

JORNADA LÍDERES DA SAÚDE | PELOTAS

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

Realização:



Apoio técnico:



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.

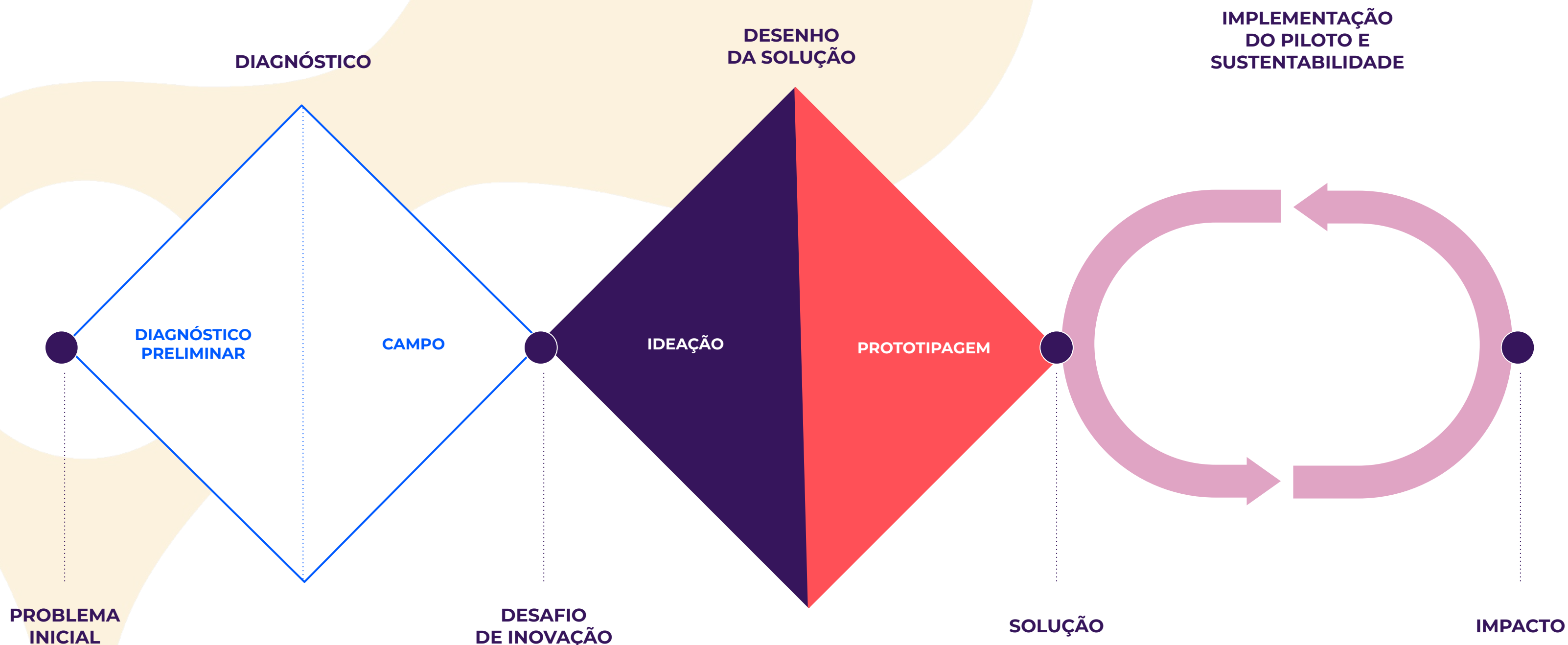
Durante o Programa de Transformação, os participantes foram guiados pelo duplo diamante do design. Eles passaram pelas etapas **(i)** diagnóstico; **(ii)** desenho da solução; e **(iii)** implementação e sustentabilidade.

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

Durante a Jornada a equipe do município de Pelotas percebeu que tinha um desafio: **Como podemos apoiar para que os líderes de equipes possam dedicar mais tempo para o seu trabalho de liderança e para uma atuação mais estratégica?**

A partir de pesquisas com as lideranças da Secretaria de Saúde e testes entenderam que uma **Capacitação de desenvolvimento de lideranças** com ciclo de treinamentos, mentoria e plano de desenvolvimento individual para que todos os líderes possam atuar de forma mais estratégica, desenvolvendo competências para ativar a equipe de forma mais resolutiva e eficiente poderia ajudá-los a resolver o desafio.

Esse documento registra o processo realizado por Pelotas 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

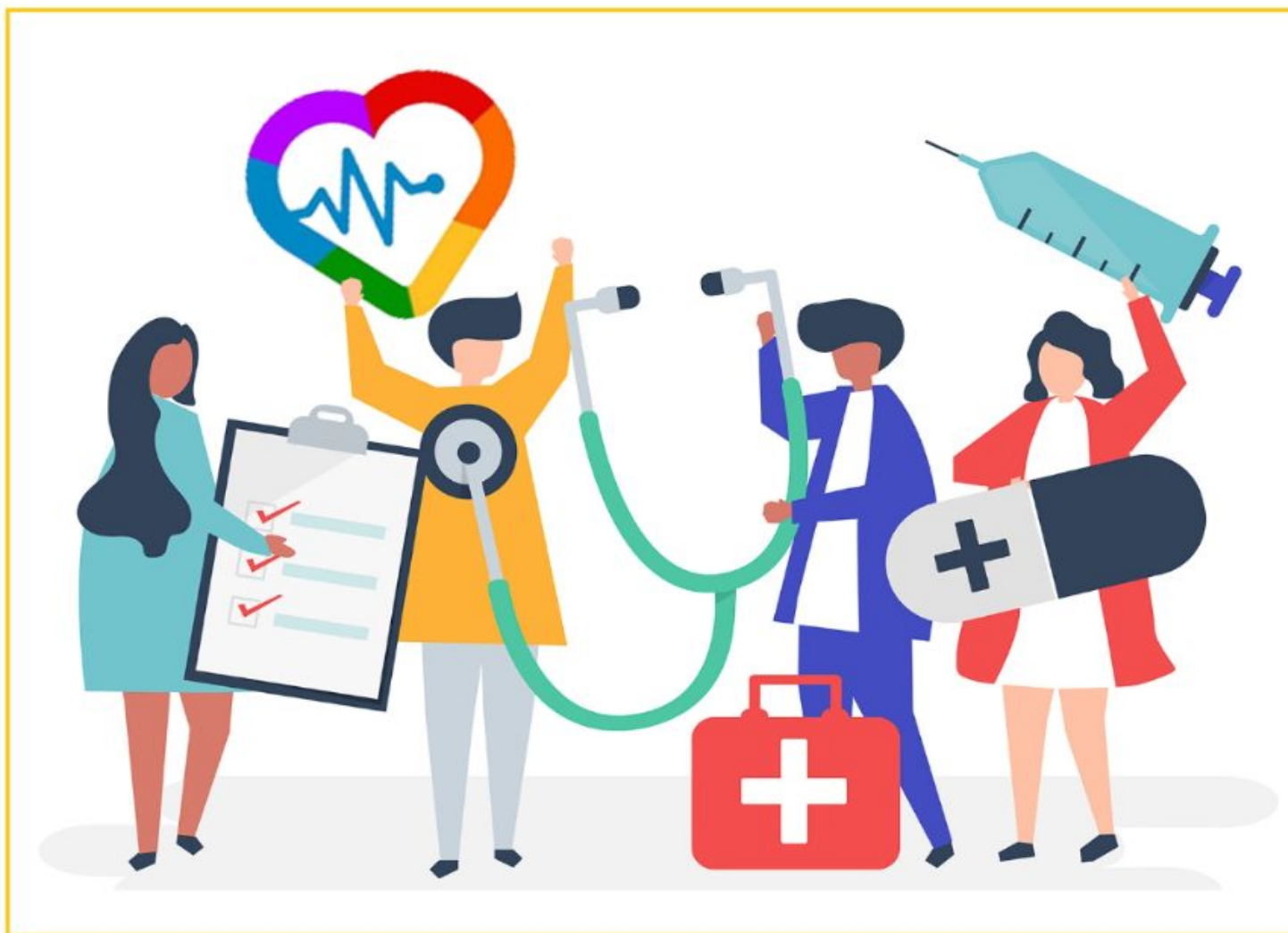
- Valorização da Estratégia Saúde da Família

Para sintetizar a visão de Pelotas 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.

Prefeitura de Pelotas ganha Prêmio Nacional Inova SUS

Pelotas cria modelo de gestão que possibilitou uma melhor qualificação dos serviços, impactando nos indicadores de saúde do município.



O Programa teve início em 2023, motivado pela combinação do programa Escola de Gestores com o envolvimento de líderes no Programa de Desenvolvimento de Lideranças. Os servidores se tornaram multiplicadores dentro da própria Secretaria de Saúde, promovendo uma mudança cultural institucional e consolidando novos processos de trabalho, além de uma visão crítica para a qualificação destes processos.

Como resultados para o público, tivemos uma melhoria significativa na capacidade de atendimento, na qualidade do cuidado e na resolutividade dos processos de saúde e doença. Como resultados para o município, o programa teve reflexo na rede de atenção a saúde com melhoria dos indicadores de saúde, engajamento dos servidores e redução do custo geral do município. Ao final, todos ganham, pois houveram reduções nos principais indicadores de saúde, como internações e redução no número de óbitos por causas evitáveis.

"O alcance dos resultados foram possíveis graças a um Programa de Desenvolvimento de Lideranças iniciado em 2023, que deu subsídios para a melhoria na gestão de pessoas no município" diz a secretária de saúde de Pelotas

Mapa de desafios



O mapa de desafios de Pelotas 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

Processos não bem definidos, gerando lentidão na resolução de problemas e sobrecarga

- Dificuldade para cumprimento de prazos;
- Morosidade nos processos;
- Falta de um sistema integrado para gestão;
- Sobrecarga de trabalho;
- Falta de definição de competências;
- Excesso de reuniões (algumas improdutivas);
- Falta de ferramentas institucionais que possam nortear os processos de liderança;
- Fluxos de informações não bem definidos.

Rotatividade nos cargos de liderança que não são técnicos

- Cargos de comissão em liderança.

Líderes muito envolvidos em trabalhos operacionais

- Falta de espaços coletivos para discussões;
- Dificuldade com a comunicação;
- Trabalhar em "caixas";
- Mais de uma pessoa resolvendo uma mesma questão em duplicidade.

Individualidade na maneira de conduzir a rotina

- Empatia.

Pouco compartilhamento de conhecimento entre áreas

- Empatia.

Gestão de tempo

- Dificuldade em trabalhar com planejamento;
- Dificuldade em mensurar a produtividade.

3 Principais sacadas do campo

Oportunidade de fazer um match entre as habilidades dos servidores e das habilidades necessárias para a liderança

Oportunidade de melhorar a cultura organizacional

Oportunidade de desenvolver as soft skills para lideranças

2 Desafio priorizado

Líderes muito envolvidos em trabalhos operacionais

Causas prioritárias do problema

- Falta de processos definidos e pactuados
- Equipes de trabalho incompletas
- Ausência de rotina das avaliações
- Falta de avaliação de desempenho de liderança e plano de desenvolvimento de líderes
- Falta de um sistema integrado que apoie a gestão

Demais causas mapeadas

- Dificuldade em relação a processos que dependem de outra secretaria ou setor
- Falta de recursos humanos qualificados (cargos de confiança não técnicos)
- Falta de treinamentos periódicos para qualificação da área de atuação
- Reuniões pouco produtivas
- Rotatividade de líderes
- As competências da liderança não estão claras
- Alta rotatividade dos profissionais da equipe
- Ferramentas de definição de processos ex: POPs
- Falta de limites individuais em definir competências
- Excesso de grupos de WhatsApp
- Falta de responsabilização dos parceiros / chefias

4 Desafio redefinido

Como podemos apoiar para que os chefes de setor possam dedicar mais tempo de qualidade para o seu trabalho de liderança e para uma atuação mais estratégica?

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:

CATÁ
LISE



clique na imagem para acessar o caderno

Proposta a ser desenvolvida

O programa tem um formato de oficina de imersão de 5 dias, seguido de um programa de mentoria individual e um projeto prático coletivo da turma. O conteúdo abordado será dividido em 3 módulos: liderando a si mesmo, liderando equipes e liderando organizações.

O produto da mentoria é a elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) para os líderes, com duração de 3 meses. Serão realizadas atividades de avaliação da eficiência do programa. É essencial para o programa que ele seja iniciado em um ambiente afastado do contexto de trabalho, favorável a uma experiência de imersão e evitando distrações com as demandas do dia a dia.

Assim, garantimos condição para o envolvimento dos líderes no seu processo de aprendizagem e consequentemente, melhorias nas suas habilidades de gestão de tempo, gestão de conflito, capacidade de engajar a equipe, ser mais produtivo no seu dia a dia e ampliar sua visão e atuação estratégica.

Riscos

- Baixo planejamento em relação às demandas do dia a dia durante a imersão, o que pode gerar acúmulo de trabalho.
- Dificuldade em propor infraestrutura adequada a imersão, como local e alimentação.
- Não haver recursos para estruturar o programa.

Nossa ideia é um programa de capacitação e desenvolvimento de lideranças com imersão, mentoria e projeto prático para que todos os líderes (chefes de dpto/setor, diretores e coordenadores) possam atuar de forma mais estratégica, desenvolvendo competências para ativar a equipe de forma mais resolutiva e eficiente.



Os líderes recebem a informação do lançamento do processo seletivo para o programa de capacitação e desenvolvimento de lideranças por meio da intranet, site da prefeitura e diário oficial

Template de arte de divulgação
Template de informações essenciais



Os interessados se inscrevem para o processo de seleção

Manual de critérios
Template formulário



A comissão avaliadora analisa as inscrições e seleciona os líderes que participarão do programa

Metodologia de avaliação



Os selecionados recebem a convocação e começam a se engajar no programa

Template de Email de convocação e carta timbrada
Plano de comunicação / cartilhas de opções de estímulos



Os selecionados participam das atividades dos três módulos da imersão

Conteúdos da imersão



Ao final, preenchem uma avaliação sobre o processo e elaboram seus PDIs

Template de Formulário (pra preencher por celular no final da imersão)
Template de PDI



Os PDIs são acompanhados pelos gestores e ao final ocorre uma roda de feedbacks e trocas de boas práticas

Manual de como realizar feedback

Legenda:



Ferramentas de gestão

nossos objetivos com a solução são:

- 1** melhorar a gestão de tempo das lideranças;
- 2** capacitar os líderes para melhor engajar e motivar a sua equipe;
- 3** capacitar em gestão de conflitos de forma ágil e assertiva;
- 4** apoiar as lideranças em serem mais resolutivas, produtivas, eficientes e estratégicas em sua visão.

etapa

PROTÓTIPO

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



sumário

protótipo inicial

Para o protótipo criou-se uma landpage de inscrição no programa de liderança para avaliar o interesse das lideranças pelo conteúdo e formato da capacitação.

principais dúvidas e incertezas	pessoas/órgãos a conversar	sinais de sucesso do protótipo
<i>São esses os conteúdos que fazem sentido/geram mais valor pros líderes?</i>	<i>Lideranças Assessores dos diretores Secretaria de Saúde</i>	<i>Demonstrarem interesse nas temáticas propostas</i>
<i>Quem poderia conduzir/? / gera maior valor trazer um especialista externo</i>	<i>Universidades Contatos de facilitadores conhecidos</i>	<i>O sim dos treinadores / conseguir parceria para realizar o piloto</i>
<i>A carga horária é adequada?</i>	<i>Possíveis facilitadores SMS</i>	<i>Resposta positiva dos entrevistados</i>
<i>Que tema será trabalhado neste 1 dia do piloto? (qual tema as pessoas teriam maior interesse/impactaria mais a atuação das pessoas)</i>	<i>Lideranças</i>	<i>Conseguir priorizar um tema para o piloto</i>

1ª OFICINA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERANÇAS DA SAÚDE

Venha fazer parte da primeira turma da oficina de desenvolvimento de lideranças da saúde de Pelotas!

Atenção: Esta é uma oficina que faz parte da Jornada de Inovação que a Secretaria de Saúde de Pelotas está participando. A realização deste programa depende do interesse e adesão no formulário de inscrição abaixo por parte dos servidores que são parte dos públicos alvos e também da validação do formato do curso projetado. Lembramos que teremos um programa piloto (versão reduzida do programa aqui descrito), que acontecerá ao longo da Jornada de Inovação, cuja decisão dos participantes será realizada a partir dos que demonstrarem interesse no formulário de inscrição abaixo.

Desenvolva suas habilidades de liderança! Aprenda a liderar a si mesmo, a liderar a sua equipe e a liderar pensando na organização como um todo, a partir de experiências práticas e conectadas com o dia a dia. Este programa foi elaborado para te dar ferramentas para melhorar a gestão do tempo, o engajamento da equipe e ser mais estratégico.

CARGA HORÁRIA

44h de imersão presencial
12h de mentoria

DATA

Imersão: 5 dias
Mentoria: encontros semanais, durante 3 meses

QUEM IRÁ CONDUZIR

Ministrante Externo, com vasta experiência da área de liderança

LOCAL

Local Externo, com ótimas acomodações para você ficar integralmente presente



clique na imagem para acessar o caderno

etapa

IMPLEMENTAÇÃO DO PILOTO

Teste no contexto para refinamentos e aplicação em escala



sumário

Piloto

Pelotas está desenhando um programa de capacitação e desenvolvimeto de lideranças para que elas consigam atuar de forma mais estratégica e menos operacional. Na solução proposta, ocorrerá uma imersão de 5 dias, seguido de um programa de mentoria individual, a realização de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e um projeto prático coletivo da turma.

Para o piloto, a equipe decidiu focar em uma competência de um dos módulos previstos (liderando a si mesmo, liderando equipes e liderando organizações). O treinamento será realizado em uma imersão de um dia com um facilitador voluntário e será trabalhada as competências de Comunicação Não Violenta e de Gestão de Conflitos.

Após a imersão, os participantes irão realizar uma versão resumida de um PDI e participarão de uma roda de conversa para dar feedbacks e discutir aprendizados.

Órgão piloto Secretaria de Saúde

Duração do piloto

8 semanas
19.07 - 11.08

Parceiro do piloto e expectativas

● LIDERANÇAS DA SECRETARIA

Compromisso com os combinados, datas e prazos do programa

Disposição para não usar o celular nos momentos presenciais dos encontros

Disponibilidade de se organizar para ter um dia livre, sem uso de celular (8h)

Disponibilidade de participar de uma roda de conversa 2 semanas após o treinamento (2h)

Interesse e intenção de aplicar o conteúdo aprendido

Realizar a avaliação do programa

SEMANA 1

- *Desenhar agenda do dia de treinamento*
- *Fazer levantamento de facilitadores e sua disponibilidade*
- *Desenhar fluxo de chamada dos selecionados*
- *Criação dos comunicados para divulgação e engajamento*

SEMANA 2

- *Selecionar e comunicar participantes*
- *Elaborar primeira versão do mini Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)*
- *Definir agenda e cronograma do treinamento*

SEMANA 3

- *Elaborar metodologia de avaliação*
- *Elaborar pesquisa de satisfação*

SEMANA 4

- *Realizar treinamento*
- *Realizar pesquisa de satisfação*

SEMANA 5

- *Implementar o mini PDI*
- *Preparar roda de feedbacks e aprendizados*

SEMANA 6

- *Realizar roda de feedback e aprendizados*

SEMANA 7

- *Avaliar o 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:

- realizar 5 dias uma vez por semana (durante 5 semanas), ao invés de uma imersão;
- definir com clareza o público-alvo desde o início do projeto, e deixar isso claro já na divulgação.
- o horário do programa precisa respeitar os horários de rotina de trabalho regular, para garantir adesão.
- é essencial ter alguma participação da secretária em algum momento da agenda, para mostrar a devida importância do programa.

resultados-chave

Também, foram alcançados os seguintes resultados:

01

NPS do Programa: 72,2
(escala -100 a +100)

Experiência: 4,4
(escala 0 a 5)

02

aproveitamento de
conteúdo

CNV: 85,7%
gestão de conflito: 81,4%

03

23 pessoas treinadas / 15
pessoas presentes na roda
de feedback / 13
completaram o plano de
ação

04

começar a rodar o
programa com diretoria e
coordenações de rede

etapa

SUSTENTABILIDADE

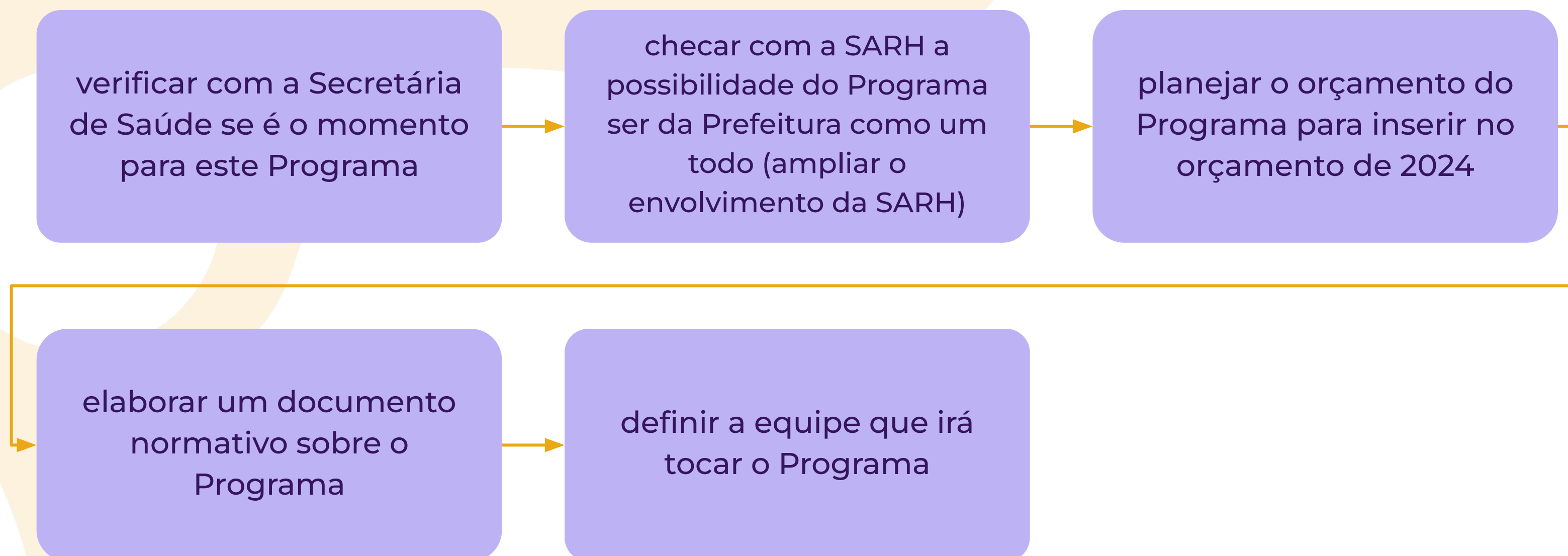
Próximos passos e recursos necessários para a
continuidade da solução desenhada



sumário

canvas de sustentabilidade

atividades a serem realizadas



LEGENDA

● CURTO PRAZO (1 - 6 MESES)

canvas de sustentabilidade

detalhamentos

apoios institucionais necessários

parecer técnico da PGM

divulgação institucional da ASCOM

*aprovação do orçamento pela Sec. da
Fazenda (2)*

*aprovação de despesas novas da CCGOF
(1)*

*apoio da Secretária de Saúde para levar
o projeto adiante*

*apoio da Secretária da SARH para levar o
projeto adiante*

**oportunidade: parceria com a
Univerdidade e Parque Tecnológico*

equipe para a sustentabilidade

*profissional com expertise na Gestão de
Pessoas*

*profissional com expertise em Gestão de
Projetos e metodologias de facilitação
em grupo*

**precisam ter tempo definido para se
dedicar ao projeto*

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>
ter a resposta sobre a aplicabilidade dos aprendizados e da experiência dos servidores	NPS	ao final do programa, na última interação (roda de feedback)	-	-
melhorar capacidade dos líderes envolvidos no programa em se comunicar e resolver conflitos	aproveitamento	ao final do programa, na última interação (roda de feedback)	% de completude do PDI	ao final do programa, na última interação (roda de feedback)