

PRÊMIO SER HUMANO BA

PRÊMIO SER HUMANO - LUIZ TARQUÍNIO

Categoria: Desenvolvimento Organizacional

Case: Planejamento Estratégico Humanizado - Município de Saúde

Realização: Limiarh Consultoria LTDA

Autor: Maria Alcina Mendes de Oliveira

Telefones: (71) 4105-0025, 99265-1125

E-mail: assistente@limiarh.com.br

Salvador/BA

2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. DESENVOLVIMENTO	4
3. ORÇAMENTO	9
4. PRINCIPAIS RESULTADOS	10
5. AVALIAÇÃO	16
6. APLICABILIDADE	17
7. SUSTENTABILIDADE DAS AÇÕES	18
8. CONCLUSÃO	19
REFERÊNCIAS	19
ANEXOS	21

SINOPSE

O atual prefeito do município de Saúde, Auciclei Rodrigues, que está no seu primeiro mandato, antes mesmo de assumir, comprometeu-se em transformar Saúde na melhor cidade para se viver na região do Piemonte da Chapada Diamantina.

Para alcançar seu objetivo, o gestor que possui vasta experiência em Gestão Estratégica no setor privado, identificou a necessidade de mensurar os resultados do seu mandato. Por compreender que os secretários não possuíam experiência em Gestão e Governança, o prefeito decidiu preparar a equipe e a população para tempos de progresso. Assim, ele identificou a necessidade de implementar um Planejamento Estratégico através de uma consultoria externa e viabilizou o processo licitatório que teve a Limiarh como vencedora.

A empresa iniciou o trabalho em julho de 2021, com o propósito de assessorar 08 gestores - 07 secretários e 01 Coordenador de Comunicação - na definição e alcance dos seus objetivos estratégicos, que deveria repercutir na vida de 12.971 munícipes. A Limiarh optou por um Planejamento Estratégico diferenciado - humanizado -, cujos resultados, quantitativos e qualitativos, já são possíveis de serem constatados: 100% dos objetivos definidos, com respectivos Planos de ação implementados, a equipe de gestores confiantes e conscientes de seu papel e a população que, numa pesquisa de amostragem, apresenta mais 82,31% de aprovação do atual mandato.

1. INTRODUÇÃO

O setor público apresenta suas características e devem ser consideradas em função do estilo de gestão usualmente implantada, além da imagem desgastada que o setor tem perante a sociedade, comumente atribuída à falta de comprometimento dos servidores. Tentando mudar esse cenário, a gestão pública tem buscado modernizar os processos de trabalho e alcançar resultados efetivos nas políticas públicas. Para isso, tem adotado soluções, modelos e ferramentas comumente usados no setor privado, ajustando e adaptando de acordo com a necessidade (TEIXEIRA FILHO, 2014).

Trazendo a luz a realidade política que permeia a gestão do município de Saúde, constata-se, com o resultado das últimas eleições municipais, que a população saudense apostou na mudança e elegeu um prefeito que possui uma sólida experiência em administração organizacional, na iniciativa privada, tem o perfil visionário e que entende a importância de desenvolver as pessoas para uma gestão estratégica. Ele assumiu o compromisso de priorizar e valorizar os profissionais do município, inclusive para os cargos estratégicos, ainda que não possuam uma vasta experiência, visando capacitá-los para uma gestão diferenciada e inovadora, guiada não só nos instrumentos, teorias e ferramentas da administração e da Governança, mas também na utilização de recursos da Psicologia Organizacional e do Coach.

Essa proposição está constituída em formar líderes atuantes e empreendedores para o setor público para que sejam capazes de identificar os problemas e encontrar soluções de forma transparente e colaborativa. O propósito do gestor é de levar ao setor público do município de Saúde os princípios de uma gestão com foco em resultados, com a

finalidade de apresentar ao munícipes uma gestão de excelência, com efetividade nas ações e resultados concretos. Este projeto tem como premissa: planejamento, objetivos, metas, indicadores e principalmente desenvolvimento de lideranças para uma gestão estratégica.

Planejar estrategicamente é uma prática que vem se fortalecendo cada vez mais, pois apresenta resultados efetivos nos mais diferentes contextos e segmentos. Através de estudos prevendo futuros duradouros para diferentes tipos de organizações e experiências diversas, percebe-se que os gestores que adotam o Planejamento Estratégico - definindo foco e objetivos, traçando ações, delegando responsabilidades a quem é devido, estabelecendo metas e monitorando resultados, através de uma gestão eficaz – progridem e desenvolvem seus projetos de forma mais consistente, pois trabalham seus pontos fracos, exploram seus pontos fortes, preparam-se para adversidades e aproveitam as oportunidades. A Gestão Pública, por sua vez, também se orienta pelo princípio da Governança, que é definida como “um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2013).

O desenvolvimento do trabalho se deu a partir de análise dos documentos orientadores da gestão pública municipal, tais como, Plano de Governo do Município, Estatuto das Cidades, Planos Plurianual, além dos documentos específicos e pertinentes a cada secretaria. Foram realizadas também pesquisas sobre o município que possui 12.971 habitantes (IBGE, est. 2021), é cercado de riquezas naturais, diversidade cultural, habitada por povo simples e hospitaleiro, está localizado no Piemonte da Chapada

Diamantina. Foram envolvidas as principais lideranças do município, secretários municipais e o gestor da Assessoria de Comunicação, na execução das etapas do projeto, que foi iniciado com uma sensibilização para os profissionais envolvidos, com foco nos princípios e a importância do Planejamento Estratégico para a Gestão Pública.

Algumas ações são de suma importância num Planejamento Estratégico. Uma delas é o estabelecimento de Missão, Visão e Valores. Já que, além de ser a identidade e os pilares de sustentação da qualidade da organização, favorece a uma gestão com foco específico, na qual a liderança é compartilhada com mais tranquilidade. Numa gestão em que existe a liderança compartilhada, o funcionário saberá agir numa situação difícil e atípica, apoiando-se nas premissas que embasam a organização: missão, visão e valores. Segundo Chiavenato (2009), a missão define o papel da instituição dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e existir. Além disso, serve como fonte de orientação para a tomada de decisões, para a definição de objetivos e auxílio na escolha das decisões estratégicas. A visão consiste naquilo que a organização deseja ser no futuro, e que irá inspirar e explicar porque as pessoas dedicam diariamente a maior parte de seu tempo para o sucesso da sua organização. E os valores são os princípios éticos que envolvem todas as ações, e que permeiam a construção de todas as estruturas e processos da organização.

Desse modo, foram enviados, de modo online, questionários para a coleta de dados, com o intuito de realizar um diagnóstico. Foi aplicada a técnica da Análise SWOT, que identifica forças, oportunidades e aspectos a serem melhorados. As ferramentas contribuíram para a proposição dos objetivos estratégicos, metas e ações prioritárias de

cada Secretaria, bem como a elaboração da Missão, Visão e Valores do município e das secretarias.

Após a construção do Planejamento Estratégico, deu-se início à segunda etapa do projeto: a elaboração dos Planos de Ação de cada secretaria.

Para que nessa etapa o trabalho fosse realizado com eficácia e tendo o quadro de gestores em sua maioria, pouca experiência na função e pouco domínio na execução das atividades de forma planejada, com foco em objetivos prévios e consecução dos resultados, fez-se necessário a realização uma capacitação para os secretários e equipes de gestores de cada secretaria, com objetivo de compreenderem e dominarem a elaboração e acompanhamento dos Planos de Ação, através de indicadores de resultados.

2. DESENVOLVIMENTO

Foram utilizados instrumentos para identificar os perfis comportamentais dos gestores, cujo objetivo foi promover autoconhecimento e percepção do padrão comportamental e o estilo pessoal de cada um, como análise DISC, como forma de embasar nossas futuras ações.

A princípio foram realizadas três reuniões, no formato presencial e online, com o objetivo de construir o Planejamento Estratégico da prefeitura e das respectivas secretarias. O primeiro encontro foi uma reunião com a participação dos gestores - secretários e prefeito -, com o intuito de sensibilizar a equipe que expressou nunca ter trabalhado numa gestão com foco em resultados e conseqüentemente não havia definido seus objetivos, tampouco

planos de ação. O encontro evidenciou a importância de um planejamento na Gestão Pública e apresentação do projeto e seus propósitos. No segundo momento, foram enviados por e-mail questionários online que foram utilizados para realização de um diagnóstico, aplicando a técnica da Análise SWOT, identificando forças, oportunidades e aspectos a serem melhorados. Após a análise dos dados, os planos foram estruturados, aprovados pelo prefeito, e finalmente os Planejamentos Estratégicos - incluindo missão, visão e valores, de cada secretaria -, foram validados e apresentados numa reunião presencial com secretários e gestores.

Segundo declaração dos secretários do município de Saúde, a partir dos instrumentos e técnicas utilizadas, foi possível identificar que há alguns aspectos que precisam ser melhorados, como: qualificação de parte da equipe, infraestrutura, definição dos processos, cumprimento de prazos para entrega de documentos, planejamento diário, semanal e anual de cada Secretaria e equipamentos e materiais necessários para desenvolvimento das atividades.

Hoje, os objetivos estratégicos da prefeitura, para melhorar a administração do município e das secretarias, respectivamente são:

Objetivos Estratégicos da Assessoria de comunicação: Estruturar o órgão; Transformar a Ascom em Secretaria de Comunicação; Tornar o órgão mais independente até Dezembro de 2022; Criar a pasta de Comunicação Interna; Incorporar a pasta da Ouvidoria; Capacitar equipe para assumir a pasta.

Objetivos Estratégicos da Secretaria Municipal de Ação e Desenvolvimento Social: Promover de forma humanizada o acesso universal à Assistência Social, com o

aprimoramento dos sistemas, integração das ações, expansão e regionalização das redes; Qualificar serviços e equidade de direito; Realizar o acompanhamento das Famílias em situação de vulnerabilidade social e promover atividades de vivência familiar e fortalecimento de vínculos; Realizar a Gestão Descentralizada do Programa Bolsa Família de forma continuada; Acompanhar e fiscalizar as ações de Governo, a fim de solucionar os problemas e assegurar a manutenção dos serviços de atendimento ao cidadão; Assegurar, por meio de Programas, alimentação humana adequada para as famílias; Viabilizar a concessão dos Benefícios Eventuais oferecidos aos cidadãos e às suas famílias.

Objetivos Estratégicos da Secretaria Municipal de Administração, Finanças e

Planejamento: Criar programas de estímulo à inovação e desenvolvimento tecnológico; Criar programa de atração de indústrias; Gerar mais oportunidades de trabalho; Fortalecer e estimular a expansão da feira livre; Melhorar finanças públicas; Desenvolver gestão participativa.

Objetivos Estratégicos da Secretaria Municipal de Agricultura, Desenvolvimento

Econômico e Meio Ambiente: Estimular a agricultura familiar de base Agroecológica; Fortalecer a produção contínua e de qualidade; Certificar os produtos orgânicos agroecológicos; Fortalecer as linhas de crédito; Formar e capacitar os agricultores; Implantar viveiro Municipal de mudas nativa; Destinar de forma correta o descarte dos resíduos sólidos; Promover a melhoria da qualidade ambiental, da conservação e do uso sustentável de recursos considerando os custos e os benefícios ambientais; Efetivar as Políticas Públicas de fortalecimento da Agricultura Familiar: PNAE e PAA; Agregar valores, geração de emprego e renda e mapear a produção agrícola por eixo produtivo.

Objetivos estratégicos da Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e

Lazer: Garantir educação de qualidade para população municipal; Qualificar a equipe interna; Promover uma melhor estrutura física e com equipamento de qualidade; Informatizar a gestão; Implantar o Sistema de Gestão: Plataforma Educacional; Reelaborar o cardápio da merenda escolar incluindo opções alternativas com produtos da agricultura familiar e outros oriundos do município; Identificar os praticantes de atividades esportivas e culturais do município; Fomentar, a partir do calendário de eventos do município, projetos esportivos e culturais.

Objetivos Estratégicos da Secretaria Municipal de Obras e Infraestrutura:

Programar/organizar o roteiro de trabalho para uma melhor execução; Desenvolver ações que motivem os funcionários a prestarem um serviço com mais qualidade; Apresentar infraestrutura de qualidade e acessível aos munícipes; Equilibrar orçamento da pasta, através de recursos dos programas públicos; Suprir as demandas exigidas para o município; Melhorar a rede de esgoto; Melhorar a iluminação pública da cidade; Manter a qualidade da infraestrutura dos prédios públicos; Promover na zona rural a distribuição de água potável.

Objetivos estratégicos da Secretaria Municipal de Saúde:

Garantir a melhoria no acesso aos serviços de saúde para a população; Garantir também melhores condições de trabalho aos servidores; Implantar o Sistema Integrado de Saúde.

Após o alinhamento dos objetivos das secretarias para Planejamento Estratégico, iniciou-se a segunda etapa do projeto, com o propósito de orientar os Gestores das Secretarias e

Assessoria de Comunicação do município de Saúde para o desenvolvimento dos Planos de Ação.

Para acompanhamento dos planos de ação de cada secretaria, ocorrem periodicamente reuniões a fim de monitorar a execução e os resultados destes. E para um monitoramento geral, e mais profundo, são identificados gaps e oportunidades de melhorias, e a partir disso são realizadas continuamente capacitações para desenvolver os pontos identificados dos profissionais. Esse é um processo dinâmico, com interação dos envolvidos, buscando avanços nas determinações dos objetivos estratégicos e ações do município. Para isso, são realizadas mensalmente reuniões com os secretários de forma presencial e online, individual e em grupo, quando são analisadas as ações elencadas em cada plano, alinhadas aos objetivos, prazos, orçamentos, com apresentação de evidências e status. E a cada três meses são realizados em Saúde, Workshop com a presença do prefeito, secretários e coordenadores para apresentação dos planos de ação e indicadores pertinentes.

Nessas atividades são sempre trabalhados temas e atividades que permitam o desenvolvimento dos gestores e suas equipes: a Comunicação não violenta, Dinâmicas de Grupo, Aulas, Fóruns e Reuniões - presenciais e online - com Diálogo, Ludicidade, Debates, Dinâmicas e Material Audiovisual, sem perder o foco nos Resultados Institucionais e nos princípios da Governança.

O Planejamento Estratégico para o município de Saúde foi empreendido para a implantação de uma gestão estratégica e humanizada, com foco em resultados, a partir do desenvolvimento dos gestores e equipes. Diferente dos modos tradicionais de governar

que eram usuais no município, pautando as ações exclusivamente em interesses políticos e eleitoreiros, a gestão do atual prefeito de Saúde já apresenta outras perspectivas, através da profissionalização dos serviços e desenvolvimentos de ações estratégicas, visando o objetivo macro de tornar Saúde uma cidade referência na região da Chapada Diamantina. Os caminhos já foram trilhados, definindo 100% dos objetivos e planos de ação que já estão sendo executados satisfatoriamente. Ao avaliarem o trabalho, os gestores expressam a importância do formato do Planejamento Estratégico, pois lhes permitiu mais clareza do seu papel, potencializando sua capacidade de liderança, tomada de decisão e monitoramento. Além disso, permitiu mais qualidade na entrega de seus serviços que, através de uma Pesquisa de Amostragem, realizada nos lugares mais populosos do município, indicam que mais de 82% dos entrevistados estão satisfeitos com a atual gestão e com as melhorias executadas nos serviços públicos municipais.

3. ORÇAMENTO

A equipe que desenvolveu o projeto foi formada por uma Coordenadora e Coach/Analista DISC, uma analista, uma auxiliar de RH e uma Assistente Administrativa, de acordo com as informações:

COMPOSIÇÃO DO PREÇO - PLANEJAMENTO ESTRATEGICO MUNICIPIO DE SAUDE				
Mão de obra	Forma de Remuneração	Quantidade Total	Valor por Hora Técnica	Valor Total da Hora Técnica
• Coordenação	Hora técnica	72 horas	R\$ 245,00	R\$ 17.640,00
• Subcoordenação	Hora técnica	156 horas	R\$ 180,00	R\$ 28.080,00
• Coach/Analista DISC	Hora técnica	10 horas	R\$ 500,00	R\$ 5.000,00
• Suporte Administrativo	Hora técnica	78 horas	R\$ 100,00	R\$ 7.800,00
		SUBTOTAL 1		R\$ 58.520,00

O projeto, que foi financiado pela Prefeitura Municipal de Saúde, mediante ritos legais de um processo licitatório do município, contratou a Empresa Limiarh Consultoria LTDA que obteve, durante o período de 12 meses, o orçamento no valor total de R\$ 93.336,63 (noventa e três mil, trezentos e trinta e seis reais e sessenta e três centavos), conforme Anexo C.

Para a realização da primeira etapa do projeto, foram necessárias 70 horas de trabalho, envolvendo a formação humana e técnica dos gestores para executar: planejamento, sensibilização com prefeito e secretários, mensuração dos resultados das ferramentas de gestão utilizadas, reuniões presenciais e online.

Para a realização da segunda etapa, que trata do desenvolvimento dos planos de ação de cada secretaria, foram previstas 163 horas de trabalho, envolvendo capacitações e suporte às equipes das secretarias para: Planejamento e análise, reuniões presenciais e online.

4. PRINCIPAIS RESULTADOS

Após a implementação do planejamento estratégico, as conclusões mais relevantes se deram através de resultados quantitativos e qualitativos.

Podemos mensurar através de uma pesquisa sobre a administração do prefeito realizada em Saúde, com 260 munícipes, nas regiões mais populosas no município de Saúde, em maio de 2022, na qual a gestão do prefeito foi avaliada como boa ou ótima por 244 (82,31%) dos respondentes da Pesquisa realizada pela Agência Promove, em maio de 2022, conforme descrito no Anexo A.

Além das avaliações realizadas continuamente, na execução de cada etapa do trabalho, os resultados são também foram constatados quantitativamente pelos gestores envolvidos com 100% de objetivos previstos definidos e Planos de Ação implementados; e qualitativamente, através de feedbacks que foram emitidos pelos Secretários, após um ano de trabalho:

Secretaria de Ação e Desenvolvimento Social (SADS): “O planejamento estratégico trouxe um cuidado e foco no que é mais importante das situações do cotidiano, oferecendo ferramentas para organizar e conquistar os objetivos sem perder tempo, esforços e recursos. Permitiu que fosse traçado metas e planos para a gestão da SADS como um todo, numa forma melhor pensada e organizada, tanto no executar como também no financeiro. Os objetivos ficaram mais claros e conseqüentemente com maior qualidade. Possibilitou também a abertura de ideias a médio e longo prazo, saindo da zona de conforto e amenizando a ansiedade por resultados imediatos. Descentralizou tarefas, delegando aos coordenadores a execução dos projetos e ações, desafogando assim meu dia-a-dia” (CAETANO, 2022).

Corroborando com a fala da secretária, são constatadas através do Planejamento desta secretaria, a implementação de inúmeras ações para ampliação da rede de atendimento às famílias em situação de vulnerabilidade social, tais como: Projeto Morar Melhor - Reformas de pequenos reparos nas moradias; Pão na mesa - distribuição de pães e cesta básica; Secretaria itinerante para as comunidades da zona rural.

ASCOM - Assessoria de Comunicação: “O Planejamento Estratégico ajudou a nortear as ações da ASCOM, se tornando mais prática, além da implementação da ouvidoria, reuniões semanais com Secretários e elaboração do plano de ação diário” (SILVA, 2022).

É possível identificar no Planejamento Estratégico da ASCOM, inúmeras ações implementadas que puderam prover o município de uma assessoria de comunicação estruturada, equipada, capacitada, garantindo um canal de comunicação eficiente entre o gestor municipal, Secretários e população bem como a divulgação de eventos, e realizações da gestão municipal à população.

Secretaria Administração, Finanças e Planejamento: “Os resultados obtidos foram a definição de prioridades e Planejamento para realização das ações, que não existiam; A realização das ações e a divulgação destas dentro do propósito do planejamento estratégico” (CORREIA, 2022).

A secretária Sara Correia, assumiu recentemente a Gestão da Secretaria de Administração e já relata a importância desse Planejamento que lhe permitiu estruturar a secretaria e definir prioridades para sua gestão.

Secretaria da Agricultura e Desenvolvimento Econômico: “O projeto foi bastante positivo, ajudou a pensar, planejar, construir e dialogar com a equipe, ajudou na organização e desenvolvimento do plano de ação. Ajudou a pensar em outras formas de analisar as estratégias que a equipe desenvolve, e para além do conhecimento técnico, incentivou na autoavaliação para enxergar os próprios erros, aprender com eles e a partir disso melhorar em alguns pontos, e principalmente a desenvolver um olhar humanizado para si mesmo e com o outro, trabalhando a empatia” (RIBEIRO, 2022).

O Planejamento Estratégico desta secretaria aponta ações relevantes, voltadas ao incentivo e desenvolvimento da agricultura familiar, como: Fortalecer a apicultura buscando inserir a rota do mel no município para incentivar a produção de piscicultura; Incentivar a produção de peixes com vistas a lucratividade e qualidade de vida às famílias envolvidas, bem como, oferta de produto mais barato à população; Implementar o projeto para criação do centro de comercialização de animais para fortalecer a economia local.

Secretaria Educação, Cultura, Esporte e Lazer: “O trabalho foi além das expectativas, superando tudo aquilo que poderíamos imaginar como possibilidade de desenvolvimento do trabalho e das ações da secretaria de educação, bem como da equipe. Algo que refletiu de maneira positiva no desenvolvimento das ações e do atendimento à população, que é usuária desse serviço. Quanto às ações, compreendemos o trabalho dentro das necessidades em que a secretaria poderia desenvolver, com o objetivo de alinhar os pensamentos de cada componente da equipe. Conseguimos alinhar esses pensamentos e colocar a equipe para pensar num todo, mesmo com a sua fragmentação. Lembrando que cada parte nos auxiliou a entender esse todo, e também contribuiu para que cada um pudesse entender todo o processo, ainda que contribuindo e desenvolvendo dentro do seu espaço. Então, com o planejamento estratégico, isso ficou muito mais elaborado, conseguimos compreender cada passo, as responsabilidades, os compromissos, inclusive o quanto se tinha de perspectiva de custo para com o projeto, para com a ação. Então isso fez com que a gente tivesse pé no chão para poder prosseguir em determinadas ações e também poder implementar outras dentro da capacidade orçamentária do município. Foi possibilitado que cada um pudesse compreender e entender que trabalhando junto, todos os resultados poderiam ser muito melhores. Entendendo o

espírito de equipe, entendendo as suas limitações, fez com que a equipe soubesse exatamente quando e como desenvolver a ação. Então o trabalho da Limiarh em conjunto com a Secretaria de Educação foi e é de grande valia, pois continuamos juntos por entender que esse trabalho é tão importante salutar para o desenvolvimento das ações municipais que a Limiarh continuará desenvolvendo seus projetos junto a nossa equipe, sempre promovendo um ambiente harmônico e de perspectiva de melhor desempenho das ações municipais” (ARAUJO, 2022).

No monitoramento do Plano de Ação dessa secretaria, são constatadas inúmeras ações realizadas visando promover melhor estrutura escolas e proporcionar avanços no processo de ensino aprendizagem: Todas as 12 unidades escolares do município foram reformadas e equipadas com recursos tecnológicos; Revisão das matrizes curriculares prevendo atualização do documento do Currículo Municipal, de acordo com BNCC, assim como, aprimorar aprendizagem através do sistema de ensino e de avaliação, Educação em tempo Integral; e Capacitação dos Profissionais - foi implementado um PDH - Plano de Desenvolvimento Humano, envolvendo todos os profissionais das escolas e secretaria.

Secretaria de Turismo e Meio Ambiente: “Os resultados obtidos foram a definição e visualização dos objetivos e metas de cada secretaria, e do município, o que possibilitou planejar melhor as ações executadas; Proposição de novos objetivos e metas; possibilitou um norte para delegar as funções e responsabilidades de cada servidor da secretaria, possibilitando consensos para atingir os objetivos” (FERREIRA, 2022).

A Secretaria de Turismo e Meio Ambiente foi constituída no primeiro semestre de 2022. De forma planejada, com objetivos e metas bem estabelecidas, a equipe da secretaria que

foi recentemente formada vem apresentado excelentes resultados: desenvolveu relevantes ações e projetos de educação ambiental nas escolas e para a população em geral - através de workshops, rodas de conversa e seminários para sensibilizá-los e orientá-los sobre a importância do cuidado e valorização dos recursos naturais; Estão sendo implementados também ações que visam o desenvolvimento do Turismo e Economia do Município, melhorando os pontos turísticos e o acessos a eles, como a Cachoeira do Paulista, Cruzeiro e Buraquinho que já apresentam um projeto consistente e embasado nas premissas da sustentabilidade ambiental; Formação e Posse do Conselho de Turismo que acompanharão o desenvolvimento dos planos de ação para estruturação para acolhida aos turistas cidade, como: hotéis, pousadas, restaurantes, capacitação de profissionais das diversas áreas.

Secretaria de Obras e Infraestrutura: “Em relação ao qualitativo o Planejamento abriu o campo de visão do secretário e seus coordenadores para a execução eficaz dos serviços, através do planejamento das ações dentro dos orçamentos, materiais e condições impostas, a seleção e orientação da equipe e comprovação fotográfica. Em relação à questão quantitativa, é visível a quantidade de serviços que são executados durante um período curto quando se há planejamento, as ações são feitas de forma eficaz e rápida, agilizando as próximas demandas” (ARCANJO, 2022).

É possível visualizar os resultados desta Secretaria, através da pesquisa realizada no Município e de acordo com a população, houve uma melhora no serviço de infraestrutura e obras, como pode ser visto no Anexo - A.

Secretaria Saúde: “O trabalho de planejamento estratégico permitiu uma melhor organização das ações da secretaria de saúde, possibilitando melhor aproveitamento do tempo para coordenações e secretária, melhor visualização das ações pelos membros das equipes, além de melhorar a previsão de insumos, medicamentos e materiais necessários” (REIS, 2022).

Na Secretaria de Saúde, podem ser identificados, através do Planejamento estratégico, a implantação de inúmeros projetos trabalhando a conscientização da população a respeito de assuntos como cuidados à saúde do adolescente, assim como, através de ações como prevenção a gravidez na adolescência, uso de álcool e drogas, sobre combate à violência e prevenção às DST 's. Promoção à saúde da criança e redução de mortalidade infantil: Programa saúde na escola, oferta de atendimento nutricional, realização de ações de incentivo para aleitamento materno e propõe implementar o programa caminhos de saúde, ofertando serviços de saúde nas áreas remotas do município. Essas e outras ações também se refletem na Pesquisa realizada para avaliar a atual gestão municipal, onde se constata satisfação da opinião pública que aponta melhorias no atendimento do Hospital e Posto de Saúde da cidade, vide Anexo - A.

5. AVALIAÇÃO

O Projeto e cada etapa do serviço é avaliado periodicamente e a cada encontro ou ação desenvolvida, cujos resultados são formalizados no relatório mensal de atividades, conforme o Anexo - D, onde contém informações da execução, dos ganhos e implicações de cada ação, baseados na análise da equipe e nas pesquisas de satisfação, que também são realizadas semestral e anualmente.

6. APLICABILIDADE

Os Servidores/Secretários adquiriram conhecimento sobre instrumentos de gestão estratégica, desenvolveram habilidades e atitudes para qualidade e otimização na entrega de resultados e no monitoramento das ações. As benesses na Gestão Municipal a partir de uma gestão humanizada e voltada para resultados, foi perceptível através do desenvolvimento da capacidade de gestão da equipe gestora e conseqüentemente a sensível melhora na entrega de serviços de qualidade para a população. Isso se reflete na avaliação positiva da gestão do prefeito, realizada junto à população, conforme descrito no Anexo - A.

O trabalho se propõe a continuar desenvolvendo atividades que contribuam e possibilitem o aprimoramento contínuo das atividades, promovendo o desenvolvimento e a capacitação da equipe, assim como, a reflexão e análise constante dos processos e serviços oferecidos em cada secretaria. Isso permitiu uma mudança cultural no ambiente público do município, quebrando paradigmas na percepção outrora limitada do serviço público, que repercutiu em avanços contínuos nas ações e nas entregas do serviços municipais que passaram a estar pautados na qualidade e resultados efetivos.

Entende-se também que o conhecimento adquirido pelos envolvidos e os avanços conquistados na eficiência dos processos e na qualidade de serviços prestados é considerado um alto valor agregado para a Gestão, não permitindo retrocesso ao ponto inicial, já que proporcionou efetiva aprendizagem organizacional, viabilizou o amadurecimento dos profissionais por meio do desenvolvimento de competências técnicas, humanas, comportamentais e organizacionais ou estratégicas. Possibilitou

também maior capacidade de análise e decisão, a partir do autoconhecimento e autopercepção de si, da equipe, do ambiente de trabalho e do potencial de todos os envolvidos.

7. SUSTENTABILIDADE DAS AÇÕES

O projeto foi elaborado, compreendendo as dificuldades de tempo e a complexidade da gestão pública, com atividades simples e objetivas, explorando ao máximo a capacidade de obter com riqueza as informações e os dados necessários e pertinentes ao projeto. Este pode ser aplicado em outros contextos similares, da gestão pública ou do setor privado, podendo sofrer adaptações necessárias e com um custo acessível e alto valor agregado para a gestão atual e futuras.

O trabalho terá continuidade com o mesmo modelo de acompanhamento e formação continuada das lideranças e equipes, visando potencializar os resultados da gestão do município, através de uma gestão mais horizontal, na qual trata as tomadas de decisão de forma mais descentralizada. Isso será possível, através ampliação e disseminação das ações estratégicas do projeto - sensibilização das pessoas envolvidas, coleta e análise de dados, definição de objetivos e planos de ação, e monitoramento para garantir resultados efetivos - para as equipes da secretarias, através de capacitações e desenvolvimento humano, será possível aplicar as pessoas na realização de atribuições pautadas em planejamento, objetivos, metas, indicadores e principalmente desenvolvimento para uma gestão estratégica. Dessa forma, será viável uma melhor delegação de tarefas, gerando assim, para cada colaborador, a possibilidade de decisões a respeito de como executar as tarefas propostas, de sugerir outras formas de realizá-las ou, até mesmo de sugerir algo

novo. Com essas ações e esse princípio será possível realizar uma gestão estratégica inovadora e humanizada, capaz de explorar ao máximo o potencial humano dos profissionais que serão estimulados a desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes para alcançar os objetivos, de forma saudável, desafiadora e colaborativa.

8. CONCLUSÃO

Ainda que esteja em andamento, o projeto tem sido de extrema relevância pela forma como a gestão municipal tem sido empreendida, gerando melhorias em diversas áreas. Essa atuação é reconhecida, bem avaliada e identifica-se evidências dos resultados através do feedback da população, conforme o Anexo A, e na mudança de comportamento dos profissionais capacitados, que antes tinham pouca experiência e domínio nas ferramentas de gestão. Esses gestores, que estão se desenvolvendo pessoal e tecnicamente, seguem planejando sua secretaria de forma estratégica, com objetivos e ações alinhados aos desejos da gestão municipal e prioridades dos munícipes, de modo a assegurar à população saudense uma gestão inovadora, humanizada, pautada em um Planejamento Estratégico com objetivos viáveis, que possibilitem o desenvolvimento social, econômico e urbano para o município de Saúde.

REFERÊNCIA

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados Ba Saúde**. 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ba/saude.html>. Acesso em: 21 jul. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. TCU. p. 57 .Brasília, 2013.

FILHO, A.R.C.; ALMEIDA, D.R. **Gestão por Competências: Mapeamento de Competências na Universidade Federal da Bahia**. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. Santa Catarina: Artmed, 2014.

ANEXOS

ANEXO A: PESQUISA SOBRE ADMINISTRAÇÃO DO PREFEITO EM SAÚDE

COMO VOCÊ AVALIA A ADMINISTRAÇÃO DO PREFEITO?

Resposta	Quantidade	%
ÓTIMA/EXCELENTE	72	27,69%
BOA/REGULAR	142	54,62%
RUIM/PESSÍMA	12	4,62%
NÃO OPINOU	34	13,08%
	0	0,00%
	0	0,00%
NENHUM	0	0,00%
	0	0,00%
	0	0,00%
Total	260	100,00%



ILUMINAÇÃO PÚBLICA

COM QUASE 2 ANOS DA GESTÃO DE AUCÍ, QUAL O SEU SENTIMENTO EM RELAÇÃO A: ILUMI PÚBLICA

Resposta	Quantidade	%
MELHOROU	175	67,31%
MESMA COISA	44	16,92%
PIOROU	5	1,92%
NÃO OPINOU	36	13,85%
	0	0,00%
	0	0,00%
NENHUM	0	0,00%
	0	0,00%
	0	0,00%
Total	260	100,00%



REALIZAÇÃO DE OBRAS

COM QUASE 2 ANOS DA GESTÃO DE AUCÍ, QUAL O SEU SENTIMENTO EM RELAÇÃO A: REALIZ DE OBRAS

Resposta	Quantidade	%
MELHOROU	156	60,00%
MESMA COISA	61	23,46%
PIOROU	8	3,08%
NÃO OPINOU	35	13,46%
	0	0,00%
	0	0,00%
NENHUM	0	0,00%
	0	0,00%
	0	0,00%
Total	260	100,00%



ATENDIMENTO HOSPITAL

COM QUASE 2 ANOS DA GESTÃO DE AUCÍ, QUAL O SEU SENTIMENTO EM RELAÇÃO A: ATEND HOSPITAL

Resposta	Quantidade	%
MELHOROU	167	64,23%
MESMA COISA	50	19,23%
PIOROU	7	2,69%
NÃO OPINOU	36	13,85%
	0	0,00%
	0	0,00%
NENHUM	0	0,00%
	0	0,00%
	0	0,00%
Total	260	100,00%



ATENDIMENTO POSTO DE SAÚDE

QUASE 2 ANOS DA GESTÃO DE AUCÍ, QUAL O SEU SENTIMENTO EM RELAÇÃO A: ATD POST DE SAÚDE

Resposta	Quantidade	%
MELHOROU	151	58,08%
MESMA COISA	55	21,15%
PIOROU	6	2,31%
NÃO OPINOU	48	18,46%
	0	0,00%
	0	0,00%
NENHUM	0	0,00%
	0	0,00%
	0	0,00%
Total	260	100,00%



COLETA DE LIXO

COM QUASE 2 ANOS DA GESTÃO DE AUCÍ, QUAL O SEU SENTIMENTO EM RELAÇÃO A: COLETA DE LIXO

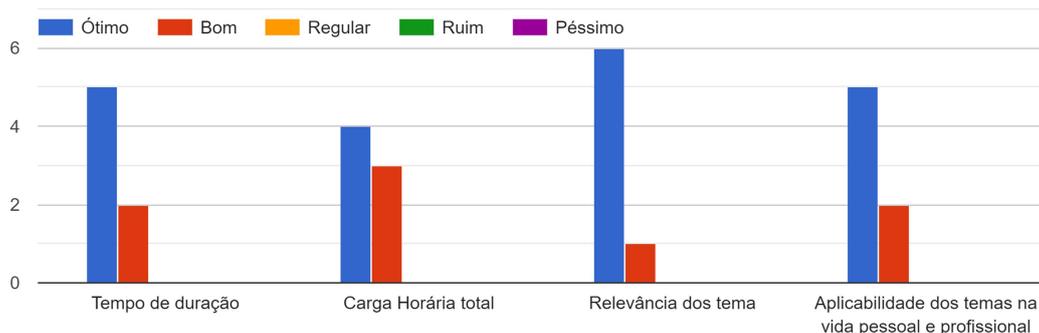
Resposta	Quantidade	%
MELHOROU	207	79,62%
MESMA COISA	18	6,92%
PIOROU	0	0,00%
NÃO OPINOU	35	13,46%
	0	0,00%
	0	0,00%
NENHUM	0	0,00%
	0	0,00%
	0	0,00%
Total	260	100,00%



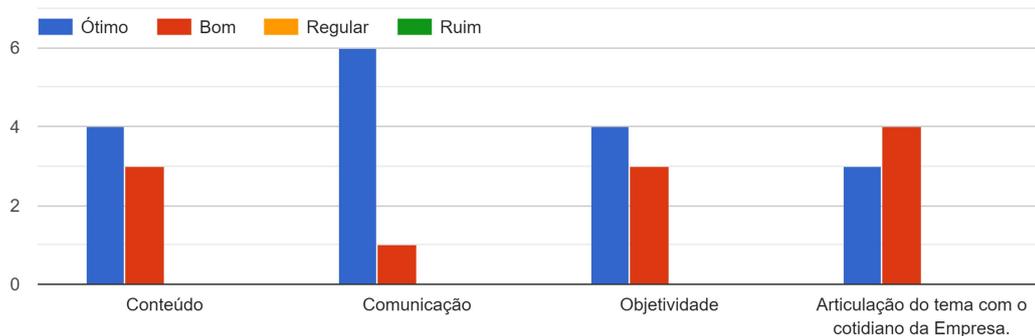
Fonte: Agência Promove - Período de 06 e 07 de Maio do ano de 2022.

ANEXO B - AVALIAÇÃO DO 2º WORKSHOP, EM DEZEMBRO DE 2022.

Avaliação da realização do evento



Avaliação do Conteúdo



Comentários dos avaliadores:

- “Muito bom. Achei o encontro bem objetivo, construir o plano em conjunto reduz a insegurança de estar conduzindo errado. O acolhimento de hoje salvou meu dia”.
- Avisar com antecedência a data do evento.
- De grande serventia e aprendizado, que venhamos colocar na prática.
- Oportunidade de interagir para melhor absorver o conteúdo explanado.
- Poderíamos ter um momento para discutirmos os planos de governo juntos, por exemplo, em grupo.
- Que houvesse a desconexão total da comunicação externa (sem telefonia).

Fonte: Pesquisa Forms - Limiarh Consultoria Ltda.

ANEXO C – PLANILHA DE ORÇAMENTO.

COMPOSIÇÃO DO PREÇO - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICÍPIO DE SAÚDE				
Mão de obra	Forma de Remuneração	Quantidade Total	Valor por Hora Técnica	Valor Total da Hora Técnica
• Coordenação	Hora técnica	72 horas	R\$ 245,00	R\$ 17.640,00
• Subcoordenação	Hora técnica	156 horas	R\$ 180,00	R\$ 28.080,00
• Coach/Analista DISC	Hora técnica	10 horas	R\$ 500,00	R\$ 5.000,00
• Suporte Administrativo	Hora técnica	78 horas	R\$ 100,00	R\$ 7.800,00
		SUBTOTAL 1		R\$ 58.520,00
Insumos		Quantidade	Valor	Valor Total
• Ambiente Virtual	Verba	12	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
• Deslocamento	Verba	04	R\$ 1.550,00	R\$ 6.200,00
• Hospedagem/diária	Verba	12	R\$ 130,00	R\$ 1.560,00
• Almoço / jantar	Verba	24	R\$ 40,00	R\$ 960,00
• Materiais / oficinas	Verba	04	R\$ 100,00	R\$ 400,00
		SUBTOTAL 2		R\$ 10.320,00
		TOTAL (1 E 2)		R\$ 68.840,00
Bônus e Despesas Indiretas			%	Valor Total da Hora Técnica
• Administração Central			6,00%	R\$ 4.130,40
• Remuneração Empresarial			4,00%	R\$ 2.753,60
		SUBTOTAL 3		R\$ 6.884,00
		TOTAL (1,2 E 3)		R\$ 75.724,00
Tributos			%	Valor Total da Hora Técnica
• Simples Nacional			18,87%	R\$ 17.612,62
		SUBTOTAL 4		R\$ 17.612,62
		TOTAL		R\$ 93.336,62
		TOTAL MENSAL		R\$ 7.778,05

Fonte: Limiarh Consultoria

ANEXO D - RELATÓRIO DE ATIVIDADES



RELATÓRIO DE ATIVIDADES COM REGISTRO DE EVIDÊNCIAS

(x) Acompanhamento (Diagnóstico, avaliação de Processo)	() Final (Avaliação do Resultado)
Data: 01 a 31 de março 2022	
Cliente/Empresa: Prefeitura Municipal de Saúde	
Projeto/Programa: Gestão Estratégica - Planejamento Estratégico – Planos de Ação - Diagnóstico	
Responsável pela execução: Alcina Mendes	

1. RESUMO EXECUTIVO

A Limiarh Desenvolvimento Humano e Organizacional realizou durante o mês de março reuniões de forma online com os Secretários municipais de Saúde e Assessor de Comunicação para avaliação das atividades de elaboração dos Planos de Ação dos Objetivos estratégicos elencados no PE. Também encaminhamos formulários para melhor desenvolvimentos desses processos. Por conta da criação de uma nova Secretaria, fez-se necessário a realização de uma reunião presencial no dia 15 de março com a Secretária de Meio Ambiente e Turismo, sra Juliana Ferreira e equipe para definição da Missão, Visão e Valores, bem como concepção dos Objetivos Estratégicos da Secretaria e capacitação para elaboração dos Planos de Ação. Também foi realizada nesse mesmo dia, uma reunião com Secretário de Educação para nortear a elaboração dos Planos de Ação desta Secretaria.

A partir da análise do material e reuniões com Secretários e Assessor de Comunicação, identificamos fragilidades na percepção de como construir Planos de Ação e constatamos a necessidade de capacitação dos Secretários, Assessor e suas respectivas equipes para aprimorar a elaboração dos Planos de Ação de cada um.

Durante o primeiro Workshop programado para 2022, que aconteceu no dia 16/03/2022, com o propósito de realizar uma análise dos Planos de Ação elaborados por cada Secretaria e Assessoria de Comunicação, ratificamos o diagnóstico da fragilidade apontada acima. Participaram desse trabalho, além dos secretários e assessor de comunicação citados abaixo, o Gestor Municipal Auciclei Costa, a procuradora jurídica Valeria Gomes dos Santos, e o Coordenador da Secretaria de

Obras e Infraestrutura Bruno Brendhan.

- Secretaria de Saúde – Lisandra Santana;
- Secretaria de Educação, cultura, esporte e lazer – Pedro Guilherme;
- Secretaria de Ação e Desenvolvimento Social – Bruna Dhaiane;
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Agricultura – Zenilde Ribeiro;
- Secretaria de Meio Ambiente e Turismo – Juliana Ferreira;
- Secretaria de Obras e Infraestrutura – Miguel Arcanjo;
- Assessoria de Comunicação – Dieyson Silva.

No Workshop, para quebrar o gelo, foi realizada inicialmente, a dinâmica “Escravos de Jó”. Com esse trabalho eles puderam fazer a leitura de como uma brincadeira de roda traz muitas possibilidades de reflexão sobre o comportamento e atitude de cada um individualmente e em grupo, pessoal e profissionalmente. Essa leitura e reflexão foram descritas durante a partilha de uma forma bastante ilustrativa com a exposição dos sentimentos de cada um durante a dinâmica .

O segundo momento do Workshop foi aberto para a apresentação dos Planos de Ação elaborados para cada Secretaria, a partir da construção do planejamento estratégico nas reuniões anteriores. Foi solicitado antecipadamente pela consultoria que os secretários e assessor apresentassem seus Planos de Ação para análise dos participantes.

ASCOM

- a) Preencher todas as colunas do formulário;
- b) Avançar em outros objetivos mais estratégicos;
- c) Apresentar as evidências alinhadas ao devido plano;
- d) Corrigir alguns objetivos e ações.

SECRETARIA DE AGRICULTURA

- a) Incluir outros objetivos estratégicos como: Realizar no próximo trimestre reunião dos agricultores com BNE;
- b) Discriminar as oficinas e cursos das ações.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

- a) Detalhar comemorações religiosas;
- b) Excluir a Fanfara/Filarmônica, pois não acontecerá nenhuma ação neste ano;
- c) Avançar para ações a longo prazo;
- d) Atualizar PPP, PA;
- e) Incluir ampliação do espaço do Colégio Osvaldo Pereira.

SECRETARIA DE MEIO AMBIENTE E TURISMO

É uma Secretaria nova que está iniciando os passos no Planejamento Estratégico.

Deverá incluir aos planos de ação objetivos estratégicos como: Lixão e descarte dos sólidos

SECRETARIA DE AÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

- a) Incluir relatório de 100 famílias atendidas do Benefício Eventual;
- b) Elaborar critérios para obtenção do Benefício Eventual
- c) Adicionar novos planos estratégicos;
- d) Rever todos os planos cuidadosamente.

SECRETARIA DE SAÚDE

Todos os planos precisam ser revistos, pois os planos apresentados não foram os gerais da Secretaria de Saúde e sim das unidades de saúde e atenção básica.

SECRETARIA DE OBRAS E INFRAESTRUTURA

Não apresentou os planos de ação da Secretaria.

O prefeito finalizou ratificando que para a progressão dos trabalhos os secretários devem ter cuidado nas respostas às necessidades da consultoria para realizar os trabalhos propostos. Ter consciência que o objetivo é garantir uma gestão única, com todos alinhados nas estratégias da gestão municipal e resolverem os problemas para que não cheguem para o prefeito resolver.

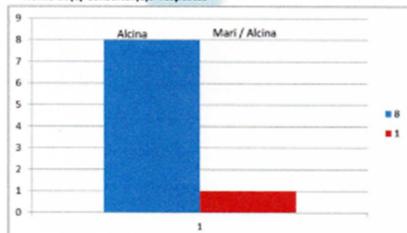
Para encerrar o encontro, Alcina Mendes apresentou em data show um slide que mostrava a missão, visão, valores e objetivos da gestão municipal para a cidade de Saúde, lembrando que todos devem ter em mente esses princípios do Planejamento Estratégico como norteadores dos planos de ação de cada Secretaria.

Informou a manutenção da agenda de reuniões virtuais para finalização dos Planos de Ação com as devidas correções até 31/03, além da programação de reuniões com pessoas da equipe de cada Secretário com vistas à capacitação para elaboração e acompanhamento dos Planos de Ação.

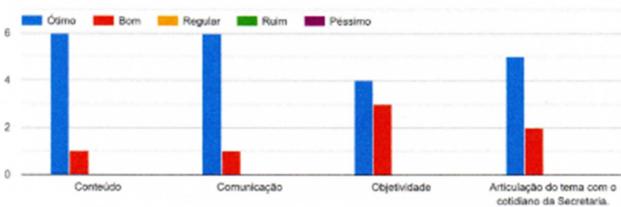
2. RESULTADOS

A partir da tabulação do questionário, os participantes, avaliaram o Workshop como ótimo, pontuaram grande satisfação com o trabalho realizado. A avaliação foi positiva para todos os pontos do evento - Facilitador, Conteúdo, Comunicação, Objetividade e, também, Plataforma de Acesso, Carga Horária total, Relevância do Tema e articulação do Tema no cotidiano pessoal e Profissional dos Participantes, conforme gráficos abaixo:

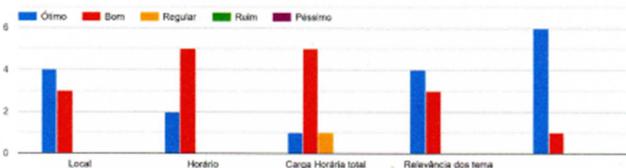
Nome do(a) Consultor(a)9 respostas



Avaliação do Conteúdo



Avaliação da realização do evento



Comentários dos avaliadores:

- Ainda acho o tempo curto para abordarmos tantos assuntos.
- Que sempre seja demonstrado que com pouco e simples se pode fazer muito. (escravo de Jó)
- Pedimos desculpas pela falta de preenchimento do plano, porém fazemos a ressalva, que nossas atividades do dia a dia, dificultam muito.
- A equipe é muito comunicativa, ótimo mesmo!
- A forma que foi desenvolvida o jogo das caixinhas de fósforos para nos mostrar a importância do trabalho em equipe, harmonia e entender as dificuldades dos outros foi bom para podermos ter uma visão mais apurada para futuros trabalhos em conjunto entre as secretarias e coordenadores.

Temas sugeridos para serem trabalhados:

Formação da equipe de linha de frente

Eu acho que ainda existe muita individualidade por parte das secretarias. Esse é um ponto de vista meu. Talvez os outros não pensem assim.

Estratégias x Operacional - gerindo o tempo

Qualificação profissional.

Comunicação

No momento não tenho sugestões.

Planejamento financeiro das secretarias

Formação da equipe de linha de frente

Eu acho que ainda existe muita individualidade por parte das secretarias. Esse é um ponto de vista meu. Talvez os outros não pensem assim.

Estratégias x Operacional - gerindo o tempo

Qualificação profissional.

Comunicação

No momento não tenho sugestões.

Planejamento financeiro das secretarias

3. EVIDÊNCIAS DO WORKSHOP PARA AVALIAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO DAS SECRETARIAS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SAÚDE

Relação dos participantes do Encontro

Nome	Setor	Telefone	E-mail
Bruna Dhaianne M da S Pereira	Secretaria de Ação e Desenvolvimento Social	+5574988149190	brunadcmvs@gmail.com
Bruno Brendhan G de Jesus	Secretaria de Infraestrutura e Serviços Públicos	+5574988597071	brunobrendhan.g@gmail.com
Dieyson Patrick da Silva	Ascom	+5574981044332	dieysonsilvapatri@gmail.com
Juliana F N dos Santos	Secretaria de meio ambiente e turismo	+5574988432088	julianavereadora1@gmail.com
Lisandra Santana Oliveira Reis	Secretaria de Saúde	+5574999692569	lisandrasoreis@outlook.com
Miguel Arcanjo Alves	Secretaria de Infraestrutura e Serviços Públicos	+5574988363767	amiguelarcanjo115@gmail.com
Pedro Guilherme M de Araujo	Secretaria de Educação e Cultura	+5574999662198	educacao@pmsaude.ba.gov.br
Valéria Gomes dos Santos	Gabinete do Prefeito	+5574999256449	vgomesdossantosadv@gmail.com
Zenaide Ribeiro de Jesus	Secretaria de Agricultura	+5574988682259	anajuliafeitosa@hotmail.com

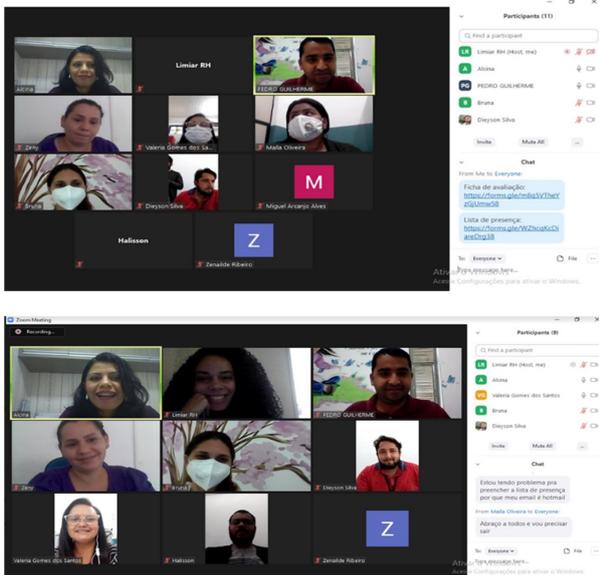


Salvador, 30 de março de 2022.


Maria Alcina Mendes de Oliveira
Diretora Limiarh Consultoria Ltda

Fonte: Limiarh Consultoria

ANEXO E - EVIDÊNCIA DA REUNIÃO ONLINE



Fonte: Limiarh Consultoria

ANEXO F - OFICINA DE FERRAMENTAS PARA DESENVOLVIMENTO E MONITORAMENTO DOS PLANOS DE AÇÃO PARA TODAS AS SECRETARIAS.



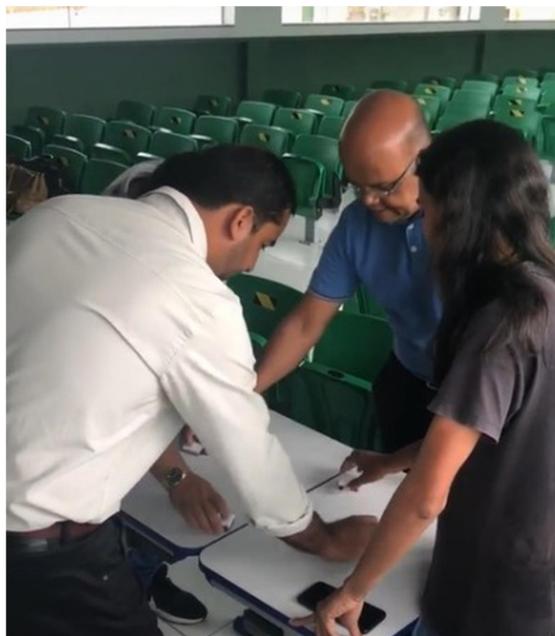
Fonte: Limiarh Consultoria

ANEXO G - REUNIÃO PRESENCIAL



Fonte: Limiarh Consultoria

ANEXO H - DINÂMICAS



Fonte: Limiarh Consultoria

ANEXO I - SITE ONDE OCORREU A APLICAÇÃO DO DISC

humans SOLUTIONS br 15 créditos Comprar Créditos Minha conta

Relatório	Título	Nome	Último convite	Data de início	Completo		
Loja	DISC STANDARD	AVALIAÇÃO DE AUTOCONHECIMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA	Deyson da Silva	09/03/2022 16:47:55	09/03/2022 16:47:55	09/03/2022 16:53:06	
Meus relatórios	DISC STANDARD	AVALIAÇÃO DE AUTOCONHECIMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA	Valéria Gomes	09/03/2022 18:11:27	09/03/2022 18:11:27	09/03/2022 19:20:50	
Faturas	DISC STANDARD	AVALIAÇÃO DE AUTOCONHECIMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA	Zenilde Ribeiro de Jesus	09/03/2022 20:26:30	09/03/2022 20:26:30	09/03/2022 20:44:05	
	DISC STANDARD	AVALIAÇÃO DE AUTOCONHECIMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA	Miguel Arcanjo Alves Alves	10/03/2022 13:38:03	10/03/2022 13:38:03	10/03/2022 13:53:20	
	DISC STANDARD	AVALIAÇÃO DE AUTOCONHECIMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA	Juliana Ferreira	10/03/2022 14:15:24	10/03/2022 14:15:24	10/03/2022 14:19:10	
	DISC STANDARD	AVALIAÇÃO DE AUTOCONHECIMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA	Bruna Dhaienne Melo	15/03/2022 11:53:51	15/03/2022 11:53:51	15/03/2022 12:28:32	
	DISC STANDARD	AVALIAÇÃO DE AUTOCONHECIMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA	Lisandra Santana Oliveira Reis	15/03/2022 18:26:33	15/03/2022 18:26:33	15/03/2022 18:40:22	
	DISC STANDARD	AVALIAÇÃO DE AUTOCONHECIMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA	PEDRO GUILHERME MOREIRA DE ARAUJO	25/03/2022 15:33:35	25/03/2022 15:33:35	25/03/2022 16:06:34	

Fonte: Humans Solutions (Disc)