

VIII Congresso
CONSAD
de Gestão Pública



26, 27 e 28 de maio de 2015
Brasília / DF - Centro de Convenções Ulysses Guimarães

MÓDULO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

FERNANDA LÍRIO COUTINHO



MÓDULO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Fernanda Lírio Coutinho

RESUMO

O Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo – SIARHES, desde sua implantação, contribui para a automação e padronização de processos de recursos humanos referente às rotinas operacionais – base para o processamento da folha de pagamento dos servidores ativos do poder executivo, aposentados e pensionistas do Governo do Estado. Utilizando ferramentas de gestão e mecanismos sistêmicos, o SIARHES tem se consolidado como importante instrumento para execução da política de gestão de pessoas – instituída pela LC 637/2012, atuando nos seus sete pilares. O objetivo desse artigo é compartilhar a experiência do Estado na utilização da tecnologia da informação para gestão de pessoas, descrevendo o desenvolvimento e implantação do Módulo de Avaliação de Desempenho. O módulo tem a finalidade de sustentar a operacionalização e a gestão da Avaliação de Desempenho Individual a ser aplicada aos servidores efetivos dos Órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional, instituída pelo Decreto nº 3133-R de 19 de outubro de 2012.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o Governo do Estado do Espírito Santo tem promovido a modernização da máquina pública, buscando a profissionalização da administração e a valorização do servidor. Para isso, tem empregado grande esforço e adotado estratégias para desmantelamento da burocracia engessada, e transformação da administração pública.

Em 2006, estruturou um planejamento estratégico para 20 anos de administração. O ES-2025, que elenca entre as principais diretrizes estratégicas e ações, um projeto estruturante para a gestão de recursos humanos, e além de tratar sobre inovação na gestão e eficiência administrativa serve como base para que a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos – SEGER, promotora e implementadora de políticas públicas de gestão, elabore seus planejamentos e defina seus principais projetos. A SEGER, mais especificamente a Subsecretaria de Estado de Recursos Humanos – SUBRH é a principal responsável pelos processos de recursos humanos do estado e pelos projetos vinculados às dimensões de Valorização do Servidor e Gestão Integrada de Recursos Humanos, ou seja, pela gestão de pessoas no serviço público estadual.

Em 2012, através da Lei Complementar nº 637/2012, o Governo instituiu a Política de Gestão de Pessoas com objetivo de estruturar um modelo estratégico de gestão de pessoas no Poder Executivo Estadual, possibilitando o planejamento e a execução de instrumentos e ações de gestão de pessoas de forma estruturada e organizada. A nova Política de Gestão de Pessoas do Estado foi sistematizada em sete pilares: Planejamento de Recursos Humanos; Seleção e Admissão de Pessoal; Cargos, Carreira e Reconhecimento; Gestão de Desempenho; Desenvolvimento de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde Ocupacional; e Relações Sindicais.

Em Outubro de 2012, considerando a necessidade de aferir o desempenho e as competências do servidor no exercício das atribuições de seu cargo ou função, com foco em sua contribuição individual para o alcance das metas institucionais e ponderando a prioridade que vem sendo dada no aperfeiçoamento constante do servidor público do Estado visando à superação dos indicadores por meio da gestão do desempenho e competência funcionais, o Governo do Estado

publicou o Decreto nº 3133-R o qual dispõe sobre a instituição da Avaliação de Desempenho a ser aplicada aos servidores efetivos dos órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo.

Utilizando ferramentas de gestão e mecanismos sistêmicos, o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo – SIARHES tem se consolidado como importante instrumento para execução da política de gestão de pessoas, atuando nos sete pilares. O presente trabalho foi elaborado para compartilhar a experiência do Governo do Espírito Santo na utilização da tecnologia da informação para gestão de pessoas, descrevendo o desenvolvimento e implantação do Módulo de Avaliação de Desempenho do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo – SIARHES.

2. A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

Uma grande mobilização vem sendo empregada desde as primeiras propostas de reformulação das práticas de gestão de pessoas, e as mesmas perpassam pela interferência nas estruturas organizacionais e inserção de instrumentos de gestão que primam pela valorização e a profissionalização do servidor no âmbito do Governo do Estado do Espírito Santo.

A nova política de gestão de pessoas instituída através da Lei Complementar nº 637/2012 tem o objetivo de direcionar os instrumentos, processos e práticas de Gestão de Pessoas no Estado do Espírito Santo de acordo com suas estratégias, missão e princípios básicos, como:

- Atender aos preceitos constitucionais e limites legais;
- Motivação na organização;
- Manter alinhamento e reforçar o alcance dos objetivos estratégicos do Governo;
- Contribuir para o aumento da eficiência, sustentabilidade, eficácia e efetividade do governo, por meio da valorização, desenvolvimento e melhoria contínua do desempenho dos servidores.

Na busca por uma melhor sistematização e direcionamento de esforços, constitui-se a nova Política de Gestão de Pessoas em sete pilares, a saber:

- **Planejamento de Recursos Humanos:** a política de gestão de pessoas prevê que o planejamento de recursos humanos deve considerar as necessidades de pessoal de curto, médio e longo prazo, analisando as demandas quantitativas e qualitativas, ponderando os recursos humanos atuais e necessários para o futuro, bem como, os propósitos estratégicos estabelecidos. Este dimensionamento visa garantir a efetividade, eficácia e eficiência dos serviços públicos, de modo planejado e, sempre que possível, preventivo.
- **Seleção e Admissão de Pessoal:** Este pilar da política reforça o que prevê o atual Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado do Espírito Santo (Lei Complementar 46/1994), ou seja, serão providos nos cargos efetivos os candidatos aprovados em concurso público de provas ou provas e títulos e em casos de atribuições de direção, chefia ou assessoramento, deve-se nomear servidores para cargos comissionados, que se caracterizam pela livre nomeação e exoneração. Sugere também a possibilidade de se abranger no certame uma participação em curso especializado, onde se continua a avaliação dos candidatos. Sugere-se, a fim de facilitar o processo de adaptação, que o servidor seja envolvido em um processo de sensibilização e integração às peculiaridades do serviço público bem como ao novo ambiente de trabalho.
- **Cargo, Carreira e Reconhecimento:** O pilar Cargo, Carreira e Reconhecimento tem como objetivo prover o Estado de norteadores para a gestão de carreira dos servidores, alinhando-a adequadamente ao sistema remuneratório vigente, às movimentações possíveis e aos horizontes de carreira oferecidos. A gestão das carreiras, de acordo com a legislação, deve se pautar pelo desenho estratégico organizacional vigente, pelos limites orçamentários e pelo planejamento de recursos humanos.

- **Gestão de Desempenho:** Neste pilar o Governo do Estado busca o alinhamento das distintas características e rendimentos do servidor, mobilizados no contexto profissional, em prol de uma melhor e contínua atuação no ambiente de trabalho. A Avaliação de Desempenho já vem sendo utilizada no Governo do Estado do Espírito Santo, de uma forma especial, para fins de aprovação no estágio probatório e a consequente aquisição da estabilidade, com a finalidade de contribuir para a melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados a sociedade. Outro instrumento para medir o desempenho é a Avaliação de Desempenho Individual que objetiva identificar as competências do servidor público, onde as mesmas interferem no desempenho, que possam ser aprimoradas por meio de plano de desenvolvimento de capacitação e aperfeiçoamento profissional. Atualmente, a Avaliação de Desempenho Individual é aplicada para todos os servidores efetivos do Poder Executivo Estadual, sendo que os ciclos de avaliação ocorrem anualmente. A aferição do desempenho individual do servidor precede de elaboração conjunta entre avaliador e avaliado de um plano de ações para as atividades a serem executadas, que servirá de parâmetro para fins de verificação do desempenho. Também deverá ser elaborado pelo avaliador plano de capacitação e desenvolvimento do servidor, que servirá de apoio tanto para o aprimoramento profissional do avaliado, quanto para suprimir deficiências que porventura sejam identificadas no processo avaliativo de desempenho.
- **Desenvolvimento de Pessoas:** O pilar Desenvolvimento de Pessoas promoverá ações educacionais que estimulem o aprendizado contínuo do servidor alinhado às necessidades estratégicas do Poder Executivo Estadual buscando complementação da formação inicial, contínuo desenvolvimento da formação do quadro de servidores, aperfeiçoamento de desempenho e preparação para atuação em atividades mais complexas e demandas futuras. Para isso, o Governo do Estado deverá manter Escola(s) de Governo que ofereça(m) as ações

educacionais previstas nos planos de desenvolvimento das carreiras do Poder Executivo Estadual. A(s) Escola(s) de Governo deve(m) atuar de forma integrada e conjunta com os órgãos da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual, complementando esforços e evitando redundância e o não atendimento das necessidades na oferta de ações de desenvolvimento do quadro de servidores. O Desenvolvimento de Pessoas deverá identificar as necessidades, tanto no plano individual quanto no coletivo; planejar as ações de desenvolvimento, considerando os tipos possíveis de ações, as limitações orçamentárias e as necessidades de priorização; executar as ações educativas; e avaliar de resultados, reforçando ações bem sucedidas e apontando necessidades não supridas.

- **Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde Ocupacional:** Dada as demandas por conhecimento da situação da saúde do servidor, bem como, as causas de adoecimentos, a necessidade de reduzir o índice de absenteísmo e o desejo do Estado em promover melhoria na qualidade de vida no trabalho, o Governo do Estado estabelecerá o Sistema de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, composto por ações e ferramentas que visem à garantia das condições biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais adequadas à atuação dos servidores no exercício de suas funções. Estas ações serão promovidas de forma integrada, considerando os diversos entes envolvidos: Governo, dirigentes, servidores e comunidade e deverão observar o ciclo proposto pela polícia de diagnóstico e mapeamento de prioridades; planejamento de ações e ferramentas necessárias; execução e acompanhamento; avaliação de resultados; e registro e redirecionamento de ações.
- **Relações Sindicais:** Este pilar busca o relacionamento respeitoso entre Governo e as entidades representativas constituídas legalmente de maneira equilibrada com as estratégias do Governo, os limites legais e os cenários socioeconômicos previstos, respeitadas as competências institucionais e constitucionais específicas. O pilar

Relações Sindicais deverá contar com uma estratégia de comunicação que alinhe expectativas dos distintos entes e faça fluir as informações necessárias no seu devido tempo, ficando facultada a realização de eventos sindicais para auxílio na estratégia de comunicação. Para tanto, avaliou-se a necessidade de um contínuo acompanhamento dos cenários internos e externos que possam refletir em tais relações, a fim de se possibilitar uma atuação rápida e assertiva, ao mesmo tempo em que permita que o governo se prepare para os desafios futuros. O Governo do Estado deve não só construir estratégias de negociação, mas também manter e assegurar a qualidade de suas implementações de modo a desenvolver relacionamentos de longo prazo, focando-se na continuidade das ações e não meramente em soluções pontuais.

Nesse contexto, o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo – SIARHES vem atuando, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 1 – Atuação do SIARHES nos sete pilares da Política de Gestão de Pessoas



3 O SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACAO DE RECURSOS HUMANOS DO ESPÍRITO SANTO – SIARHES

O Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo – SIARHES é uma iniciativa da Secretaria de Estado de Recursos Humanos – SEGER em parceria com o Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo – PRODEST e suporta a gestão de pessoal ativo da Administração Direta, Autarquias, Fundações e Empresas Públicas e a geração da folha de pagamento de aposentados e pensionistas dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

Constitui-se de um instrumento para gerenciamento e controle das atividades de administração de recursos humanos, integrando as unidades setoriais de pessoal dos órgãos centrais com as unidades descentralizadas. Atualmente, o Governo do Estado possui cerca de 83 mil servidores entre ativos, aposentados e pensionistas, distribuídos nos 53 órgãos e entidades. O sistema é operacionalizado por aproximadamente 1400 usuários, distribuídos nas 254 unidades usuárias.

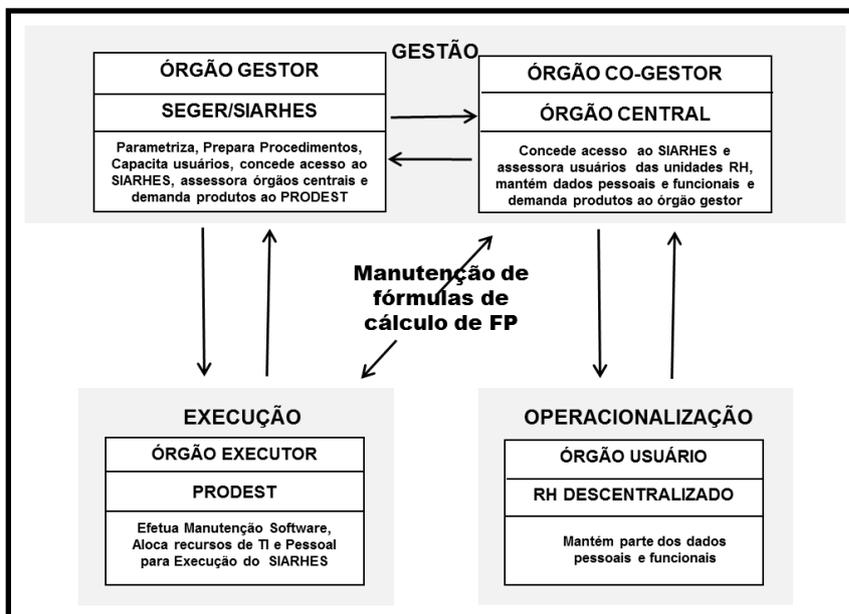
A implantação do SIARHES, em janeiro de 2004 para a Administração Direta e em janeiro de 2007 para as Autarquias e Fundações, representou para o Governo do Estado do Espírito Santo um grande avanço na automação e padronização dos processos de recursos humanos. Substituiu mais de 50 (cinquenta) outros sistemas de pagamento de pessoal que eram utilizados paralelamente em cada órgão/entidade de forma descentralizada, os quais efetuavam, em muitos casos, pagamento de pessoal de forma diferenciada para mesmas categorias funcionais, pois apesar do pagamento ser regulamentado por uma mesma legislação base, possuíam parametrizações distintas.

A existência de uma única base de dados de recursos humanos, implementada com parametrização sistêmica uniforme, possibilitou maior agilidade na obtenção de dados e informações de recursos humanos para estudos, projetos e tomadas de decisões e garantiu a integração dos dados pessoais e funcionais como os dados financeiros do servidor, produzindo para o Governo maior eficiência na área de recursos humanos, proporcionando aos gestores públicos condições de avanço na implantação do novo modelo de gestão, baseado em resultados e no planejamento fundamentado em informações.

Após a implantação e descentralização do sistema para as unidades do interior do Estado, a Gerência do SIARHES, responsável por sua gestão, vem atuando na consolidação das funções tratadas na época da implantação (funções essenciais a produção da folha de pagamento) e no estudo/implementação de funções especiais que visam otimizar os processos de recursos humanos utilizando ferramentas de gestão e mecanismos sistêmicos. A partir daí, tem se consolidado como importante instrumento para gestão de pessoas.

O gestor do sistema possui como papel fundamental a articulação de ações e prestação de assessoria aos órgãos centrais, destacando-se as atividades de análise e implementação de novas funcionalidades, parametrização e manutenção de tabelas sistêmicas, definição e implementação de procedimentos operacionais, capacitação de usuários, concessão e bloqueio de acesso aos usuários dos órgãos centrais e homologação de novas versões do sistema. Além das atividades citadas, faz toda a interlocução das demandas sistêmicas junto ao órgão executor do software. A figura abaixo ilustra o modelo de gestão sistêmica adotado para gestão do SIARHES.

Figura 2 – Modelo de Gestão Sistêmica do SIARHES



Seguindo o modelo de gestão utilizado pela Gerência do SIARHES, a operacionalização do sistema com a manutenção dos dados dos servidores é atribuição do setor de recursos humanos dos órgãos centrais, e quando este possuir, também das suas unidades descentralizadas, levando para mais próximo do servidor o registro das ocorrências da vida pessoal e funcional.

4. O MÓDULO DE AVALIAÇÃO

4.1 Situação anterior

Em outubro de 2012 o Governo do Estado publicou o Decreto nº 3133-R o qual dispõe sobre a instituição da Avaliação de Desempenho Individual a qual passar a ser um instrumento da Política de Gestão de Pessoas do Governo do Estado que visa reconhecer e desenvolver o servidor público efetivo do Poder Executivo Estadual, contribuindo para a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos. O Decreto prevê que a aferição do desempenho individual do servidor público estadual efetivo deve ser realizada anualmente, no mês de março, por meio de avaliação de desempenho individual, tendo por base os seguintes critérios, constantes no Formulário de Avaliação de Desempenho Individual – FADI, na forma do Anexo I:

- I. Postura profissional – atua com esmero no cumprimento dos seus deveres, seguindo os preceitos morais e éticos no exercício do cargo;
- II. Trabalho em equipe – relaciona-se de forma cordial com as pessoas de diversos níveis hierárquicos, de forma a manter o ambiente de trabalho produtivo, bem como desenvolve tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados efetivos para a instituição, colaborando com o desenvolvimento dos trabalhos;
- III. Aplicação de normas e procedimentos – conhece e aplica corretamente as normas legais, regimentais e procedimentais e respeita a hierarquia instituída;

- IV. Iniciativa e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas – demonstra iniciativa e pró atividade na execução de suas atividades, bem como apresenta alternativas para solucionar problemas e situações inesperadas, contribuindo para tornar o trabalho mais produtivo e eficaz;
- V. Conhecimentos técnicos – domina e busca aprimorar os conhecimentos necessários para a realização das atividades associadas ao exercício de suas atribuições;
- VI. Qualidade do trabalho – planeja e realiza as atividades com exatidão e clareza, evitando o retrabalho;
- VII. Produtividade no trabalho – realiza o trabalho com rapidez e rendimento adequado, levando em conta a complexidade, o tempo de execução e as condições de trabalho;
- VIII. Aproveitamento em programas de capacitação – aplica os conhecimentos adquiridos em programas de capacitação e dissemina-os no ambiente de trabalho, visando à melhoria do serviço público prestado.

Cada um dos critérios será avaliado segundo a escala de frequência abaixo:

- I. **Não demonstra:** não apresentou o que era esperado, considerando a sua experiência profissional e contexto de trabalho/função;
- II. **Demonstra poucas vezes:** apresentou poucas vezes o que era esperado, observando-se entrega desejável em poucas situações, considerando a sua experiência profissional e contexto de trabalho/função;
- III. **Demonstra muitas vezes:** aproximou-se do que era esperado e atendeu em boa parte aos padrões de desempenho, considerando a sua experiência profissional e contexto de trabalho/função;
- IV. **Sempre demonstra:** entregou totalmente o que era esperado e atendeu plenamente aos padrões de desempenho, considerando a sua experiência profissional e contexto de trabalho/função.

Constam ainda no FADI dados funcionais do servidor e do chefe avaliador como número funcional, nome, período avaliativo, cargo, lotação (órgão/entidade) e setor de localização.

Além do preenchimento do Formulário de Avaliação de Desempenho Individual – FADI compete à chefia imediata do servidor, elaborar semestralmente, em conjunto com o avaliado, o plano de ação para suas atividades através do Formulário de Acompanhamento de Desempenho de Atividades – FADA, conforme Anexo II.

A finalidade da avaliação de desempenho individual é utilizá-la como instrumento de gestão, identificando as competências que interferem no desempenho dos servidores, para que possam ser aprimoradas por meio de plano de desenvolvimento de capacitação e aperfeiçoamento profissional.

Para coordenar e controlar as ações essenciais à eficácia do processo de avaliação de desempenho individual dos servidores públicos efetivos, o Decreto antecipa a necessidade de instituir uma comissão específica, em cada órgão ou entidade, integrada por servidores públicos com formação de nível superior, composta no mínimo por três servidores titulares e respectivos suplentes denominada Comissão de Avaliação de Desempenho – CAD.

A Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos – SEGER, por meio da Gerência de Carreira e Desenvolvimento do Servidor – GECADS, é a gestora deste processo de Avaliação de Desempenho tendo como atores as unidades de recursos humanos de cada órgão ou entidade, os avaliadores, os chefes ratificadores, os avaliados e os membros da CAD.

Nesse contexto, o primeiro ciclo de Avaliação de Desempenho ocorrido em março de 2013, foi operacionalizado de forma manual, utilizando formulários em papel, com instrução de processos físicos que tramitavam entre os diversos atores envolvidos no processo. A unidade de recursos humanos era responsável por instruir o processo de Avaliação de Desempenho Individual de cada servidor e encaminhar ao respectivo chefe avaliador que preenchia os formulários disponíveis em planilha eletrônica, no site da SEGER (www.seger.es.gov.br), fazia a impressão do documento, efetuava a assinatura e dava ciência aos seus avaliados, colhendo a assinatura dos mesmos. Em casos de avaliador e avaliado da mesma carreira,

os processos com os Formulários de Avaliação de Desempenho Individual eram encaminhados ainda para análise e ratificação do superior imediato do chefe avaliador na estrutura organizacional. Depois de concluída a avaliação, os processos eram devolvidos à unidade de recursos humanos que devia remeter todos os documentos à Comissão de Avaliação de Desempenho – CAD do respectivo órgão ou entidade para a sua homologação. Neste modelo, as CADs analisavam os formulários preenchidos para cada servidor no ciclo avaliativo com o objetivo de acompanhar e fiscalizar o processo de Avaliação de Desempenho Individual, verificando a existência de omissão, contradição ou obscuridade, apontando-as fundamentadamente e, em caso de necessidade, devolviam os processos com as avaliações para os respectivos avaliadores, para as devidas retificações. As avaliações homologadas retornavam para arquivo na unidade central de recursos humanos. O referido fluxo está representado no Anexo III.

O formato de operacionalização deste instrumento de gestão trazia prejuízo ao processo de avaliação, pois era moroso, de custo elevado e não possibilitava uma visão gerencial das avaliações, uma vez que todas as informações estavam registradas em formulário impresso e, se houvesse necessidade de consolidação destas informações o trabalho seria novamente manual, pois deveriam ser coletados e agrupados em cada processo, aumentando a possibilidade de ocorrência de erro, e em certas situações, falta de dados consistentes.

4.2 Solução adotada

Após entendimentos entre a Gerência de Carreira e Desenvolvimento do Servidor – GECADS/SEGER e a Gerência do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo – SIARHES/SEGER, ficou definido que o processo de Avaliação de Desempenho seria informatizado, visando otimizar e modernizar a gestão da referida ferramenta de desenvolvimento e valorização do servidor, além de facilitar a sua execução e reduzir custos operacionais. A Gerência do SIARHES elaborou o projeto de implantação do módulo de avaliação no SIARHES, com integração ao Portal do Servidor, site na internet acessado através do endereço www.servidor.es.gov.br onde o servidor público estadual tem acesso a diversos tipos de serviço como contracheque, informe de rendimentos, simulação de empréstimo consignado, entre outros.

O projeto teve como parceiros o Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Espírito Santo – PRODEST, como desenvolvedor do sistema, a Gerência de Carreira e Desenvolvimento do Servidor – GECADS da SEGER como apoio e orientador das parametrizações e implementações necessárias e a Escola de Serviço Público do Espírito Santo – ESESP como apoio ao fornecer recursos para os treinamentos.

Em maio de 2013, iniciou-se o projeto com a necessidade de analisar/estudar as legislações referentes ao assunto e mapear as atividades concernentes ao processo de Avaliação de Desempenho, ou seja, era preciso realizar um diagnóstico do formato adotado para operacionalizar a Avaliação de Desempenho. Com o apoio da GECADS/SEGER, foram identificadas as principais atividades do processo, seus atores e as atribuições e definida uma proposta do processo de forma informatizada, conforme demonstrado na figura constante no Anexo IV.

Assim sendo, o módulo de Avaliação de Desempenho foi desenvolvido considerando algumas atividades que devem ser realizadas no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo – SIARHES e outras no Portal do Servidor. As atividades a serem realizadas no SIARHES foram atribuídas à unidade de recursos humanos e as atividades no Portal do Servidor direcionadas aos Avaliadores, Avaliados e membros da CAD. Dentre as atividades realizadas no SIARHES, podemos destacar:

- **Cadastro da CAD e de seus membros:** Na transação de cadastro de Comissão, o sistema permite cadastrar o tipo de Comissão, data de início, data de término, o órgão responsável por aquela comissão, sua finalidade e seus membros. No cadastro dos membros é possível manter o histórico de participação de cada membro e suas respectivas funções.
- **Identificação dos servidores que deverão participar do processo de Avaliação de Desempenho:** Esta identificação é realizada através de mecanismo sistêmico que possibilita, através de regras baseadas no Regime Jurídico, Tipo de Vínculo, Categoria, Subcategoria e Órgão/Entidade, compor conjuntos de servidores candidatos a

participar do processo de Avaliação de Desempenho. Esse mesmo mecanismo possibilita a criação de grupos por cargos, função, forma de remuneração, e setor de localização, dentre outras regras de pesquisa.

- **Criação do processo de Avaliação de Desempenho:** Para cada formulário de avaliação, cria-se um processo no sistema que irá armazenar todos os dados deste formulário como data início e data fim do período avaliativo, tipo do formulário (FADI ou FADA), grupo de servidores que serão avaliados, além de indicar o órgão responsável pelo processo. É também nesta transação que o gestor do processo controla a fase atual de cada formulário. Para o processo de avaliação de desempenho é possível registrar a fase “Inicial”, “Avaliação” e “Final”. Na fase “Inicial” é permitido ao usuário vincular servidores ao processo e correlacionar Avaliadores e Avaliados. A fase “Avaliação” indica que o formulário está liberado para preenchimento via Portal do Servidor, possibilitando ainda alterações de avaliadores, nos formulários que ainda encontram-se sem assinaturas. Já a fase “Final” é um indicativo de conclusão do processo, não sendo mais permitido alterar avaliador nem proceder à avaliação do servidor.
- **Vinculação dos servidores selecionados ao processo de Avaliação de Desempenho criado:** Após identificar os servidores que deverão participar do processo e agrupá-los, o sistema exige a vinculação deste grupo ao processo de avaliação.
- **Correlação do Avaliado e seu Avaliador:** Nesta funcionalidade os responsáveis pelo processo de cada unidade de recursos humanos registra o avaliador de cada avaliado, podendo fazer esta indicação individualmente ou em grupo.

Dentre as atividades realizadas no Portal do Servidor, vale ressaltar:

- **Preenchimento do Formulário de Acompanhamento de Desempenho de Atividades – FADA:** o desenvolvimento da ferramenta no Portal do Servidor contou com uma integração ao SIARHES, buscando os dados de identificação do servidor e do chefe

avaliador, informações de avaliados por avaliador em cada processo. O avaliador preenche as atividades propostas para o período avaliativo e depois faz o acompanhamento da execução do planejado, preenchendo outros campos do formulário também no portal do servidor. Após registradas todas as atividades, tanto o avaliador quanto o avaliado registram suas assinaturas de forma eletrônica no formulário. Estes dados ficam registrados na base de dados do SIARHES.

- **Preenchimento do Formulário de Avaliação de Desempenho Individual – FADI:** também foi desenvolvido no Portal do Servidor serviço para preenchimento do FADI integrado ao SIARHES, buscando os dados de identificação do servidor e do chefe avaliador, informações de avaliados por avaliador em cada processo. O avaliador preenche a avaliação do servidor para todos os critérios estabelecidos e registra sua assinatura. Ao assinar um e-mail é encaminhado ao avaliado comunicando que sua avaliação acaba de ser preenchida pelo avaliador e está disponível para assinatura no Portal do Servidor. O Avaliado acessa o portal, registra se concorda ou discorda da avaliação e assina eletronicamente o documento. Estes dados também ficam registrados na base de dados do SIARHES.
- **Homologação do processo de Avaliação de Desempenho,** com registro de assinatura eletrônica dos membros da Comissão de Avaliação de Desempenho – CAD: os membros da CAD acessam este serviço para registrar a homologação do processo de avaliação.

Além de toda a implementação desenvolvida no SIARHES e Portal do Servidor, é importante frisar as consultas e os relatórios que foram desenvolvidos e disponibilizados para os usuários com o objetivo de facilitar a execução e a gestão da Avaliação de Desempenho, destacando entre outros:

Consultas:

- Situação das Avaliações dos Avaliados (FADI / FADA)
- Total de pontos obtidos na Avaliação de Desempenho FADI dos Avaliados por Avaliador

- Situação das Assinaturas da CAD
- Relatório da Avaliação de Desempenho por Processo
- Quantitativo de Servidores Avaliados por Avaliador

Relatórios:

- Formulário de Avaliação de Desempenho Individual – FADI
- Formulário de Acompanhamento de Desempenho de Atividades – FADA

Após desenvolvimento e testes, no final do mês de fevereiro de 2014, implantamos o FADI eletrônico, preenchido através do Portal do Servidor. O serviço de homologação do processo para os membros da CAD foi concluído em abril de 2014 e o FADA implementado em setembro de 2014. Foram habilitados pelo menos dois usuários dos RHs cada órgão ou entidade, ou seja, cerca de 100 servidores tendo como base o Manual de Procedimentos preparado para esta finalidade. Além dos servidores da unidade de recursos humanos, foram habilitados na nova ferramenta os membros das CADs de cada órgão/entidade.

5 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

O acesso ao SIARHES é efetuado através do endereço <http://remoto.dcpr.es.gov.br>, que requer dois níveis de login. Um para a rede e outro para o sistema, providos respectivamente através da Gerência do SIARHES e do PRODEST, segundo padrões de acesso por tipo de usuário, preparados de acordo com as atividades desempenhadas pelo servidor. Algumas informações sobre o sistema pode ser obtidas no site da SEGER, no endereço www.seger.es.gov.br, através do link do SIARHES.

6 APRENDIZAGEM

Em cada etapa do projeto, identificamos situações que contribuíram para agregar conhecimentos de forma individual, social e institucional. O contato com os usuários dos setores envolvidos nos proporcionou conhecer seu dia-a-dia, sua

realidade profissional, sua estrutura de trabalho, seus questionamentos e seus ideais e nos fez refletir sobre vários aspectos no andamento do projeto e nas demais atividades da área de recursos humanos. Estamos tratando de dados pessoais e funcionais dos servidores, e o comprometimento com a segurança e fidelidade destes dados, além das experiências já mencionadas, deixamos como sugestões para o desenvolvimento de projetos semelhantes.

Carece de registro e reforço, a questão relativa à necessidade de interação, cada vez maior, entre os órgãos, na busca de melhorias operacionais e apresentação de sugestões para que os processos sejam aprimorados e expandidos. O trabalho conjunto é necessário para melhor caracterizar as deficiências existentes e para o desenvolvimento de ações como esta.

Entre os conhecimentos adquiridos, destaca-se, a identificação da necessidade de:

- Melhorias na padronização para inserção dos dados no sistema;
- Documentação das regras e critérios utilizados no desenvolvimento do projeto;
- Identificação de “pessoas-chaves” nos setores envolvidos no projeto;
- Existência de um setor que vê o processo de fora, possibilitando uma visão holística do mesmo;
- Criar metodologia interna de constante apresentação das ferramentas do sistema. Nem sempre o executor da atividade conhece que ela poderia ser realizada de outra forma, até conhecer uma ferramenta a ele apresentada;
- Utilização da tecnologia de informação alinhada aos processos e a maneira dos servidores executarem suas atividades;

Dentre os fatores que contribuíram para o sucesso do projeto, destacamos:

- A estratégia adotada e o comprometimento das equipes envolvidas;
- A abrangência do projeto, não limitando sua atuação às técnicas e sistemas, mas com a participação e envolvimento das pessoas, tratando com respeito as ações que influenciam no redimensionamento das tarefas por elas executadas;

- O feedback constante, com participação efetiva da Gerência do SIARHES;
- A utilização da metodologia após sua implantação. Percebe-se que muitas vezes o sistema e o processo são bons, mas se não forem utilizados não vemos os resultados;
- O Modelo de Gestão do SIARHES, onde um setor que não atua diretamente com o processo, pode estrategicamente observar o todo e contribuir com melhorias. Geralmente o setor que executa uma rotina, tem o foco nessa execução, não conseguindo parar para avaliar os processos e as mudanças necessárias.
- A união do conhecimento das regras de negócio com o conhecimento das ferramentas do sistema.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto contribui, mesmo que de forma indireta para o cidadão, na medida em que se torna um instrumento facilitador à gestão dos recursos humanos inseridos em diversas áreas, inclusive nas atividades fim do governo. Vemos essa contribuição, também, quando os dados disponíveis à sociedade se tornam mais coerentes com a realidade, aumentando à confiança do cidadão em relação à administração pública num momento em que se exige mais transparência dos seus atos. Dentre esses fatores, não podemos deixar de mencionar a redução de despesas com o serviço público, aliado ao aumento de qualidade, disponibilizando esses recursos financeiros para outras atividades.

Com a implantação deste módulo, a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos – SEGER conta com uma ferramenta que possibilita a gestão dos instrumentos estabelecidos para mensurar o desempenho dos seus servidores podendo direcionar cada vez mais os esforços necessários no aprimoramento do serviço ao cidadão.

Em se tratando de um sistema de informação para gestão de recursos humanos, não basta apenas implantá-lo; é necessário o desenvolvimento de atividades complementares e melhorias sistêmicas buscando aprimoramento constante.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. et al. **Implementação da Nova Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Espírito Santo**: Uma proposição fundamentada na meritocracia / VI Congresso CONSAD de Gestão Pública / p. 1-20 / abril.2013

ESPÍRITO SANTO. **Lei Complementar 637/2012**, de 27 de agosto de 2012. Institui a Política de Gestão de Pessoas dos Servidores Públicos do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo. Disponível em http://201.62.46.63/seger/images/atividades/gestao_de_pessoas/LC_N_637_2012_Politica_de_Gestao_de_Pessoas.pdf. Acesso em 20 de abril de 2015.

ESPÍRITO SANTO. **Decreto nº 3133-R**, de 19 de outubro de 2012. Dispõe sobre a instituição da Avaliação de Desempenho a ser aplicada nos Órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional.. Disponível em http://www.seger.es.gov.br/seger/images/atividades/gestao_de_pessoas/avaliacao_individual/DECRETO%203133-R%2022-10-2012.pdf. Acesso em 30 de abril de 2015.

SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS. **Informações sobre o SIARHES**. Disponível em <http://www.seger.es.gov.br/seger/index.php/siarhes>. Acesso em 17 de abril de 2015.

ANEXOS

Anexo I – Formulário de Avaliação de Desempenho Individual – FADI

ANEXO II						
 GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO						
FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - FADI						
IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR						
NUMERO FUNCIONAL	NOME	ATO DE NOMEAÇÃO	PERÍODO AVALIADO DE ____/____/____ A ____/____/____			
CARGO	LOTAÇÃO (ÓRGÃO/ENTIDADE)	LOCALIZAÇÃO (SETOR)	CLASSE QUE O SERVIDOR ESTÁ: CLASSE QUE O SERVIDOR CONCORRE:			
IDENTIFICAÇÃO DO CHEFE AVALIADOR						
NUMERO FUNCIONAL	NOME	CARGO/FUNÇÃO	LOTAÇÃO	LOCALIZAÇÃO (SETOR)		
CRITÉRIO	ESCALA DE PONTUAÇÃO					PONTOS OBTIDOS
	Pontuação Máxima	Não Demonstra	Demonstra Poucas Vezes	Demonstra Muitas vezes	Sempre Demonstra	
I - Postura Profissional: atua com esmero no cumprimento dos seus deveres, seguindo os preceitos morais e éticos no exercício do cargo.	10					0
II - Trabalho em Equipe: relaciona-se de forma cordial com as pessoas de diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo, bem como desenvolve tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados efetivos para a instituição, colaborando com o desenvolvimento dos trabalhos.	15					0
III - Aplicação de Normas e Procedimentos: conhece e aplica corretamente as normas legais, regimentais e procedimentais e respeita a hierarquia instituída.	10					0
IV - Iniciativa e Capacidade de Lidar com Situações Novas e Inusitadas: demonstra iniciativa e proatividade na execução de suas atividades, bem como apresenta alternativas para solucionar problemas e situações inesperadas, contribuindo para tornar o trabalho mais produtivo e eficaz.	12					0
V - Conhecimentos Técnicos: domina e busca aprimorar os conhecimentos necessários para a realização das atividades associadas ao exercício de suas atribuições.	9					0
VI - Qualidade do Trabalho: planeja e realiza as atividades com exatidão e clareza, evitando o retrabalho.	16					0
VII - Produtividade e Resultados do Trabalho: realiza o trabalho com rapidez e rendimento adequado, levando em conta a complexidade, o tempo de execução e as condições de trabalho.	20					0
VIII - Aproveitamento em Programas de Capacitação: aplica os conhecimentos adquiridos em programas de capacitação e dissemina-os no ambiente de trabalho, visando à melhoria do serviço público prestado.	8					0
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS						0
OBSERVAÇÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL						
CONCLUSÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL			NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
LOCAL E DATA _____ NOME/ASSINATURA DO CHEFE AVALIADOR CARGO/FUNÇÃO _____			DECLARO QUE TOMEI CIÊNCIA DO RESULTADO DA MINHA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NESTA DATA E QUE: [] CONCORDO COM O RESULTADO OBTIDO NA PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO [] DISCORDO DO RESULTADO OBTIDO NA PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO, E IREI INTERPOR OS RECURSOS CABÍVEIS, COM OS FUNDAMENTOS PERTINENTES, NOS PRAZOS REGULAMENTARES. LOCAL E DATA _____ NOME/ASSINATURA DO SERVIDOR AVALIADO CARGO/FUNÇÃO _____			
COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO						
A Comissão de Avaliação de Desempenho - CAD do (a) (nome órgão/entidade), constituída pela Portaria ____ de ____ de ____ de _____, ratifica o Resultado desta Avaliação de Desempenho Individual.						
LOCAL E DATA _____		NOME/ASSINATURA DO PRESIDENTE DA CAD CARGO/FUNÇÃO _____		NOME/ASSINATURA DO MEMBRO DA CAD CARGO/FUNÇÃO _____		NOME/ASSINATURA DO MEMBRO DA CAD CARGO/FUNÇÃO _____

Anexo II – Formulário de Acompanhamento de Desempenho de Atividades – FADA

ANEXO I

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
 FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO DE ATIVIDADES - FADA

ATO DE NOMEAÇÃO		PERÍODO AVALIADO	
LOCALIZAÇÃO (SETOR)		DE ____/____/____ A ____/____/____	
IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR			
CARGO/FUNÇÃO		LOCALIZAÇÃO (SETOR)	
IDENTIFICAÇÃO DO CHEFE MEDIATO (AVALIADOR)			
CARGO/FUNÇÃO		LOCALIZAÇÃO (SETOR)	

DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	COMPLEXIDADE DA ATIVIDADE	STATUS	FEEDBACK AO SERVIDOR	ATTITUDE TOMADA A PARTIR DO FEEDBACK	ATTITUDES QUE FOMOS RESI
	() ALTA () MÉDIA () BAIXA	() Cumprido antes do prazo () Cumprido no prazo () Cumprido fora do prazo. () Em execução () Não cumprido.	() SIM () NÃO FORMAS:		
DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	COMPLEXIDADE DA ATIVIDADE	STATUS	FEEDBACK AO SERVIDOR	ATTITUDE TOMADA A PARTIR DO FEEDBACK	ATTITUDES QUE FOMOS RESI
	() ALTA () MÉDIA () BAIXA	() Cumprido antes do prazo () Cumprido no prazo () Cumprido fora do prazo. () Não cumprido. () Em execução.	() SIM () NÃO FORMAS:		
DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	COMPLEXIDADE DA ATIVIDADE	STATUS	FEEDBACK AO SERVIDOR	ATTITUDE TOMADA A PARTIR DO FEEDBACK	ATTITUDES QUE FOMOS RESI
	() ALTA () MÉDIA () BAIXA	() Cumprido antes do prazo () Cumprido no prazo () Cumprido fora do prazo. () Não cumprido. () Em execução.	() SIM () NÃO FORMAS:		
DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	COMPLEXIDADE DA ATIVIDADE	STATUS	FEEDBACK AO SERVIDOR	ATTITUDE TOMADA A PARTIR DO FEEDBACK	ATTITUDES QUE FOMOS RESI
	() ALTA () MÉDIA () BAIXA	() Cumprido antes do prazo () Cumprido no prazo () Cumprido fora do prazo. () Não cumprido. () Em execução.	() SIM () NÃO FORMAS:		

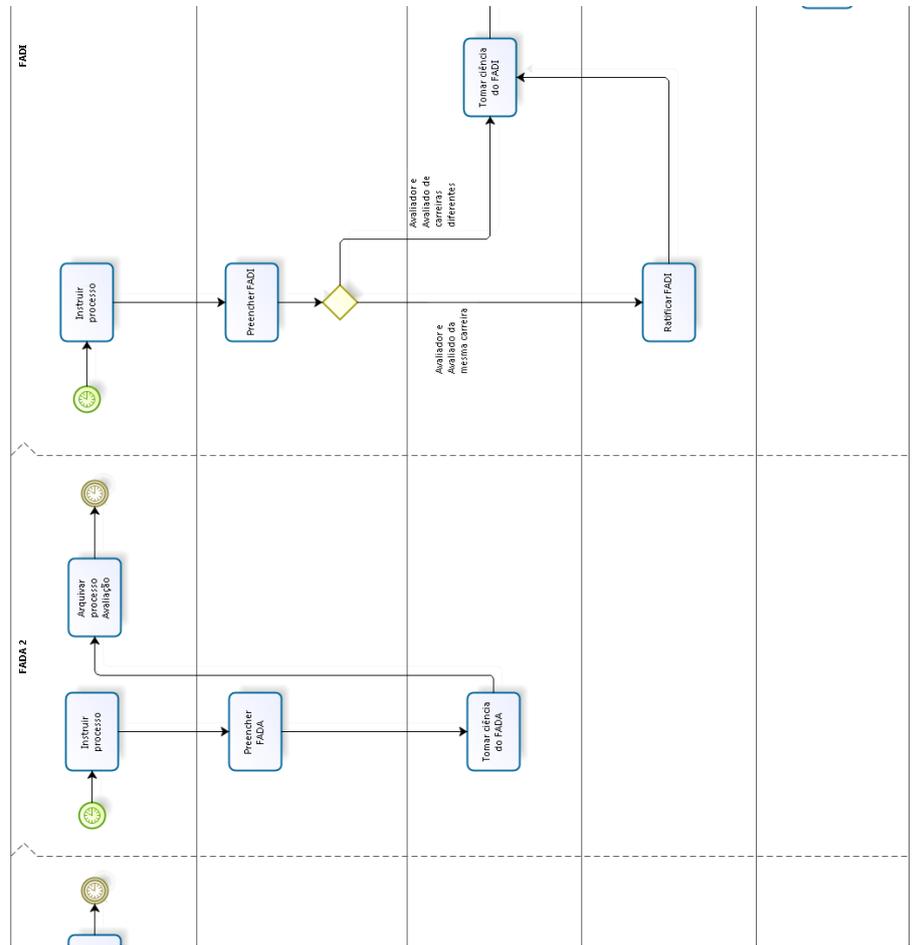
CIÊNCIA E COMENTÁRIOS DO SERVIDOR	
-----------------------------------	--

NOME/ASSINATURA DO CHEFE AVALIADOR
CARGO/FUNÇÃO

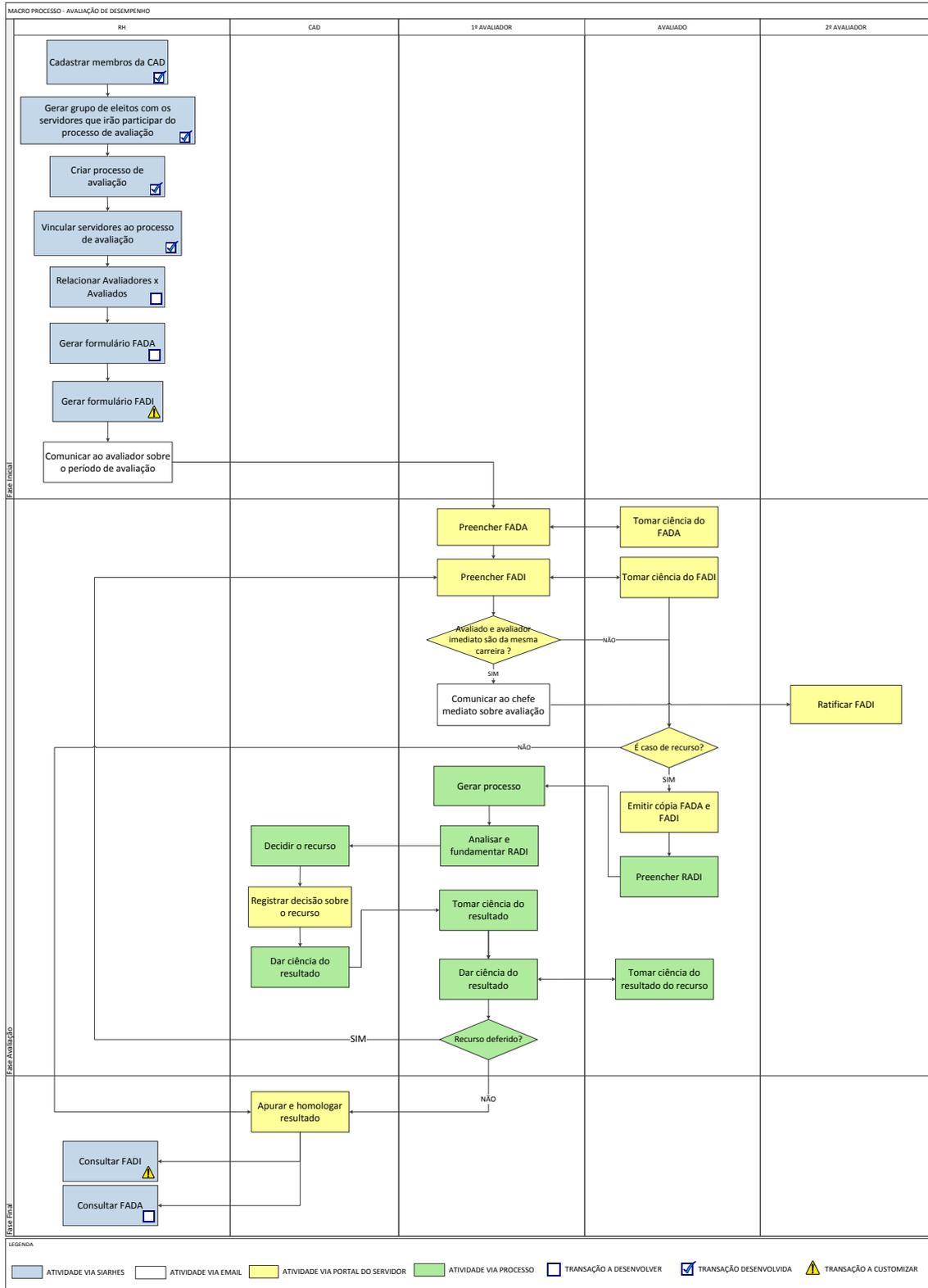
NOME/ASSINATURA DO SERVIDOR AVALIADO
CARGO/FUNÇÃO

LOCAL E DATA

Anexo III – Fluxograma do processo da Avaliação de Desempenho – antes do projeto



Anexo IV – Fluxograma do Processo de Avaliação de Desempenho – depois do projeto



AUTORIA

Fernanda Lírio Coutinho – Analista do Executivo da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo – SEGER, atuando na Gerência do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIARHES. Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, Especialista em Marketing e Especialista em Políticas Públicas de Gestão.

Endereço eletrônico: fernanda.coutinho@seger.es.gov.br