaliar o desempenho do colaborador quanto as competências comportamentais pertinentes ao grupo funcional de próximo nível considerando seu planejamento de carreira. Ainda, permite alinhar as informações obtidas ao longo das demais ferramentas analisadas, bem como compreender seus motivadores para assumir novas responsabilidades.

7.4.9. Relatório Psicológico

O Relatório Psicológico é um documento elaborado pela Psicologia e entregue ao colaborador no momento da Devolutiva. Tem como objetivo informar de maneira escrita, descritiva e circunstanciada as informações analisadas ao longo do processo avaliativo, não tendo a finalidade de produzir diagnóstico psicológico. Entretanto, poderá fornecer orientações, recomendações, encaminhamentos e intervenções pertinentes as análises realizadas ao longo do processo.

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

	PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ	PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO
--	---	--

7.4.10. Devolutiva

Momento que objetiva ofertar ao colaborador informações que foram analisadas ao longo de todo o processo avaliativo, afim de subsidiar autorreflexão dos pontos fortes e dos de desenvolvimento, bem como definir as características de maior relevância diante o papel de gestão, para que o mesmo possa buscar ações de autodesenvolvimento. Por meio dela, é possível transmitir ao colaborador as contribuições da ciência psicológica ao seu caso específico. Momento que é direcionado com o Colaborador e seu Gestor Imediato para que haja alinhamento das informações e das ações definidas.

7.5. Desistência de Participante do Programa

Em caso de desistência do programa o profissional precisará formalizar junto ao setor de Gestão de Pessoas, por meio de documento próprio (Anexo 02), justificando a tomada de decisão. A desistência será apresentada ao Comitê de Sucessão.

Em casos em que o profissional desistente deseje retornar ao programa, deverá: respeitar período de 12 meses, a partir da formalização da desistência; ter, novamente, a indicação do superior imediato; cumprir os requisitos para ingresso ao programa; apresentar justificativa descrita dos motivadores de retorno ao mesmo. A partir disso, obter a deliberação do Comitê de Sucessão para que então, possa ou não, ingressar novamente no programa.

7.6. Análise dos Pilares de Sucessão

7.6.1. Avaliação de Posições

7.6.1.1. Requisitos de acesso

Real situação da ocupação do cargo, compatível com cargo atual, com prospecção para o cargo futuro. São requisitos de acesso:

- **Experiência:** Considerando o colaborador *versus* o período de experiência exigido para o cargo futuro.
- **Formação:** Considerando o colaborador *versus* a formação exigida para cargo futuro.

7.6.1.2. Principais Desafios do Cargo

Serão considerados os desafios atuais, de médio e longo prazo, a partir da análise dos registros evidenciados na entrevista com o gestor de área e validados pela Diretoria, conforme item 7.2.1.

7.6.2. Desempenho (Performance)

- **Resultado da Avaliação de Desempenho**

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

	<p align="center">PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ</p>	<p align="right">PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO</p>
--	---	--

- **Experiência:** Considerando o colaborador *versus* o período de experiência exigido para o cargo atual.
- **Formação:** Considerando o colaborador *versus* a formação exigida para cargo atual.

7.6.3. Avaliação de Potencial

- **Crítérios de mensuração para Aspiração:** aspiração está relacionada ao que o indivíduo almeja para o futuro, está relacionada também com prestígio e reconhecimento, crescimento e influência, recompensas financeiras, equilíbrio entre vida e trabalho e apreciação geral do trabalho.
- **Crítérios de mensuração para Capacidade:** capacidade está relacionada com a entrega das competências comportamentais funcionais, assim como as características natas e as habilidades aprendidas.
- **Crítérios de mensuração para Envolvimento:** envolvimento está relacionado com a entrega das competências comportamentais humanas, assim como com os compromissos emocional e racional e seu esforço.

7.7. Mapa Sucessório

Após análise técnica, será constituída árvore composta pelo atual ocupante do cargo e seus possíveis sucessores por área e hierarquia, apresentando a posição de cada avaliado por meio de elementos gráficos, de acordo com a legenda de cada pilar: Avaliação de Posição, Desempenho e Avaliação de Potencial.

Para cada pilar, estabeleceu-se um elemento gráfico e um conceito relacionado à aplicação na realidade institucional (Anexo 03), conforme segue:

7.7.1. Posição do Cargo

- **Conceito Não Atende** - com relação ao cargo almejado, o profissional apresenta resultado abaixo do esperado.
- **Conceito Atende Parcialmente** - com relação ao cargo almejado, o profissional apresenta resultado parcialmente satisfatório.
- **Conceito Atende** - com relação ao cargo almejado, o profissional apresenta resultado plenamente satisfatório.
- **Conceito Supera** - com relação ao cargo almejado, o profissional apresenta resultado muito acima do esperado

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

	<p align="center">PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ</p>	<p align="right">PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO</p>
--	---	--

7.7.2. Performance

- **Conceito Não Atende** - com relação ao cargo almejado, o profissional apresenta resultado abaixo do esperado.
- **Conceito Atende Parcialmente** - com relação ao cargo almejado, o profissional apresenta resultado parcialmente satisfatório.
- **Conceito Atende** - com relação ao cargo almejado, o profissional apresenta resultado plenamente satisfatório.
- **Conceito Supera** - com relação ao cargo almejado, o profissional apresenta resultado muito acima do esperado.

7.7.3. Potencial

- **Conceito Limitado** - o profissional encontra-se limitado a posição atual.
- **Conceito Baixo Potencial de desenvolvimento** - o profissional será direcionado a desenvolvimento estimado em longo prazo e receberá acompanhamento mais próximo.
- **Conceito Alto Potencial de desenvolvimento** - o profissional será direcionado a desenvolvimento estimado em curto prazo.
- **Conceito Pronto** - o profissional possui elevado potencial para assumir cargos estratégicos e de maior complexidade na Cooperativa.

7.8. Matriz 9 Box

A Matriz Nine Box ou 9 Box, possui uma tradução bem autoexplicativa para Matriz de nove caixas ou nove quadrantes. É considerada uma ferramenta da estratégia de gestão de pessoas e conta com um quadro visual que representa o desempenho e potencial dos profissionais de uma organização.

O método foi criado para identificar profissionais que são ideais em uma função ou cargo mais estratégico dentro de uma empresa, desenvolvendo talentos de alto potencial para o plano de sucessão.

Conforme a Unimed Brasil sinaliza, a Matriz permite obter dados mais assertivos sobre a performance dos colaboradores, nos permite entregar uma avaliação justa e produtiva, baseada na diferenciação do profissional em dois aspectos: desempenho passado e potencial para o futuro. Com a 9box, o gestor identifica com mais clareza quais são os principais pontos da sua equipe. A combinação de alto desempenho e alto potencial é a galinha dos ovos de ouro da empresa; na outra ponta, baixo desempenho e baixo potencial resulta em “colaboradores críticos”.

7.8.1. Eixo de Desempenho

Considera-se o resultado do pilar de Desempenho, conforme item 7.6.2.

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

	<p align="center">PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ</p>	<p align="right">PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO</p>
--	---	--

7.8.2. Eixo de Potencial

Considera-se os pilares de Avaliação de Posições e Potencial, itens 7.6.1. e 7.6.3., respectivamente.

7.8.3. Conceitos dos eixos da matriz 9Box

Eixo Potencial: considera a escala de pró eficiência (Anexo 04) de potencial (criada para análise e definição da avaliação) seguindo lógica de 3 conceitos finais (Baixo, Médio, Alto), conforme Anexo 05.

Considerando a tabela de pró eficiência na mensuração de seus conceitos e suas respectivas pontuações, durante o processo de avaliação do programa de sucessão, definiu-se que:

O conceito NÃO ATENDE corresponderá às pontuações 3 e 4. Não aplicaremos as pontuações 1 e 2, para mantermos padronizados duas pontuações para cada conceito. Os demais conceitos, segue a definição que consta na própria tabela.

Considerando os conceitos do eixo potencial, definiu-se que:

- Conceito **BAIXO** corresponderá às pontuações: de 3 até 6,99.
- Conceito **MÉDIO** corresponderá às pontuações: de 7 até 8,99.
- Conceito **ALTO** corresponderá às pontuações de 9 até 10.

Eixo Desempenho: considera a escala de pró eficiência já estabelecida na avaliação de desempenho do ciclo de Gestão de Pessoas por Competências, seguindo lógica de 3 conceitos finais (Abaixo do Esperado, Esperado e Acima do Esperado), conforme Anexo 05.

Considerando os conceitos do eixo desempenho, definiu-se que:

- Conceito **ABAIXO DO ESPERADO** corresponderá às pontuações: de 1 até 6,99.
- Conceito **ESPERADO** corresponderá às pontuações: de 7 até 8,99.
- Conceito **ACIMA DO ESPERADO** corresponderá às pontuações de 9 até 10.

Quadrantes

- **Insuficiente** - potencial baixo e desempenho abaixo do esperado.
- **Eficaz** - apesar do baixo potencial, tem um desempenho esperado.
- **Comprometido** - tem baixo potencial e desempenho acima do esperado.
- **Questionável** - tem potencial mediano e baixo desempenho.
- **Mantenedor** - esse tem potencial e desempenho em nível mediano.
- **Forte Desempenho** - tem potencial mediano e desempenho acima do esperado.
- **Enigma** - tem alto potencial e baixo desempenho.
- **Forte Desempenho** - tem alto potencial e desempenho esperado.
- **Alto Potencial** - tem alto potencial e desempenho acima do esperado.

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

	PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ	PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO
--	---	--

7.9. Desenvolvimento de Sucessores

A partir da devolutiva da avaliação, o gestor e o profissional com potencial de sucessão, constituirão o PDI com o apoio da área de Gestão de Pessoas. Ainda, a área de Gestão de Pessoas estruturará um programa de desenvolvimento de líderes e/ou equipes a partir dos resultados obtidos no processo de avaliação.

7.10. Acompanhamento e Desenvolvimento dos profissionais mapeados

A assertividade e qualidade do Programa de Sucessão está relacionado ativamente ao papel e responsabilidade de cada um dos envolvidos, onde a união de todos os esforços resultará em uma prática consolidada e eficaz para nossa realidade.

6.10.1 Papéis e Principais Responsabilidades

Gestor: Mediador (mentor) e facilitador do desenvolvimento do seu liderado. Logo, “um verdadeiro líder participa ativamente na formação de novos líderes”; Apoio para avaliação crítica quanto a processo de desenvolvimento; Identificação e avaliação de gaps de desenvolvimento.

Colaborador: Aceite livre e consciente no Programa; Engajamento no processo de autoconhecimento e desenvolvimento diante dos objetivos profissionais.

Gestão de Pessoas: Conduzir e apoiar os mapeados, gestores e instituição em todas as etapas do processo; Realizar a análise de potencial; Fomentar a construção de programas de desenvolvimento.

6.10.1 Ações de Desenvolvimento

- Os colaboradores mapeados e que pertencerão ao Programa de Sucessão, serão incluídos nos Programas de Desenvolvimento de Pessoas, conforme o seu nível funcional: Líderes em Formação ou Gestores;
- Caso identificado outros aspectos a serem desenvolvidos e que não forem contemplados pelo Programa de Desenvolvimento, pode ser direcionado a busca externa de treinamento ou acompanhamento mais próximo de um colega/gestor mentor.
- Os colaboradores mapeados serão inclusos, de forma gradativa em processos de maior complexidade ou que possibilitem um contexto para desenvolver novas habilidades, sejam elas relacionadas a conhecimento técnico ou de gestão de pessoas. Exemplos: Seleção de Pessoas, Processo de Integração do Colaborador no Setor, Avaliação de Experiência, Avaliação de Desempenho, Acompanhamento e Construção de PDI, Acompanhamento Funcional, Repasse de Descrição de Cargos, Feedback Equipe, Planejamento e execução de atividades de maior complexidade. Liderança de Projetos.
- Disponibilidade do Time da Psicologia Organizacional, para suporte sempre que necessário.

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

	<p align="center">PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ</p>	<p align="right">PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO</p>
--	---	--

6.10.2 Pontos de “Checagem”

Após ser avaliado o potencial, possibilitado a participação em Programas de Desenvolvimento e novas atividades/responsabilidades, o desempenho será acompanhado pelo Gestor com apoio do Gestão de Pessoas.

Assim, na Devolutiva de Desempenho Anual, o qual ocorrerá com a presença do Gestor x Liderado x Psicologia Organizacional, será observado a necessidade ou não de nova avaliação para movimentação no Mapa, de acordo com desempenho apresentado, bem como novas estratégias para desenvolvimento. Ou seja, será realizada calibração dos resultados do mapeado, observando sua movimentação na Matriz 9 Box. O comitê de sucessão poderá definir ou não pela reavaliação de potencial dos profissionais.

7.11. Inclusão de novos mapeados

A área de Gestão de Pessoas fará um controle após cada ciclo de Avaliação de Desempenho, identificando profissionais que ocupem cargos compatíveis com o ingresso ao programa de Sucessão, os quais não foram avaliados e que atendam os critérios previstos no item 7.3.1. A partir desta identificação será abordado o gestor imediato, a fim de verificar se há indicação ao programa.

7.12. Administração do Mapa Sucessório

O mapa de Sucessão será acompanhado e administrado pelo comitê de sucessão, o qual, tem papel de avaliar as ascensões funcionais para cargos mapeados (cargos estratégicos de relevância e complexidade) a fim de subsidiar a Diretoria Executiva, bem como, gestores de áreas nas movimentações de pessoal de forma mais assertiva. Salienta-se que o comitê contará com o apoio técnico da equipe de Gestão de Pessoas (Coordenação da área e Psicologia Organizacional).

Caso sejam identificados profissionais com mesma posição no mapa sucessório, a Diretoria considerará o desempenho, as entregas e as condutas atuais para a tomada de decisão.

7.13. Programa de valorização e retenção dos Potenciais Sucessores

No primeiro momento de implementação do programa, não serão vinculados quaisquer tipos de remuneração aos profissionais mapeados, sendo uma possibilidade a ser estudada no decorrer do programa. Durante este período serão estudadas práticas de mercado que possam fundamentar tecnicamente tal método.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O programa de Sucessão foi construído a partir de estudos do que se entende como melhores métodos de aplicação para a realidade da Cooperativa, no entanto, não impede que durante o processo sejam identificadas oportunidades de melhoria, as quais serão estudadas e testadas.

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

	<p align="center">PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ</p>	<p align="right">PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO</p>
--	---	--

Ainda, o programa tem o objetivo de mitigar gaps identificados atualmente, seja por falta de preparação de potenciais sucessores e/ou tomadas de decisões não assertivas na movimentação de pessoal para cargos de gestão e/ou estratégicos.

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

	<p align="center">PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ</p>	<p align="right">PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO</p>
--	---	--

9. REFERÊNCIAS

Charan, Ram; Drotter, Stephen; Noel, James. **Pipeline da Liderança: o desenvolvimento de líderes como um diferencial competitivo**. Campus: 2019.

MEREO BLOG. Minas Gerais: Belo Horizonte. Disponível em: <https://mereo.com/pt/blog> Acesso em: 01 agos. 2020.

UNIMED BRASIL. **Manual de Carreira, Desempenho e Meritocracia**. In: Guia de Políticas de Gestão de Pessoas para o Sistema Unimed. Unimed Brasil: São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.unimed.coop.br/>. Acesso em: 25 jun. 2021.

WEBER, Regina. **Plano de Sucessão: um processo estratégico para as empresas**. Florianópolis, Março 2020.

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

	PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ	PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO
--	---	--

ANEXOS


Anexo 01. Divisão por Grupos Funcionais Unimed Chapecó

Grupo 1.	Grupo 2.	Grupo 3.	Grupo 4.
Diretoria Executiva Diretoria Técnica	Gerência Coordenação Médica	Coordenação	Supervisão
Grupo 5.	Grupo 6.	Grupo 7.	Grupo 8.
Analistas III e IV Profissionais regulamentados (Enfermeiro, Psicólogo, Nutricionista)	Analistas I e II Programador Técnico ST Técnicos TI Comprador	Técnicos (Enf., Manut., Radiologia...) Assistentes Trainees	Auxiliares Recepcionista Costureira Telefonista Copeira

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

	PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ	PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO
--	---	--
















Anexo 02. Comunicado de Desistência do Programa de Sucessão

<p style="text-align: center;">Comunicado de Desistência do Programa de Sucessão</p> <div style="text-align: right;">  </div> <p>Eu, _____, colaborador da Unimed Chapecó, sob matrícula n.º _____, portador do CPF n.º _____, ciente das condições descritas na Política do Programa de Sucessão comunico minha desistência do mesmo, conforme justificativa abaixo:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">Chapecó/SC, _____ de _____ de 20____.</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Assinatura do Profissional</p>
--

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

	PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ	PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO
--	---	--

Anexo 03. Elementos gráficos, de acordo com cada pilar: Avaliação de Posição, Desempenho e Avaliação de Potencial.

Posição do Cargo 	Performance 	Potencial 
 Supera	 Supera	 Pronto
 Atende	 Atende	 Alto Potencial
 Atende Parcialmente	 Atende Parcialmente	 Baixo Potencial
 Não Atende	 Não Atende	 Limitado

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

	PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ	PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO
--	---	--

Anexo 04. Níveis da Escala de Avaliação de Desempenho

Níveis da Escala de Avaliação de Desempenho		
Conceito	Pontuação	Descrição
Não Atende ou Atende minimamente	1 a 4	1 - Não atende às expectativas de desempenho 2 - Muito abaixo das expectativas de desempenho 3 - Abaixo das expectativas de desempenho 4 - Ainda abaixo das expectativas de desempenho
Atende Parcialmente	5 a 6	5 - Demonstra resultado de desempenho abaixo do esperado 6 - Demonstra resultado de desempenho parcialmente satisfatório
Atende	7 a 8	7 - Demonstra resultado de desempenho satisfatório 8 - Demonstra resultado de desempenho plenamente satisfatório
Supera	9 a 10	9 - Demonstra resultado de desempenho acima do esperado 10 - Demonstra resultado de desempenho muito acima do esperado

Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---

Anexo 05. Potencial X Desempenho



	PROGRAMA DE SUCESSÃO DA UNIMED CHAPECÓ	PRG.INS.0002/01 Implantação: 08/2020 1ª Revisão: 07/2021 Classificação: INTERNO
---	---	--

Anexo 06. Campanha Interna - Plano de Sucessão



Elaborado: Thais Ludvig Psicóloga Organizacional	Revisado: Aline Favero Coord. Gestão de Pessoas	Aprovado: Dr. Mario Goto - Diretor Hospitalar e Técnico Dr. Rovani J. R. Camargo - Diretor de Marketing e Relacionamento
---	--	---