

BANCO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

Prática: Avaliação de Desempenho Funcional: Mapeamento de Perfil/Clima Organizacional

Área de Atuação: Gestão de Pessoas

Responsáveis: Isabella Alves de Lana Torres Queiros; Gilsa Eva de Souza Costa e Weber Afonso Rosa de Miranda

Cidade/Estado: Goiânia – GO

Órgão/Entidade: Secretaria de Estado de Indústria e Comércio - SIC

Período de Execução:

Início: 2011

Até: 2014

RESUMO

A Avaliação de Desempenho Funcional é um importante instrumento de gestão utilizado pelos órgãos públicos que tem como princípio a criação de um Modelo de Excelência de Gestão Pública, pautado na valorização dos servidores, permitindo que estes conheçam seus fatores de excelência, bem como as oportunidades de melhorias de crescimento profissional dentro dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, a Secretaria de Estado de Indústria e Comércio, órgão da administração direta do Poder Executivo do Estado de Goiás, desenvolveu este projeto de Avaliação de Desempenho Funcional almejando conhecer melhor o perfil de seus servidores, potencializando aquilo que eles têm de melhor para oferecer e auxiliando-os a corrigir e superar as possíveis dificuldades.

DESCRIÇÃO DETALHADA

Em julho de 2011 a Gerência de Gestão de Pessoas da Secretaria de Estado de Indústria e Comercio iniciou um projeto visando definir uma metodologia com critérios técnicos para gestão de pessoas. A 1ª etapa do projeto consistiu em entrevistar todos os responsáveis por Unidades Básicas, objetivando mapear as áreas de atuações e atribuir códigos aos servidores de acordo com as atividades desenvolvidas. Assim, após finalização do mapeamento das áreas de atuação e o perfil desejado para cada uma destas, os servidores foram divididos em quatro grandes grupos de acordo com o serviço desenvolvido.

Após esta etapa a Gerência elaborou o Manual de Avaliação de Desempenho Funcional dividido em quatro partes:

I Parte: Identificação do Servidor, quando o servidor acessa o Sistema de Avaliação este campo já vem preenchido com suas informações funcionais (cargo, lotação e código atribuído na primeira etapa do processo);

II Parte: Questionário Sócio demográfico - o servidor preenche campos com informações que permitem identificar, sua formação acadêmica, seus cursos de especialização/mestrado/doutorado, seus conhecimentos técnicos por áreas temáticas, fatores que o motivam a trabalhar na Pasta, entre outros;

III Parte: Avaliação de Desempenho - Esta é a etapa em que numa Avaliação 360°, todos são avaliados, inclusive os ocupantes de unidade básicas e o Chefe da Pasta. Neste questionário numa variação de nota de 6,1 a 10 os servidores são avaliados em nove itens :

- Liderança;
- Planejamento;
- Relacionamento;
- Senso de urgência;
- Conhecimento e Habilidades;
- Trabalho em Equipe;
- Iniciativa para Ação;
- Resultados do trabalho / Eficiência / Eficácia;
- Solução de Problemas;
- Existem quatro formas de Avaliação, sendo:
 - ✓ Auto avaliação: avaliação que o servidor fará de si mesmo;
 - ✓ Avaliação da Chefia Imediata: avaliação pelos chefes imediatamente superiores aos servidores (coordenador, unidade básica ou complementar);
 - ✓ Avaliação dos Pares: avaliação que os profissionais farão de seus colegas de trabalhos - considerando hierarquia e lotação;
 - ✓ Avaliação dos Subordinados: avaliação que o servidor fará do seu chefe imediatamente superior.

A Nota Final será composta por um resultado obtido de uma média ponderada onde o peso de cada nota atribuída se distingue pelo grupo onde o servidor foi codificado na 1ª etapa do trabalho e pela forma de avaliação. Após divulgação da Nota Final do servidor fica disponível para o Chefe imediato o Formulário de Feedback, o qual além da nota do servidor, evidencia os Fatores de Excelência e a Oportunidades de Melhorias individual de cada profissional.

Este formulário de FeedBack é utilizado para subsidiar o retorno que o Chefe Imediato deverá dar ao servidor sobre sua Avaliação e contém campo para que seja colocado pelo servidor suas sugestões de melhorias para o processo de Avaliação de Desempenho Funcional da SIC, assim como contestar algo que não concorde. O Formulário é impresso, assinado e arquivado em dossiê.

IV Parte: Clima Organizacional - tem como finalidade avaliar o ambiente (moral) dentro da Secretaria, mostrando fatores que poderão está interferindo diretamente no desempenho individual do servidor, e qual o nível de satisfação deste como relação a organização. O formulário é composto por quinze perguntas, sendo cinco de cada um dos itens abaixo:

- Ambiente de Trabalho;
- Relacionamento entre a Equipe de trabalho;
- Estrutura Organizacional.

RECURSOS DISPONIBILIZADOS

O projeto foi todo desenvolvido pela equipe de Gerência de Gestão de Pessoas e equipe de informática da Secretaria de Estado de Indústria e Comércio, assim o único recurso foi o capital humano da SIC.

RECURSOS ECONOMIZADOS

A Secretaria já havia iniciado um trabalho que resultaria na contratação de uma consultoria para desenvolver o serviço, somente o serviço de consultoria sem considerar o desenvolvimento do software estava sendo orçado em torno de R\$100.000,00. Assim, a Secretaria, por ter desenvolvido por seus próprios técnicos deve ter economizado cerca de R\$200.000,00

RESULTADOS OBTIDOS

Após aplicação dos formulários de Avaliação de Desempenho foi possível:

- Identificar o desempenho individual e coletivo, a formação e competências dos servidores da SIC;
- Identificar o GAP (diferença/lacuna) do padrão desejado pela organização e o padrão atingido pelo servidor;
- Fomentar uma cultura organizacional baseada na premiação por mérito;
- Fornecer feedback ao servidor do seu desempenho dentro da organização;
- Permitir que a Alta Direção conheça os anseios da organização, contribuindo assim de maneira mais eficiente na Gestão da Secretaria;
- Mapeamento de formação, conhecimentos técnicos e competências dos servidores, permitindo assim remanejamentos e treinamentos que visem a adequação dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes do servidor as necessidades da SIC;
- Servir de subsídio no ato de concessão da Gratificação de Estímulo Funcional – FOMENTAR e FUNMINERAL e Função Comissionada Administrativa.

CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR

Antes do desenvolvimento deste trabalho a Secretaria de Estado de Indústria e Comércio não possuía nenhum projeto de Gestão de Pessoas que permitisse ter um Banco de Dados consistente com informações de perfil e competências de seus servidores de sorte a possibilitar tomada de decisões estratégicas.

A SIC possui Gratificações de Estímulo Funcional-GEF's previstas nas Leis nº,15.558/2006 e nº.15648/2006, antes do processo não havia critérios técnicos de concessão das GEF's, após o trabalho desenvolvido é possível que os servidores recebam gratificações de acordo com a complexidade dos trabalhos que desenvolvem aliada a nota da Avaliação de Desempenho Individual.

Facilidade para conduzir processos de remanejamento interno, indicação para composição de Grupos de Trabalhos e treinamentos de acordo com o perfil do servidor e área de atuação dentro da SIC;