

# Bolsa

# Capital Humano em Saúde

Sessão de Apresentação e Esclarecimentos

Dúvidas para [secretariado@apah.pt](mailto:secretariado@apah.pt)



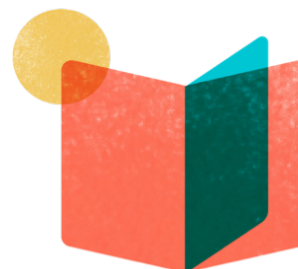
Desenvolvimento de equipas verdadeiras em saúde melhora os resultados clínicos e não clínicos



Maior centralização dos cuidados nos doentes, famílias e cuidadores



Incremento do trabalho colaborativo entre diferentes profissões



Implementação de projetos de mudança e de melhoria nas instituições

# Bolsa - Capital humano em saúde

**Estimular a mudança nas organizações de saúde do SNS**

- Desenvolver o capital humano através do desenvolvimento de projetos
- Capacitar líderes ativos na gestão da mudança
- Aumento da satisfação profissional
- Melhoria de eficiência organizacional



# Bolsa - Capital humano em saúde

## 2 BOLSAS PROJETO DE MUDANÇA CAPITAL HUMANO

HOSPITAIS & AGRUPAMENTOS CENTROS DE SAÚDE [ACES] DO SNS/SRS



- Desenvolvimento de novas lideranças
- Programas de captação e retenção de talentos e desenvolvimento de carreira
- Iniciativas promotoras da melhoria da performance e motivação coletiva
- Desenvolvimento de equipas de alto rendimento



FORMAÇÃO



PROJETO



## FORMAÇÃO

- Desenvolvimento de competências comportamentais (48 horas)
- Promoção de lideranças ativas com foco no capital humano das instituições
- Até 15 participantes por instituição



## PROJETO

- Até 60 horas de consultoria para apoio à implementação do projeto
- Avaliação dos resultados, impacto e oportunidades de replicação do projeto



## FORMAÇÃO

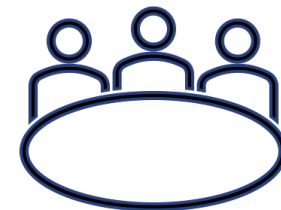


## PROJETO

- Desenvolvimento de competências comportamentais (48 horas)
- Promoção de lideranças ativas com foco no capital humano das instituições
- Até 15 participantes por instituição

- Até 60 horas de consultoria para apoio à implementação do projeto
- Avaliação dos resultados, impacto e oportunidades de replicação do projeto

# Programa de Formação



## Liderança pessoal e de equipas

Conhecer-se, ser líder de si próprio e dos outros

- Comunicação interpessoal e perfis de interação
- Gestão de tempo e eficácia pessoal
- Assertividade e gestão das emoções
- Liderança de equipas e projetos multidisciplinares

## Liderança num novo paradigma

Construir uma cultura de inovação (*bottom-up*)

- Design Thinking
- Criatividade na resolução de problemas
- Gestão da mudança (de projetos) em unidades hospitalares

## Alinhamento organizacional

Conectar o projeto com a visão da organização  
(perspetiva *top-down* e *bottom-up*)

- Construir uma visão e uma cultura organizacional
- Da visão estratégica aos objetivos operacionais



# Projeto de Mudança - Temas



1. Desenvolvimento de novos líderes
2. Captação e retenção de talentos
3. Desenvolvimento de equipas de alto rendimento
4. Motivação, satisfação e desempenho dos profissionais
5. Empoderamento dos profissionais para inovar
6. Gestão de mudança e resistência à inovação

Locais para pesquisa ou ideias:

King's Fund – <https://www.kingsfund.org.uk/topics/organisational-culture>

Health Foundation - <https://www.health.org.uk/newsletter-feature/the-continuing-power-of-people>

# Projeto de Mudança - Estrutura



1. Título do projeto;
2. Enquadramento do problema
3. Objetivos e resultados esperados
4. Ante-projeto - Solução preliminar
5. Discussão (forças da solução e obstáculos);
6. Implementação
7. Sustentabilidade - plano para o futuro

# Timeline



**CERIMÓNIA DE  
APRESENTAÇÃO  
PÚBLICA E  
LANÇAMENTO DA  
INICIATIVA**

20 OUTUBRO 2020



**PERÍODO DE  
CANDIDATURAS**

16 NOVEMBRO A 15  
JANEIRO 2020



**AVALIAÇÃO JÚRI**

FEVEREIRO 2021



**ANUNCIO  
ENTIDADES/PROJETOS  
VENCEDORES BOLSAS:**

MARÇO 2021



**KICK-OFF COM  
ENTIDADES  
VENCEDORAS**

ABRIL 2021



**APRESENTAÇÃO  
PÚBLICA RESULTADOS  
PROJETOS  
VENCEDORES**

OUTUBRO 2021

Estou interessado...

E agora?

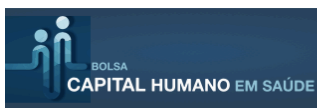
Dúvidas frequentes



# Documentos de Apoio



## Regulamento

**BOLSA  
CAPITAL HUMANO EM SAÚDE**

### REGULAMENTO

**PREÂMBULO**  
Com o objetivo de estimular a mudança nas organizações de saúde do SNS, reconhecendo a necessidade de potenciar o capital humano e de dotar os Profissionais de Saúde das competências necessárias para que assumam um papel ativo de liderança na gestão da mudança, a Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares (APAH) atribui a Bolsa "Desenvolvimento do Capital Humano em Saúde".

**ORGANIZAÇÃO**  
A Bolsa "Desenvolvimento do Capital Humano em Saúde", conferida pela APAH e com a consultoria técnica da Nobox, beneficia da atribuição de um patrocínio da Gilead Sciences.

**CONDIÇÕES DE PARTICIPAÇÃO**  
Podem candidatar-se à Bolsa "Desenvolvimento do Capital Humano em Saúde" Instituições do Serviço Nacional de Saúde (Centros Hospitalares, Unidades Locais de Saúde ou Agrupamentos de Centros de Saúde).  
Serão atribuídas um total de 2 Bolsas anuais, distribuídas preferencialmente de forma igual entre cuidados primários e hospitalares.

**INFORMAÇÕES GERAIS**

**1. OBJETIVOS**  
A Bolsa "Desenvolvimento do Capital Humano em Saúde" é uma oportunidade para as organizações de saúde selecionadas poderem:

- desenvolver e aplicar boas práticas de gestão de projeto e gestão da mudança nos projetos selecionados, através de consultoria ao projeto;
- dotar os profissionais com as competências necessárias para exercer a liderança proativa do projeto e de novos projetos que promovam mudança positiva nas suas realidades, através do programa da formação.

**2. ESTRUTURA DA BOLSA**  
A Bolsa "Desenvolvimento do Capital Humano em Saúde" está estruturada em dois eixos: Programa de Formação e o Projeto de Mudança.

O desenvolvimento do projeto e o programa de formação serão independentes, com planos e calendários próprios e envolvendo profissionais distintos. Contudo há competências trabalhadas na formação que serão úteis para o projeto, assim como aprendizagens do projeto que merecem ser usadas na formação.

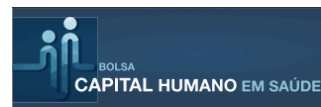
**2.1. PROGRAMA DE FORMAÇÃO**  
O Programa de formação decorrerá em formato misto (online e presencial), com a duração máxima de 48 horas, ao longo de 2 a 3 meses, sendo destinado a um máximo de 15 profissionais da instituição.

O Programa é composto por 3 módulos (detalhe em anexo), focados no desenvolvimento de competências essenciais para que assumam uma liderança proativa que promova uma mudança positiva na organização, com os seguintes temas:

- Liderança pessoal e de equipas (Conhecer-se, ser líder de si próprio e aos outros);
- Liderança num novo paradigma (Construir uma cultura de inovação (perspetiva *bottom-up*));
- Alinhamento organizacional (Conectar os projetos com a visão da organização (perspetiva *top-down* e *bottom-up*)).

1 APAH - Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares

## Guião de apoio

**BOLSA  
CAPITAL HUMANO EM SAÚDE**

### GUIÃO DE APOIO À CANDIDATURA

**Regras para Submissão de Candidatura**

A candidatura deve ser submetida no formulário criado para o efeito, disponível no site da APAH, entre 16 de Novembro de 2020 e 15 de Janeiro de 2021.

Após submissão do formulário, deve ser enviada uma declaração de compromisso devidamente assinada pelo Presidente / Diretor Executivo para o e-mail [secretariado@apah.pt](mailto:secretariado@apah.pt).

Qualquer informação adicional poderá ser enviada para [secretariado@apah.pt](mailto:secretariado@apah.pt).

**Preenchimento do Formulário**

**1 - Identificação da Instituição**  
A candidatura à Bolsa é feita pela Instituição de Saúde, devendo para tal ser submetida uma declaração de compromisso devidamente assinada pelo Presidente / Diretor Executivo e enviada para a APAH para o e-mail [secretariado@apah.pt](mailto:secretariado@apah.pt), após submissão da candidatura.

Ao entregar essa declaração, a Instituição compromete-se com a implementação do projeto de mudança do capital humano durante o ano de 2021, bem como com a participação na totalidade do programa de formação.

**2 - Equipa responsável pelo Projeto de Mudança do Capital Humano**  
Aguardando da submissão da candidatura, devem ser descritos os membros que constituirão a equipa de projeto, nomeadamente o seu nome completo, profissão e cargo na instituição e justificação para fazer parte da equipa.

Esta equipa terá a responsabilidade de implementar o Projeto de Mudança do Capital Humano na sua Instituição durante o ano de 2021, com o apoio e consultoria da Nobox.

A equipa de projeto deverá ser preferencialmente multidisciplinar constituída por profissionais de várias áreas que possam contribuir ativamente para a conceção e implementação do projeto e incluir pelo menos um membro do Conselho de Administração ou Conselho Clínico e de Saúde / Diretor Executivo.

A equipa deverá compreender no máximo 5 elementos, com responsabilidades definidas e justificadas mediante o problema e a solução proposta.

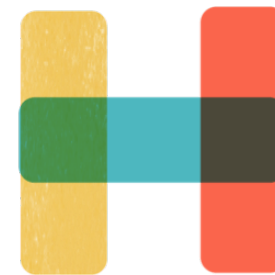
Nesta fase, deve ser indicado também o coordenador do projeto, que servirá de ponto de ligação com a equipa de acompanhamento da Bolsa de Capital Humano.

**3 - Projeto de Mudança do Capital Humano**  
A bolsa será atribuída com base numa proposta de projeto de mudança do capital humano, com impacto em pelo menos um dos seguintes domínios:

- desenvolvimento de novos líderes;
- captação e retenção de talentos;
- desenvolvimento de equipas de alto rendimento;
- motivação, satisfação e desempenho dos profissionais;
- empoderamento dos profissionais para inovar;
- gestão de mudança e resistência à inovação.

1 APAH - Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares

# 1 - Instituição candidata



A candidatura à Bolsa é feita pela Instituição de Saúde, devendo para tal ser submetida **uma declaração de compromisso** devidamente assinada pelo Presidente / Diretor Executivo e enviada para a APAH para o e-mail [secretariado@apah.pt](mailto:secretariado@apah.pt), após submissão da candidatura.

Ao entregar essa declaração, a Instituição compromete-se com a implementação do projeto de mudança do capital humano durante o ano de 2021, bem como com a participação na totalidade do programa de formação.

## 2 - Equipa de Projeto



A equipa de projeto terá a responsabilidade de **implementar o Projeto de Mudança do Capital Humano na sua Instituição durante o ano de 2021**, com o apoio e consultoria da nobox.

Deve ser preferencialmente **multidisciplinar** constituída por profissionais de várias áreas que possam contribuir ativamente para a conceção e implementação do projeto e incluir **pelo menos um membro do Conselho de Administração ou Conselho Clínico e de Saúde/Diretor Executivo**.

A equipa deve nomear um **coordenador do projeto** e deverá compreender no **máximo 5 elementos**, com responsabilidades definidas e justificadas mediante o problema e a solução proposta.

## 3 - Projeto de Mudança - Temas



1. Desenvolvimento de novos líderes
2. Captação e retenção de talentos
3. Desenvolvimento de equipas de alto rendimento
4. Motivação, satisfação e desempenho dos profissionais
5. Empoderamento dos profissionais para inovar
6. Gestão de mudança e resistência à inovação

Locais para pesquisa ou ideias:

King's Fund – <https://www.kingsfund.org.uk/topics/organisational-culture>

Health Foundation - <https://www.health.org.uk/newsletter-feature/the-continuing-power-of-people>



# Projeto de Mudança - Estrutura



1. Título do projeto;
2. Enquadramento do problema
3. Objetivos e resultados esperados
4. Ante-projeto - Solução preliminar
5. Discussão (forças da solução e obstáculos);
6. Implementação
7. Sustentabilidade - plano para o futuro

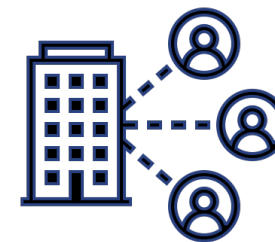
# Enquadramento do Problema



Neste ponto, deve ser explicado o **problema que se pretende resolver e o impacto que este tem**, explicando de que forma a sua existência e o seu impacto dependem do **capital humano e da gestão de pessoas**

(ex: resistência a adoção de novos procedimentos, necessidade de reestruturação de equipas para dar uma resposta diferente).

# Objetivos / Resultados esperados



Na proposta de projeto devem ser apresentados os **resultados que se pretendem alcançar**, assim como **objetivos mensuráveis e definidos no tempo**, e que estejam diretamente relacionados com o problema apresentado no ponto anterior (ex: Aumentar a retenção dos profissionais do serviço X em 20% até Outubro de 2021).

Recomenda-se um **máximo de 3 objetivos**, bem alinhados com as melhorias pretendidas.

# Ante-projeto / solução preliminar



O ante-projeto é a solução preliminar que se idealiza para a resolução do problema. Deve ser descrito sucintamente, deixando claro **como a solução poderá contribuir para atingir os objetivos definidos e resolver o problema apresentado.**

Ao descrever o ante-projeto, além da descrição da componente técnica, é importante descrever **de que forma o projeto atua na vertente humana das equipas de saúde** e de que forma tal contribui para o sucesso do projeto.

**A componente humana é crítica para a elegibilidade do projeto à bolsa.** Se a componente humana não é crítica para a implementação do projeto ou não é o foco do projeto em si, então poderá não fazer sentido a candidatura a esta bolsa em particular.

# Discussão



Neste ponto, devem ser enumeradas de forma sucinta as principais **forças da solução proposta** e os **obstáculos previstos à sua implementação ou adoção**, quer por parte dos profissionais da instituição, quer por outros parceiros, quer em termos de recursos, legislação ou outros fatores externos.

Esta reflexão será fundamental para a fase de implementação para que algumas das grandes dificuldades possam ser antecipadas e ultrapassadas.

# Implementação



Neste ponto, devem ser descritas de forma sumária as **atividades a desenvolver** para implementar o projeto e conseguir a mudança, bem como o **prazo para a conclusão de cada atividade e os recursos necessários**.

# Sustentabilidade – plano para futuro



Mediante os resultados do projeto, qual o plano da Instituição para o futuro? Deve ser explicado se o projeto poderá ser **mantido, expandido ou alargado a outros serviços/departamentos**.

Adicionalmente, é importante explicar de que forma este projeto poderá servir de **exemplo para outras instituições de saúde**, como partilha de boas práticas com hipótese de serem replicadas.

## 4 - Participantes da formação



Apesar de ainda não ser necessária a lista final dos participantes, será necessário **indicar a quem se destinará a formação e a tipologia de candidatos** (ex: chefes de serviço, gestão intermédia, profissionais do serviço de urgência,...), acompanhado de uma justificação desta escolha.

**A equipa de projeto poderá também integrar a lista de participantes, mas tal não é obrigatório**, uma vez que este programa será independente do projeto. Apesar de independente, a experiência do projeto poderá ser usada no programa de formação como caso-estudo e o programa poderá também contribuir para a melhoria da qualidade do projeto.



# Critérios de avaliação do projeto



- Adequação do problema ao tema de capital humano = 25%;
- Eficácia potencial da solução para a motivação e desenvolvimento do capital humano = 25%;
- Inovação da potencial solução = 25%;
- Replicabilidade em outras instituições = 25%;

# Compromissos dos vencedores



1. Implementação do projeto de mudança de capital humano, com início em Abril de 2021;
2. Apresentação dos resultados do projeto na Conferência da APAH em Outubro de 2021;
3. Participação na totalidade do programa de formação, dos profissionais selecionados para o efeito;



## FORMAÇÃO



## PROJETO

- Desenvolvimento de competências comportamentais (48 horas)
- Promoção de lideranças ativas com foco no capital humano das instituições
- Até 15 participantes por instituição

- Até 60 horas de consultoria para apoio à implementação do projeto
- Avaliação dos resultados, impacto e oportunidades de replicação do projeto

# Timeline



**CERIMÓNIA DE  
APRESENTAÇÃO  
PÚBLICA E  
LANÇAMENTO DA  
INICIATIVA**

20 OUTUBRO 2020



**PERÍODO DE  
CANDIDATURAS**

16 NOVEMBRO A 15  
JANEIRO 2020



**AVALIAÇÃO JÚRI**

FEVEREIRO 2021



**ANUNCIO  
ENTIDADES/PROJETOS  
VENCEDORES BOLSAS:**

MARÇO 2021



**KICK-OFF COM  
ENTIDADES  
VENCEDORAS**

ABRIL 2021



**APRESENTAÇÃO  
PÚBLICA RESULTADOS  
PROJETOS  
VENCEDORES**

OUTUBRO 2021



Esperamos por todos novamente no 2º  
Webinar de esclarecimetnos - **7 de Janeiro!**

Contamos com as vossas candidaturas até  
**15 DE JANEIRO!**

Dúvidas para [secretariado@apah.pt](mailto:secretariado@apah.pt)