



TIRAGEM 15.000 EXEMPLARES  
DISTRIBUIÇÃO NACIONAL

# LÍDER RH

ABRIL/MAIO 2019 Nº 23 - ANO IX

BOLETIM INFORMATIVO FATOR RH - SOLUÇÃO EM EDUCAÇÃO EMPRESARIAL & GESTÃO DE PESSOAS

SAVE THE DATE

I Fórum  
Internacional  
RH & Liderança

21 de Maio de 2019 - SP  
na pág. 5



A  
ROLHA

As vezes, tudo o  
que precisamos é  
apenas uma rolha!

na pág. 2



PROJETO  
PHOENIX

Apenas  
5 vagas/ano

Saiba mais na pág. 5

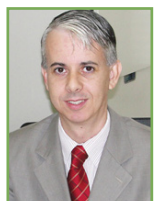
## MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS ESCOLHIDO PELA ONA



A Organização Nacional para Acreditação (ONA) por meio de seu Conselho Administrativo e Superintendências estabeleceram no planejamento estratégico, a construção de um modelo de **Gestão de Pessoas** moderno, inteligente e de alta performance.



Leia mais sobre esse  
modelo de gestão  
por competências  
na pág. 3



Prof. Fabrizio  
Rosso

“Os dogmas do passado tranquilo são inadequados para o presente tempestuoso... Como **o nosso caso é novo**, temos de pensar de maneira nova e agir também de maneira inovadora.”

**P**ara quem não conhece a frase ela parece ter sido escrita hoje pela manhã por algum guru de gestão do mundo corporativo. Pois bem, essas são as palavras de um líder visionário: Abraham Lincoln (1809-1865) – 16º. Presidente dos Estados Unidos entre os anos de 1861 e 1865.

Interessante notar como sua frase ainda tem total sentido quando falamos de liderança. Afinal, não dá mais para aceitar um gestor hospitalar, por exemplo, que não esteja dedicando 60-70% do seu tempo em Cuidar de Pessoas, ou que ainda tenta transferir os problemas da sua equipe para o velho RH (dogma do passado).

Ouvir outras experiências, aprender coisas novas e oxigenar as ideias de gestão de pessoas é a única saída válida para o futuro.

**Se você é líder, pense nisso!**



O PENSADOR

## A ROLHA



### Uma história de liderança.

“**C**ompre uma Rolha, ande com ela e faça dessa rolha, seu instrumento de liderança com sua equipe nos momentos de superação” – essa foi a frase que eu pessoalmente ouvi do CEO de um Hospital em Manaus recentemente.

Na verdade a história começa assim: “O Coordenador de uma escola ao passar em frente a uma classe do 4º.ano do fundamental, percebeu que havia algo errado... entrou na sala e constatou sua impressão: Crianças conversando, gritando, pulando, saindo da carteira, uma confusão... E num canto acuada a professora inerte. Então o Coordenador perguntou:

- Professora, o que acontece? Porque a classe não está tendo aula e porque dessa confusão?

- Sabe o que é, sr. Coordenador... o projetor não está funcionando... o Quadro branco está sem pincel e nem tem mais flip-chart na escola para a gente escrever... A musica que eu ia passar também não está saindo direito nos alto falantes... eu tentei dar aula mas, sem recursos fica difícil controlar as crianças... é praticamente impossível administrar esse caos, sem ter condições e equipamentos... eu lamento, mas não dá.

Nesse exato momento, uma criança jogou uma rolha em outra que bateu na cabeça do colega e caiu nos pés do Coordenador. Ele pegou a rolha do chão, e perguntou em voz alta (mas sem agressividade) o que era aquilo que ele tinha na mão, se alguém conseguiria adivinhar... como ele estava com a mão fechada, gerou curiosidade na turma e o grupo por um minuto diminui o nível de decibéis e olhou para o Coordenador. Depois, de alguns

palpites errados, esse Líder disse que daria uma chance extra: iria abrir a mão e queria ver quem seria o primeiro a adivinhar.

Segurando a rolha com a mão meio aberta e meio fechada, o Coordenador provocou algumas respostas inusitadas até que o Joãozinho acertou que era uma rolha. E o mestre seguiu com as indagações: “Ótimo João, e você sabe me dizer do que é feito uma rolha?” – Algumas crianças tentaram, até que a Aninha acertou que era de cortiça. E o coordenador seguiu elogiando os avanços e estimulando a turma: “E de que árvore vem a cortiça? De uma espécie de Carvalho... Na sequência abriu o mapa mundi que estava enrolado no canto da sala, pediu para todas as crianças ficarem ao redor e tentarem identificar na carta geográfica aonde havia maior presença de Carvalho (Resp. Europa e, em especial, Portugal)... E perguntou ao Joazinho de novo o que ele sabia sobre Portugal... E ele disse que antigamente tinha um rei lá que mandava no Brasil, e o Coordenador falou sobre como Portugal descobriu o Brasil, sob o olhar atento de todos os alunos. Soou o sino da escola, a aula acabará e todo os alunos saíram felizes com várias lições aprendidas.

Antes de sair, o Coordenador entregou a Rolha a Professora e disse: **“A pior estratégia de liderança é não fazer nada, apenas porque se pode fazer pouco. As vezes, tudo o que precisamos é apenas uma rolha!”**

Administradora Hospitalar pela São Camilo, Pós Graduada e R.H. e Psicodrama (PUC - SP) Sócia Diretora da FATOR RH [daniela@fatorrh.com.br](mailto:daniela@fatorrh.com.br)



Daniela Teles Rosso





# MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS ESCOLHIDO PELA ONA

Em 2018, a Organização Nacional para Acreditação (ONA) por meio de seu Conselho Administrativo e Superintendências estabeleceram no planejamento estratégico da instituição a construção de um modelo de gestão de pessoas eficaz para a instituição.

Com o crescimento da estrutura interna, ampliação de serviços e aumento do quadro de profissionais altamente especializados, era o momento também de rever as práticas de RH dentro do escritório da ONA em São Paulo.

Dentre as mais variadas consultorias de gestão de pessoas na área da

saúde e fora dela, a FATOR RH foi a escolhida pelo Conselho e pelas duas Superintendências, para iniciar o processo de construção de um modelo de competências moderno e alinhado as melhores práticas de mercado.

A partir da expertise de mais de 25 anos da FATOR RH atuando na área hospitalar e da saúde, foi possível diagnosticar que o primeiro passo não seria receitar dipirona de 4 em 4 horas e mandar o paciente para a casa. Não! Da mesma forma que um médico experiente, seria fundamental realizar uma excelente anamnese primeiro. E, se necessário, pedir

alguns exames complementares, sempre seguindo os melhores protocolos existentes.

Em recursos humanos igualzinho à medicina, não existe Plano Terapêutico sem Diagnóstico!!! Até porque corre-se o risco de oferecer ao paciente (cliente) uma terapia inadequada. Quase como receitar dipirona quando a situação exige "Streptocnase".

Dessa forma, foi realizado um diagnóstico de Gestão de Pessoas dentro da ONA, no qual além de uma pesquisa quantitativa sobre as ações existentes de RH, também foram realizadas entrevistas individualizadas com todos os líderes e colaboradores.

O Resultado apontou para dois tipos de intervenção, uma mais pontual (cirúrgica) e outra mais sistêmica (ambulatorial). Nesse momento as duas superintendências (administrativa e técnica) da instituição sabiamente adotaram as recomendações e seguiram o plano terapêutico definido, iniciando de forma consistente algumas mudanças importantes na estrutura.

Afinal, o novo manual da ONA de janeiro de 2018 havia promovido importantes melhorias nos critérios de gestão, inclusive de pessoas (veja o quadro 01), o que sem dúvida demandava também da própria ONA uma ação mais efetiva no seu modelo interno de gestão por competências

que já não atendia de forma integral as suas necessidades internas.

Agora com a revisão dos PEC (Perfil estruturado por Competência) de cada cargo, a FATOR RH está implantando o modelo de competências no escritório da ONA mais focado em resultados e sustentado por um software (GCPEC) para gerenciar todos os profissionais numa plataforma WEB (on line) que, em 2019, já soma uma comunidade de mais de 50 hospitais no Brasil e 11 instituições no Mercosul.



Nas palavras da superintendência administrativa da ONA:

**Um dos pontos mais forte do trabalho da FATOR RH é o alto comprometimento dos profissionais, alinhado ao vasto conhecimento, vivência e experiência dos consultores na área hospitalar que a todo momento é compartilhada com nossas equipes e nosso RH. Nesse processo conseguimos desenvolver uma visão muito mais estratégica e atualizada da Gestão de Pessoas dentro da ONA, principalmente por meio do modelo de Gestão por Competências.**

*Sr. André Ruggiero*



Afinal, os critérios do Manual da ONA sobre RH dão a certeza de que é preciso fazer bem feito a gestão de pessoas, porque no fundo, no fundo, são elas que constroem os resultados dentro das instituições. Enquanto, os hospitais continuarem fazendo essas ações de forma caseira, sem especialistas que possam nortear, por exemplo, os rumos de uma Avaliação de Desempenho por Competências, infelizmente continuaremos encontrando os "FAKE RHs" – só funcionam para avaliador ver... Por isso como comenta

**Dr. Pérciles** – Superintendente Técnico da ONA:  
"A qualidade do trabalho apresentado pela FATOR RH foi excelente. As entregas foram feitas nos tempos hábeis e dentro do que foi estipulado em nossas

reuniões. O valor agregado ficou demonstrado na visão externa propiciada pelos profissionais e pela grande experiência de seus consultores na área da saúde. Graças a esse diferencial no desempenho junto a nossos colaboradores, nos obtivemos resultados extremamente positivos. E a metodologia de gestão por competências focada na área da saúde foi decisiva para alcançar esses resultados previstos no planejamento estratégico da ONA." ●

Administrador Hospitalar pela São Camilo e Mestre em R.H. pela Universidade Mackenzie-SP,  
Sócio Diretor da FATOR RH  
fabrizio@fatorrh.com.br



*Prof. Fabrizio Rosso*

## CRITÉRIOS DA ACREDITAÇÃO x GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

### Nível I – Acreditado

1.4.3 – Estabelece processo de recrutamento, **seleção** e desligamento **alinhado às competências essenciais** [...]

1.4.12 – Estabelece um programa de preparação e **acompanhamento de novas pessoas** para o exercício de suas funções (**competências**) [...]

1.4.13 – Identifica e **mapeia as necessidades de capacitação** e desenvolvimento considerando as competências [...] da função.

### Nível II – Acreditado Pleno

1.4.3 – **Avalia o desempenho** das pessoas[...] alinhado com as **competências essenciais** da organização [...]

1.4.5 – Define **plano de capacitação** [...] alinhado aos resultado da **Avaliação de Desempenho por Competências Individual**.

1.4.10 – Demonstra como são **avaliadas, nos líderes, as competências** necessárias para o exercício da liderança.

1.4.11 – **Utiliza indicadores (competências)** de gestão de pessoas para planejamento de ações e tomada de decisão.

# I FORUM INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS & LIDERANÇA

21 de Maio de 2019 – Em São Paulo



Quando foi entrevistado pela HSM Management sobre qual o segredo do seu sucesso, **Jack Welch** respondeu:

**A habilidade que talvez tenha mais contribuído para a minha vitória é o foco na "Gestão de Pessoas". Não há nada que me encante mais do que ver alguém crescendo, desenvolvendo seu potencial e alcançando o Sucesso. Um líder que não está formando outros líderes, não está fazendo o seu melhor pela empresa.**

Os estudos mais recentes mostram que temos uma crise de liderança, especialmente, na área da saúde. Infelizmente, muitos gestores são excelentes técnicos, mas péssimos "entendedores de pessoas". O problema é que funcionários não são perfeitos, por isso precisamos de líderes. Mas, se nossos líderes nos hospitais ainda não sabem que psicologia e inteligência emocional são pré requisitos para conduzir equipes, lamentavelmente nossos resultados serão pobres. Porque pobres são nossos gestores.

É a lei de Newton vigorando dentro dos RHs na área da saúde (Toda ação corresponde a uma reação).

Para contribuir com um novo pensar, para oxigenar as ideias e propor novos caminhos, no dia 21 de Maio (**Save the Date**) a partir das 8h estaremos discutindo liderança (inclusive com um jogo: A Torre de Competências dos Líderes), além de casos e exemplos de sucesso de RH em hospitais no Brasil e no Mercosul.

No meio dessa discussão vamos propor um ponto de ruptura sobre um tema importante e que nossos RHs vivem tendo problema: **"O atendimento ao cliente"**.

Para ajuda-los a repensar as estratégias de atendimento vamos discutir numa mesa redonda os resultados da Diretoria de Clientes do Hospital Mãe de Deus de Porto Alegre e a estratégia inovadora de transformar os colaboradores em EMOCIONADORES da Rede Tauá de hotéis.

**Aos Diretores** de Instituições de Saúde e aos **Gestores de RH**, fica o convite aqui para ampliar o cenário e o horizonte de Gestão de Pessoas com modelos diferentes, ousados e que podem acender uma nova luz no fim do túnel. Será um dia de evento apenas, mas será – sem dúvida – um grande dia.

Maiores informações:  
[www.fatorrh.com.br/forum-rh](http://www.fatorrh.com.br/forum-rh)

## PROJETO PHOENIX



A Confederação das Misericórdias do Brasil está apoiando um projeto de baixo custo para implantar o modelo de Gestão por Competências nas Santas Casas e instituições filantrópicas em todo o país.



O projeto de responsabilidade social denominado: "Phoenix" oferece aos hospitais que tem uma limitação orçamentária a grande oportunidade de viabilizar a implantação dessas ferramentas de RH (Perfil de Cada Cargo, Recrutamento, Seleção e Avaliação de Desempenho por Competências, entre outras) a um **BAIXO CUSTO** (apenas 15% do que é praticado no mercado pela maioria das consultorias).

**São apenas 05 vagas por ano, e as inscrições já estão abertas para 2019.**

Acesse mais informações em:

[www.fatorrh.com.br/projetophoenix](http://www.fatorrh.com.br/projetophoenix)

Psicóloga, Especialista em Dinâmica de Grupo – SBDB e Consultora Sênior da FATOR RH  
[claudia@fatorrh.com.br](mailto:claudia@fatorrh.com.br)



Prof. Claudia Palmuti





**10** Fórum  
Internacional  
RH & Liderança  
III Encontro Clientes GCPEC

**21/Maio**  
2019  
terça-feira  
(São Paulo)



**PROGRAMAÇÃO - 07h30 às 17h45**



### “Case” Peru

Desafios de Mudança de  
Cultura Organizacional  
Ações de Endomarketing



### A Torre das Competências

Jogo Cooperativo de Liderança



### Conferência

“Como EMOCIONAR  
o seu cliente?”

- Case Rede Tauá de Hotéis
- Case Hospital Mãe de Deus

### Painel Internacional

Cases de Sucesso em Gestão por Competências



### Acreditação Hospitalar

Dr. Péricles Cruz - Superintendente da ONA  
Gestão de Pessoas X Certificação de Qualidade

### Prêmio Diamante

Entrega para os 03 Melhores Cases de  
Competências de 2018 no Brasil e Mercosul.



### Palestra

Gestão ou Indigestão  
de Pessoas - Como liderar  
com inteligência sua equipe?  
Prof. Fabrizio Rosso

### Inscrições:

[www.fatorrh.com.br/forum-rh](http://www.fatorrh.com.br/forum-rh) ou  
Central de atendimento: + 55 11 3864-8161 / + 55 11 3864-1200