

Prêmio Top Ser Humano 2024

Categoria **Organização**

Modalidade **Desenvolvimento**



# EVOLUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES **NO HOSPITAL** **MOINHOS DE VENTO**

Responsável pelo projeto:  
Katherine Saibel





## Índice

|            |                                                        |           |
|------------|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>   | <b>Introdução .....</b>                                | <b>1</b>  |
| <b>2</b>   | <b>Evolução do desenvolvimento de lideranças .....</b> | <b>3</b>  |
| <b>2.1</b> | <b>Justificativa .....</b>                             | <b>5</b>  |
| <b>2.2</b> | <b>Objetivos .....</b>                                 | <b>6</b>  |
| <b>2.3</b> | <b>Público-alvo .....</b>                              | <b>7</b>  |
| <b>2.4</b> | <b>Ações e programas implementados .....</b>           | <b>7</b>  |
| <b>3</b>   | <b>Orçamento e Recursos Humanos .....</b>              | <b>11</b> |
| <b>4</b>   | <b>Resultados .....</b>                                | <b>11</b> |
| <b>5</b>   | <b>Análise de Resultados .....</b>                     | <b>14</b> |
| <b>6</b>   | <b>Conclusão .....</b>                                 | <b>18</b> |
| <b>7</b>   | <b>Bibliografia .....</b>                              | <b>19</b> |
| <b>8</b>   | <b>Informações da autora .....</b>                     | <b>19</b> |



## Sinopse

O Hospital Moinhos de Vento, que tem como propósito cuidar das pessoas, conta com mais de 4 mil profissionais em atuação em seus quadros, entre médicos e colaboradores das áreas assistencial e administrativa. No caminho para atingir o principal objetivo do plano estratégico de tornar o hospital a melhor instituição de saúde do Brasil até 2029, está desenvolver uma liderança capaz de inspirar, mentorar e desafiar. Segundo Oliveira (2015), na mentoria, o mentor traz sua bagagem como referência aos mentorados, dentro de um processo em que mostra o que sabe, orienta e ajuda o mentorado a estabelecer desafios.

A partir dos últimos resultados das pesquisas de clima, de indicadores de pessoas e do diagnóstico de cultura da empresa entre seus colaboradores, a instituição percebeu que era hora de fazer um realinhamento dos programas de desenvolvimento de lideranças. Para isso, repensou a estratégia da capacitação do pipeline de liderança, para abranger todos os níveis de líderes em um mesmo ciclo anual, bem como a conexão e a metodologia de desdobramento dos temas de desenvolvimento.

Além disso, em 2022, o Programa de Desenvolvimento de Líderes e o projeto de evolução cultural, através do diagnóstico da cultura, apontaram para a necessidade de melhorar o item Liderança e, a partir disso, seguiram conectados nos próximos ciclos.

Neste case, vamos descrever como o Moinhos de Vento vem trabalhando, neste ciclo estratégico, no aprimoramento de ações de gestão de pessoas que desenvolvam suas lideranças de forma que a cultura do hospital seja fortalecida e os objetivos do plano estratégico possam ser alcançados.

Tais ações têm contribuído para o desenvolvimento de, em média, 235 líderes ao ano, resultando no fortalecimento da gestão de pessoas e na maturidade das lideranças, contribuindo para o aumento da taxa de retenção de talentos e as reduções nas taxas de turnover e absenteísmo.

Mais informações sobre este trabalho você poderá solicitar pelo e-mail [treinamento.desenvolvimento@hmv.org.br](mailto:treinamento.desenvolvimento@hmv.org.br).



## 1 > Introdução

O ato de liderar tem sido cada vez mais estudado, no contexto corporativo, uma vez que a figura do líder pode contribuir de forma eficaz para os objetivos estratégicos de uma empresa, ao mesmo tempo em que ele mentora e desenvolve outras pessoas. Para Robbins, Decenzo e Wolter (2020), um líder é aquele que se compromete com os objetivos da organização junto aos seus times, ao mesmo tempo em que se empenha para que seus conduzidos continuem a progredir.

Fundado em outubro de 1927, o Hospital Moinhos de Vento se aproxima dos 100 anos de história. Encara, portanto, a necessidade de atualização cultural frente a um mercado de trabalho dinâmico, que vivencia hoje a experiência de muitas gerações atuando juntas, bem como o crescimento acelerado do negócio saúde e os desafios de retenção de talentos. Algo que tem se tornado ainda mais comum em instituições do porte do Hospital Moinhos de Vento.

Para que o melhor seja obtido das diferentes características de cada geração e para que elas possam executar suas funções na maior sinergia possível, é muito importante que as lideranças acompanhem esses colaboradores em suas diversidades. Assim como também é esse líder que deve proporcionar um ambiente de trabalho acolhedor para seus times, no qual possam se comunicar, desenvolver-se e se engajar nos propósitos da instituição.

Todas essas tarefas são complexas e requerem atualização constante de habilidades e de ferramentas, ou seja, de capacitação. Por isso, o trabalho realizado nos últimos anos no hospital, alinhado ao planejamento estratégico do período 2022-2026, tem se voltado a aprimorar ainda mais a capacitação de líderes, por meio de reavaliações dinâmicas dos ciclos de trabalho.

Ainda sofrendo impactos do pós-pandemia, a instituição quer cada vez mais trabalhar e fortalecer os líderes também na perspectiva emocional, ponto que se torna primordial para o cuidado do indivíduo. Para David (2018), o aprendizado sobre as emoções tem um poder transformador, pois conhecer as várias formas em que



se apresentam faz com que lidemos melhor com os altos e baixos da vida cotidiana. Já para Covey (2015), estará mais preparado para ser mais acolhedor e inspirador o líder que tem entre seus atributos a disposição para subordinar o que você pensa que quer no momento ao que realmente quer para o futuro, e que as mudanças por ele buscadas sempre tenham um objetivo nobre como motivação. Será este profissional que disseminará os valores essenciais do hospital: busca pela excelência, gentileza e colaboração.

Neste case, relatamos como a gestão de recursos humanos do Hospital Moinhos de Vento vem trabalhando a evolução do Desenvolvimento de Líderes desde 2019, o que incluiu uma investigação do estágio de evolução cultural na instituição, e como isso já tem impactado de maneira positiva índices de turnover, retenção e percepção sobre a liderança. São apresentadas também as principais ações desenvolvidas e seus resultados e como este contexto direcionou o trabalho que está sendo realizado em 2024.



## 2 > Evolução do desenvolvimento de lideranças

O Hospital Moinhos de Vento tem um histórico de investimentos no desenvolvimento de suas lideranças. A partir de 2019, todavia, deu novos e importantes passos para que esse trabalho fosse reestruturado e se alinhasse ao planejamento estratégico da instituição.

Insights trazidos pela pesquisa de clima realizada em 2019 no hospital apontaram que, quanto à gestão, poderiam ser melhoradas a forma de tratamento, o fit com o hospital, o incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a proximidade com a alta gestão, a empatia da liderança e as conversas sobre desempenho (feedback do trabalho). Decidiu-se, então, que todos os níveis de gestores deveriam passar por capacitação: CEO, superintendentes, gerentes, coordenadores e supervisores. Esta decisão está alinhada ao pensamento de Pink (2019), que acredita que somente o engajamento pode levar à excelência. E a busca pela excelência tornou-se essencial para o sucesso na economia atual.

Essa reestruturação do desenvolvimento de lideranças em 2019 foi iniciada por meio de parceria com a empresa Affero Lab, quando foram customizados os módulos de desenvolvimento para cada nível de liderança. Além disso, foi incluído nesse desenvolvimento um nível a mais de líderes informais. Para esse nível, foi customizado um game desenvolvido por meio de grupos focais, para mapear situações reais de desafios da gestão no dia a dia com suas equipes. Ao mesmo tempo, a equipe de Treinamento e Desenvolvimento foi capacitada para realizar a entrega do que chamamos praças de aprendizagem. Nesses encontros, os líderes informais tinham, como pré-requisito, que realizar um módulo do game, para que a troca presencial fosse viabilizada.

Também através da entrega de 2019, a cada módulo, era realizado uma análise crítica, rodando o ciclo PDCA (Entenda, 2020) para melhoria e inputs para o próximo módulo, considerando conteúdo, contexto do negócio, diferentes níveis de liderança e metodologia.



Em 2020, foi necessário fazer uma pausa nos programas de desenvolvimento em razão da pandemia da Covid-19, retomando o programa em 2021, quando foi executado pelo Centro de Excelência Empresarial (CENEX). Através do aprendizado vivenciado pelas trocas entre as lideranças no PDL em 2021, entendeu-se ser necessário dar uma parada estratégica, considerando o momento de vulnerabilidade das equipes. Com base em uma análise crítica do cenário e de onde se queria chegar, foram buscadas parcerias para, então, iniciar-se o processo de Evolução Cultural.

Conforme Kofman (2018), a cultura de uma empresa é o conjunto de instruções básicas que embasa os comportamentos de seus membros, devendo ser um sistema operado com foco em humanos. Dessa forma, e entendendo que hoje a cultura faz parte de um processo dinâmico – ou seja, precisa estar em constante evolução para responder aos desafios impostos ao negócio –, buscou-se atualizar os conceitos por conta das novas gerações e também entender os valores da instituição.

Então, pela primeira vez, foi desenvolvido o projeto de evolução cultural. Em 2022, entendendo a relevância da iniciativa, a ênfase da área de gestão de pessoas do Hospital Moinhos de Vento foi nesse projeto, sem deixar de realizar ações de desenvolvimento dos líderes. Em 2023, evolução cultural e PDL ocorreram concomitantemente.

Outra grande mudança, já com seu ensaio realizado em 2019, foi a elaboração de um programa específico para lideranças informais, o Programa Primeira Liderança. A iniciativa foi uma forma de estender as capacitações a esse público – colaboradores que atuam como líderes de processos ou de outros colegas.

O público-alvo do PDL em 2023 passou por seis módulos, sendo dois de evolução cultural, feitos sob consultoria da Bridge, e quatro de Desenvolvimento de Líderes, em parceria com a Fundação Dom Cabral. As capacitações envolveram os temas propósito e legado, adaptações de valores e conceitos frente às multigerções, atributos e construção da marca de um líder, comunicação e feedback, felicidade no trabalho e alta performance. Todas as lideranças (incluindo as informais) passaram por encontros com o palestrante Luiz Fernando Lucas, CEO da Escola da Integridade, que tratou de temas como os atributos-base de um líder Moinhos e integridade.



Em 2023, os encontros dos módulos tiveram metodologias que envolveram avaliação e análise de casos; simulações de habilidades e competências; plenários com a utilização de artigos e materiais de apoio; e apresentações e mapeamento de boas práticas. Foram mais de 140 horas de atividades.

Já o Programa Primeira Liderança trabalha dois pilares: comportamento de gestão e ferramentas de gestão, em 16 horas de aula por turma, divididas em quatro encontros. O objetivo é preparar as lideranças informais ou os colaboradores que estão pela primeira vez em cargos de gestão para um avanço da maturidade da liderança, uma vez que a pesquisa de clima de 2021 apontou que 71% dos líderes da instituição se encontravam em estágios pouco maduros de liderança.

Em todo esse trabalho voltado às lideranças, destaca-se também hoje um olhar de análise já feito durante a execução dos programas, que ajuda a construir os PDLs futuros. A partir do que se trabalhou em 2023, surgiram os temas a serem abordados no PDL de 2024: mindset e neurociência, inteligência emocional, posicionamento estratégico do líder e estratégia organizacional.

## **2.1 Justificativa**

As evoluções feitas no trabalho de capacitação de líderes no Hospital Moinhos de Vento acompanham o planejamento estratégico 2022-2026, que tem como objetivo maior que o Hospital Moinhos de Vento se torne a melhor instituição de saúde do Brasil até 2029. Neste caminho, é preciso desenvolver uma liderança que inspira, mentora e desafia seus times, de maneira que possam ousar para serem melhores.

Esse movimento é feito também a partir de um olhar para as tendências em gestão de pessoas. Pesquisa da consultoria global Great Place To Work (GPTW) apontou, por exemplo, que o desenvolvimento e a capacitação da liderança (50,8%), a cultura organizacional (34,8%) e a comunicação interna (29,1%) eram as três principais prioridades em gestão de pessoas para 2023 (Saraiva, 2023). É a segunda vez, em cinco edições da pesquisa, que a capacitação de líderes fica em primeiro lugar na lista de prioridades das empresas.



É também um trabalho embasado nos levantamentos realizados junto aos colaboradores. No Moinhos de Vento, além da tradicional pesquisa de clima realizada em parceria com a GPTW a cada dois anos, uma pesquisa para diagnóstico de cultura foi realizada em 2022 e buscava entender como a instituição estava na régua de evolução, baseado em sete direcionadores, entre eles a liderança. De quase 3 mil respondentes (de 4 mil efetivos), o Hospital Moinhos de Vento ficou em um nível 4, da régua que vai até 5. Foi revelada a necessidade de melhorias na liderança, e apontadas questões como pouco acolhimento e gestão que enfatiza erros. Ferramenta importante, simples e poderosa na promoção do desenvolvimento dos colaboradores (Marques, 2018), o feedback também foi apontado como pouco frequente. Com base nos apontamentos da pesquisa de cultura, foram definidos aperfeiçoamentos para os projetos de lideranças que trabalhassem com questões como governança e novo mindset da liderança.

## 2.2 Objetivos

O trabalho de desenvolvimento de lideranças no Hospital Moinhos de Vento tem os seguintes objetivos:

- a)** Formar líderes que tenham a essência do “líder que move moinhos”, ou seja, capacitados para serem mentores, desafiadores e inspiradores.
- b)** A partir da ampliação do escopo de líderes em capacitação, buscar uma liderança que esteja mais presente e próxima dos colaboradores, que trabalhe por um ambiente acolhedor e humanizado e mais pronta para lidar com os desafios apresentados no dia a dia;
- c)** Fortalecer a cultura da instituição por meio do alinhamento de valores, formando líderes que multipliquem o propósito da instituição;
- d)** Estimular uma melhor adaptação dos líderes às mudanças, para que possam alavancar a gestão da mudança quando necessário, revisando processos seus e da equipe;
- e)** Formar líderes que desenvolvam seus times e os estimulem a ousar serem



melhores, sendo uma figura multiplicadora da cultura da empresa, de maneira que leve seu time a atingir objetivos estratégicos;

f) Obter líderes que compreendam melhor seus papéis e se autorresponsabilizem, com autonomia para construir equipes de alta performance.

### **2.3 Público-alvo**

No público-alvo deste case estão incluídos, entre CEO, superintendentes, gerentes, coordenadores, supervisores e as chamadas lideranças informais, uma média de 235 pessoas por ano.

### **2.4 Ações e programas implementados**

O trabalho de desenvolvimento de lideranças no Hospital Moinhos de Vento, conhecido como Jornada do Conhecimento do Líder, hoje inclui o Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL), o Primeira Liderança e o Programa de Capacitação na Jornada do Colaborador, aliados ao Projeto de Evolução Cultural.

Além disso, para dar sustentação ao desenvolvimento de lideranças e mapear o potencial e a prontidão dos líderes do hospital, em 2020 contratamos uma consultoria parceira (People&Results) para aplicação de assessment e posterior rodadas de calibração junto ao Comitê Executivo. Nesse primeiro ciclo, incluímos os Superintendentes e Gerentes. O segundo ciclo de avaliação aconteceu em 2023, realizando a reavaliação dos níveis de Superintendentes e Gerentes, e incluindo o nível de Coordenadores. Nesse momento, estamos em andamento com o terceiro ciclo, que inclui todos os supervisores. Além disso, em qualquer processo de seleção de liderança, o candidato final irá passar por esse assessment.

Abaixo, trazemos mais detalhes de como os respectivos programas foram sendo implementados e como são executados.

#### **a) Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL)**

O PDL é desenvolvido anualmente no Hospital Moinhos de Vento. Em



2019, sofreu a primeira importante mudança, quando foi estendido a todos os níveis de liderança. Nos anos seguintes, em razão da pandemia de Covid-19 e pelo foco na investigação e implementação do Projeto de Evolução Cultural, foi interrompido (outras ações foram desenvolvidas no período, confira nos itens B e C). A partir do que surgiu no diagnóstico e primeiro projeto de evolução cultural, em 2022, foram definidos três direcionadores a serem trabalhados no PDL de 2023: liderança, autonomia e acolhimento/ambiente humanizado. Veja como foram distribuídos:

- **Palestra de abertura:** O Líder do Moinhos
- **Módulo 1:** Propósito e Legado – Liderança | Acolhimento e Ambiente Humanizado - FDC
- **Módulo 2:** A marca da liderança - FDC
- **Módulo 3:** Liderança Desafiadora - Grupo Bridge
- **Módulo 4:** Líder do Futuro, para Liderança | Acolhimento e Ambiente Humanizado - FDC
- **Módulo 5:** Liderança com Autoridade - Grupo Bridge
- **Módulo 6:** Equipes de Alta Performance, para Autonomia, e Comunicação e Feedback, para Acolhimento e Ambiente Humanizado - FDC
- **Outras ações de desenvolvimento:** Encontros sobre: 1 - Conversas Poderosas, para Acolhimento e Ambiente Humanizado 2 - Reuniões Produtivas, grupo Bridge.

## **b) Programa Primeira Liderança**

O projeto, com o objetivo de desenvolver aspectos comportamentais e técnicos, buscando a certificação e o desenvolvimento do papel do líder na primeira gestão, foi apresentado para validação da superintendência executiva em agosto de 2021. A primeira turma-piloto começou em novembro daquele ano, com formatura em dezembro. Em 2022, o projeto foi realizado por meio de quatro encontros semanais de quatro horas cada, em oito turmas de 25 participan-



tes. Os módulos ocorreram sob tutela das consultoras Gabrielle Foletto e Sheila Sampaio. Essa iniciativa passou a ser parte do catálogo de desenvolvimento da liderança como um programa fixo.

### c) Projeto de evolução cultural

Iniciativa realizada também em parceria com a Bridge, em 2022, ano em que não foi realizado PDL para que fosse dada total ênfase à investigação cultural. Objetivo era que o próximo Programa de Desenvolvimento de Líderes, em 2023, já fosse executado alinhado aos inputs oferecidos pelo projeto. Cabe ressaltar que, durante o ano de 2022, não foi entregue o PDL formalmente, mas várias ações de desenvolvimento dos líderes foram realizadas dentro do projeto de evolução cultural. Destacamos estas abaixo:

- **Conversas poderosas:** atividade que começou a ser desenvolvida a partir de uma necessidade levantada no projeto de evolução cultural, no módulo de comunicação, em 2022, e foi concluída em 2023, trazendo muitos insights para os PDLs seguintes. Trata-se de uma dinâmica voltada para fortalecer a realização de conversas abertas e sinceras entre as equipes e suas lideranças. De 10 a 12 gestores são colocados em uma sala e ficam em roda, em um primeiro momento, em uma atividade de escuta ativa. Uma pessoa fica no centro, a cada vez, e ouve os outros destacarem suas qualidades. Em um segundo momento, ainda em grupo, todos são convidados a expressar aquilo que não conseguem falar no dia a dia. A atividade foi realizada com 15 turmas, resultando em comoção dos gestores, um clima de colaboração maior e conversas mais transparentes.
- **Workshops e palestras:** também dentro da evolução cultural, podem ser destacados workshops e palestras que foram desenvolvidos para trabalhar a autorresponsabilidade dos gestores, revisão de processos e abertura para a inovação.
- **Ações voltadas ao novo mindset da liderança:** durante o processo de



evolução cultural, palestras sobre mindset e depois sessões de mentoria foram realizadas com os gestores, que traziam suas questões. Ocorriam em grupo de até 10 pessoas, sempre com intermediação de mentores. Também houve um trabalho de imersão, em que, separados em pares, lideranças tinham espaço para mostrarem suas fragilidades e vulnerabilidades. Foram três palestras de até uma hora e meia cada e, depois, seis mentorias de até duas horas e meia cada).

#### **d) Programa de Capacitação na Jornada do Colaborador, para os líderes**

Durante o PDL de 2023, observou-se a necessidade de desenvolver os gestores em ferramentas para apoiá-los na gestão do dia a dia com suas equipes. Logo, foi criado o Programa de Capacitação na Jornada do Colaborador, que tem como objetivo orientar todos os Gestores do Hospital Moinhos de Vento quanto às Boas Práticas de Gestão de Pessoas, tornando a Jornada do Colaborador uma experiência positiva, reforçando o propósito da Instituição que é Cuidar de Pessoas e atingindo a “meta estratégica” que é Atrair e Reter talentos.

A Jornada do Colaborador é o conjunto de ações promovidas pela organização e alinhadas aos objetivos do negócio, pelos quais o colaborador passa ao longo de sua vivência na empresa. É uma estratégia de gestão, cujo objetivo é aumentar o engajamento dos profissionais.

A Jornada do Colaborador foi dividida em cinco grandes blocos, sendo: *Experiência do candidato, Integração, Feedback, Gestão de Desempenho e Desligamento Saudável*. Desta forma, é possível disseminar as Políticas de Gente e Gestão quanto à Gestão de Pessoas e trazer, de forma prática e objetiva, o conceito de cada etapa, as ferramentas e os sistemas que auxiliam no gerenciamento de pessoas e como devem ser aplicadas.

Em 2023, esse programa foi aplicado de forma piloto com a equipe de Gente e Gestão e, em 2024, a meta é desdobrá-lo para as demais lideranças, iniciando com o nível de supervisores.



#### e) Manual de Gestão de Pessoas

Como mais uma ação de apoio aos gestores, estamos em fase final de desenvolvimento de um Manual de Gestão de Pessoas para os líderes, no qual consolidaremos ferramentas, procedimentos e políticas para que todas as lideranças tenham uma mesma base de pesquisa e orientação do “líder que move moinhos”.

### 3 > Orçamento e Recursos Humanos

Desde o início da evolução do desenvolvimento de lideranças no Hospital Moinhos de Vento, em 2019, foi investido, até 2024, uma média de R\$ 715.565,00 por ano. Da área de gestão de recursos humanos, pelo menos três profissionais estiveram envolvidos no desenvolvimento das atividades.

### 4 > Resultados

Os programas desenvolvidos para as lideranças do Hospital Moinhos de Vento atingiram, em média, 235 líderes por ano. Em razão do trabalho, foi percebida uma evolução na abertura de alguns gestores que antes eram vistos como mais resistentes a mudanças. São líderes que hoje se mostram mais dispostos a fazer resgates de colaboradores, a realizar feedbacks e a ouvir seus times, bem como mais preparados para receber e compreender novas gerações.

Os resultados e percepções também podem ser expressos por alguns depoimentos de quem passou pelas capacitações:

*“Fiz o Primeira Liderança e o PDL. Percebo que nos dois programas se trabalha muito o que está ao nosso alcance desenvolvermos para exercer melhor a liderança. Por exemplo, como dar um feedback. São oportunidades em que*



*revisitamos nossas formas de interagir com os colaboradores. Vejo que, em comum, os dois treinamentos trabalharam muito bem isso. Nos ajudam também a desenvolver habilidades técnicas; no PDL, gostei muito das ferramentas que nos apresentaram. A partir desse trabalho de desenvolvimento, vieram muitos insights e trocas com outras lideranças, que resultaram em eu encontrar outras formas de liderar, de buscar o resultado em conjunto.”*

**Jeizebel Melo da Silva - Supervisora de rouparia há dois anos**

*“Passei a olhar com outros olhos toda a questão do desafio de conduzir times, pensando nessa geração toda nova, principalmente após a pandemia. Se olhar antes de 2019, e de 2021 para frente, o perfil mudou muito. Precisamos mudar nossa interação com esse público mais jovem, para sermos mais acolhedores. Trabalhamos muito a questão da diversidade, inclusão, fusão do funcionário anterior com o público novo. Todo o PDL de 2023 nos deu muitos subsídios para receber esses grupos, com ferramentas de acolhimento e para o acultramento dessas pessoas. Em um curtíssimo período de tempo, já conseguimos enxergar com outro ângulo.”*

**Belisa Marin Alves - Coordenadora há seis anos da diálise, da endoscopia, da cardiologia, da urodinâmica e do programa do transplante de órgãos sólidos do Hospital Moinhos de Vento**

*“O projeto de evolução cultural nos ajudou a pensar em pontos como prioritários para melhorias do nosso trabalho. Um projeto bem importante que surgiu a partir dele foi um de autonomia médico-assistencial. Havia um questionamento de etapas muito burocráticas. Conseguimos reduzir algumas delas, e processos puderam ser otimizados. O ponto positivo dos trabalhos de desenvolvimento de líderes foi poder transformar a teoria em prática, por meio de uma metodologia atrativa. Tivemos até teatro para contextualizar um dos temas trabalhados. A evolução cultural ainda nos provocou a pensar sobre a forma de gestão do nosso tempo. PDL nos ensinou o que é prioridade, o que é mais urgente, de maneira*



*que conseguíssemos ser um pouco mais mentores.”*

**Sidiclei Machado Carvalho** - gerente de Enfermagem há dois anos

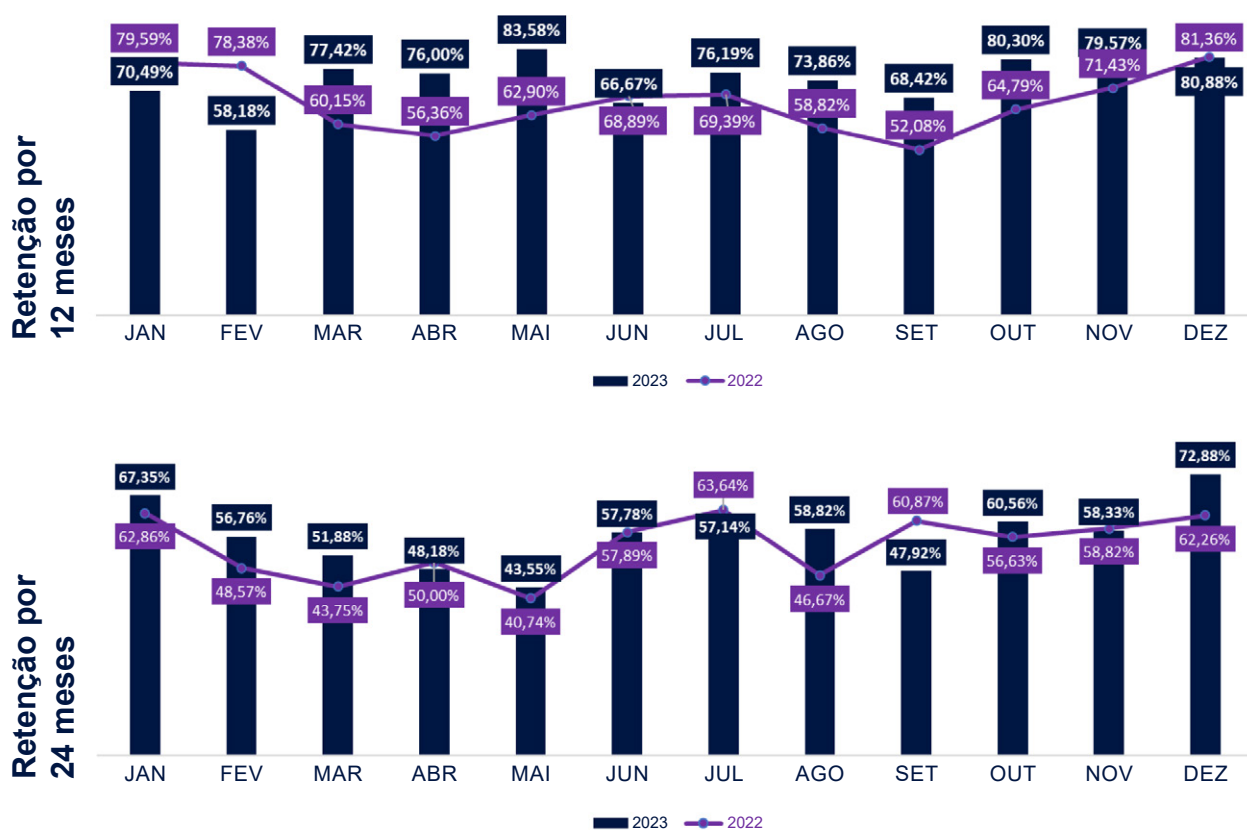
*“Como coordenador, pude observar não apenas a jornada da qual participei, mas também o Programa Primeira Liderança, já que alguns de minha equipe participam, bem como os trainees. Considero de grande valor porque acaba proporcionando conhecimentos para quem nunca teve essa oportunidade. Também é fundamental, porque abrange desde o nível da Enfermagem, e os enfermeiros naturalmente já são como líderes. São pessoas que, sendo observadas e recebendo esse conhecimento, podem se desenvolver ainda mais. Quanto aos diferenciais do Programa de Desenvolvimento de Líderes, a condução mais expressiva frente ao projeto de cultura nos ajudou a ter algumas reflexões, com iniciativas em que pudemos reconhecer nossos pares. Considero que revisitar nossa cultura é sempre importante, bem como entender meu papel como líder. Escuta ativa, liderança mais representativa e de mais credibilidade foram pontos trazidos por palestrantes de renome. No meu dia a dia, me ajudou a formalizar algumas práticas, como o que na minha equipe temos chamado de ‘Café com o Juarez’. É um momento em que converso com meus liderados sobre qualquer assunto, em que desenvolvo também o meu escutar.”*

**Juarez Leites** - Coordenador de Qualidade e Riscos no Hospital Moinhos de Vento há um ano

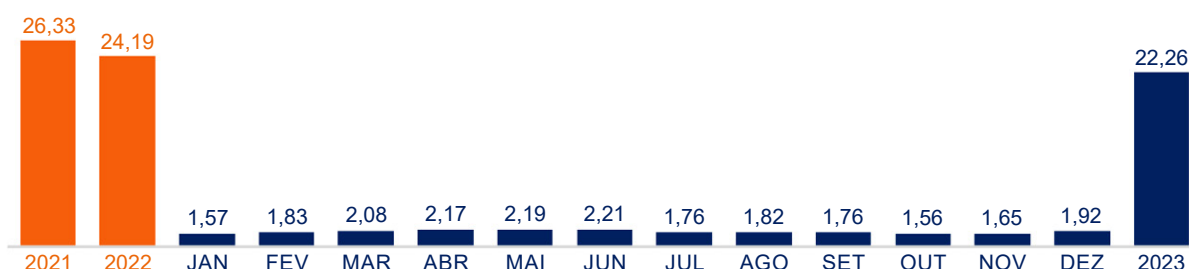


## 5 > Análise de resultados

A evolução do Desenvolvimento de Líderes, tem, entre outros objetivos, a missão de reter talentos e fazer com que se desenvolvam na instituição. “Quem acorda feliz para ir ao trabalho é um profissional mais produtivo e mais criativo” (Sinek, p.15, 2018). Observou-se melhora nos indicadores de 12 meses e 24 meses na retenção de pessoas.



Já a taxa de rotatividade de colaboradores (turnover) reduziu desde 2022, como mostra o gráfico abaixo.

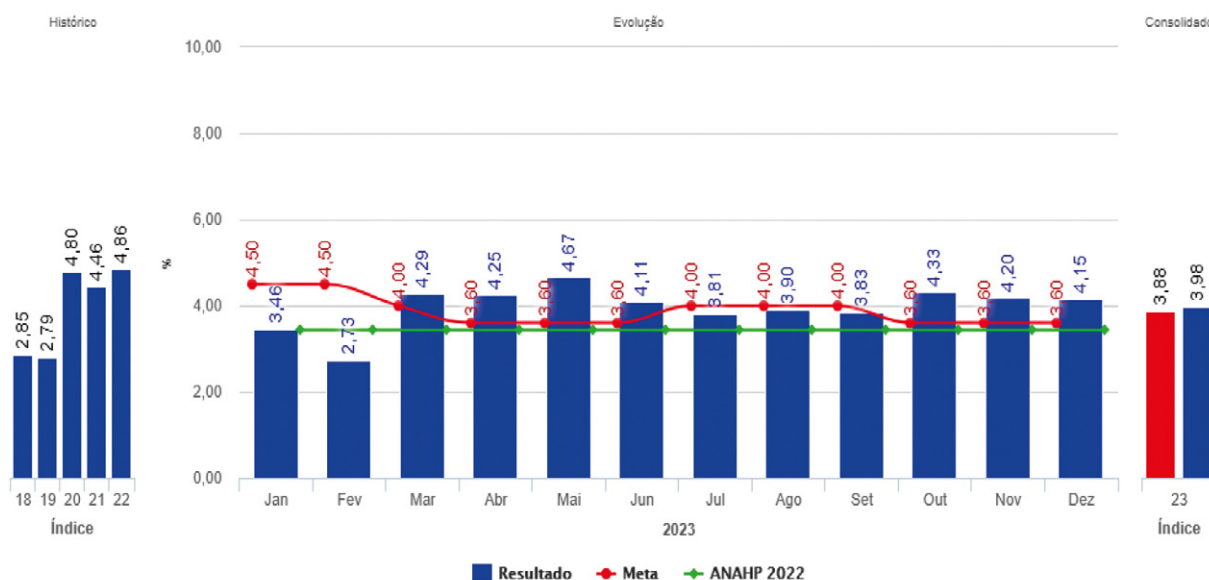




Na taxa de absenteísmo, 2023 apresenta o menor índice dos últimos quatro anos:

### Taxa de Absenteísmo - Institucional

(Carla Martini Von Muhlen) / Katherine Saibel



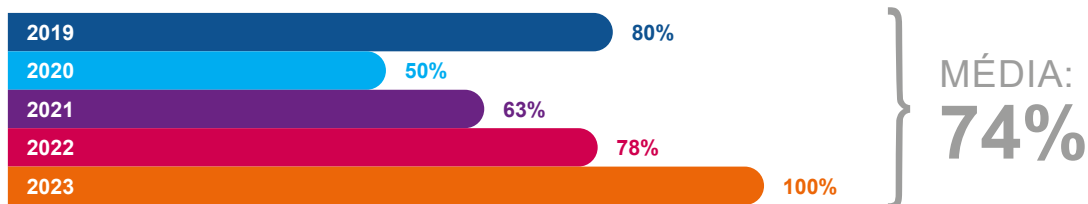
As percepções de alguns dos participantes, apresentadas na seção anterior, demonstraram que realizar o projeto de evolução cultural como norteador do que deve ser trabalhado no PDL tem sido muito profícuo para o desafio de liderar equipes multigeracionais, assim como para desenvolver um melhor acolhimento dos times, com melhor gestão do tempo e mais presença dos líderes junto aos colaboradores. Isso é muito importante para a estratégia do hospital, que vê nos líderes um importante capital humano de fortalecimento da cultura para atingimento de projetos estratégicos.

Além disso, podemos citar que, de 2019 até o momento, foram realizadas 216 promoções para cargos de lideranças formais (supervisores, coordenadores, gerentes e superintendentes).

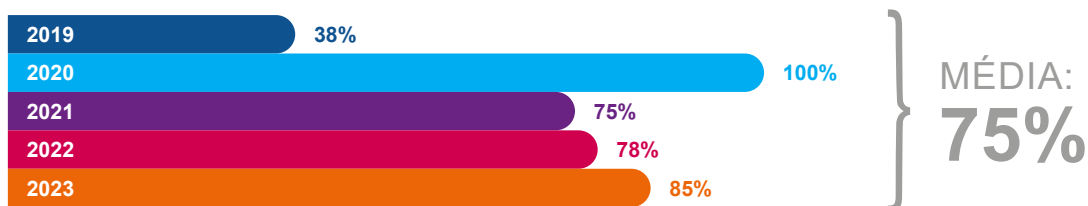


## Promoções internas de 2019 a 2023

### Gerentes



### Coordenadores



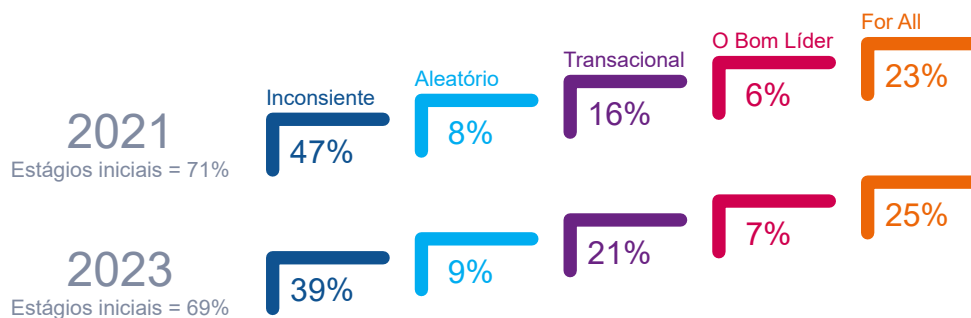
### Supervisores



Quanto ao Programa Primeira Liderança, a iniciativa apresentou um nível de satisfação de 91,25% já na turma do projeto-piloto. Após as implementações de desenvolvimento de todas as etapas, a pesquisa de clima também demonstrou melhora na percepção sobre as lideranças, e em 2023 já se percebeu uma queda de oito pontos percentuais de líderes no estágio inicial inconsciente, de 47% em 2021 para 39% em 2023:



## Jornada da Liderança HMV

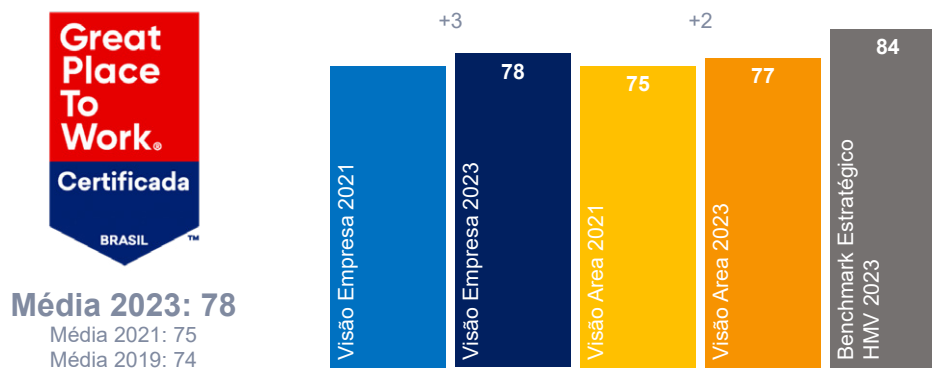


Os resultados devem ser considerados como uma tendência, pois nem todos os gestores atingiram sua amostra representativa do grupo.

**Temas considerados:** Colaboração / Ambiente emocionalmente saudável / Engajamento das pessoas / Credibilidade do gestor / O quanto se evita a politicagem / Competência da liderança / Interesse genuíno nas pessoas / O quanto as experiências são positivas, levando-se tudo em conta

Além disso o resultado geral da Pesquisa de Clima Organizacional vem apresentando evolução a cada ano:

## Resultados gerais





## 6 > Conclusão

O sucesso da aplicação de insights do projeto de evolução cultural no Programa de Desenvolvimento de Líderes e de reavaliação contínua da aplicação do trabalho não apenas é evidenciado na melhora dos índices de turnover e de retenção, entre outros, como também pelos depoimentos das lideranças que passaram pela capacitação. Em razão disso, o modelo aplicado entre 2022 e 2023 se repete em 2024, quando o PDL se volta para importantes apontamentos surgidos a partir do trabalho realizado anteriormente, como a necessidade de desenvolver líderes em mindset e neurociência, inteligência emocional, posicionamento estratégico do líder e estratégia organizacional.

Além disso, também foi implementada a capacitação na Jornada do Colaborador, para líderes, que teve sua turma-piloto em 2023 e já está em andamento em 2024. É um importante complemento ferramental executado pela equipe de Gestão e Gente com foco em gestão de pessoas.

A ampliação do escopo de treinamento de lideranças também responde a questionamentos que apareceram nas pesquisas de clima sobre a necessidade de uma liderança mais presente e mais pronta para lidar com os desafios apresentados no dia a dia. São todos movimentos que vão ao encontro do planejamento estratégico da instituição, que busca nos líderes uma figura multiplicadora de sua cultura, de maneira que possa atingir com mais assertividade os objetivos e projetos desenhados.

O Programa de Desenvolvimento de Líderes como agora é aplicado tem auxiliado na formação de líderes na essência do “líder que move moinhos”, ou seja, capacitados para serem mentores, desafiadores e inspiradores. São esses profissionais que vão disseminar os valores essenciais do hospital: a busca pela excelência, a gentileza e a colaboração em tudo que é feito para alcançar o propósito de Cuidar das Pessoas. Não à toa, são Pessoas Movendo Sonhos que se encontram no topo do ciclo estratégico 2022-2026.



## 7 > Bibliografia

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.

DAVID, Susan. **Agilidade emocional: abra sua mente, aceite as mudanças e prospere no trabalho e na vida**. São Paulo: Cultrix, 2018.

ENTENDA o ciclo PDCA na melhoria contínua de processos. **HSM UNIVERSITY**, 2020. Disponível em <<https://blog.hsmuniversity.com.br/ciclo-pdca/>> Acesso em 20 de maio de 2024.

KOFMAN, Fred. **Liderança e propósito – O novo líder e o real significado do sucesso**. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018.

MARQUES, José Roberto. **Feedback com coaching**. Goiânia: IBC, 2018.

OLIVEIRA, Sidnei. **Mentoria: elevando a maturidade e desempenho dos jovens**. São Paulo: Integrare, 2015.

PINK, Daniel. **Motivação 3.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A; WOLTER, Robert. **A nova administração**. 2ª edição, São Paulo: Saraiva, 2020.

SARAIVA, Jacilio. **Saiba quais são as prioridades em gestão de pessoas em 2023**. Valor Econômico, São Paulo, 13 fev. 2023. Disponível em <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2024/03/06/saiba-quais-sao-as-prioridades-e-os-desafios-do-rh-em-2024.ghtml>> Acesso abr 2024.

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê**. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

## 8 > Informações da autoria

**Katherine Saibel:** Graduada em Psicologia pela ULBRA, Especialista em Gestão de Pessoas pela ESPM, MBA Executivo FGV. No Hospital Moinhos de Vento, desde 2010 ocupa o cargo de Gerente de Desenvolvimento Humano.