

JORNADA LÍDERES DA SAÚDE | ANANINDEUA

AValiação DE DESEMPENHO DE COMPETÊNCIAS

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.

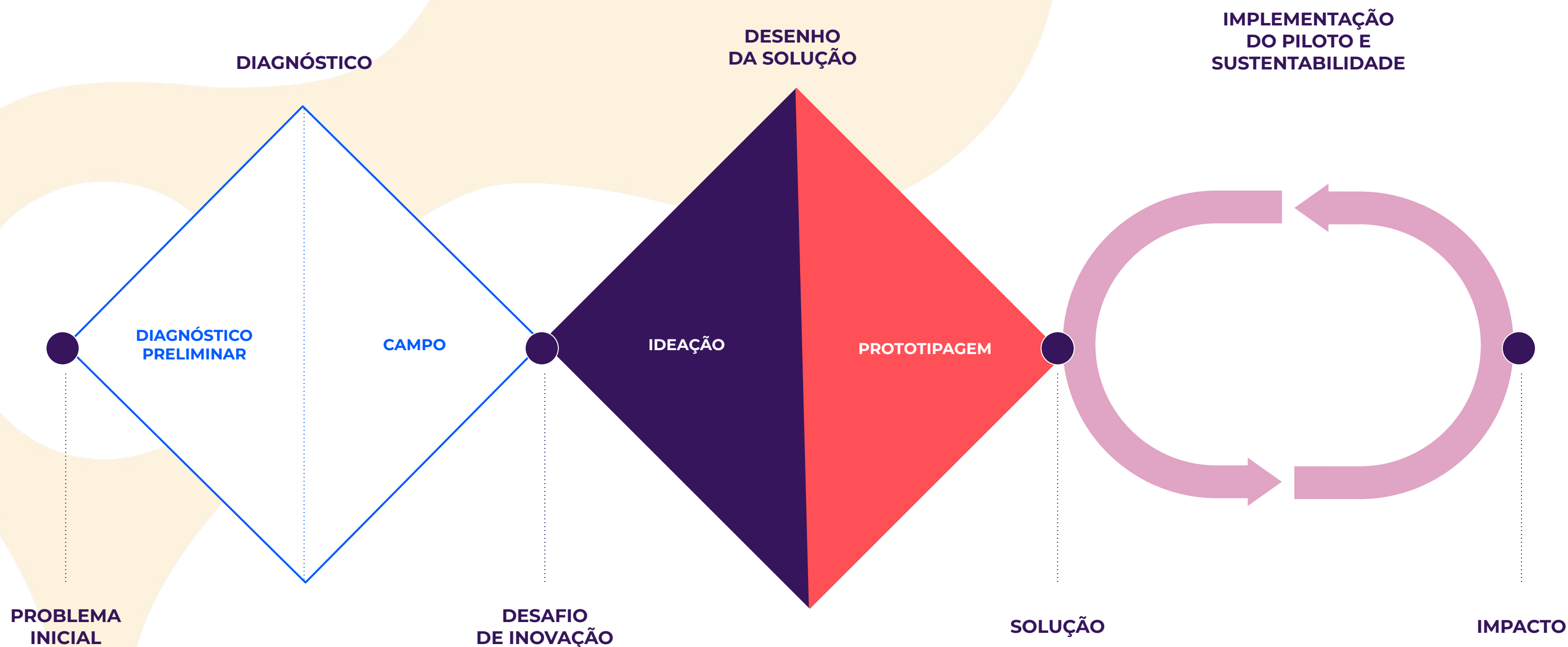
Durante o Programa de Transformação, os participantes foram guiados pelo duplo diamante do design. Eles passaram pelas etapas **(i)** diagnóstico; **(ii)** desenho da solução; e **(iii)** implementação e sustentabilidade.

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

Durante a Jornada a equipe do município de Ananindeua percebeu que tinha um desafio: **Como podemos reconhecer e desenvolver o trabalho dos servidores para que eles se sintam valorizados e entreguem melhores serviços a partir do desenvolvimento do papel engajador das lideranças?**

A partir de pesquisas com os colaboradores e testes entenderam que uma **avaliação de desempenho de competências** com critérios condizentes com o trabalho e estímulos recebidos poderia ajudá-los a resolver o desafio.

Esse documento registra o processo realizado por Ananindeua 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*

- *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 Ananindeua 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.

Ananindeua se torna referência no desempenho geral do SUS

Serviços da prefeitura são avaliados pela população através de um aplicativo, garantindo maior eficiência



A Prefeitura de Ananindeua revolucionou a gestão pública com a criação de uma ferramenta de gestão de desempenho. Nela, a população avalia servidores por um aplicativo e, dependendo do desempenho, isso impacta na remuneração dos servidores. Após cada serviço, os usuários tem a possibilidade de avaliar os servidores e isso ajuda a melhorar não só a forma como serviço vem sendo prestado, como gera a possibilidade de revisão dos gastos públicos. Os resultados já aparecem, os indicadores que medem a qualidade da saúde no município só crescem e o da atenção básica é o maior da região norte do Brasil .

Na Prefeitura de Ananindeua me sinto valorizada como nunca fui e, com isso, sou incentivada a participar dos cursos promovidos pela prefeitura e entregar o melhor serviço para a população.
Nazaré do Socorro, técnica de enfermagem do município

Mapa de desafios



O mapa de desafios de Ananindeua 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

Falta de planejamento

- Dificuldade de definição de metas;
- Inserção dos servidores da ponta nos planejamentos;
- Dificuldade no estabelecimento de indicadores.

Descrença na gestão de desempenho

- Resistência na implementação do processo pela exposição das dificuldades;
- Resistência das pessoas em fazer e aceitar o processo;
- Garantia de que a avaliação seja efetiva;
- Descredibilidade na avaliação.

Remuneração

- Baixa remuneração pode fazer com que gestão por desempenho não seja realizada de forma coerente;
- Falta de um bom reconhecimento remuneratório;
- Falta de previsão orçamentária.

Legislação

- Legislação desatualizada em disparidade com o presente.;
- Demora na montagem dos processos licitatórios;
- Insuficiência de planejamento local.

Desmotivação

- Alto nível de rotatividade pessoal.

2 Desafio priorizado

Implementação da gestão de desempenho com credibilidade e participação do servidor

Causas prioritárias do problema

- Definição de metas, onde queremos chegar
- Rotatividade profissional
- Legislações desatualizadas

Demais causas mapeadas

- Previsões Orçamentárias
- Ausência de comprometimento da gestão
- Ausência de planejamento estratégico

3 Principais sacadas do campo

Oportunidade de estimular os servidores por meio de reconhecimento das equipes e não do indivíduo

Oportunidade de usar as avaliações para desenvolvimento pessoal

Oportunidade de oferecer benefícios/estímulos que não só financeiros

Oportunidade de aumentar o engajamento deixando clara as metas e missão do setor/instituição

4 Desafio redefinido

Como podemos **reconhecer e desenvolver o trabalho dos servidores** de Ananindeua, para que eles se sintam **valorizados e entreguem melhores serviços** a partir do desenvolvimento do papel engajador das lideranças?

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

Nossa ideia é um **programa de avaliação quadrimestral das unidades de saúde e premiação anual** por meio de bonificação para os times de melhor desempenho e concessão de selo de qualidade das unidades para que os servidores possam se engajar e atingir as metas da saúde.

Uma comissão gestora do programa pactua metas e indicadores para serem acompanhados durante um ano. Essas metas e indicadores, bem como a metodologia são passadas para as lideranças da saúde.

Os líderes e os servidores ficam responsáveis por incluir o acompanhamento das metas durante os meses. As equipes de saúde participarão de avaliação de metas quadrimestralmente com apoio da liderança, que será capacitada para acompanhar essas metas e engajar os servidores da unidade.

Cada unidade receberá ao final do ano um selo de qualidade (ouro, prata ou bronze) e as equipes que atingirem as metas recebem bônus*.

**Ainda não há uma quantificação de progressão de premiação, mas ficou acertado que trabalharemos com intervalos.*

Exemplo de Santos:

0% - 70% = não recebe bônus,

70% - 90% = recebe metade do bônus e

90% - 100% = recebe o bônus integral.

Riscos

- Falta de credibilidade no sistema de feedback e avaliação.
- Falta de recursos para fazer os quadros e reconhecimento nas unidades e para a premiação.
- Usar para perseguição pessoal.
- Não adesão ao programa.



Comissão define as metas e métricas do ano e informa o líder sobre elas.

Mapa Estratégico
OKRs



O líder passa então por um processo de capacitação para implementar o programa de avaliação.

Escopo de treinamento
Manual de Liderança



Os servidores das Unidades de Saúde são informados sobre o programa e recebem orientações para participar.

Template de edital



O líder da unidade coloca no sistema as informações do quadrimestre e a comissão faz o acompanhamento do andamento das metas.

Sistema de acompanhamento da avaliação
Template de relatório de avaliação



Servidores e líderes recebem feedback das metas pelo sistema.

Roteiro de reunião de feedback



A comissão avalia quem teve melhor desempenho segundo métricas do ano e bonifica os servidores de acordo com os resultados atingido.

Metodologia de avaliação
(complexidade da meta)



Os resultados saem no diário oficial e os servidores podem entrar com recurso sobre divergências.

Checklist de informação para ser preenchida para enviar para o diário oficial
Formulário de recurso dentro do sistema



Em um evento de final de ano, as unidades que bateram as metas recebem um certificado.

Template de certificado
Template de selo de qualidade

Legenda:

 Ferramentas de gestão

nossos objetivos com a solução são:

- 1** estabelecer metas de trabalho;
- 2** implementar bonificações a depender do desempenho;
- 3** aumentar engajamento e motivação dos servidores;
- 4** criar um ambiente de trabalho mais satisfatório.

etapa

PROTÓTIPO

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



sumário

protótipo inicial

Para o protótipo foram criados 3 pilares de indicadores para serem testados na mensuração de resultados, foram escolhidos: 1. os componentes do Indicador Sintético Final (ISF), indicadores de humanização do atendimento (tempo de espera e satisfação dos usuários) e avaliação entre pares das competências da equipe.

principais dúvidas e incertezas

Qual seria o lugar ideal para testes? / Como definir as metas além dos indicadores da atenção básica? / Quais indicadores alcançam o objetivo da avaliação? / Existem indicadores que possam ser aplicados a todas as unidades de saúde: UBS, UPA, Vigilância? / Como construir um protótipo na unidade considerando a rotina diária da equipe? / Será necessário aplicar avaliação por categoria de atendimento, considerando a complexidade de cada unidade de saúde, estabelecendo indicadores específicos?

Será que os servidores vão aderir e gostar do programa?

pessoas/órgãos a conversar

SESAU - Secretaria Municipal de Saúde / Secretária Dayane / Diretora da Área Técnica - Sâmia

SEMAD - Secretaria Municipal Administração / Secretário Thiago / Manu

UBS Paulo Frota / Hana / Liderança

Servidores

sinais de sucesso do protótipo

Definir conjunto de metas e aprovação dos atores

Equipe receber com bons olhos a iniciativa

Ter uma boa coordenação entre SESAU e SEMAD

Ter acesso aos dados

Conseguir monitorar os indicadores

Adesão (avaliação) positiva dos servidores

Pontos	Grupo Macro de Indicadores	Detalhamento de Indicadores
50	Avaliação Específica de Área (mutável de acordo com planejamento e diagnóstico)	Indicadores Básicos da Saúde
		Pré Natal (6 consultas)
		Pré Natal (Sífilis HIV)
		Pré Natal (Saúde Bucal)
		Cobertura (Citopatopatológico)
		Cobertura (Vacinas)
		Monitoramento (hipertensão) Monitoramento (Diabetes)
30	Avaliação dos Usuários	Indicadores de Humanização da Saúde
		Tempo de Espera
		Satisfação
20	Avaliação Geral de Desempenho	Indicadores de Desempenho
		Autoavaliação de Pares
		I - dedicação no cumprimento das atribuições do cargo;
		II - relacionamento interpessoal;
		III - atendimento ao público;
		IV - capacidade de propor soluções e interesse na resolução de problemas;
		V - assiduidade.
		Avaliação Lideranças
		I - amplo conhecimento do trabalho;
		II - habilidade de gestão;
III - capacidade para trabalhar em equipe;		
IV - resolução de problemas;		



clique na imagem para acessar a tabela de indicadores

etapa

IMPLEMENTAÇÃO DO PILOTO

Teste no contexto para refinamentos e aplicação em escala



sumário

Piloto

Ananindeua está desenvolvendo uma avaliação de desempenho de metas e indicadores que acarreta em uma premiação e bonificação dos servidores ao final do ano. Espera-se com a solução que os servidores fiquem mais engajados e melhorem as entregas dos serviços.

Para o piloto a equipe decidiu testar quais indicadores e como eles serão monitorados. Após alinhamento com a Secretaria de Administração e com a Secretaria da Saúde sobre os principais indicadores, a equipe de Ananindeua irá realizar o monitoramento e acompanhamento desses indicadores durante 4 semanas e analisará os resultados.

Com isso, buscam descobrir se o instrumento de coleta e critérios dos indicadores estão adequados e se a bonificação irá realmente gerar um maior estímulo nos servidores e consequentemente uma melhoria nos serviços oferecidos nas UBS.

Órgão piloto

UBS Paulo Frota e
UBS Patrícia Sarmento

Duração do piloto

8 semanas
19.07 - 11.08

Parceiro do piloto e expectativas

- **UBS**
 - In put de informações atualizadas dos indicadores (Periodicidade)
 - Definição de um ponto focal
 - Fornecer feedback

SEMANA 1

- Refinar ferramentas de coleta de indicadores
- Escolher duas UBS de tamanhos diferentes para pilotar
- Alinhar e engajar as lideranças na coleta de dados e avaliação dos resultados

SEMANA 2

- Coletar de dados e indicadores

SEMANA 3

- Coletar de dados e indicadores

SEMANA 4

- Coletar de dados e indicadores

SEMANA 5

- Coletar de dados e indicadores
- Realizar uma avaliação inicial do impacto da avliação na produtividade e engajamento

SEMANA 6

- Analisar os dados coletados
- Fazer devolutiva para lideranças e UBS

SEMANA 7

- Avaliar os resultados do piloto
- Preparar a apresentação

SEMANA 8

- Realização da apresentação final

principais aprendizados

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

- criar ou contratar ferramentas de avaliação entre pares;
- realizar treinamento de lideranças na Escola de Governança Pública;
- revisar metodologia;
- dimensionar orçamento para bonificação;
- criar e aprovar regulamentação (lei que institui o programa);
- realizar articulação com sindicato e servidores.

resultados-chave

Também, foram alcançados os seguintes resultados:

01

102 respostas no formulário de avaliação entre pares

02

validação da forma de coleta de dados de indicadores da Saúde

03

validação do Questionário de Atendimento Humanizado

04

notas para as Unidades realizadas a partir da metodologia

etapa

SUSTENTABILIDADE

Próximos passos e recursos necessários para a continuidade da solução desenhada



sumário

canvas de sustentabilidade

atividades a serem realizadas



LEGENDA

- CURTO PRAZO (1 - 6 MESES)
- MÉDIO PRAZO (6 MESES - 1 ANO)
- LONGO PRAZO (> 1 ANO)

canvas de sustentabilidade

detalhamento

apoios institucionais necessários

jurídico

SEMAD

SESAU

Escola de Governo

equipe para a sustentabilidade

*grupo de trabalho
intersecretarias*

TI

advogados

outros recursos necessários

softwares

sistemas

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>
Melhorar o processo de obtenção de dados	nº de equipes que adotaram sistema de avaliação	Orçamento de desenvolvimento ou aquisição de sistema de avaliação	nº de Unidades de Saúde com sistema	Utilização da sistema de avaliação
Ter engajamento das lideranças	quantidade de líderes treinados para o programa	Realização de treinamentos periódicos de liderança	nº de servidores participantes respondentes de avaliação entre pares	Engajamento dos servidores e número de respostas
Melhora nos indicadores de desempenho das unidades	ISF, Indicadores de humanização e avaliação entre pares	Alcance de metas e melhora de indicadores das unidades	Quantidade em R\$ do orçamento empenhado para bonificação	Bonificação realizada