

# IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES PARA GESTORES DE SAÚDE DE UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL



Camila de Oliveira – Enfermeira

Coordenadora de Treinamento e Desenvolvimento

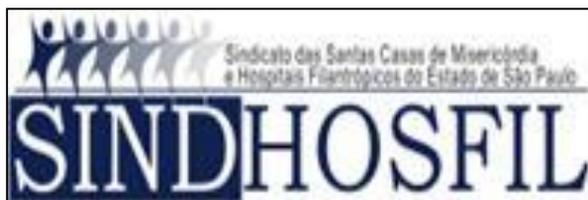
Gestão de Pessoas do CEJAM

Mestre em Administração em Enfermagem - UNIFESP

Pós graduação em Gerontologia e Geriatria - UNIFESP

Pós Graduação em Docência - FAPI

MBA Gestão de Pessoas, Carreiras, Liderança e Coaching - PUC



# Sobre o CEJAM



ORGANIZAÇÃO  
SOCIAL



2 ESTADOS  
16 MUNICÍPIOS



+110 SERVIÇOS  
DE SAÚDE



33 ANOS DE  
COMPROMISSO  
COM A SAÚDE



+23 MIL  
COLABORADORES

Nossa Missão - "Ser instrumento transformador da vida das pessoas por meio de ações de promoção, prevenção e assistência à saúde."



# Etapas do PDL

Programa de Desenvolvimento de Líderes



1

Início em Agosto de 2022



2

Piloto com 60 Gerentes



3

Aplicação do DISC



4

Avaliação de Desempenho



5

Apoio da Alta Liderança



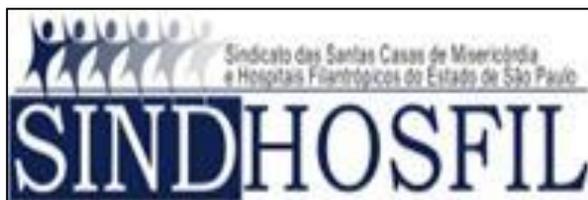
# IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA

Implementar um programa de desenvolvimento e aperfeiçoamento de **competências** das lideranças de acordo com as necessidades para o exercício da função e mudança de posição, da cultura de liderança e estratégia organizacional do CEJAM.



# OBJETIVOS GERAIS

- ✓ Fortalecer as lideranças para o enfrentamento e gerenciamento de crises, alta demanda de atividades, entregas e resultados.
- ✓ Qualificar a força de trabalho para um melhor desempenho.
- ✓ Identificar e preparar potenciais sucessores.



# OBJETIVOS PDL



**FORTALECER**

Fortalecer as lideranças para o enfrentamento e gerenciamento de crises, alta demanda de atividades, entregas e resultados.

**QUALIFICAR**

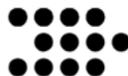
Qualificar a força de trabalho para um melhor desempenho.

**IDENTIFICAR**

Identificar e preparar potenciais sucessores.

**DESENVOLVER**

Desenvolver/potencializar a autonomia dos líderes.



**8** **CONSINDHOSFIL**  
CONGRESSO ESTADUAL DO SINDICATO DAS  
SANTAS CASAS DE MISERICÓRDIA E HOSPITAIS  
FILANTRÓPICOS DO ESTADO DE SÃO PAULO

15 – 16 e 17 outubro 2024

Hotel Fazenda São João

# OBJETIVOS PDL



## REFLETIR

Proporcionar reflexões acerca da prática da gestão em saúde do ponto de vista comportamental e técnico.

## ENGAJAR E ATUALIZAR

Promover o engajamento dos líderes e promover atualização de conceitos e práticas de gestão em saúde.

## SATISFAÇÃO

Promover satisfação e pertencimento Institucional.

## INTEGRAÇÃO

Promover a integração das lideranças dos vários serviços do CEJAM.



# REFERENCIAL TEÓRICO

Pipeline da Liderança – Ram Charan

1. Líder de si
2. Líder dos outros
3. Líder de líderes
4. Líder Funcional

Quais competências eu preciso desenvolver em cada nível?

Qual é o meu papel enquanto Gestor/Supervisor/Coordenador?

Estou atuando de acordo com o esperado?



# REFERENCIAL TEÓRICO

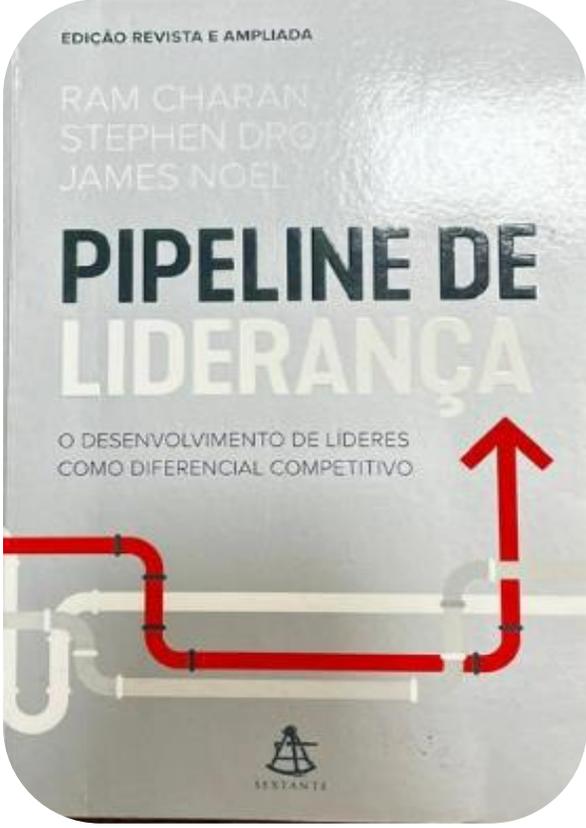
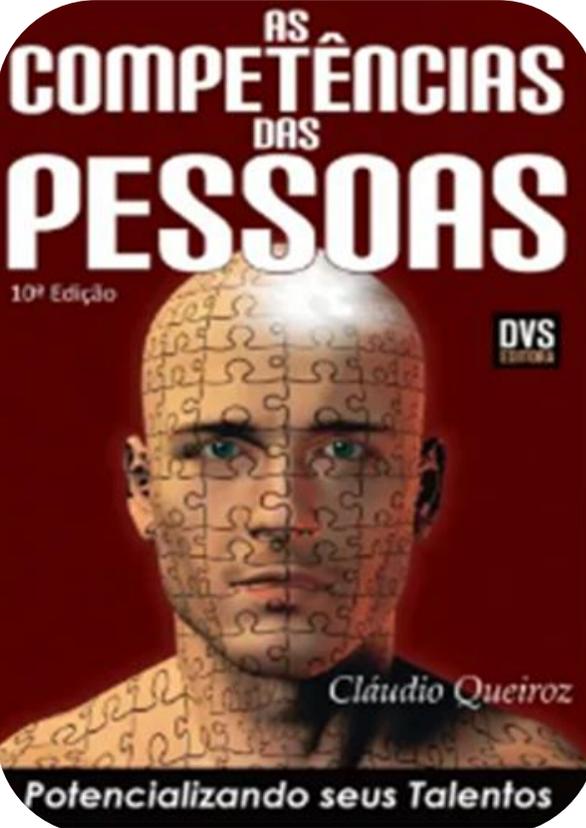
	Líder de si	Líder dos outros	Líder de líderes	Líder funcional
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalha em equipe.</li> <li>Relaciona-se visando benefícios e resultados individuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preocupa-se com a comunicação e clima organizacional.</li> <li>Relaciona-se verticalmente e horizontalmente para o benefício da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delega com sistemas de controle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delega e confia, em vez de contar exclusivamente com conversas longas, frequentes e presenciais</li> <li>Maturidade para criar sinergia com as outras funções (silos dos VPs).</li> <li>Talvez a maior responsabilidade seja a comunicação. Deixa de falar para ouvir</li> </ul>
<b>Aplicação do tempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tem disciplina para entrada e saída.</li> <li>Tem disciplina para cumprir os prazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibiliza tempo para a equipe, solicitado tanto pelo gestor quanto por ela.</li> <li>Dispõe de tempo de comunicação com outras unidades, clientes e fornecedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dá feedback e orienta as metas com clareza.</li> <li>Desenvolve uma equipe forte, sem silos.</li> <li>Trabalha como coaching e promotor de talentos gerenciais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aloca tempo para conversar com os subordinados diretos</li> <li>Diálogo contínuo para reconhecer as conexões entre os vários grupos funcionais.</li> </ul>
<b>Valores profissionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concorda com os valores da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>É exemplo de integridade e valores da empresa para a equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tem Interesse nas questões estratégicas e culturais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se distancia de sua função exclusivamente e adota uma filosofia de negócios mais integrada e holística.</li> </ul>

Fonte: Pipeline da Liderança - Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel

## LINHA DO TEMPO



# Livros do PDL



# PLATAFORMA PDL



O PDL prevê um plano de desenvolvimento, para o desdobramento do conteúdo das competências trabalhadas, com o objetivo de colocar em prática e fomentar o aprendizado para o maior número de profissionais, com ações para o desenvolvimento dos colaboradores e plano de sucessão. Dessa forma, a ferramenta disponibilizada é importante para que os líderes descrevam de que forma estão aplicando, por meio de ações práticas nos serviços.



# PLATAFORMA PDL



## DESDOBRAMENTO

ENCONTRE A SUA UNIDADE ▼

Profissionais capacitados	Plano de Desenvolvimento da Liderança - 2024 UNIDADE UBS JARDIM COIMBRA						
	PDI Institucional - Desenvolvimento da unidade		PDI Institucional - Desenvolvimento da unidade		PDI Institucional - Desenvolvimento da unidade		
Temas Abordados	Tabela Silva da Chagas - RT Objeto Meta	Todas as lideranças	ACS	Todas as lideranças	Todas as lideranças	Todas as lideranças	
Profissionais em Desenvolvimento	Feedback	Feedback	Momento Coimbra	Confirmação e Negociação	Gestão da Mudança	Liderança Transformadora	
Desdobramento Pergunta Necessidade "Transforming"	Como garantir que o feedback fornecido após o treinamento seja consistente e alinhado com o que foi ensinado?	Como garantir que o feedback fornecido após o treinamento seja consistente e alinhado com o que foi ensinado?	Capacitar, sensibilizar e fortalecer as ações da ESP com os ACS na região das Unidades Básicas de Saúde (UBS) Jardim Coimbra.	Como o treinamento pode promover uma cultura organizacional que valoriza a resolução construtiva de conflitos e a negociação eficaz?	Quais são os principais objetivos e resultados esperados do treinamento em gestão de mudança?	O que podemos melhorar, e qual ação para colocar em prática?	Que resultados específicos esperamos alcançar com o treinamento em liderança transformadora?
Ações implementadas (com base na discussão Objetivo/Meta)	05/2024	07/2024	08/2024	09/2024	10/2024	11/2024	12/2024
Resultado da Ação	Após a implementação da ferramenta de feedback, foi conduzido um treinamento para capacitar e colaborar a utilizar a ferramenta. Durante o treinamento, foi observado que a colaboradora compreendeu completamente o processo e demonstrou disposição para aplicá-lo em sua equipe.	Feedback estruturado com outras lideranças, proporcionando uma melhor avaliação de desempenho anual e estabelecido a prática do feedback.	ACS mais capacitados, com maior conhecimento sobre práticas de saúde, prevenção de doenças e promoção de saúde, resultando em um atendimento de melhor qualidade.				
Cíclos de Melhorias	Avaliação de desempenho e PDI Liderança						
Quantidade			Quantidade efetivada: de PDI e % de concluídos e feedback Calculo para Efetividade do PDI			% de Promoções (turn over)	
			Requisitos concluídos				
			Requisitos com PDI				
			Plano de Sucesso				
						Banco de talentos (quantidade de colaboradores com curso superior)	

### ERRAMENTO DE DESDOBRAMENTO - EXEMPLO:

#### PLANEJAMENTO DE GESTÃO DOS PROCESSOS

**PROCESSIONS GERENCIAIS**

Gerência	RT - Enfermagem	RT - Saúde	Organização 2024	Auditoria Interna
Líder	Líder	Líder	Líder	Líder
Vice Líder	Vice Líder	Vice Líder	Vice Líder	Vice Líder

**PROCESSIONS PRIMÁRIOS**

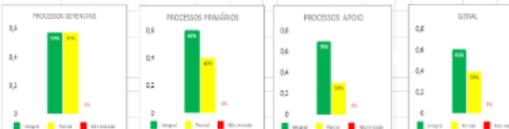
ESP	Acolhimento	NUVS	Farmácia	Exatão Multi
Líder	Líder	Líder	Líder	Líder
Vice Líder	Vice Líder	Vice Líder	Vice Líder	Vice Líder

**PROCESSIONS APOIO**

Gerência de Pessoas	Gerência de Acesso	Gerência de TI	Gerência de Comunicação	Gerência de Segurança Institucional
Líder	Líder	Líder	Líder	Líder
Vice Líder	Vice Líder	Vice Líder	Vice Líder	Vice Líder

#### PLANEJAMENTO DE GESTÃO DOS PROCESSOS

PROCESSIONS GERENCIAIS	PROCESSIONS PRIMÁRIOS	PROCESSIONS APOIO	SOMAT
Integral: 4 / 57%	Integral: 6 / 60%	Integral: 7 / 70%	Integral: 17 / 61%
Parcial: 4 / 57%	Parcial: 4 / 40%	Parcial: 3 / 30%	Parcial: 11 / 39%
Não iniciado: 0 / 0%	Não iniciado: 0 / 0%	Não iniciado: 0 / 0%	Não iniciado: 0 / 0%



**ANÁLISE: Necessidade de desenvolver quatro lideranças - Encargados RT Saúde, RT Odontologia e CCHAs. Essas lideranças assumem suas responsabilidades em 2024 e serão repostas ao longo do ano.**

**ANÁLISE: Necessidade de desenvolver sete líderes para o processo de TI, CIVE e Higiene.**

**ANÁLISE: Necessidade de desenvolver líderes para os processos de NUVS, Regulação e ESP. Capacitar talentos internos, oferecer oportunidades de aprendizado e crescimento, e criar um ambiente que promova o desenvolvimento contínuo dos colaboradores de liderança. Iniciar o desenvolvimento de lideranças para garantir sua capacidade de formar sempre de cada vez e de alta qualidade no longo prazo.**




**15 - 16 e 17 outubro 2024**

**Hotel Fazenda São João**

# RESULTADOS PDL



384 LÍDERES PARTICIPANDO DO PDL



37 TURMAS DE 2022 À 2024



AVALIAÇÃO DE REAÇÃO  
98% DE SATISFAÇÃO



50 PLANOS DE DESDOBRAMENTOS  
COM AS EQUIPES



## **COMPETÊNCIAS – SOFT SKILLS 2º Semestre de 2022**

✓Comunicação

✓Inteligência Emocional

✓Gestão do Tempo

## **COMPETÊNCIAS – SOFT SKILLS 2023**

✓Gestão da Mudança

✓Liderança Transformadora (Ram Charan)

✓Negociação

✓Administração de Conflitos

✓Tomada de Decisão

## **COMPETÊNCIAS – SOFT SKILLS 2024**

✓Tomada de Decisão; Negociação; Administração de Conflito; Feedback; Segurança Psicológica; Gestão de Carreira e Protagonismo e Inteligência Emocional.



## FEEDBACK - Líderes

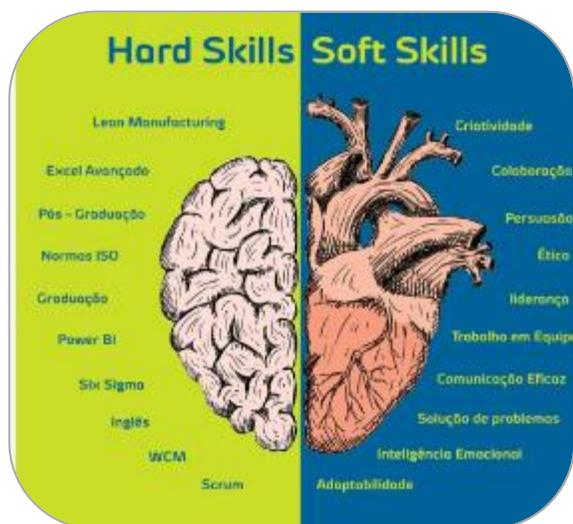
*“Com o PDL conheci novas práticas e ferramentas que me apoiam na jornada diária como líder. A.S”*

*“As abordagens propostas trazem a possibilidade de preparação do gestor, com isso desenvolver os processos de forma mais segura e assertiva. Me faz refletir sobre pontos importantes de desenvolvimento contínuo e o quanto estar preparado faz diferença no dia a dia. Agradeço a oportunidade por cada encontro. K.G.”*

*“Por meio do PDL aprendi a nomear algumas situações e assim identificar quais estratégias e ferramentas poderia utilizar para solucioná-las. O PDL traz temas importantíssimos para gestão, da prática, do dia a dia. Agradeço e parablenizo o CEJAM por se preocupar em formar líderes cada vez melhores, isso com certeza, mesmo que indiretamente, traz impactos na assistência que oferecemos aos usuários, sendo nosso objetivo maior. S.C”*



# DESAFIOS 2025



**DESDOBRAMENTO**

ENCONTRE A SUA UNIDADE ▾

**MENTORING**

Sindicato das Santas Casas de Misericórdia e Hospitais Filantrópicos do Estado de São Paulo

**SINDHOSFIL**

**8 CONSINDHOSFIL**

CONGRESSO ESTADUAL DO SINDICATO DAS SANTAS CASAS DE MISERICÓRDIA E HOSPITAIS FILANTRÓPICOS DO ESTADO DE SÃO PAULO

15 - 16 e 17 outubro 2024

Hotel Fazenda São João





# NOSSO TIME

GESTÃO DE PESSOAS  
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO



**“Ter o sentido absolutamente precioso  
de que o nosso trabalho contribui para  
outras pessoas, contribui para o mundo –  
deixamos um legado.”**

*Pedro de Santi*

