

Graduação para todos: Instruir para Construir

MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO

TEMA: EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Autora: Patricia Pacheco, Vania Paz e Luiz Felipe Bezerra

Empresa: CAPEMISA SEGURADORA DE VIDA E PREVIDENCIA SA e CAPEMISA CAPITALIZAÇÃO SA.

Ramo de atividade: Seguro de vida, previdência e capitalização

Ano de fundação: 1960

Endereço: Rua São Clemente, 38 - Botafogo, Rio de Janeiro.

Nome e titulação do responsável pela inscrição: Patricia Pacheco, Gerente de Recursos Humanos.

Número de empregados: 457 colaboradores

CONTEXTO – CENÁRIO CAPEMISA

A CAPEMISA Seguradora, empresa nascida de uma história de dedicação e proteção à vida das pessoas há 64 anos, investe em um modelo de negócio onde a segmentação é a estratégia para a obtenção de resultados de crescimento. Atua em duas linhas de negócios: Vida e Previdência, e vem concentrando seus esforços para melhor entender as necessidades de seus Clientes, seus parceiros de negócios e desenvolver soluções customizadas. A companhia tem 29 sucursais pelo país, 457 colaboradores e mais de 17 milhões de Segurados. Está entre as dez seguradoras independentes mais rentáveis do país, com reconhecimento em rankings corporativos importantes como Valor 1000, Época Negócios 360º, e Great Place to Work.

Sobre CAPEMISA Capitalização

Criada em 2011, a CAPEMISA Capitalização desenvolve títulos de capitalização e soluções de negócios com sorteios para diversos setores da economia, contribuindo para o fomento de atividades filantrópicas, aumento das vendas, elevação de ticket médio e giro de estoques. Destaque na revista Valor 1000, de 2022, entre as 10 maiores empresas de Capitalização do País.

TÍTULO: Graduação para todos: Instruir para Construir

RESUMO

Negócios dão certo quando as pessoas evoluem, prosperam e realizam seus sonhos. A CAPEMISA acredita nesse princípio, e é por isso que o projeto objetiva que 100% dos nossos colaboradores atinjam o nível superior completo, proporcionando acesso a melhores oportunidades e desafios.

Reconhecemos que investir na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores não é exclusivo da nossa empresa. No entanto, o que torna este projeto inovador e diferenciado no mercado são três pontos principais:

- **Acesso Amplo:** O programa está disponível para todos os colaboradores que possuam ensino médio completo, sem critérios de desempenho para a elegibilidade.
- **Financiamento Total:** A empresa patrocina integralmente a graduação dos colaboradores, não requerendo co-participação financeiras.
- **Sem contrapartidas:** Não é imposta a necessidade de permanência na empresa após a conclusão do curso, e os colaboradores não precisam reembolsar os custos em caso de desligamento.

Esses três elementos conferem singularidade e inovação ao projeto. Os dados apresentados a seguir exemplificam o impacto positivo:

- **Turnover:** Desde o início do programa em 2018, apenas uma pessoa deixou a empresa após concluir o curso.
- **Evasão:** Apenas 9% dos colaboradores não concluem o curso, em contraste com a média nacional de 30%.
- **Promoções:** Entre 2020 e julho de 2024, 18 colaboradores participantes do programa foram reconhecidos com promoções ou transferências para novas áreas desafiadoras em suas carreiras.

O programa está em seu terceiro ciclo, e além dos resultados quantitativos, o que mais nos enche de orgulho são as histórias proporcionadas pelo programa. Muitos dos alunos são os primeiros em suas famílias a cursar uma graduação, tornando-se uma inspiração para seus entes queridos.

INTRODUÇÃO

É amplamente reconhecido que colaboradores qualificados proporcionam um serviço de maior qualidade. No entanto, o que é verdadeiramente inovador no mercado é o investimento em um programa de graduação sem critérios mínimos de elegibilidade, sem custo para os colaboradores e sem exigir contrapartidas, mesmo quando a empresa já conta com um quadro de funcionários que, em média, possui níveis de escolaridade superiores ao do mercado. Nesse cenário atípico, a CAPEMISA identificou uma oportunidade para:

- Ser socialmente responsável, contribuindo para empregabilidade dos colaboradores;
- Levar as competências da sua força de trabalho para outro nível;
- Criar diferenciação por meio de serviços de excelência.

O objetivo do programa é que 100% dos nossos colaboradores atinjam o nível superior completo. As justificativas para isso são simples. O programa e suas regras são simples. Porém o impacto é transformacional.

Como resultado, atualmente, 95% dos colaboradores da empresa possuem graduação completa ou estão cursando. Desde o início do programa, a empresa atingiu o menor índice de rotatividade da história e o maior número de promoções internas.

Em termos práticos, a CAPEMISA estabeleceu uma parceria com a Escola de Negócios e Seguros para oferecer um curso de graduação em gestão de seguros. O programa foi lançado em junho de 2020, durante a pandemia de COVID-19, desempenhando um papel crucial na transição de colaboradores que ocupavam funções operacionais para atividades administrativas.

JUSTIFICATIVA

Nos últimos 9 anos, a CAPEMISA passou por uma transformação em seu modelo de gestão. Essa mudança teve início com alterações na alta administração, quando Jorge Andrade assumiu o cargo de Diretor Presidente. Nos 3 primeiros anos desse novo período de gestão, houve a implementação de políticas de reestruturação com foco na austeridade. Nos últimos 6 anos, a ênfase mudou para políticas de investimento, crescimento e inovação, com a centralização das pessoas nas decisões estratégicas da empresa.

Em 2019, o Diretor Presidente tomou a decisão de criar um importante canal de comunicação com os colaboradores: a pesquisa de clima. Essa pesquisa, que prioriza o anonimato, bem como a coleta de dados demográficos do grupo, possibilitou um amplo mapeamento da organização, alcançando uma adesão de 94% na primeira pesquisa de clima.

Durante a apresentação dos resultados para o Presidente da CAPEMISA, o consultor externo observou: "Você enfrenta um desafio com colaboradores jovens e altamente escolarizados, em comparação com a média das empresas brasileiras. Em outras palavras, são colaboradores críticos." A resposta de Jorge Andrade foi: "Um doce 'problema'! Quero cada vez mais colaboradores críticos e bem-instruídos para impulsionar nosso negócio." Nesse contexto, o presidente solicitou que identificássemos todos os colaboradores sem nível superior e que elaborássemos uma solução: ele desejava que todos os colaboradores completassem uma graduação.

A partir desse ponto, começamos a atualizar os registros de escolaridade de todos os colaboradores e identificamos 38 colaboradores elegíveis para o Programa Graduação para Todos. O próximo desafio foi encontrar uma instituição educacional parceira para esse programa. Com foco em Educação Corporativa, buscamos uma maneira de combinar teoria com a prática, aproveitando a experiência das pessoas na seguradora. Nesse contexto, encontramos na Escola de Negócios e Seguros (ENS) um parceiro ideal.

A ENS havia lançado recentemente o curso de graduação "Gestão em Seguros" no formato online, antes da pandemia. Essa opção já parecia ser uma solução adequada por diversos motivos:

- Nossos colaboradores já estavam familiarizados com a aprendizagem no formato e-learning, graças à Universidade Corporativa CAPEMISA.
- Evitaríamos despesas com deslocamento, poupando as pessoas das jornadas de trabalho-faculdade-casa.
- Minimizaríamos o desgaste físico dos colaboradores, que teriam que lidar com a mobilidade urbana após o expediente de trabalho, o que poderia afetar seu desempenho acadêmico, especialmente porque muitos estavam fora das salas de aula há muito tempo, até mesmo por mais de 30 anos.

Em resumo, o projeto foi impulsionado pelos resultados da pesquisa de clima organizacional e pela abordagem não convencional e inovadora da alta liderança da empresa. Eles viram a oportunidade de elevar a qualidade dos serviços da

empresa ao enfrentar o desafio de ter uma equipe altamente crítica. O objetivo principal é que 100% dos colaboradores obtenham um diploma universitário completo. Para alcançar esse objetivo, estabelecemos uma parceria com a Escola de Negócios e Seguros para oferecer o curso de Gestão de Seguros no formato online.

Em 2020, a CAPEMISA deu continuidade à sua estratégia de investimento e expansão. Havíamos realizado uma pesquisa de clima que revelou um ambiente de trabalho positivo, mas também identificou algumas oportunidades de melhoria. A partir dessas conclusões, concentramos nossos esforços no desenvolvimento da liderança, fortalecendo a gestão e alinhando-a ao processo de transformação cultural.

Além disso, a empresa realizou investimentos em seu parque tecnológico, adquirindo novos computadores, iniciando a migração de arquivos para a nuvem e implantando o Office 365. Também conduzimos um extenso trabalho de gestão da mudança para preparar e motivar os colaboradores na adoção dessas novas ferramentas. Percebemos que era o momento ideal para inovar na educação dos colaboradores. E acreditávamos que estender a mão para aqueles que, por diversos motivos, não haviam continuado seus estudos após o ensino médio, era fundamental para proporcionar a todos novas oportunidades.

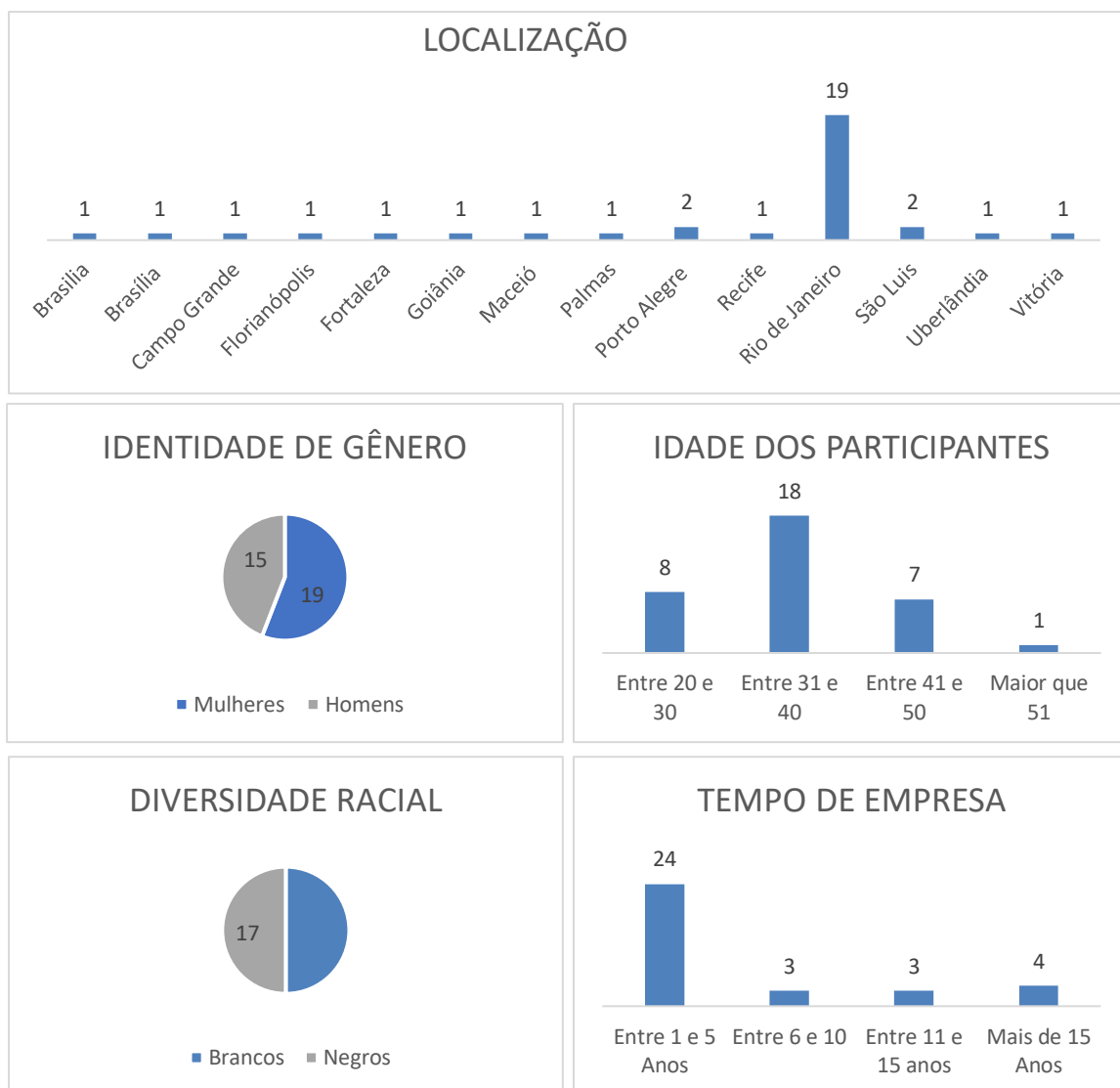
Enquanto desenvolvíamos o projeto em parceria com a ENS, enfrentamos o desafio inesperado da pandemia. Os investimentos em tecnologia, a familiarização dos colaboradores com as ferramentas do Office 365, o fortalecimento da liderança, e a melhoria na comunicação interna permitiram que nossa equipe se adaptasse rapidamente ao impacto das mudanças em direção ao trabalho remoto.

Mesmo diante da incerteza global sobre a segurança no emprego e o impacto da pandemia nos resultados da empresa, a CAPEMISA surpreendeu a todos. Em junho de 2020, quando o presidente anunciou que a empresa investiria para que todos os colaboradores obtivessem um diploma de nível superior com patrocínio integral, foi recebido com uma resposta extremamente positiva e um grande senso de alívio. Em contraste com o mercado, onde os primeiros cortes de custos geralmente afetam o treinamento, na CAPEMISA, compreendemos que um time forte e altamente qualificado nos permitiria superar os desafios de maneira criativa.

PÚBLICO ATINGIDO

No programa "Graduação para todos: Instruindo para Construir", **o principal público-alvo foram os 34 colaboradores matriculados** na primeira turma em agosto de 2020. Este grupo diversificado incluiu pessoas de todas as regiões do Brasil, sendo a maioria do sexo feminino, e 50% de participantes negros.

Eles tinham, em sua maioria, entre 1 e 5 anos de experiência na empresa, com uma proporção maior de participantes na faixa etária entre 31 e 40 anos.



É importante destacar que, devido à transição para o trabalho remoto, os profissionais que anteriormente desempenhavam funções estritamente presenciais tiveram a oportunidade de ser redirecionados para novas atividades. Como resultado, a CAPEMISA não precisou demitir nenhum funcionário devido às mudanças causadas pela pandemia. Até mesmo funções como cozinheiros, copeiros, recepcionistas, motoristas e garagistas foram realocados para desempenhar tarefas administrativas. Além disso, aqueles que não possuíam nível superior foram incluídos neste programa de graduação em seguros.

Além dos públicos com impacto direto, é relevante mencionar aqueles com impacto indireto ou secundário:

- **Clientes e Corretores:** Através do conhecimento adquirido, os colaboradores passaram a oferecer um serviço e atendimento de melhor qualidade.
- **Líderes e equipes:** Agora contam com membros da equipe mais motivados, engajados e compartilhando conhecimento.

- **As famílias:** Em cada caso que acompanhávamos de perto, percebíamos como esse projeto influenciava positivamente a autoestima das pessoas, muitas vezes reavivando um sonho antigo: a conquista do tão desejado diploma universitário.
- **O mercado segurador:** Com esse projeto, pretendemos demonstrar que o mercado segurador é atrativo, especialmente para os jovens. É um setor em constante crescimento, com um potencial imenso e um grande impacto na economia. Pessoas qualificadas desempenham um papel fundamental nessa dinâmica.

AÇÕES REALIZADAS

1. Mobilização, Comunicação Inicial e Identificação de interessados: No início do projeto, enfrentamos o desafio da evasão, dada a complexidade do cenário: colaboradores com vidas pessoais exigentes, a incerteza da pandemia e a transição para o trabalho remoto. Abordamos esse desafio com comunicação humanizada, adaptada a diferentes grupos:

- **Liderança:** Reunimos todos os líderes para informá-los sobre o programa.
- **Colaboradores elegíveis:** Estabelecemos diálogos individuais, em parceria com os gestores, criando espaços seguros para expressão.
- **Demais colaboradores:** Fornecemos comunicação transparente através de canais gerais.

O resultado foi notável, com 89% de adesão, apoio da liderança e percepção positiva dos colaboradores.

2. Sustentação Durante o Curso: Para manter a motivação dos colaboradores-alunos ao longo de dois anos, designamos uma especialista sênior de RH com metas específicas:

- **Questões administrativas,** como contratos, matrículas e pagamentos de mensalidades, foram tratadas integralmente pelo RH, aliviando os alunos de preocupações burocráticas.
- **Questões pedagógicas,** como frequência, atividades, cronograma de provas e desempenho, receberam atenção total para fornecer apoio aos estudantes.

3. Aula Inaugural Personalizada: Negociamos uma aula inaugural exclusiva, apesar de a turma não ser fechada. O evento contou com a participação do Presidente da CAPEMISA, Presidente da ENS, Coordenador do Curso e Professor da Escola, estabelecendo uma atmosfera de lançamento e expectativas.

4. Comunicação Eficiente com os Alunos: Para garantir uma comunicação eficaz com os colaboradores-alunos, criamos um grupo no Teams. Ali, foram enviadas mensagens objetivas sobre as aulas, incentivos antes das provas e reconhecimento após aprovações. Esse canal facilitou uma interação produtiva, incluindo feedback para melhorias.

5. Ações de Engajamento Semestrais: A cada semestre, enviamos mimos e brindes personalizados para os colaboradores-alunos. Essa prática reconheceu

seus esforços e proporcionou incentivos para os próximos períodos. A resposta foi extremamente positiva, fortalecendo o engajamento.

6. Cuidado Individualizado: Durante os dois anos do programa, a Especialista de RH dedicou-se a acompanhar de perto cada colaborador-aluno. Ela desempenhou um papel fundamental, ouvindo suas preocupações, medos e desafios, incentivando-os a superar obstáculos pessoais e acadêmicos, como estudos em hospitais ou eventos familiares.

7. Adaptação a Reprovações: Em situações de reprovação, revisamos nossas regras para garantir que os colaboradores-alunos não desistissem. Oferecemos apoio adicional patrocinando 100% das disciplinas reprovadas. Mesmo em casos de múltiplas reprovações, não deixamos ninguém para trás, incentivando-os a continuar e concluir o curso.

8. Formatura Especial: Para celebrar a formatura de nossos 20 primeiros formandos, realizamos uma cerimônia especial em parceria com a ENS. O evento ocorreu no auditório da empresa e contou com a presença da Diretoria da CAPEMISA, Presidentes da CAPEMISA e ENS, professores homenageados e, mais significativamente, os colaboradores-alunos. Para tornar o momento ainda mais memorável, permitimos que cada formando convidasse um familiar, proporcionando inclusive apoio financeiro para colaboradores de outros estados.

Essas ações resultaram no sucesso do programa "Graduação para todos: Instruir para Construir," destacando o comprometimento da CAPEMISA em apoiar o desenvolvimento de seus colaboradores-alunos e deixar um marco na sua jornada educacional e profissional.

RESULTADOS ALCANÇADOS E ESPERADOS

O objetivo do programa é de 100% dos colaboradores tenham pelo menos o nível superior completo ou cursando. Em 2023, atingimos o índice de 95%.

Resultados quantitativos diretamente ligados ao programa: Na primeira turma, tivemos 20 formados. Até o final de 2024 serão 35. E mais 4 continuam com o curso em andamento. Além destes dados vale a pena destacar os seguintes:

- **Nível de escolaridade:** evolução em todos os níveis de escolaridade entre 2020 e 2023. Com destaque para 13 pontos percentuais no grupo sem graduação e aumento de 11 pontos percentuais no grupo com graduação completa.

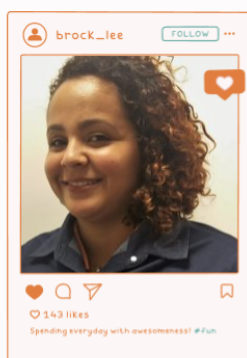
Nível escolaridade *Não considerados Estagiários e Jovens Aprendizes.	01/06/2020		01/06/2023	
Sem graduação	18%	73	5%	20
Graduação completa	55%	217	66%	267
Cursando nível superior	10%	40	9%	37
Pós-graduação e MBA	17%	68	20%	83
Total geral	100%	398	100%	407

- **Turnover:** desde o início do programa em 2020, apenas 1 pessoa saiu da empresa após a conclusão do curso;
- **Evasão:** 9% dos colaboradores não concluíram o curso, enquanto a média de evasão nacional é de 30%;
- **Promoções:** 18 colaboradores participantes do programa passaram por algum reconhecimento de promoção ou movimentação de áreas para novos desafios de carreira entre 2020 e julho/2024.

Impacto social: Facilitamos o acesso à graduação e pós-graduação para colaboradores que de outra forma não teriam essa oportunidade. A maioria dos beneficiados pelo programa são mulheres, e metade dos alunos se autodeclara como pretos ou pardos. Os principais resultados são as histórias inspiradoras, como a de Manoela:



DEPOIMENTOS DE CARREIRA



Manoela Antonia Mendes
Arquivo Central

"Dentro a realidade em que vivia onde a oferta profissional era sempre passada de geração em geração. Comecei a trabalhar desde muito cedo, aos 11 anos na casa de um vizinho para ajudar na renda de casa, depois em um sacolão e aos 15 anos já esta trabalhando em uma padaria de segunda a sábado. Sempre em busca de conhecimentos e oportunidades sem abrir mão do básico e assim fiz.

Aos 19 anos encontrei o Lar Fabiano de Cristo (Casa de Francisco de Assis), que me proporcionou participar do projeto Jovem Aprendiz na Capemisa. A partir desse momento uma nova visão profissional surgia e agarrei com todas as forças. De Jovem Aprendiz (2016 a 2018), fui contratada como auxiliar de escritório (2018) e hoje trabalho como assistente documental, já são 6 anos de empresa. Cursei minha graduação em Gestão de Seguros (2020 a 2022), hoje estou concluindo a minha Pós graduação em Nível Extensão de Gestão Comercial de Seguros pela ENS (Conclusão 30/Agosto). Grata a oportunidade sempre disposta a somar com a empresa!"

Resultados em clima organizacional:

- A CAPEMISA, em 2023, no Ranking Instituições Financeiras da GPTW foi premiada pela 3ª vez consecutiva, como primeiro lugar no segmento Seguradoras de médio porte;
- Ranking Rio de Janeiro 2024: 1º lugar na GPTW entre as empresas de médio porte;
- Ranking Nacional 2023: 6º lugar na GPTW entre as empresas nacionais de médio porte.

PLANO DE MONITORAMENTO

A educação continuada não é mais apenas um investimento da empresa, mas parte integrante da filosofia de protagonismo na carreira e autodesenvolvimento.

Os colaboradores inspirados pelo programa de graduação em seguros prosseguiram com suas formações e financiam suas próprias pós-graduações, como o caso de Manoela, do Arquivo, com seu depoimento edificante.

Nos últimos quatro anos, a CAPEMISA intensificou seu investimento na educação e desenvolvimento dos colaboradores, indo além dos treinamentos in company e patrocínio de eventos externos, para incluir a Graduação e Pós-Graduação em Seguros. Esses investimentos somam aproximadamente 34% do orçamento anual de Recursos Humanos, em 2024.

O próximo passo envolve expandir nossos investimentos educacionais para os jovens aprendizes, do ciclo 2025-2026, ofertando a eles o curso superior em graduação em seguros. Esses jovens são selecionados dentro do nosso projeto social, o Lar Fabiano de Cristo, e acreditamos que desta forma contribuiremos ainda mais para o desenvolvimento e empregabilidade deles durante o contrato de aprendizagem.

A continuidade desse investimento educacional estratégico demonstra o compromisso da CAPEMISA em valorizar e desenvolver seus colaboradores, consolidando o papel da educação como um motor de crescimento tanto para a empresa quanto para seus profissionais. O monitoramento constante dessas iniciativas será essencial para avaliar o impacto e realizar ajustes quando necessário, garantindo o alcance de resultados positivos a longo prazo.

A diretriz de valorizar talentos internos foi internalizada, com preferência dada aos colaboradores para ocupar vagas disponíveis. O índice de rotatividade acumulado em 2022 foi de 7,96%, em 2023 foi de 7,40%, e até julho de 2024, atingiu 7,05%.

Durante o período de agosto/2020 a julho/2024, 51% dos colaboradores que passaram pelo programa tiveram algum tipo de movimentação na companhia, seja recrutamento interno, promoção no setor ou aumento por mérito.

Em 2021, foi implementado o Programa de Sucessão, identificando potenciais sucessores que passam por avaliações de potencial e aderem a programas de desenvolvimento acelerado de carreira personalizados. Dado o êxito do "Programa Graduação para Todos: instruir para construir," a empresa decidiu

investir em um programa de "Pós-graduação em Gestão de Seguros em parceria com a ENS." Atualmente, 19 gestores e potenciais sucessores estão em fase de conclusão do 2024.

Vale ressaltar que a Capemisa não seleciona SOMENTE do mercado pessoas com nível superior completo ou cursando. Olhamos para o potencial dos candidatos e seu alinhamento com a cultura e perfil da vaga. Caso um forte candidato chegue ao final do processo seletivo e não esteja com nível superior completo ou cursando, contratamos e colocamos no radar para incluirmos no programa na próxima janela de matrícula.

Outro fato interessante de ser destacado é como o programa se traduz em resultado para a empresa e para o desenvolvimento organizacional. Sobre isso, Monique Figueiredo, participante do programa, ressaltar que “Primeira coisa: minha promoção” Monique consegue relacionar os conteúdos estudados na disciplina de Projetos com o que ela vivência no dia a dia do negócio, passando a representar a área que trabalha nos projetos corporativos. Atua em *squads* de projetos importantes para a companhia, como o Aviso de Sinistro Online, Vida Individual e CRM. “No projeto aviso de sinistro on line participei diretamente da especificação funcional desse projeto, que teve como objetivo melhorar a experiência do beneficiário com a Capemisa no momento mais difícil.” Afirma que se sente mais capacitada e com mais desenvoltura para atuar nos grupos multidisciplinares de projetos pelo conhecimento técnico que adquiriu na graduação e também pela interação com outros colegas de mercado que teve durante o curso.

Numa pesquisa realizada em agosto/2024, do total de 27 convidados, tivemos 23 participantes. Deste grupo 35% afirmaram ter dado continuidade aos estudos depois da graduação, em cursos de pós-graduação, cursos técnicos ou de aperfeiçoamento. 83% disseram se sentir mais confiantes após a formação de nível superior. 78% perceberam um crescimento profissional/pessoal significativo.

No mês de julho/2024 tivemos mais um grupo concluindo a graduação, compartilhamos a seguir o depoimento da colaboradora Sione, admitida em 2004, como Ascensorista e hoje atua como Assistente de Documentação, ao ser convidada para o almoço de celebração com a diretoria pela conclusão do curso:

“Bom dia! Que emoção ler isso, Jesus amado, nunca pensei que um dia iria ser graduada. Muito obrigada Vania e todos os envolvidos nessa linda causa, o nosso presidente é maravilhoso, pensou em todos os colaboradores”.

[Álbum de fotos.](#)

link com materiais complementares (fotos e vídeo):
https://drive.google.com/drive/folders/1FKovKINDu4FpzB4tPWjtD7ggAd_NFOwu?usp=drive_link