

# JORNADA LÍDERES DA SAÚDE

Experiências dos municípios de Ananindeua,  
Fortaleza, Pelotas e Petrolina



# JORNADA LÍDERES DA SAÚDE

Experiências dos municípios de Ananindeua,  
Fortaleza, Pelotas e Petrolina



Realização:



Apoio:



Parceria:



**Agradecimento especial aos mentores que  
acompanharam a jornada e ajudaram os  
municípios a desenvolverem suas soluções**

**Ana Costa**

Secretária adjunta da Secretaria  
Estadual de Saúde do Rio Grande  
do Sul

**Andreia Godói**

Ex-Secretária de Saúde da Prefeitura  
de Mogi das Cruzes

**Elizabeth Jucá**

Secretária de Desenvolvimento Social  
de Minas Gerais

**Fábio Ferraz**

Secretário de Planejamento &  
Inovação Prefeitura de Santos/SP



## FICHA TÉCNICA

### DIRETORA-PRESIDENTE DA COMUNITAS

**Regina Esteves**

### COORDENAÇÃO DA PUBLICAÇÃO

**Dayane Reis**

Diretora de Comunicação, Conhecimento e Inovação da Comunitas

**Caroline Bondim Cotta**

Coordenadora de Conhecimento e Inovação da Comunitas

### CONTEÚDO, PESQUISA E REDAÇÃO

**Tomaz Vicente**

Co-fundador da Catálise

**Beatriz Ferreira**

Líder de projetos da Catálise

**Larissa da Silva**

Co-facilitadora

**Mateus de Mattos Sales**

Co-facilitador

**Thiago Tonus**

Co-facilitador

**Giovana Sabino**

Estagiária de Projetos da Catálise

### PROJETO GRÁFICO

**Aline Sato**

Designer da Catálise

### EQUIPE DA COMUNITAS PARTICIPANTE DA JORNADA

**Dayane Reis**

Diretora de Comunicação, Conhecimento e Inovação

**Thiago Milani**

Diretor de Projetos

**Caroline Bondim Cotta**

Coordenadora de Conhecimento e Inovação

**Ana Teresa Carvalho**

Coordenadora de Projetos

**Dayane Matos**

Coordenadora de Projetos

**Beatriz Raponi Vence Rey**

Analista de Conhecimento

### EQUIPE DA FUNDAÇÃO LEMANN PARTICIPANTE DA JORNADA

**Clarissa Malinverni**

Gerente de Gestão de Pessoas

**Mariana Cropalato**

Coordenadora da área de Lideranças no Setor Público

### EQUIPE DA CATÁLISE PARTICIPANTE DA JORNADA

**Tomaz Vicente**

Co-fundador da Catálise

**Beatriz Ferreira**

Líder de projetos da Catálise

**Larissa da Silva**

Co-facilitadora

**Mateus de Mattos Sales**

Co-facilitador

**Thiago Tonus**

Co-facilitador

**Giovana Sabino**

Estagiária de Projetos da Catálise

## **PARTICIPANTES DO PROGRAMA JORNADA DE LÍDERES DA SAÚDE**

### **ANANINDEUA**

**Daniel Barbosa Santos**  
Prefeito  
gabinete@ananindeua.pa.gov.br

**Thiago Matos**  
Secretário Municipal de Saúde  
thiago.pnage@gmail.com

**Manuelle Costa**  
Secretária Adjunta Municipal de  
Administração  
manuellecosta@yahoo.com.br

**Daniel Neves**  
Diretor de Recursos Humanos  
dansilvaneves@gmail.com

**Felipe Albuquerque**  
Diretor de Gestão Estratégica  
de Pessoas  
albuqfelipe123@gmail.com

### **FORTALEZA**

**Écio Batista**  
Vice-prefeito  
elcio.batista@iplanfor.fortaleza.ce.  
gov.br

**Galeno Taumaturgo Lopes**  
Secretário Municipal de Saúde  
galeno.taumaturgo@sms.fortaleza.  
ce.gov.br

**Caroline Feitosa**  
Coordenadora Executiva de Gestão  
de Pessoas  
caroline.feitosa@sms.fortaleza.ce.gov.br

**Lauro Cordeiro**  
Assessor Técnico da Coordenadoria de  
Gestão de Pessoas  
lauro.cordeiro@sms.fortaleza.ce.gov.br

**Luciana Santos**  
Assessora Jurídica  
luciana.santos@sms.fortaleza.ce.gov.br

**Luyane Pinheiro**  
Assessora Técnica da Coordenadoria  
de Gestão de Pessoas  
luyane.pinheiro@sms.fortaleza.ce.  
gov.br

**Mayra Braga**  
Assessora Técnica da Coordenadoria  
de Gestão de Pessoas  
mayra.braga@sms.fortaleza.ce.gov.br

**Rodolfo Sidney**  
Assessor Técnico da Coordenadoria de  
Gestão de Pessoas  
sidney.melo@sms.fortaleza.ce.gov.br

### **PELOTAS**

**Paula Mascarenhas**  
Prefeita  
gabinete.prefeita@pelotas.rs.gov.br

**Roberta Paganini**  
Secretária Municipal de Saúde  
rpaganinilauria@gmail.com

**Aline Machado**  
Diretora de Vigilância em Saúde  
alinepm24@hotmail.com

**João Matheus Soares**  
Assessor de Recursos Humano  
joaomatheusmiranda@hotmail.com

**Luciana Nunes**  
Diretora de Atenção Primária  
luciana.nunes.soares@gmail.com

**Márcia Helena dos Santos da Rosa**  
Coordenadora da Rede de Atenção  
Psicossocial  
dossantosdarosam@yahoo.com

**Pedro Rogério de Souza**  
Diretor de Gestão e Apoio Logístico  
pedro.souzampel@gmail.com

**Raquel Viegas**  
Dentista  
rvelias88@gmail.com

## **PETROLINA**

**Simão Durando**  
Prefeito  
gabineteprefeiturapetrolina@gmail.  
com

**João Luís Barreto**  
Secretário Municipal de Saúde  
jlbarreto@hotmail.com

**Mychell Dyego Silva Souza**  
Gestor de Pessoas  
mychell.smspetrolina@outlook.com

**Jussara Conceição Barbosa**  
Gestor de Folha de Pagamento  
jussara.conceicao@hotmail.com

**Brunna Danielly Vidal Angelim Leal**  
Gerente Técnico  
brunna.smspetrolina@outlook.com

**Hyanka Cardoso Nascimento**  
Gerente Técnico  
hyankacn2096@gmail.com

**Yandra Lorrane Pereira Macario**  
Assistente Administrativo  
yandralpmacario@outlook.com



# SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SOBRE A COMUNITAS E O FORTALECIMENTO DE LIDERANÇAS .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>SOBRE O PROGRAMA JORNADA LÍDERES DA SAÚDE.....</b>  | <b>13</b> |
| <b>A JORNADA LÍDERES DA SAÚDE EM ANANINDEUA.....</b>   | <b>15</b> |
| Como criar uma metodologia de avaliação de desempenho vinculada à progressão por produtividade e tempo |           |
| <b>A JORNADA LÍDERES DA SAÚDE EM FORTALEZA.....</b>  | <b>25</b> |
| Como desenhar um programa de saúde e bem-estar   |           |
| <b>A JORNADA LÍDERES DA SAÚDE EM PELOTAS .....</b>   | <b>35</b> |
| Como desenhar um programa de capacitação e desenvolvimento de lideranças                               |           |
| <b>A JORNADA LÍDERES DA SAÚDE EM PETROLINA .....</b>   | <b>45</b> |
| Como desenhar um prêmio que reconheça equipes com projetos inovadores                                  |           |



## **SOBRE A COMUNITAS E O FORTALECIMENTO DE LIDERANÇAS**

A Comunitas é uma organização da sociedade civil especializada em modelar e implementar parcerias sustentáveis entre os setores público e privado, gerando maior impacto do investimento social, com foco na melhoria dos serviços públicos e, conseqüentemente, da vida da população.

A instituição é independente, apartidária e sem fins lucrativos, formada por uma governança compartilhada, constituída por lideranças públicas e privadas, que têm em comum o espírito público que busca a transformação positiva do país.

A Comunitas desenvolve ações nos âmbitos estadual e municipal e também investe em gestão e disseminação do conhecimento gerado a partir das iniciativas realizadas com o objetivo de incentivar a replicabilidade de boas práticas.

Todas as iniciativas da organização possuem o objetivo de contribuir para que os gestores públicos sejam atores-chave na construção de uma administração pública transparente e aberta ao diálogo com a sociedade, capaz de responder às demandas por políticas sociais com eficiência, qualidade e responsabilidade.

As Jornadas de Conhecimento e Inovação formam parte do eixo de atuação em fortalecimento de lideranças e das capacidades para inovar dos gestores públicos e apoia governos municipais e estaduais na geração de soluções criativas para seus problemas.

As Jornadas também contribuem para completar o ciclo do conhecimento em gestão pública, garantindo a sua circulação entre governos para estimular a inovação na administração pública e qualificar os governos locais. Nesse sentido, o intuito das Jornadas é o de que o conhecimento não fique preso, mas antes que ele seja usado para alimentar novas iniciativas.

As Jornadas seguem o fluxo do conhecimento, iniciando em experiências que receberam apoio específico da Comunitas até chegar a governos que recebem esse novo conhecimento, contemplando todo o processo de absorção e incorporação com o fim de desenvolver iniciativas semelhantes inspiradas na ação de outros territórios.

## **SOBRE O PROGRAMA JORNADA LÍDERES DA SAÚDE**

O Programa Jornada Líderes da Saúde é uma jornada que **acompanhou quatro municípios espalhados por três regiões no Brasil** no desenho e desenvolvimento de soluções criativas, adaptativas e experimentais para diferentes desafios da gestão de pessoas na saúde.

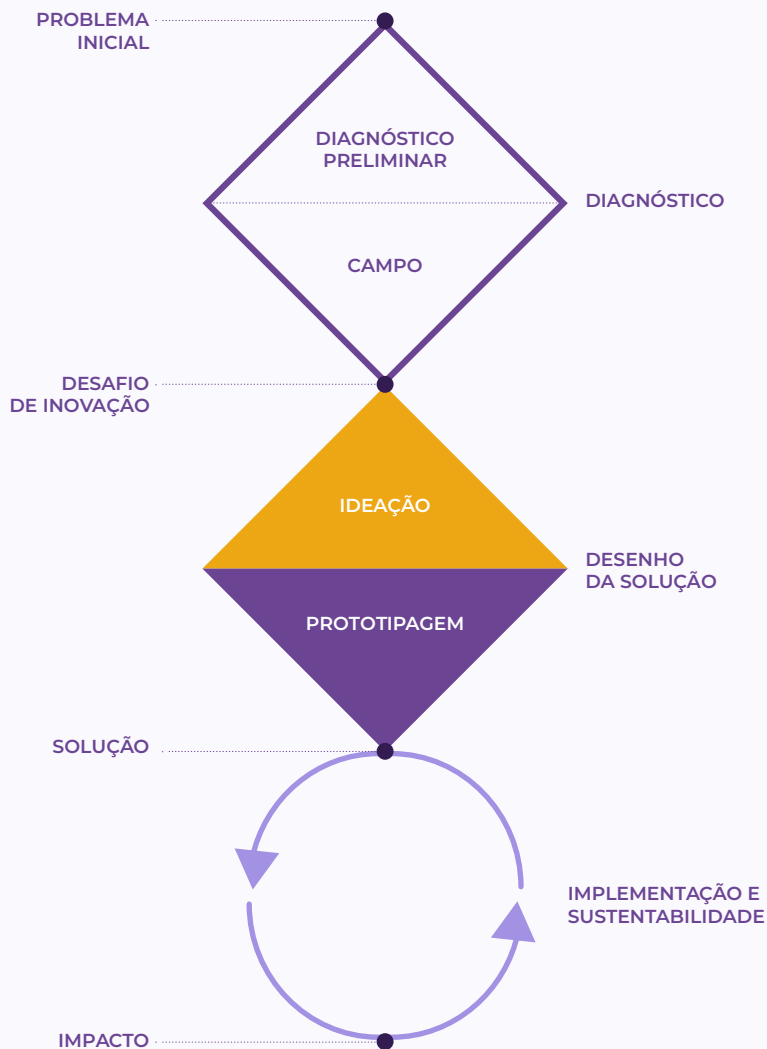
Iniciado em janeiro de 2023, o Programa é uma realização da Comunitas, em parceria com a Fundação Lemann, que busca fomentar a inovação e o desenvolvimento de lideranças no setor público.

Conduzidas por meio de processos de inovação, as equipes desenvolveram pilotos de projetos capazes de transformar o jeito que a gestão de pessoas no âmbito da saúde é feita em suas cidades. Pilotar uma solução significa implementar a primeira versão de uma solução em seu contexto real. Assim, suas lacunas podem ser identificadas e ajustadas rapidamente e com alta precisão, aumentando as chances de sucesso da solução em seu contexto real e diminuindo o gasto de recursos humanos e financeiros. No contexto da jornada foi dedicado um mês para a fase de pilotagem. A partir dos aprendizados os municípios desenvolveram um plano de escalabilidade e sustentabilidade para dar continuidade a solução desenhada.

Para saber mais sobre a metodologia do programa, ter acesso a suas ferramentas e saber detalhes da jornada, acesse a página

Jornada Gestão de Pessoas | Líderes da Saúde, na Rede Juntos:

<https://bit.ly/rede-juntos>.



Metodologia usada no Programa de Transformação em Gestão de Pessoas

**JORNADA LÍDERES DA SAÚDE  
EM ANANINDEUA**

**Como desenhar uma avaliação de  
desempenho de competências  
com critérios condizentes com o  
trabalho e estímulos recebidos**

## CARTA DO MUNICÍPIO

Ananindeua é uma cidade com mais de 500 mil habitantes no estado do Pará - PA, localizado na região Norte. Atualmente o Dr. Daniel Barbosa Santos é o prefeito da cidade.

Em seu Plano de Governo para a Prefeitura Municipal de Ananindeua - PMA, o Prefeito Dr. Daniel Santos apresenta como um dos importantes eixos de gestão a valorização do servidor público municipal, que perpassa pela implementação de uma Política de Gestão de Pessoas que contemple a adoção dos princípios de governança pública, formação de uma cultura de gestão para resultados, desenvolvimento profissional e capacitação contínua de gestores e servidores públicos.

Nesse sentido, nossa equipe direcionou os esforços durante a Jornada de Inovação para criar um Programa de Participação em Resultados, começando pelos servidores da saúde.

Esperamos com essa iniciativa contribuir para uma melhora do ambiente de trabalho e engajamento dos servidores e, também, impactar na melhoria dos serviços públicos de saúde em Ananindeua.



## PONTO DE PARTIDA

A Secretaria de Saúde (SESAU) e a Secretaria de Administração Municipal (SEMAD) de Ananindeua enfrentavam o problema de **como poderiam reconhecer e desenvolver o trabalho dos servidores municipais**, e com isso, fazê-los se sentirem valorizados e entregarem melhores serviços. Ao entrevistar os servidores da Prefeitura das áreas do jurídico, orçamento e unidades de saúde, a equipe de Ananindeua observou que muitos servidores não se sentem motivados com suas tarefas e não conhecem as metas de sua área, tendo casos que elas não estão definidas. Devido a esse contexto, eles não se sentem reconhecidos por seu trabalho e resultados. Ou seja, não há hoje uma estrutura ou programa organizacional que crie um ambiente positivo para melhores desempenhos com reconhecimento. Por isso, durante a jornada, a equipe desenvolveu e testou uma **avaliação de desempenho de competências** com critérios condizentes com o trabalho e estímulos

recebidos, aumentando o engajamento e melhorando a entrega dos serviços dos colaboradores.

As avaliações não chegam aos servidores, especialmente quando há uma avaliação positiva. Quando ocorrem erros, há muita cobrança. Então o programa pode ajudar nesse acompanhamento mais próximo dos servidores, ajudando em seu desenvolvimento e de suas equipes

- DANIEL, DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS

### Ananindeua identificou que...

- ▶ havia ausência de norteamento de atividades a serem desempenhadas;
- ▶ faltavam indicadores claros e mensuráveis na gestão;
- ▶ a remuneração era baixa e desatualizada;
- ▶ e os servidores estavam desmotivados e descontentes com o seus trabalhos.

### A solução pensada pela equipe busca...

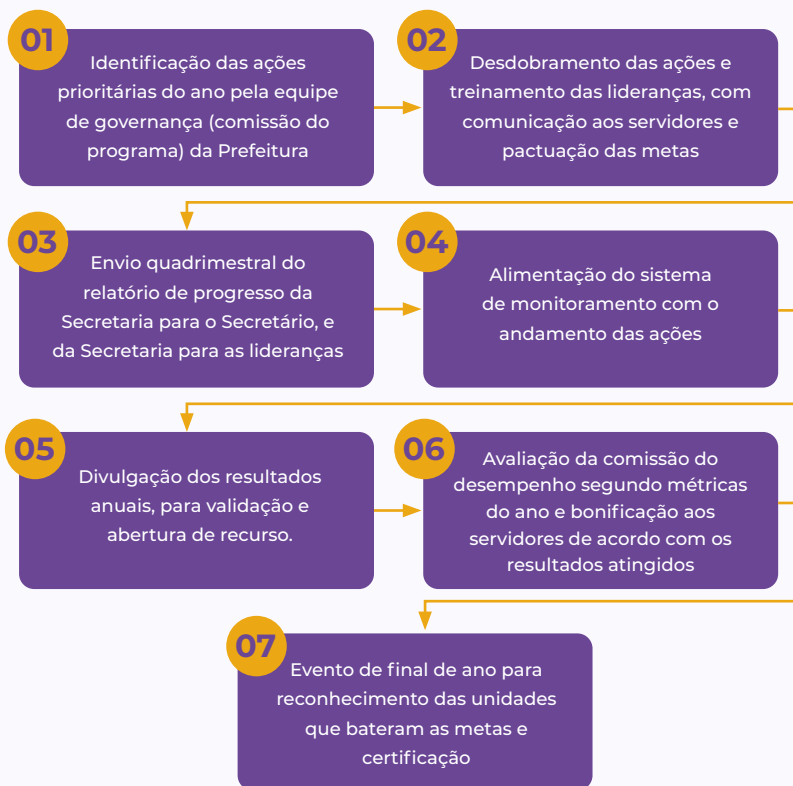
- ▶ estabelecer metas de trabalho;
- ▶ bonificar servidores de até 3 unidades com melhores desempenho;
- ▶ aumentar o engajamento e motivação;
- ▶ tornar o ambiente de trabalho mais satisfatório.

Neste documento você conhece a solução proposta por Ananindeua que tem como principal objetivo **criar 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.**

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COMPETÊNCIAS DE ANANINDEUA

**PROBLEMA CENTRAL:** 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?

**PÚBLICO-ALVO:** Servidores de Ananindeua da área da saúde



## PASSO A PASSO DA SOLUÇÃO

01

### Identificação das ações prioritárias do ano pela equipe de governança (comissão do programa) da Prefeitura

Com base no Plano de Governo, PPA e LOA, a equipe de governança da Prefeitura identifica quais serão os objetivos e as ações prioritárias para cada Secretaria no ano atual.

02

### Desdobramento das ações e treinamento das lideranças, com comunicação aos servidores e pactuação das metas

O desdobramento das metas se dará em três pilares com pesos diferentes na avaliação: 1) Avaliação Específica de Área (50 pontos); 2) Avaliação dos Usuários (30 pontos) e 3) Avaliação Geral de Indicadores Administrativos (20 pontos). Cada equipe e unidade de saúde então pactua suas metas com a liderança em busca do selo de qualidade.

Acesse o QR Code ao final para acessar o modelo de pesquisa



Na administração pública as lideranças têm ainda mais importância, por isso precisam estar preparadas e em desenvolvimento para contribuir para a motivação dos demais servidores. E fazer com que essas pessoas estejam motivadas é também uma tarefa complexa. Muitas vezes são pessoas com perfis que querem receber desafios.

- FÁBIO FERRAZ, MENTOR DE ANANINDEUA

**03**

### **Alimentação do sistema de monitoramento com o andamento das ações**

A SESAU e a SEMAD então tem acesso as atualizações de andamento dos indicadores e avaliação através do sistema de monitoramento, incluindo os três pilares. A previsão é que os números sejam fechados e divulgados a cada quatro meses, tanto as avaliações individuais quanto às avaliações por equipe e unidade. Assim os servidores e lideranças tem a possibilidade de correção de rota.

**Acesse o QR Code ao final para acessar o modelo de pesquisa**

**04**

### **Envio quadrimestral do relatório de progresso da Secretaria para o Secretário, e da Secretaria para as lideranças**

Os dados são então enviados para as lideranças e liderados em forma de relatório, com histórico e avaliações. O momento de feedback deverá ser incluído na rotina e as lideranças deverão ser treinadas para isso.

**Acesse o QR Code ao final para acessar o modelo de pesquisa**

**05**

### **Feedback e divulgação dos resultados anuais, para validação e abertura de recurso.**

Ao final do ano, as notas gerais e resultados são fechados e enviados para as Unidades de Saúde para validação, para que caso haja erro ou discordâncias os servidores possam abrir recurso do resultado.

Caso haja discordâncias o resultado do recurso precisa sair antes da divulgação das bonificações.

06

### **Avaliação da comissão do desempenho segundo métricas do ano e bonificação aos servidores de acordo com os resultados atingidos**

A avaliação de desempenho na Prefeitura de Ananindeua tem como objetivo, além de definir objetivos e métricas claras para a atuação das Unidades de Saúde, também motivar os servidores a partir de um impacto na sua remuneração.

Após a coleta dos dados promove-se então a avaliação das métricas, se foram atingidas ou não. A bonificação é então “recebida” por todos os servidores das unidades que estiverem entre as três melhores no ranking.

07

### **Evento de final de ano para reconhecimento das unidades que bateram as metas e certificação**

No final do ano realiza-se a premiação com selos de qualidade e destaques para todas as unidades, apenas as 3 com maiores notas recebem bonificação, mas todas recebem o selo.



Accesse os modelos de documentos do projeto no QR Code acima

## DICAS PARA A REPLICABILIDADE

Durante o mês de pilotagem da jornada, o município de Ananindeua testou a solução deles com as UBS Paulo Frota e Patrícia Sarmiento. A partir dessas interações, além das realizadas com os mentores, foram levantadas algumas dicas a serem consideradas ao escalar ou replicar a solução:

**01**

Preparar os gestores para o processo de feedback é fundamental. Muitas vezes não se está preparado para usar esse momento de forma construtiva e para pensar não só no que não deu certo, mas em como aprimorarmos e o que pode ser melhor desenvolvido.

**02**

Serem avaliados como indivíduos e também como equipes em suas unidades pode ser uma grande mudança na forma como os servidores se relacionam com suas metas e seu trabalho. Essa parte comportamental pode ter muita influência no programa.

**03**

Ter formas mais automatizadas de recolher os dados das unidades de saúde como ponto eletrônico e totens de atendimentos, por exemplo, podem facilitar o recolhimento de dados de faltas, atrasos, advertências e tempo médio de atendimento proporcionando melhor escalabilidade.





**JORNADA LÍDERES DA SAÚDE  
EM FORTALEZA**

# **Como desenhar um programa de saúde e bem-estar**

## CARTA DO MUNICÍPIO

No Plano de Governo de Fortaleza, assim como no Plano Plurianual 2022-2025, consta a ampliação da rede de equipamentos de saúde, melhoria contínua dos serviços e desenvolvimento de pessoas, por meio da atualização do Plano de Cargos, Carreiras e Salários. A Secretaria de Saúde do município busca também sempre o atendimento de excelência à população, e da mesma forma, a evolução gerencial da sua atual Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP).

Fortaleza é uma das capitais de maior quantitativo e complexidade quando se refere aos equipamentos de saúde. Preocupados com o bem estar dos nossos colaboradores e na melhoria do serviço prestado para a população, é que nós, Coordenadoria de Gestão de Pessoas, nos inscrevemos na Jornada de Inovação.

Convém citar que durante a pandemia do COVID-19, os trabalhadores da área da saúde foram bastante afetados em sua saúde física e mental. Dentro desse cenário, criou-se o Programa de Saúde e Bem-Estar, que apoia e incentiva os colaboradores a investirem tempo na sua saúde e, assim, é criado um melhor clima organizacional.

## PONTO DE PARTIDA

A Coordenadoria de Gestão de Pessoas da Secretaria Municipal da Saúde (COGEP/SMS) de Fortaleza, enfrentava o problema de **como poderia melhorar o bem-estar dos colaboradores e o clima organizacional da sede da SMS**, proporcionando sentimento de valorização, motivação e, por consequência, a melhora do atendimento à população.

De acordo com os resultados obtidos através de questionários disparados que buscaram o retorno dos colaboradores, observou-se a necessidade de trabalhar mais de perto os servidores da sede da SMS, relacionados aos aspectos referentes à saúde físico/mental e inteligência emocional.



O Projeto visa a implementação de ações a fim de valorizar e enaltecer o servidor, reconhecendo que o trabalho por ele realizado se faz elemento fundamental na construção da cidade e na efetivação de estratégias de governo (das ações de políticas públicas).

- CAROLINE FEITOSA, COORDENADORA  
EXECUTIVA DE GESTÃO DE PESSOAS DA SMS

### Fortaleza identificou que...

- ▶ os colaboradores da área da saúde tiveram sua saúde mental impactada negativamente pela pandemia;
- ▶ estavam mais estressados e ansiosos;
- ▶ a desmotivação na execução do trabalho.

### A solução pensada pela equipe busca...

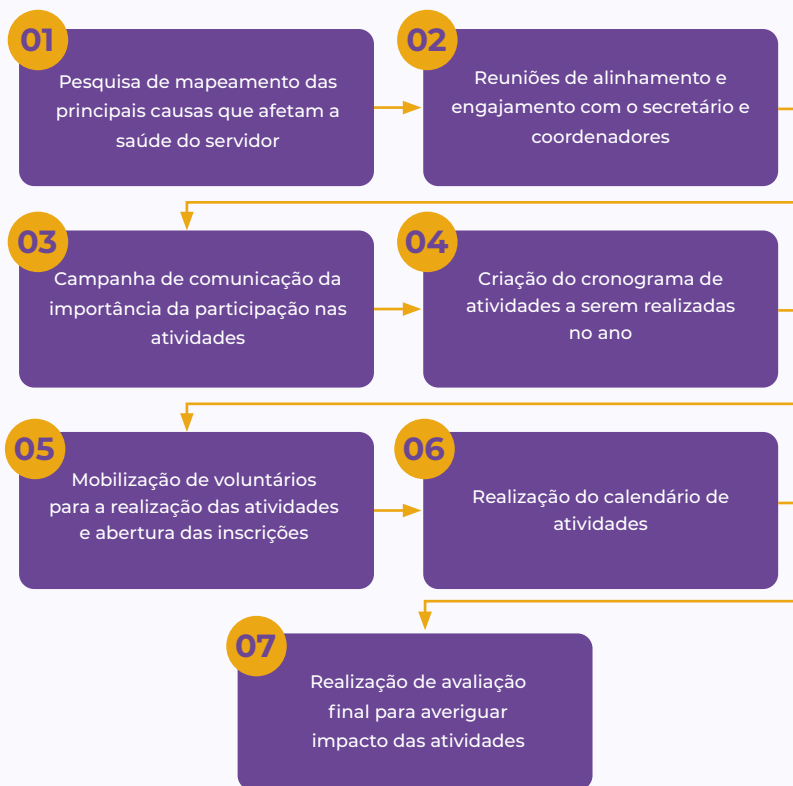
- ▶ criar momentos para que os colaboradores consigam dedicar tempo para cuidar do seu bem-estar, impactando diretamente na motivação para realizar seu trabalho;
- ▶ cultivar sentimento nos colaboradores de engajamento e valorização;
- ▶ melhorar feedback dos colaboradores relacionado ao desempenho no trabalho.

Neste documento você conhece a solução proposta por Fortaleza que tem como principal objetivo **apoiar os colaboradores a cuidarem da sua saúde física e mental**.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COMPETÊNCIAS DE FORTALEZA

**PROBLEMA CENTRAL:** Como podemos melhorar o bem-estar dos colaboradores e o clima organizacional da sede da Secretaria de Saúde para que eles se sintam valorizados e motivados, impactando positivamente no atendimento ao usuário?

**PÚBLICO-ALVO:** Colaboradores da sede da SMS



## PASSO A PASSO DA SOLUÇÃO

01

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

A partir da identificação das principais causas que afetam a saúde do servidor, é realizada uma pesquisa para entendimento e identificação desses fatores.

Acesse o QR Code ao final para acessar o modelo de pesquisa

02

### **Reuniões de alinhamento e engajamento com o secretário e coordenadores**

Ocorre uma reunião para engajar secretários e coordenadores no programa para que incentivem aos colaboradores de seus times a participarem das atividades.



A solução encontrada necessita de ampla participação de outros setores da SMS, uma vez que ela busca notoriedade e visa impactar o maior número de colaboradores da SMS.

- EQUIPE DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE

**03**

### **Criação do cronograma de atividades a serem realizadas no ano**

Com base nos principais fatores que afetam a saúde dos colaboradores, é projetada uma agenda de atividades a serem realizadas mensalmente. Alguns exemplos de ações são: passeio ciclístico, ciclos de palestras sobre saúde mental, pausas ativas, dentre outras.

**04**

### **Campanha de comunicação da importância da participação das atividades**

Para estimular a participação dos colaboradores é realizada uma campanha de comunicação explicando a importância dos cuidados com saúde e bem-estar e como isso também pode influenciar na prestação de serviço e entregas aos usuários.

**05**

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

Muitas das atividades são guiadas por voluntários. Assim, acontece uma mobilização para identificar e selecionar pessoas que possam contribuir com o programa. Os voluntários recebem estímulos especiais como comprovação do trabalho voluntário, oportunidades de monitoria, reconhecimento profissional, dentre outros.

**06**

### **Realização do calendário de atividades**

Após definido o cronograma e mobilizar os voluntários chega o momento de implementar as iniciativas.

Durante o programa é importante que as lideranças sejam co-participes e estimuladores da participação dos colaboradores.

07

### **Realização de avaliação final para averiguar impacto das atividades**

Para a melhoria e aperfeiçoamento do programa realizam-se avaliações quadrimestrais para identificar o impacto que as atividades geraram na saúde do colaborador, impacto no serviço e aprimoramento, se necessário.



Acesse os modelos de documentos do projeto no QR Code acima



## DICAS PARA A REPLICABILIDADE

Durante o mês de pilotagem da jornada, o município de Fortaleza testou a solução deles com os colaboradores da Coordenadoria da Gestão de Pessoas da Secretaria de Saúde. A partir dessas interações, além das realizadas com os mentores, foram levantadas algumas dicas a serem consideradas ao escalar ou replicar a solução:

### 01

Para engajar, é necessário existir ou construir uma equipe que acolha a intervenção de bem-estar, tomando cuidado para não esbarrar em questões culturais da organização.

Além disso, as pessoas devem enxergar propósito na iniciativa, o que pode ser gerado na ida proativa até elas.

### 02

O trabalho também deve ser feito com as lideranças, no sentido de engajar a sua participação nos programas e colaborar com as condições de envolvimento dos demais. Uma boa forma de lidar com elas é apontando as necessidades e ganhos na saúde.

Dessa forma, conseguimos ganhar prioridade nas agendas.

### 03

A atenção deve ser direcionada ao bem-estar do indivíduo, que vai além do bem-estar do trabalhador. Portanto, é necessário analisar os dados de saúde dos funcionários e consultá-los para desenvolver uma ação estratégica para a instituição. Assim, o bem-estar configura-se não como uma autorização, mas como uma forma de ser e estar no trabalho.



**JORNADA LÍDERES DA SAÚDE  
EM PELOTAS**

# **Como desenhar um programa de capacitação e desenvolvimento de lideranças**

## CARTA DO MUNICÍPIO

Para o município de Pelotas, evoluir nos temas relacionados aos recursos humanos é fundamental e parte do plano de governo. A intenção é que haja uma mudança cultural na gestão, com mais modernização e inovação nas políticas de valorização e reconhecimento dos servidores. Este movimento tem por objetivo evitar dois problemas comuns na administração pública: a duplicação de esforços e o desperdício de recursos humanos, materiais e financeiros.

Assim sendo, optamos por trabalhar nesta Jornada de Inovação o desenvolvimento das lideranças, a fim de proporcionar melhorias consistentes no médio e longo prazo. Acreditamos que o fortalecimento de competências das lideranças irá impactar diretamente o desempenho dos serviços públicos no nosso município. Alguns fatores que acreditamos que serão impactados são:

- ▶ Aumentar o poder de execução do governo, orientando o servidor para geração de impacto ou valor público.
- ▶ Aperfeiçoamento de ações estratégicas, monitoramento de resultados e modernização da gestão.
- ▶ Implementação de uma cultura e ambiente de aprendizagem.

## PONTO DE PARTIDA

A Secretaria de Saúde de Pelotas enfrentava o problema de como poderiam apoiar os líderes de equipes de forma que pudessem dedicar mais tempo de qualidade para o trabalho de liderança e para uma atuação mais estratégica. Ao entrevistar os servidores da Prefeitura, a equipe de Pelotas observou que muitos estavam sobrecarregados com atividades operacionais e tinham dificuldades em delegar e motivar a equipe, impactando na capacidade de desempenhar o seu papel de maneira estratégica enquanto lideranças.

Por isso, durante a jornada, a equipe desenvolveu e testou um programa de capacitação e desenvolvimento de lideranças com módulos imersivos, mentoria e plano de desenvolvimento individual

para que todos os líderes conheçam ferramentas e adquiram habilidades para atuar de forma mais estratégica,

Identificamos com a jornada que há uma necessidade de desenvolver algumas habilidades chave para os nossos líderes, como a capacidade de liderar a si mesmo, liderar equipes e liderar a organização como um todo. A partir das trocas com os colegas nas atividades de campo, validamos que estes são os 3 aspectos essenciais para garantir uma liderança atuando de maneira mais estratégica.

- ALINE MACHADO, MEMBRO DA EQUIPE DE PELOTAS

desenvolvendo competências para gerenciar a equipe de forma mais resolutiva e eficiente.

#### Pelotas identificou que...

- ▶ os líderes têm muitas tarefas operacionais;
- ▶ os líderes estão sobrecarregados;
- ▶ os líderes perdem prazos;
- ▶ os líderes não conseguem cumprir seus compromissos.

#### A solução pensada pela equipe busca...

- ▶ saber engajar a equipe e acessar o senso de motivação;
- ▶ capacidade de gerir conflitos de forma ágil e assertiva;
- ▶ ser mais resolutivo, produtivo, eficiente e estratégico em sua visão.

Neste documento você conhece a solução proposta por Pelotas que tem como principal objetivo **apoiar os líderes a terem mais tempo de qualidade para o seu trabalho de liderança e para uma atuação mais estratégica**, a partir do conhecimento de ferramentas e do desenvolvimento de habilidade necessárias para saírem de atuações operacionais.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COMPETÊNCIAS DE PELOTAS

**PROBLEMA CENTRAL:** Como podemos apoiar para que os líderes de equipes possam dedicar mais tempo de qualidade para o seu trabalho de liderança e para uma atuação mais estratégica a partir do conhecimento de ferramentas e do desenvolvimento de habilidades necessárias para conseguir sair de atuações operacionais?

**PÚBLICO-ALVO:** Líderes de equipes



## PASSO A PASSO DA SOLUÇÃO

01

### **Lançamento do Programa de Desenvolvimento de Líderes da Saúde, com abertura das inscrições.**

Em um site é compartilhado o funcionamento do programa, os benefícios de participar e como se inscrever. Neste site também está disponível o formulário de inscrição.

02

### **Processo de coleta dos interessados em participar do programa de desenvolvimento.**

O formulário de demonstração de interesse fica aberto por uma semana para coleta de interessados. Durante esse período são feitos alguns reforços e lembretes da divulgação do programa.

**Acesse o QR Code ao final para acessar o modelo de pesquisa**



Um bom líder resolve problemas, mas não pode assumir a responsabilidade de fazer o trabalho do seu liderado. Um bom gestor forma bons executores. Isso passa pela necessidade de priorizar, organizar a agenda e fazer escolhas sobre onde colocar a energia.

- FÁBIO FERRAZ, MENTOR DA JORNADA.



**03****Seleção dos líderes que participarão do programa, a partir da lista de inscritos e aplicação dos critérios definidos em edital.**

São aplicados os critérios (eliminatórios, classificatórios e de desempate), para definir quem irá participar do programa, visando obter diversidade nos perfis de liderança que participarão do programa. Ao encerrar a etapa de coleta de interessados, aplica-se os critérios e definir quem será selecionado!

**04****O servidor se organiza para participar das atividades e faz a capacitação externa.**

A convocação da primeira chamada dos selecionados pode ser feita por meio do Whatsapp, com um texto descrevendo as datas e horários, assim como disponibilizando um formulário de confirmação de presença. Após a finalização do prazo de confirmação de presença da primeira chamada, caso os confirmados não tenham fechado o número de vagas disponibilizado para a turma, convocar os próximos da lista (conforme os critérios de seleção) até completar a turma.

**05****Participação dos 5 módulos do treinamento (uma vez por semana, por 5 semanas), sendo que o último módulo a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual.**

Para viabilizar a participação, e criar um fluxo de aprendizado continuado, uma vez por semana há um encontro entre a turma em formação para receber o treinamento em alguma habilidade de liderança e

estímulos para colocá-las em prática imediatamente. A última semana do programa é dedicada a elaboração de um plano de desenvolvimento individual para cada líder.

[Acesse o QR Code ao final para acessar o modelo de pesquisa](#)

06

### **Acompanhamento do PDI por parte das lideranças dos participantes nos 3 meses seguintes.**

O plano de desenvolvimento individual é desenvolvido com base nos desafios de cada líder e depois são acompanhados pela liderança direta ao longo dos 3 meses após o programa de capacitação. Quinzenalmente ocorrem encontros entre líder e liderado para monitoramento das ações definidas, suporte no aprendizado do liderado e apoio para colocar estes aprendizados em prática no dia a dia de trabalho.

07

### **Realização de uma roda de feedback ao final do programa, para compartilhamento de aprendizados e boas práticas.**

Para encerrar o ciclo da jornada de aprendizagem, é realizado um momento final de celebração. O encontro tem 4 horas de duração. Nele todos compartilham suas conquistas e evoluções, assim como as dificuldades que encontraram ao longo do programa. Este compartilhamento pode ser usado como base para ajustar a rota das próximas turmas, tornando o aprendizado cada vez mais adequado às necessidades dos líderes servidores da saúde do município.

[Acesse o QR Code ao final para acessar o modelo de pesquisa](#)



Acesse os modelos de documentos do projeto no QR Code acima

## DICAS PARA A REPLICABILIDADE

Durante o mês de pilotagem da jornada, o município de Pelotas testou a solução deles com líderes da Secretaria de Saúde. A partir dessas interações, além das realizadas com os mentores, foram levantadas algumas dicas a serem consideradas ao escalar ou replicar a solução:

**01**

**Feedback** é essencial para desenvolver as pessoas. É papel do líder estar preparado para receber feedbacks do time, e também oferecer feedbacks de maneira estruturada e assertiva. Isso é uma das habilidades essenciais a ser desenvolvida em um programa de capacitação

**02**

É importante que o programa tenha desafios claros de curto prazo para que os aprendizados sejam assimilados aos poucos

**03**

Devemos sempre associar programas de formação com resultados esperados. É importante metrificar e monitorar o que se deseja obter das pessoas a partir de um determinado conteúdo.

**JORNADA LÍDERES DA SAÚDE  
EM PETROLINA**

**Como desenvolver um programa de  
aprendizagem com capacitações  
externas e disseminação interna de  
aprendizados**

## CARTA DO MUNICÍPIO

Para a gestão do município de Petrolina, a melhoria em gestão de pessoas está relacionada tanto com a satisfação e bem-estar dos membros da equipe, quanto com os resultados obtidos por esses profissionais. Desenvolver competências diversas e aumentar a cultura de aprendizagem e colaboração é um caminho para alcançar esse objetivo. Queremos, assim, reduzir a rotatividade dos profissionais, por estarem mais satisfeitos em trabalhar na Secretaria, além de melhorarmos nossa atuação, a partir da atualização das nossas práticas com ideias novas e referências de sucesso.

Optamos então por trabalhar nesta Jornada de Inovação o desenvolvimento de competências que sejam importantes à estratégia do município, mas também que elevem a satisfação do colaborador. Além disso, nossa solução foi pensada de forma que esse desenvolvimento chegue ao número máximo de servidores possível.

Acreditamos que o Sesau Educa, programa elaborado por nós durante a jornada, irá impactar diretamente o desempenho e satisfação dos serviços públicos do nosso município. Alguns fatores que acreditamos que serão impactados são:

- ▶ maior sentimento de valorização por parte dos servidores;

- ▶ aperfeiçoamento de carreira resultando em maior assertividade no trabalho;
- ▶ mais oportunidades de aprendizado e crescimento profissional.



## PONTO DE PARTIDA

A Secretaria de Saúde (SESAU) de Petrolina enfrentava o problema de **como poderiam desenvolver os servidores da Secretaria de Saúde**, e com isso, permitir que aqueles que estavam insatisfeitos com a perspectiva de crescimento conseguissem contribuir mais com os serviços e se desenvolvessem nas suas carreiras. Ao entrevistar os servidores da SESAU, a equipe de Petrolina observou que parte dos servidores não tinham perspectiva de progressão de carreira **por se sentirem desvalorizados e por falta de incentivos bem estruturados, como bonificações**. Ou seja, era necessário tornar os caminhos de retenção de talentos mais atrativos e explícitos.

Por isso, durante a jornada, a equipe desenvolveu e testou 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.



Achei muito interessante que os servidores sejam questionados de quais competências desejam desenvolver, mas isso é um mundo. É necessário a gestão também dizer quais as prioridades

- ANA COSTA, MENTORA DE PETROLINA



### Petrolina identificou que...

- ▶ parte dos servidores se sentiam desvalorizados;
- ▶ parte dos servidores não percebiam incentivos para a progressão de carreira;
- ▶ havia necessidade de reter talentos à alta rotatividade de servidores, derivada da baixa atratividade da carreira na Secretaria.

### A solução pensada pela equipe busca...

- ▶ valorização do servidor por meio da capacitação;
- ▶ alinhamento entre o desenvolvimento da sua própria carreira e o atingimento de melhores resultados;
- ▶ maior interesse no ambiente de trabalho da Secretaria.

Neste documento você conhece a solução proposta por Petrolina, que tem como principal objetivo fazer com que **aqueles que estão insatisfeitos com a perspectiva de crescimento possam contribuir mais com os serviços ao mesmo tempo que se desenvolvem em suas carreiras**, aumentando a retenção de talentos.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COMPETÊNCIAS DE PETROLINA

**PROBLEMA CENTRAL:** 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?

**PÚBLICO-ALVO:** Servidores insatisfeitos da Secretaria de Saúde



## PASSO A PASSO DA SOLUÇÃO

01

**Servidor responde uma pesquisa sobre competências importantes para seu trabalho.**

Priorização participativa de competências visando identificar quais delas geram valor à satisfação do servidor da SESAU.

02

**Líderes opinam nas competências dos servidores da sua área sobre quais são mais prioritárias à estratégia.**

Líder opina na priorização de competências possibilitando encontrar a interseção entre geração de valor ao servidor e ao atingimento da estratégia da secretaria.

03

**Servidores recebem convite para se inscreverem como participantes de capacitações externas.**

Com as visões das lideranças e servidores atuantes na ponta, é possível traçar as competências prioritárias e determinar quais cursos serão oferecidos no programa. As inscrições são abertas para os servidores públicos da



Tanto líder quanto servidor tem voz na priorização de competências e cursos. Cruzando essas duas informações é possível decidir e divulgar capacitações assertivas.

- MEMBRO DA EQUIPE DE PETROLINA

SESAU e, após analisadas pela equipe do programa, um servidor é contemplado para cada capacitação.

04

#### **O servidor se organiza para participar das atividades e faz a capacitação externa.**

Servidor contemplado pela capacitação externa recebe orientações, se aplicáveis, sobre sua viagem, ausência de posto de trabalho, gastos, necessidade de preparações para Troca Interna, entre outras.

Além disso, o participante faz, de fato, a capacitação externa, aprendendo novos conhecimentos no tema priorizado pelo programa.

**Acesse o QR Code ao final para acessar o modelo de pesquisa**

05

#### **O servidor se prepara para transmitir o conhecimento a mais pessoas na Troca Interna.**

A Troca Interna, momento para disseminação de aprendizados da capacitação externa pelo servidor contemplado para mais servidores interessados, é planejada em termos de conteúdo, infraestrutura, agendamento e público.

**Acesse o QR Code ao final para acessar o modelo de pesquisa**

**06**

**A Troca Interna acontece para disseminar conhecimentos para os demais servidores não contemplados pela capacitação externa.**

Outros servidores participam da Troca Interna e aprendem com quem fez a capacitação externa, fazendo com que o investimento da SESAU em capacitações chegue a mais pessoas.

**07**

**Os servidores colocam em prática os aprendizados e participam do mapeamento de resultados.**

Formulários de coleta de feedbacks sobre aprendizados e as experiências da Capacitação Externa e Troca Interna são enviados aos servidores que participaram.



Acesse os modelos de documentos do projeto no QR Code acima

## DICAS PARA A REPLICABILIDADE

Durante o mês de pilotagem da jornada, o município de Petrolina testou sua solução com o Setor de convênios e contratos e cargos da Secretaria Municipal de Saúde de Petrolina. A partir dessas interações, além das realizadas com os mentores, foram levantadas algumas dicas a serem consideradas ao escalar ou replicar a solução:

**01**

Podem existir muitas competências de interesse dos servidores e necessárias ao seu trabalho, portanto a priorização das competências mais importantes para a estratégia governamental é fundamental.

**02**

É relevante preparar as capacitações externas voltadas a aprendizados que sejam dentro da realidade dos problemas e maturidade dos setores que participarão. É importante requerer isso do fornecedor.

**03**

É razoável pensar que todos servidores públicos têm a mesma didática e disposição para ministrar Trocas Internas de conhecimento com outros colegas de trabalho. Sendo assim, é importante pensar a disponibilidade e interesse do servidor para ministrar esse momento como um critério de seleção para decidir quem fará a Capacitação Externa.





Realização:



Apoio:



Parceria:

