

JORNADA LÍDERES DA SAÚDE | FORTALEZA

PROGRAMA DE SAÚDE E BEM-ESTAR

Realização:



Apoio técnico:

CATÁ
LISE



introdução

O governo é feito por pessoas. **Servidores públicos cada vez mais têm que lidar com desafios complexos**, que exigem desenvolvimento de capacidades e novas formas de trabalhar e colaborar. Por isso, **a gestão de pessoas se torna cada vez mais uma área que deve inovar** e trazer novas abordagens, métodos, produtos e processos que atendam às novas demandas que governos e servidores enfrentam.

Neste projeto, busca-se desenvolver lideranças na Saúde, a partir de uma **jornada de inovação com quatro municípios** – Ananindeua (PA); Fortaleza (CE); Pelotas (RS) e Petrolina (PE) –, favorecendo a criação de capacidade institucional das equipes e networking entre os diversos participantes do processo.

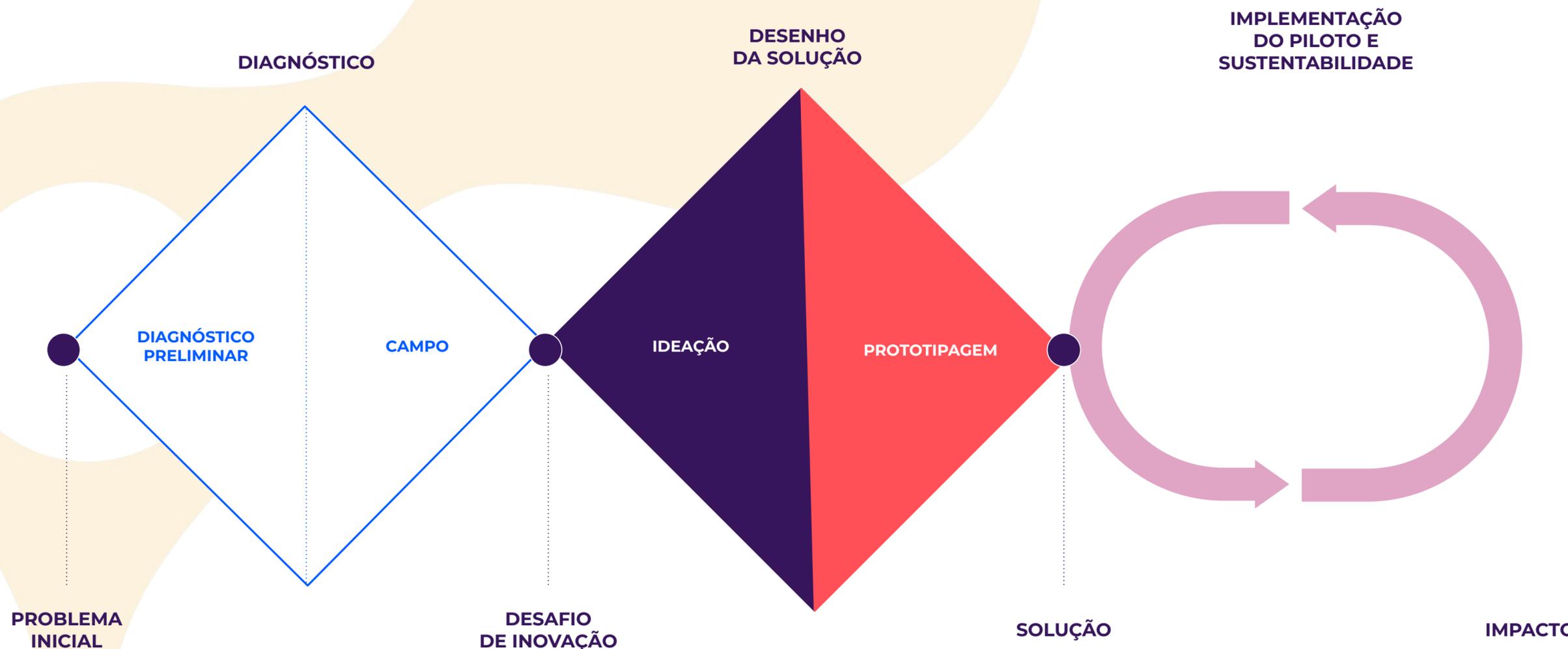
Durante o Programa de Transformação, os participantes foram guiados pelo duplo diamante do design. Eles passaram pelas etapas **(i)** diagnóstico; **(ii)** desenho da solução; e **(iii)** implementação e sustentabilidade.

Esse documento registra o processo realizado pelo município de **Fortaleza** e os resultados alcançados.

Durante a Jornada a equipe do município de Fortaleza percebeu que tinha um desafio: **Como podemos melhorar o bem estar dos colaboradores e clima organizacional da sede da Secretaria de Saúde?**

A partir de pesquisas com os colaboradores e testes entenderam que um **Programa de saúde e bem-estar** com diversas iniciativas que buscam melhorar a saúde física e mental dos colaboradores e criar um melhor ambiente de trabalho poderia ajudá-los a resolver o desafio.

Esse documento registra o processo realizado por Fortaleza para entender o desafio que iria abordar, a solução desenhada e o resultado do piloto implementado.



- *Visão de futuro*

- *Notícia de jornal*

- *Mapa de desafios*

- *Caderno de inspiração*

- *Proposta da solução*

- *Protótipo inicial*

- *Pesquisa de campo*

- *Plano de pilotagem*

- *Aprendizados e resultados*

- *Canvas de sustentabilidade*

- *OKRs da solução em escala*

etapa

DIAGNÓSTICO

Realização de pesquisa de campo para conhecer o desafio da perspectiva dos atores-chaves



sumário

Visão de futuro da Gestão de Pessoas na Saúde

Esse mapa é uma construção conjunta dos municípios de Ananindeua, Fortaleza, Pelotas e Petrolina sobre o que eles esperam do futuro da gestão de pessoas na área da Saúde. Os insumos foram coletados durante oficina realizada na Jornada Líderes da Saúde, realizado pelo Comunitas com apoio da Catálise Social.



DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

- Desenvolvimento de competências necessárias para liderança
- Política de desenvolvimento de lideranças sempre contínuas
- Plano de desenvolvimento individual de lideranças (avaliação de competências e PDI)
- Programa de identificação e desenvolvimento de sucessores
- Formação de líderes na academia
- Mapear competências pros líderes do setor público e criar um PDI pra cada pessoa com base no que ele necessita
- Disponibilização de mentoria para líderes

FERRAMENTA DE GESTÃO

- Desenvolvimento de ferramentas de gestão (sistemas)
- Qualificação dos líderes para uso das ferramentas existentes
- Utilização de ferramentas de gestão para otimizar os processos de trabalho

IMPACTO DAS LIDERANÇAS

- Melhores lideranças geram maior produtividade e ajudam na racionalização de recursos
- Tornar cada vez mais as ações públicas mais efetivas

LIDERANÇAS DO FUTURO

- Compromissadas com o setor público
- Líder com capacidade de diálogo/comunicação com a equipe e entre os diferentes setores
- Pessoas se sintam valorizadas
- Equilíbrio entre a razão e emoção. Saber lidar com situações de stress
- Líderes não envolvidos na execução
- Afinidade e paixão com o dever de "servir"
- Mediação de conflitos
- Ter times com perfis variados

SELEÇÃO DE LIDERANÇA

- Sucessão de líderes não ser baseado em questões políticas, mas em critérios técnicos
- Critérios baseados no mérito. Melhorar processos de avaliação

GESTÃO POR RESULTADOS

- Programa de incentivo por atingimento de resultados
- Entrega de produtos/resultados dentro do prazo acordado
- Acesso a indicadores
- Saber da população sobre desempenho da saúde e trabalho da secretaria (satisfação da população)
- Modelo de gestão por resultados

DIVULGAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS

- Compartilhamento de experiências exitosas

GESTÃO DE DESEMPENHO

NECESSIDADES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR DESEMPENHO

- Desenvolver técnicas (tecnologia) para gestão de desempenho com resultados sólidos.
- Melhorar a estrutura tecnológica nas unidades
- Ter critérios mais objetivos de avaliação
- Revisão do arcabouço legal
- Capacitação dos servidores
- Trazer mecanismos de eficiência da iniciativa privada para a gestão pública.

BONIFICAÇÃO

- Bonificação por desempenho
- Criação de um plano de carreira e remuneração
- Sistema de bonificação por meta
- Reorganização da política de benefícios (reestruturação do PCCS)

METAS COMPARTILHADAS

- Garantir a interação/participação da equipe com o processo de implementação da gestão de desempenho e desenvolvimento.
- Envolvimento da população nas metas das unidades

IMPACTO DA GESTÃO POR DESEMPENHO

- Diminuir a perda de talentos para o estado
- Avaliação de desempenho que seja voltado para qualificar o atendimento e garantir que a contrapartida seja justa

RETENÇÃO DE TALENTOS

IMPACTO DA RETENÇÃO

- Menos é mais (qualidade x quantidade)
- Otimização dos recursos, planejamento financeiro
- Ganho de recursos
- Desburocratização
- Inovação na gestão
- Pessoal capacitado e suficiente
- Redução da sobrecarga
- Melhor distribuição do trabalho
- Satisfação dos profissionais
- Fora da monotomia

MUDANÇAS NO MODO DE TRABALHAR

- Atenção Primária com carga horária de 12 hrs
- Implantação do sistema híbrido de trabalho
- Ter resolvido a questão da carga horária do Programa Saúde da Família afetando retenção

MUDANÇAS NA INFRAESTRUTURA

- Padronização das estruturas físicas
- Melhor estrutura física
- Implantar ferramentas tecnológicas para os usuários e profissionais

PROGRESSÃO DE CARREIRA

- Lidar melhor com o concursado, estimulando o crescimento
- Estratégia de progressão de carreira
- Investimento em capacitação

MUDANÇAS NOS PROGRAMAS

- Valorização da Estratégia Saúde da Família

Para sintetizar a visão de Fortaleza para o futuro da gestão de pessoas esperada no seu município, em oficina os participantes imaginaram como seria uma notícia de jornal divulgando os avanços no tema.

Eles criaram um título, o texto, o ponto de destaque e uma imagem para ilustrar a notícia fictícia.

Fortaleza é referência em retenção de talentos ao mudar o modelo de atendimento na Atenção Primária

A UTILIZAÇÃO DE MODALIDADES COMO A TELEMEDICINA CAPTOU NÚMERO EXPRESSIVO DE PROFISSIONAIS MÉDICOS EM 90%.



Aumento do número de médicos e diminuição de rotatividade em Fortaleza impacta positivamente a experiência do usuário nas unidades de saúde. A telemedicina também é um fator que influenciou positivamente na retenção desses profissionais, devido a maior liberdade que os médicos têm.

Outros fatores que impactaram positivamente a retenção de médicos foram: flexibilização da carga horária, diminuição da necessidade de deslocamento dos profissionais, estratégias de engajamento e maior alinhamento de metas atingíveis.

"Não tenho mais tido consultas canceladas ou remarçadas por falta de médico!" - disse Dona Maria, usuária da Atenção Primária

Mapa de desafios



O mapa de desafios de Fortaleza é a **síntese da etapa de Diagnóstico** da Jornada da Saúde do Comunitas. Em 4 passos, aqui são apresentados os insumos dessa etapa que tem três objetivos: (i) mapear problemas e priorizá-los e (ii) gerar sacadas a partir de uma pesquisa de campo e, com isso, (iii) redefinir o desafio.

1 Agrupamento de problemas

Questões da avaliação de desempenho

- Avaliação de desempenho dos servidores que acabam não condizente com a realidade;
- Necessidade de implantação de grupo para avaliação de desempenho dos servidores;
- Ausência de rotina de avaliação;
- Formulário desatualizado;
- Parcialidade.

Carga horária e contratação

- Necessidade de mudança do sistema para flexibilização de carga horária;
- Carga horária engessada;
- Poucas modalidades de contratação.

Salário, localização e processo de trabalho

- Defasagem salarial;
- Localização dos locais de trabalho;
- Processos de trabalho despadronizados.

Servidor

- Dificuldade de retenção de pessoas;
- Profissionais desmotivados;
- Desigualdade na valorização do trabalho entre categorias;
- Perspectiva de crescimento limitada.

Atuação a nível local

- Ausência planejamentos contextualizados ao local de atuação;
- Atuação "apaga fogo" e não estratégica a nível local;
- Insuficiência de planejamento local.

Liderança

- Gestores pouco capacitados para liderar;
- Interferência Política;
- Ausência de governabilidade integral nas equipes.

Infraestrutura

- Estrutura Física Deficiente;
- Insumos insuficientes para realizar a atividade.

2 Desafio priorizado

Avaliação de desempenho dos servidores que acabam não condizente com a realidade

Causas prioritárias do problema

- Formulário desatualizado e sem critérios objetivos
- Ausência de normatização das avaliações
- Ausência de rotina das avaliações

Demais causas mapeadas

- Dificuldade na escolha de avaliadores (só chefes imediatos, pares?)
- Ausência de iniciativa à nível estratégico, incentivando a realização da avaliação
- Demanda represada de avaliações
- Parcialidade

3 Principais sacadas do campo

Oportunidade de normatizar a periodicidade das avaliações

Oportunidade de trabalhar como se enxerga as avaliações

Oportunidade de criar mecanismos de avaliação compartilhada

Oportunidade de melhorar a experiência do avaliador

Oportunidade de pensar mecanismos que após a avaliação ajude a estimular aqueles que não são estimulados apenas por uma nota alta

Oportunidade de ter encaminhamentos após a realização da avaliação

Oportunidade de uma avaliação negativa não ser recebida mal, mas como uma crítica construtiva

4 Desafio redefinido

Como podemos apoiar a **geração de feedbacks mais claros** sobre os pontos a serem melhorados pelos servidores para que eles **possam se desenvolver e entregar melhores serviços** a partir de estímulos da administração?

etapa

IDEAÇÃO

Inspiração com casos de sucesso e boas práticas para a geração de ideias e adaptação de soluções existentes



CADERNO DE INSPIRAÇÃO GESTÃO DE PESSOAS

Realização:



Apoio técnico:



clique na imagem para acessar o caderno

Proposta a ser desenvolvida

A Avaliação de Desempenho, em seu novo formato, será utilizada anualmente pelos Agentes Públicos de todos os níveis: estratégico, tático e operacional. A mesma será aplicada via Formulário on-line específico. Nele serão avaliados os colaboradores, gestores e membros da gestão central, tendo como foco o acompanhamento do desempenho dos agentes para culminar na melhoria dos serviços prestados ao cidadão.

Para incentivar a realização da Avaliação de Desempenho faremos campanhas de sensibilização da importância desse instrumento, ressaltando que ele é essencial para a melhoria dos serviços prestados tanto pela administração, assim como para que os trabalhadores tenham ciência dos pontos a serem melhorados individualmente. Os resultados das avaliações também serão utilizados para incremento do plano de valorização dos trabalhadores, que já está sendo desenvolvido no âmbito da SMS de Fortaleza.

Como resultado desse processo, queremos também tornar visível que o trabalho do servidor está gerando resultados, motivando eles e com isso aumentando também sua produtividade.

Riscos

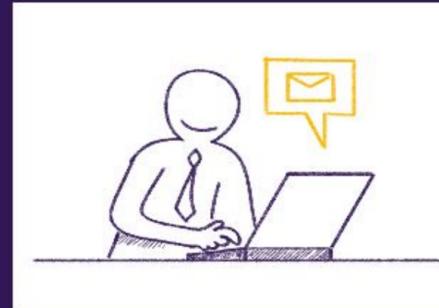
- Ausência de colaboradores a nível central.
- Ausência de legislação normativa/ base jurídica para fortalecer a proposta.
- Não haver engajamento.

Nossa ideia é uma **avaliação de desempenho de competências** com critérios condizentes com o trabalho e estímulos recebidos para que os colaboradores possam se desenvolver profissionalmente, aumentando o engajamento e melhorando a entrega dos serviços.



Colaborador recebe a comunicação na tela de desktop de cada servidor e pela intranet de que uma nova avaliação de desempenho será realizada

*Plano de comunicação
Template de divulgação*



Gestores e colaboradores recebem por gmail o formulário para realizar a avaliação

*Base de dados conta google
Template do formulário de avaliação*



Ambos respondem a autoavaliação e a avaliação do outro e enviam

Template do formulário de avaliação



Após administração tabular as avaliações, ela envia os relatórios para todos os gestores e colaboradores.

Template/automatização do relatório



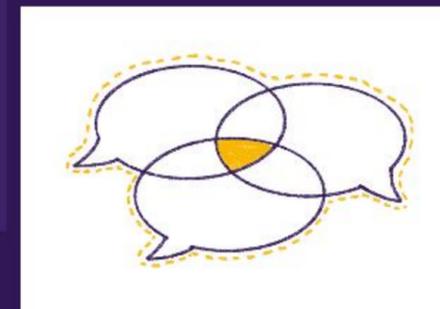
Os gestores e colaboradores recebem seu relatório e com isso, além de dar transparência para o processo de avaliação, os servidores também tem um retorno sobre a sua avaliação.

Template do relatório



Os resultados serão usados para a atualização do plano de valorização do trabalhador e para identificar pontos de melhoria nas atuações dos colaboradores e gestores

Template do plano de valorização do trabalhador



O comitê de avaliação realiza uma reunião de alinhamento com os coordenadores de regionais de saúde para trabalhar os casos abaixo da nota de corte

Manual de como realizar reuniões de feedback



Durante as celebrações do dia do servidor um momento é dedicado para dar um retorno de quais melhorias estão sendo trabalhadas a partir dos insumos das avaliações

Template para apresentação de prestação de conta

Legenda:



Ferramentas de gestão

nossos objetivos com a solução são:

- 1** criar espaços para que os colaboradores consigam dedicar tempo para cuidar do seu bem-estar;
- 2** criar um sentimento nos colaboradores de valorização e engajamento;
- 3** melhorar o seu desempenho no trabalho.

etapa

PROTÓTIPO

Experimentação das ideias geradas, adicionando novas práticas a partir do contexto do município



sumário

protótipo inicial

Para o protótipo criou-se um template do formulário de avaliação de competências para o servidor.

principais dúvidas e incertezas	pessoas/órgãos a conversar	sinais de sucesso do protótipo
<i>As avaliações devem ser distintas para áreas meio e fim? O servidor deve participar na construção da avaliação?</i>	<i>Área técnica (1 pessoa) / SEPOG (1 pessoa)</i>	<i>Validação do modo de avaliação e critérios propostos / Apoio da iniciativa</i>
<i>Quais serão as pontuações/outras formas de avaliação (ex. critérios)? Será utilizada a autoavaliação?</i>	<i>Servidor (2 pessoas)</i>	<i>Sentir que os critérios e meios de avaliação estão adequados / Concordância e ânimo para mudar e realizar a avaliação</i>
<i>Qual será a aceitação dos servidores à iniciativa?</i>	<i>Gestores imediatos (2 pessoas)</i>	<i>Interesse demonstrado em aplicar a avaliação com os servidores</i>

Avaliação de desempenho



Avaliação de desempenho

Com objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados, a Secretária Municipal de Saúde de Fortaleza está reformulando sua avaliação de desempenho. O preenchimento desta é essencial para dar transparência para os servidores dos pontos a serem desenvolvidos e para trabalharmos juntos para melhor servir à cidade de Fortaleza.

Na avaliação serão avaliados quatro temáticas essenciais para verificar um serviço de qualidade: **(i)** qualidade do trabalho do contribuinte; **(ii)** conhecimento do trabalho (perícia); **(iii)** trabalho em equipe; e **(iv)** quesitos comportamentais

beatriz@catalise.social [Alternar conta](#)



* Indica uma pergunta obrigatória

E-mail *

Seu e-mail

Próxima

[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Catálise - Inovação para Impacto Social. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários



clique na imagem para acessar o protótipo

Durante o processo de teste do protótipo, Fortaleza entrou em contato com a Secretaria do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG) do município. A partir das entrevistas e interações descobriu-se que já haviam esforços para a construção de uma nova avaliação de competência focada nos colaboradores.

Por isso, ao invés de seguirem com essa solução a equipe iterou. Identificaram que um outro desafio na gestão de pessoas da secretaria de saúde era sua saúde mental e física. Assim a equipe redesenhou a solução que foi pilotada.

Nas páginas a seguir, é possível analisar os achados da pesquisa de campo e a jornada da nova solução desenhada.

pesquisa de campo

público-alvo

**colaboradores da sede
da secretaria**

01

Os colaboradores da área da saúde tiveram sua saúde mental muito afetada pela pandemia.

02

A quantidade de demandas do dia a dia dificultavam que eles tivessem tempo para se dedicar a cuidar da sua saúde física e mental.

03

Apesar de existirem algumas iniciativas na Secretaria de Saúde que visavam melhorar a saúde do colaborador, eles não se sentiam motivados a participar.

nova proposta de solução

1



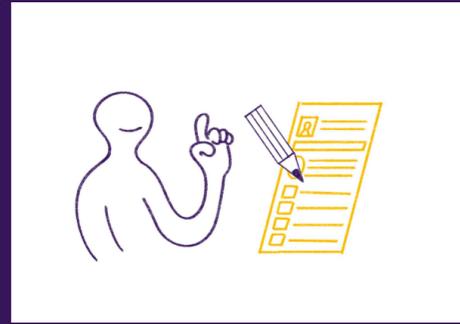
Pesquisa de mapeamento das principais causas que afetam a saúde do servidor

2



Reuniões de alinhamento e engajamento com o secretário e coordenadores

3



Criação do cronograma de atividades mensais a serem realizadas no ano

4



Campanha de comunicação da importância da participação das atividades

5



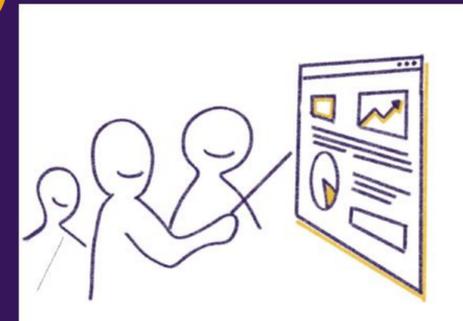
Mobilização de voluntários para a realização das atividades e abertura das inscrições

6



Realização do calendário de atividades

7



Realização de avaliação final para averiguar impacto das atividades

etapa

IMPLEMENTAÇÃO DO PILOTO

Teste no contexto para refinamentos e aplicação em escala



sumário

Piloto

Fortaleza está desenvolvendo um conjunto de iniciativas que visa melhorar o bem estar – físico e mental – dos colaboradores da saúde e o clima organizacional. A equipe entende que estes trabalhadores foram um dos grupos de profissionais mais afetados pela pandemia causada pelo COVID-19. Isso impactou negativamente a saúde mental deles, fazendo os se sentirem menos motivados, mais estressados e prejudicando a entrega do serviço. Com a solução, espera-se que o colaboradores consigam dedicar mais tempo para cuidar do seu bem estar, fiquem mais engajados e se sintam mais valorizados.

A solução testada no piloto será de uma das iniciativas, focada nos colaboradores da Coordenadoria de Gestão de Pessoas. A iniciativa será priorizada junto com os colaboradores e após sua implementação, se avaliará o impacto que ela teve na motivação e no trabalho dos participantes.

Órgão piloto

Coordenadoria de Gestão de Pessoas

Duração do piloto

8 semanas

19.07 - 11.08

Parceiro do piloto e expectativas

COLABORADORES DA SEDE DA SECRETARIA DE SAÚDE

Voluntários para a realização da iniciativa

Participar das atividades

Fornecer feedback

SECRETARIO E COORDENADORES

Mobilizar os colaboradores

Liderar pelo exemplo de participação

SEMANA 1

- Definir os objetivos e métricas de sucesso do piloto
- Desenhar o formulário de priorização da iniciativa a ser testada

SEMANA 2

- Rodar o formulário de priorização
- Desenhar a campanha de comunicação para engajamento do servidor

SEMANA 3

- Preparar os materiais da campanha de comunicação
- Desenhar a iniciativa a ser implementada

SEMANA 4

- Preparar as pessoas e o ambiente para a implementação da solução

SEMANA 5

- Implementar a solução desenhada
- Desenhar a avaliação do impacto da solução

SEMANA 6

- Implementar a solução desenhada
- Aplicar a avaliação

SEMANA 7

- Análise dos resultados da avaliação
- Preparar a apresentação

SEMANA 8

- Realização da apresentação final

principais aprendizados

Com o piloto, foram identificados os seguintes pontos de refinamento para a solução:

- necessidade de dias nos quais as atividades são surpresa;
- importância de sempre adotar práticas diferentes, o que implica na dificuldade de ser criativo sem ter muitos gastos;
- entender a periodicidade adequada para a realização das atividades.

resultados-chave

Também, foram alcançados os seguintes resultados:

01

notável melhora na
integração entre as
pessoas da equipe

02

aderência de quase 100%
nas atividades

03

maior leveza no ambiente
de trabalho

etapa

SUSTENTABILIDADE

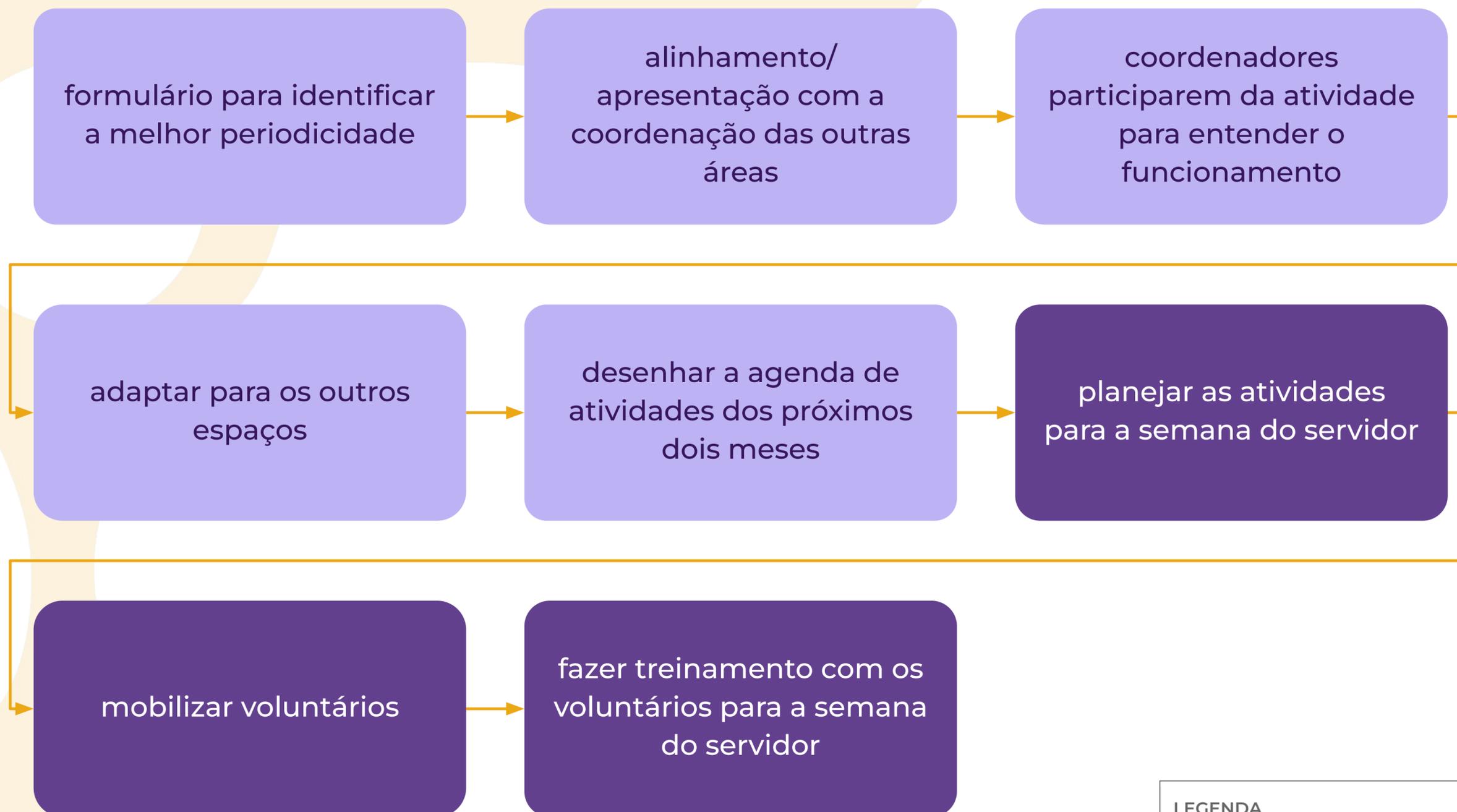
Próximos passos e recursos necessários para a
continuidade da solução desenhada



sumário

canvas de sustentabilidade

atividades a serem realizadas



LEGENDA

- CURTO PRAZO
- MÉDIO PRAZO

canvas de sustentabilidade

detalhamentos

apoios institucionais necessários

apoio dos secretários

*participação dos
colaboradores*

*lideranças cultivem a rotina
das atividades*

*envolvimento dos
coordenadores e demais
coordenadoras*

equipe para a sustentabilidade

*voluntários para realizar as
atividades (mínimo 2)*

*equipe da sede para ensinar
outras áreas e organizar o
calendário (mínimo 3)*

*ponto de contato para
orquestrar os interesses e
propor atividades*

outros recursos necessários

*estruturas da sms
(ex. sala, auditório)*

*equipamentos audiovisuais
(ex. caixa de som)*

indicadores de sucesso da solução

Objetivo	Indicadores #1		Indicadores #2	
<i>Nós vamos...</i>	<i>Medido por...</i>	<i>Verificado por...</i>	<i>Medido por...</i>	<i>Verificado por...</i>
motivação e valorização dos colaboradores	redução do absenteísmo e melhora na qualidade do serviço	depois de 4 meses da implementação da solução	formulário de feedback	mensalmente / trimestral depois
engajamento nas atividades de melhoria do seu bem estar	realização das atividades em outras coordenadorias	mensalmente / depois trimestral	-	-
buscar a melhoria da imagem da administração na visão do colaborador	adesão a iniciativa (inscrição na iniciativa / participação)	mensalmente	formulário/ assessment de clima organizacional	mensal inicialmente / trimestral depois