

JORNADA LÍDERES DA SAÚDE | PETROLINA

PROGRAMA DE APRENDIZAGEM

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.

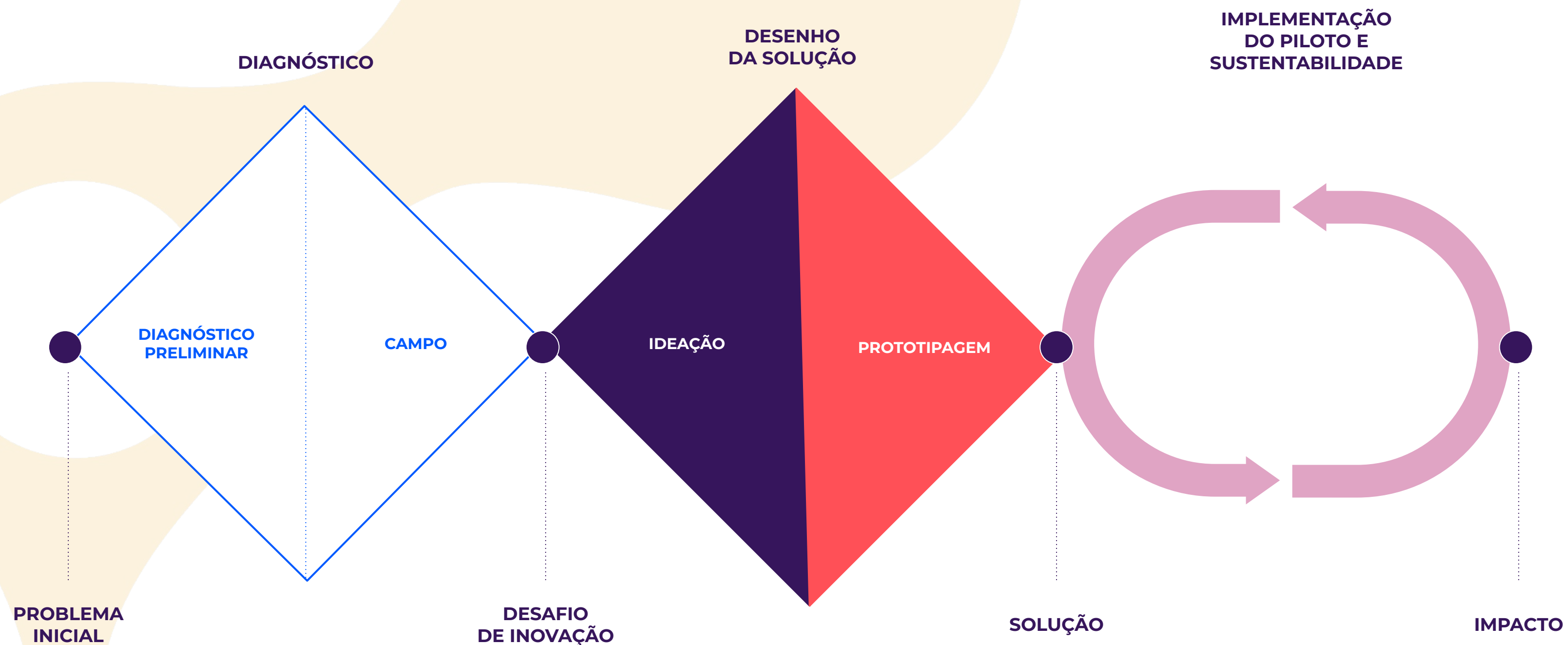
Durante o Programa de Transformação, os participantes foram guiados pelo duplo diamante do design. Eles passaram pelas etapas **(i)** diagnóstico; **(ii)** desenho da solução; e **(iii)** implementação e sustentabilidade.

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

Durante a Jornada a equipe do município de Petrolina percebeu que tinha um desafio: **Como podemos desenvolver os servidores da Secretaria de Saúde para que aqueles que estão insatisfeitos com a perspectiva de crescimento consigam contribuir mais com os serviços e se desenvolvam nas suas carreiras?**

A partir de pesquisas com os colaboradores e testes entenderam que um **programa de aprendizagem com capacitações externas e disseminação interna de aprendizados**, baseado na pesquisa de competências importantes e cursos atrativos na visão do servidor e alinhados com as prioridades estratégicas do trabalho na secretaria, poderia ajudá-los a resolver o desafio.

Esse documento registra o processo realizado por Petrolina 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 Petrolina 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.

Cidade de Petrolina atinge resultados recordes em progressão de carreira na Saúde

Após inovações na valorização dos profissionais, até a população percebeu os resultados!



Gestão de Pessoas da Secretaria de Saúde conseguiu estimular a permanência de profissionais por mais tempo. Em busca de melhorar o entendimento do próprio setor nessa atuação, uma pesquisa foi feita com os profissionais e população. Foi descoberta a necessidade de estímulo ao desenvolvimento de novas habilidades e valorização dos profissionais.

Com isso, os profissionais passaram por capacitações e aprimoramento fundamental. Outro resultado dessas inovações foi o ganho de autoestima e sensação de valorização. Tudo isso possibilitou oportunidade de progressão de carreira, tomadas de decisão conjunta e concessão de benefícios diferenciados.

A valorização dos profissionais se tornou ainda mais um foco do setor de gestão de pessoas da Saúde, sendo agora um trabalho contínuo.

"Essa valorização é primordial para o resultado na ponta com a população. Consigo perceber que estou mais capacitado e isso afeta diretamente a satisfação dos meus atendimentos." - Eleandra, enfermeira PSF.

Mapa de desafios



O mapa de desafios de Petrolina 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

Governabilidade

- Pouco investimento e valorização no setor de Gestão de Pessoas;
- Ausência de autonomia setorial para exigir e definir melhores metas.

Salários e benefícios

- Servidores sentem falta de concessão de benefícios diferenciados;
- Insatisfação dos profissionais com salários incompatíveis com o cargo.

Tomada de Decisão

- Falta de conhecimento administrativo de causa para auxiliar em tomada de decisões corretas.

Capacitação

- Falta de aprimoramento contínuo, desestimulando os profissionais;
- Falta de recursos para investimento em capacitações.

Progressão de Carreira

- Insatisfação dos profissionais na perspectiva de crescimento;
- Ausência de plano de cargos e carreiras impede um melhor caminho à progressão.

Inovação

- Um sistema retrógrado que afeta diretamente na atuação dos profissionais.

Carga de trabalho

- Sobrecarga de trabalho afetando diretamente no serviço e nos profissionais;
- Carga horária extensa para categorias de nível superior.

Infraestrutura

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

Concorrência

- Envolvimentos externos no momento da retenção de talentos.

2 Desafio priorizado

Insatisfação dos profissionais na perspectiva de crescimento (ausência de plano de cargos e carreiras impede um melhor caminho à progressão)

Causas prioritárias do problema

- Ausência de descoberta dos fatores motivadores diretamente com os profissionais da ponta
- Falta de investimento em treinamentos e capacitações
- Impossibilidade de promoção e crescimento
- Falta de oportunidade
- Salário incompatível

Demais causas mapeadas

- Visibilidade das informações para possíveis progressões
- Falta de pessoas que são exemplos em progressão
- Carga horária extensa

3 Principais sacadas do campo

Treinamentos podem ser tanto remotos (mais simples) quanto presenciais (mais complexos)

Existe a possibilidade de usar recursos próprios para benefícios, a depender do impacto

Existem oportunidades de pensar outros tipos de benefícios

4 Desafio redefinido

Como podemos desenvolver os servidores da Secretaria de Saúde para que **aqueles que estão insatisfeitos com a sua perspectiva de crescimento consigam contribuir mais com os serviços e se desenvolvam nas suas carreiras?**

etapa

IDEAÇÃO

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



sumário

CADERNO DE INSPIRAÇÃO GESTÃO DE PESSOAS

Realização:



Apoio técnico:



clique na imagem para acessar o caderno

Proposta a ser desenvolvida

A estruturação do programa de capacitação dos servidores da secretaria de saúde de Petrolina inicia com a identificação das competências que os servidores têm interesse de se capacitarem e a percepção dos líderes sobre as prioridades que geram valor ao trabalho a ser feito. Consultar os servidores é importante para que os cursos oferecidos gerem maior satisfação com a experiência de trabalho na secretaria, auxiliando assim a maior retenção de talentos.

A partir dessa análise, uma carta de cursos será oferecida para que os servidores desenvolvam competências técnicas – específicas do seu setor – e de gestão na saúde – competência transversal ao trabalho da secretaria. O formato dos cursos irão variar, podendo ser tanto remotos, como presenciais.

Tendo suas inscrições aprovadas, os servidores irão realizar os cursos e como finalização do curso terão um momento de transmitir conhecimento – trocas internas – aos servidores que não forem contemplados com a capacitação.

Após os cursos e trocas, haverá estímulos à aplicação do conhecimento na prática e uma avaliação para verificar a efetividade da capacitação.

Riscos

- Dificuldade em lidar com muitas competências e os servidores se sentirem atraídos a participar do programa.
- Complexidade em lidar com muitos fornecedores de treinamento em diferentes formatos.
- Falta de disponibilidade de alguns servidores para saírem do posto de trabalho e baixo interesse em compartilharem experiência com outro servidor.
- Não haver recursos para os treinamentos

Nossa ideia é um programa de aprendizagem para os servidores com capacitações externas e troca de aprendizado interno, que surjam da pesquisa de competências importantes e cursos atrativos e sejam válidos tanto ao servidor quanto ao trabalho na secretaria para que, aqueles que estão insatisfeitos com a perspectiva de crescimento possam contribuir mais com os serviços e se desenvolvam nas suas carreiras.



Servidor responde uma pesquisa sobre quais competências ele considera mais importante para desenvolver seu trabalho

Template de formulário online sobre competências



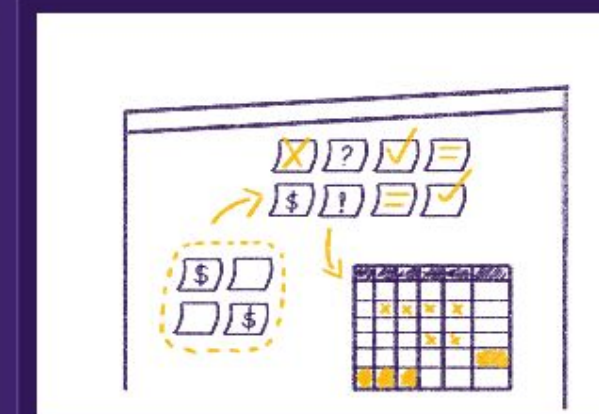
Líder opina nas competências essenciais dos servidores da sua área e cruzando essas duas informações são definidas as competências que serão tema do módulo de capacitação

Template de formulário online sobre competências prioritárias dos servidores



Servidores recebem convite para se inscreverem como participantes e indicam sua disponibilidade e interesse. E após um processo seletivo, são selecionados os servidores que serão contemplados com as capacitações.

Template de formulário de inscrição



O servidor se organiza para participar das atividades e faz as capacitações externas

Template de Formulário de planejamento de Despesas

Template de Cronograma de ausência e substituição no posto de trabalho



Após realizar um curso externo, o Servidor contemplado se prepara para transmitir o conhecimento a mais pessoas em uma troca interna

*Cartilha de orientação
Template de fio-lógico
Slides de apresentação*



Os servidores colocam em prática os aprendizados

Template de relatório de aprendizados e prática



Os servidores participam do mapeamento de resultados para conseguir mapear como as capacitações estão impactando seu desenvolvimento profissional

Template de Formulário de avaliação de satisfação e resultados

Legenda:

 Ferramentas de gestão

nossos objetivos com a solução são:

- 1** valorizar os servidores por meio de capacitações;
- 2** desenvolver carreiras, bem como obter melhoria nos serviços ofertados;
- 3** gerar mais interesse no ambiente de trabalho da Secretaria, promovendo um espaço de interação, propício ao crescimento mútuo.

etapa

PROTÓTIPO

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



sumário

protótipo inicial

Para o protótipo criou-se um onepage para inscrição em uma troca interna.

principais dúvidas e incertezas	pessoas/órgãos a conversar	sinais de sucesso do protótipo
<i>Qual área da troca interna? / Atacar competência de gestão de saúde, mas qual? / Qual duração da troca interna? Quais etapas? Existe mais de um horário?</i>	<i>Secretário de Saúde e Executivos de cada pasta</i>	<i>Mostrar que os servidores têm interesse em trocas internas / Mostrar que podemos conseguir atacar competências importantes / Conseguir mostrar o impacto da troca no trabalho / Mostrar que conseguimos estruturar ferramentas internas (ex: pág de inscrição)</i>
<i>Onde fazer a página digital de inscrição? / Como divulgar? (1 doc?)</i>	<i>NTI</i>	<i>Compreensão operacional</i>
<i>As pessoas vão ver valor e se inscrever?</i>	<i>Servidores</i>	<i>Ter o interesse deles / Conseguir mostrar o impacto da troca no trabalho</i>



clique na imagem para acessar o protótipo

etapa

IMPLEMENTAÇÃO DO PILOTO

Teste no contexto para refinamentos e aplicação em escala



sumário

Piloto

Petrolina está desenvolvendo um programa de aprendizagem para que os servidores possam desenvolver competências técnicas – específicas do seu setor – e de gestão na saúde – transversal ao trabalho da secretaria. Durante o programa, os servidores poderão escolher de uma carta de cursos aqueles que mais se adequam aos seus interesses e necessidades de desenvolvimento. Após a capacitação, haverá um momento para transmitir os aprendizados aos servidores que não foram contemplados com a capacitação, disseminando o conhecimento dentro da secretaria.

Com essa iniciativa, espera-se que os servidores fiquem mais satisfeitos, se desenvolvam profissionalmente e possam contribuir melhor com os serviços de saúde.

Para validar a viabilidade e impacto dessa solução, Petrolina irá disponibilizar um curso sobre a Nova Lei de Licitações gratuito e em formato EAD para os servidores do Setor de Compras, Convênios e Contratos. Dentre os participantes, um servidor será selecionado para realizar uma atividade de troca interna, testando assim a hipótese que essa disseminação trará valor para o trabalho da secretaria.

Órgão piloto

Setor de Compras, Convênios e Contratos da SESAU

Duração do piloto

8 semanas
19.07 - 11.08

Parceiro do piloto e expectativas

● 2 SERVIDORES PARA REALIZAR O CURSO EAD

Realizar o curso externo

Se preparar para a Troca Interna

Realizar a Troca Interna

Fornecer feedbacks

● 30 SERVIDORES PARA TROCAS INTERNA

Participar da Troca Interna

Fornecer feedback

SEMANA 1

- Análisar o Protótipo e priorizar uma ou duas competências
- Preparar a divulgação e inscrições para o curso
- Pesquisar fornecedores e fechamento de um ou dois cursos externos

SEMANA 2

- Definir os participantes
- Preparar o servidor para realização do curso externo

SEMANA 3

- Realizar o curso EAD
- Preparar a estrutura da Troca Interna

SEMANA 4

- Preparar a estrutura da Troca Interna
- Preparar o servidor para a Troca Interna

SEMANA 5

- Preparar a estrutura da Troca Interna
- Preparar o servidor para a Troca Interna
- Preparar a divulgação e inscrições para a Troca

SEMANA 6

- Alinhar com servidor e inscrições para a troca
- Preparar o servidor para a Troca Interna
- Preparar para coleta de feedbacks ao fim da Troca Interna

SEMANA 7

- Realizar Troca interna
- Análisar os feedbacks
- Preparar a apresentação

SEMANA 8

- Realização da apresentação final

principais aprendizados

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

- o relatório de aprendizados é desnecessário se houver troca interna;
- template de cronograma de ausência e substituição no posto de trabalho ainda é necessário ser elaborado, mas o caderno de anotações já tem boas orientações;
- template de Formulário de planejamento de Despesas é desnecessário;
- necessário entender como priorizar novas competências para novas rodadas de capacitação.

resultados-chave

Também, foram alcançados os seguintes resultados:

01

número considerável de participantes na primeira troca interna: **57 participantes**

02

nota 100 no NPS, avaliado pelo servidor contemplado com a Capacidade Externa

03

avaliação geral dos participantes da troca interna através do NPS: **zona de excelência**

etapa

SUSTENTABILIDADE

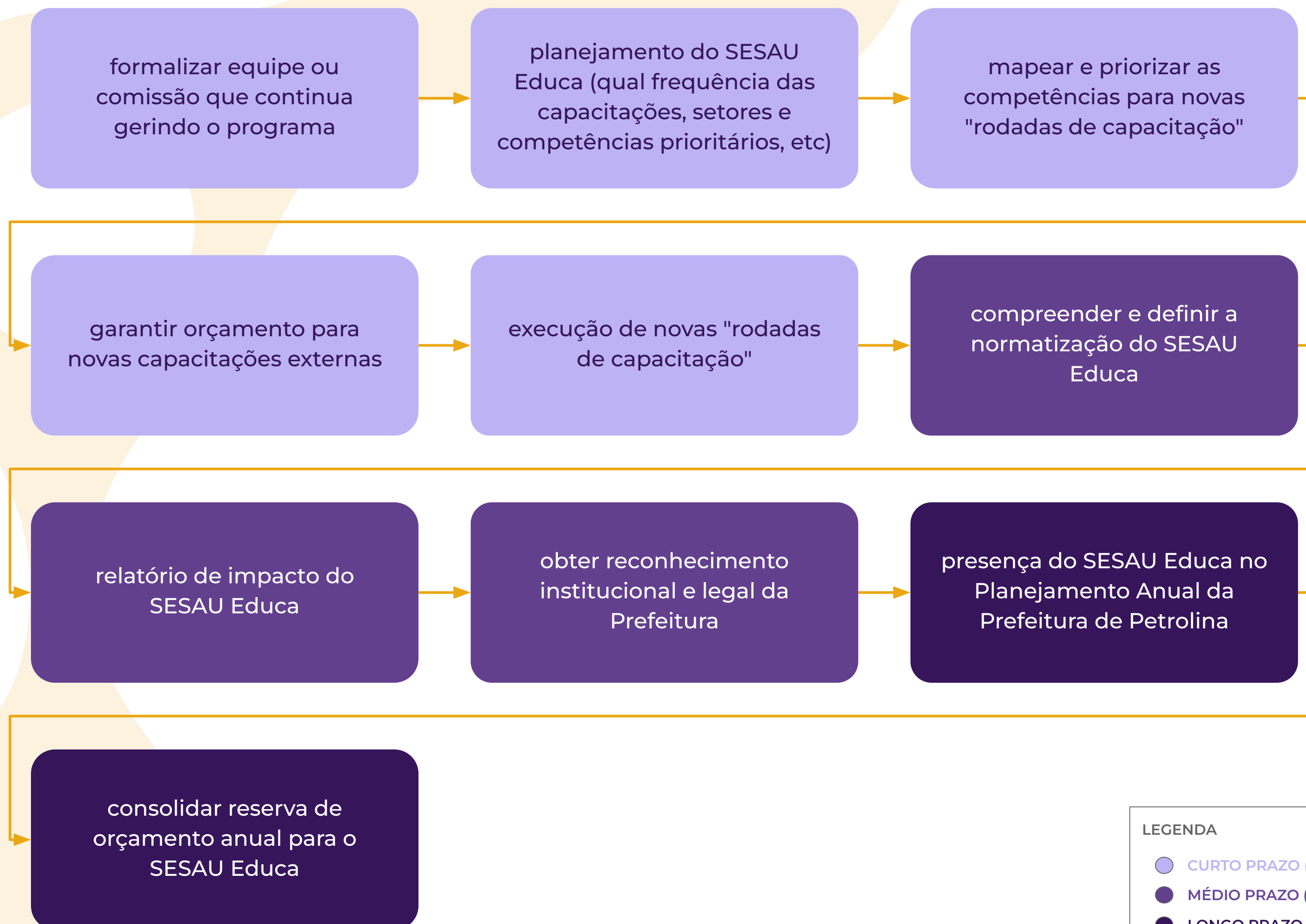
Próximos passos e recursos necessários para a
continuidade da solução desenhada



sumário

canvas de sustentabilidade

atividades a serem realizadas



canvas de sustentabilidade

detalhamentos

apoios institucionais necessários

SEFAZ (orçamento)

Secretário de Saúde

Prefeito

IGEPREV (infraestrutura)

*Controladoria e
Procuradoria (normatização)*

ASCOM (divulgação)

equipe para a sustentabilidade

*equipe com conhecimento
em noções básicas de RH*

*equipe com conhecimento
em noções básicas de
informática (slides,
formulários, etc)*

*ponto de contato com
influência política para
relacionar externamente*

*noções básicas de gestão de
projeto*

outros recursos necessários

*infraestrutura para Trocas
Internas (local e
equipamentos multimídias)*

*orçamento para
capacitações externas*

*insumos de papelaria para
impressão de formulários e
materiais didáticos*

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>
capacitar externamente servidores públicos da SESAU	eficácia - formulário de feedback (NPS)	ao fim de cada "rodada"	nº de capacitações ("rodadas")	formulário de inscrição
disseminar conhecimento por meio da Troca Interna	eficácia - formulário de feedback (NPS)	ao fim de cada "rodada"	nº de servidores que participaram de Trocas Internas	formulário de inscrição