

CATEGORIA I: Larga Escala

Avaliação de Desempenho Online

Secretaria Municipal de Gestão

Resumo:

A Avaliação de Desempenho realizada por meio de instrumentais em papel tornava o processo moroso e centralizado, sobrecarregando às URH's em virtude do grande fluxo de trabalho necessário durante a execução. Com o projeto, modernizamos o processo disponibilizando formulários online aos servidores, informatizando as etapas anteriores e posteriores à sua execução, eliminando as atividades manuais realizadas pelas URH's, propiciando agilidade no gerenciamento do processo em todas as etapas.

1. Inovação

Qual o problema público que o projeto busca resolver? (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

O processo de Avaliação de Desempenho realizado por meio de instrumentais em papel se tornava uma tarefa demorada e trabalhosa sobrecarregando as unidades de recursos humanos (URH) durante o período de fechamento do ciclo (outubro a dezembro), devido à necessidade de centralização das informações para serem encaminhadas à Secretaria de Gestão (SG).

Para contextualizar sobre o processo, resumimos as principais etapas das atividades executadas pelas URH's durante o fechamento do ciclo:

1. Receber, imprimir, separar e distribuir os instrumentais aos servidores de sua Secretaria;
2. Recolher e organizar os instrumentais, após o preenchimento manual pelos servidores;
3. Digitar as notas de todos os servidores de sua unidade em programa responsável por capturar e transmitir as notas para que sejam calculadas e consolidadas em SG,

O principal problema encontrado na utilização dos instrumentais em papel é o fato de que, posteriormente, as notas precisavam ser digitadas em um sistema local sem integração com o sistema SIGPEC (Sistema Integrado de Gestão de Pessoas e Competências) sendo necessário exportar os dados e importar no SIGPEC e, no momento da exportação, eram identificadas divergências na lotação dos servidores, nos instrumentais emitidos em níveis diferentes e até mesmo erros de digitação com notas trocadas, sendo necessário tratar manualmente cada caso individualmente antes de importar para o SIGPEC, resultando em um processo demorado mais do que o aceitável devido à necessidade de centralização das informações, grande volume de servidores e sobretudo por se tratar de um processo muito manual.

Como o problema foi resolvido? (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Informatizando as etapas do processo de Avaliação de Desempenho e substituindo os instrumentais em papel por instrumentais online disponibilizados no Portal do Servidor. Com a informatização do processo, a geração e distribuição dos instrumentais passaram a ser executadas por uma funcionalidade criada no sistema SIGPEC que seleciona os servidores participantes do processo de avaliação e, de acordo com seu nível (gerencial ou funcional), gera os instrumentais disponibilizando-os na área privada do Portal do Servidor, reduzindo consideravelmente o tempo gasto nessa etapa do processo e custos com impressão.

Além do descrito acima, a implantação do projeto possibilitou a eliminação de atividades que eram realizadas pelas URH's (impressão, distribuição, recolhimento dos instrumentais e digitação das notas uma a uma em sistema local ao final do processo), pois após a liberação dos instrumentais pelo portal, o próprio servidor pode acessá-los e inserir as notas de Avaliação de Desempenho, não sendo mais necessária a coleta e digitação das notas de todos os servidores das unidades e, todo o cálculo e disponibilização do resultado final da avaliação, podem ser realizados de uma vez por rotina parametrizada no sistema.

Informatizando o processo de Avaliação de Desempenho alcançamos maior agilidade nas etapas de execução do processo, além de reduzir o volume de impressões, descentralizar as atividades referentes ao processo, reduzir fluxo de trabalho das unidades de recursos humanos, fornecer ao servidor uma ferramenta online para o preenchimento dos instrumentais de avaliação reduzindo o tempo gasto na execução da tarefa, garantir a integridade dos dados, facilitar a consulta e o gerenciamento das informações, obter dados atualizados em tempo real e agilizar a consolidação das notas e a disponibilização do resultado final.

Quais foram as principais entregas do projeto? Por exemplo, software para gerenciamento de um processo ou uma capacitação para funcionários (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

As principais entregas do projeto foram:

1. Módulo de Avaliação de Desempenho na área privada do Portal do Servidor que possibilita o servidor realizar o preenchimento dos instrumentais de Avaliação de Desempenho online e visualizar os resultados ao final do ciclo;
2. Cadastro de equipes no sistema SIGPEC que possibilita as URH's realizarem a montagem das equipes no sistema com dados mais precisos e validados;
3. Funcionalidade no sistema SIGPEC que seleciona os servidores participantes do processo de Avaliação de Desempenho em cada nível (gerencial ou funcional) e, de acordo com os cadastros realizados na tela de equipes, gera e disponibiliza os instrumentais na área privada do Portal do Servidor;
4. Treinamentos e apoio às URH's para montagem do organograma das equipes para a Avaliação de Desempenho e realização dos cadastros no sistema;
5. Manuais para os servidores em nível funcional e gerencial com o passo a passo da realização da Avaliação de Desempenho online;
6. Relatórios para gerenciamento da execução do processo possibilitando a consulta em tempo real da situação do preenchimento dos instrumentais;
7. Painel de dados para análise da execução do processo criado a partir dos dados em tempo real extraídos do SIGPEC, disponibilizado às unidades de recursos humanos periodicamente.

Quais barreiras e dificuldades surgiram ao longo do projeto e como foram superadas? (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Dentre as dificuldades encontradas podemos citar:

- Mudança cultural e organizacional que a informatização do processo traz, existindo em algumas situações resistências a serem vencidas;
- A dimensão que representa a Avaliação de Desempenho via Portal para a Secretaria Municipal de Educação, quer seja pela quantidade de servidores que compreende, bem como sua abrangência territorial onde executam suas atividades, ou seja, nos extremos do Município de São Paulo onde nem sempre as mesmas condicionantes são iguais às unidades mais centrais, necessitando de análises pontuais caso a caso;
- Necessidade de aproximação a grande número de unidades visando disseminar as novas metodologias a serem empregadas;
- Alta rotatividade de servidores nas unidades e equipes por diversos eventos: remoção, aposentadoria, falecimento, dentre outros;

As dificuldades acima elencadas foram vencidas com muito empenho de todos os envolvidos no processo (aproximadamente 50 pessoas) com diversas reuniões de conscientização, sensibilização, treinamentos, produção e disponibilização de materiais orientativos e atendimento individualizado às unidades (telefone, e-mail ou presencial).

Esse histórico demonstra que o projeto se torna iterativo e incremental a cada implantação, em virtude das mais diversas necessidades identificadas, sendo necessário o desenvolvimento de novas funcionalidades para atendimento às particularidades de cada Secretaria.

2. Eficiência e Resultados

Quantas pessoas estavam envolvidas diretamente na execução do projeto? (limite de 500 toques, incluindo caracteres e espaços)

Além da equipe de SG responsável pelo projeto e ProdAm, tivemos em 2019 o envolvimento das Unidades de Recursos Humanos (URH's) de SMADS, SF, SG, SMDHC, SMPED, SGM, de todas as Diretorias Regionais de Educação (DRE's) e da Coordenadoria de Gestão de Pessoas da Secretaria Municipal de Educação (COGEP/SME) auxiliando na execução do processo, totalizando aproximadamente 50 pessoas, alcançando 82,5 mil servidores incluídos no projeto.

Qual foi o orçamento destinado ao projeto? (limite de 500 toques, incluindo caracteres e espaços)

Para a continuidade do projeto em 2019 (inclusão de SME), identificamos a necessidades de desenvolver uma funcionalidade que permitisse as URH's realizarem o cadastro das equipes no sistema. Essa melhoria no sistema possibilitou a geração dos instrumentais no sistema com dados inseridos validados e precisos.

Para implementar essa melhoria no sistema foi utilizado um esforço de 140 horas do contrato com a ProdAm, totalizando um investimento de R\$ 25.125,80.

Qual foi a infraestrutura física e tecnológica utilizada na execução do projeto? (limite de 500 toques, incluindo caracteres e espaços)

Para a continuidade do projeto no ano de 2019 foram utilizados:

- Auditório da SME para apresentação do projeto às URH's;
- Laboratório de informática da EMASP e SME para treinamento teórico e prático;
- Como recurso tecnológico, foi utilizado o sistema SIGPEC e a Área Privada do Portal do Servidor para desenvolvimento das funcionalidades e módulos de Avaliação de Desempenho.

Quais materiais e serviços foram utilizados? (limite de 500 toques, incluindo caracteres e espaços)

Para a criação do projeto foram utilizados os serviços da Prodam visando o desenvolvimento dos módulos de Avaliação de Desempenho tanto no sistema SIGPEC quanto no Portal do Servidor, desenvolvendo telas e funcionalidades para atender as necessidades de informatização do processo. Para a implantação e execução do projeto foram desenvolvidos materiais de apoio como apresentações e manuais visando auxílio às unidades de recursos humanos e servidores.

Houve outros recursos investidos no projeto? Quais? (limite de 500 toques, incluindo caracteres e espaços)

Para a implantação do projeto na SME em 2019, foi necessário o investimento de tempo da equipe de SG para conhecer e entender as necessidades e particularidades da Secretaria, sendo necessárias reuniões com os responsáveis pelo processo de Avaliação de Desempenho na Secretaria, desenvolver materiais de apoio e a realização de treinamentos com as áreas centrais que operacionalizam o processo, além de contínuo apoio diário nas mais diversas atividades e/ou dúvidas.

Quais parceiros foram envolvidos diretamente no projeto?

- (X) Outros órgãos públicos municipais
() Órgãos públicos estaduais e/ou federais
() Organizações do Terceiro Setor
() Organizações do Setor Privado
(X) Outros - PRODAM
() Nenhum

Quem foram e qual foi o papel de cada um dos parceiros? (limite de 1000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Parceiros envolvidos na implantação do projeto em SME no ano de 2019:

- Coordenadoria de Gestão de Pessoas: atuou na divulgação do projeto e sensibilização das unidades de recursos humanos apoiando nos treinamentos, nas comunicações com as unidades, identificação de necessidades próprias sugerindo melhorias;
- Unidades de Recursos Humanos das Diretorias Regionais de Educação: por estarem diretamente ligadas à execução, contribuíram principalmente com suas experiências e vivências práticas nos trazendo no dia a dia situações pontuais para a correta construção das equipes, validando o resultado final;

- PRODAM: responsável por executar as adequações necessárias no sistema para atender as particularidades identificadas durante a implantação e execução do projeto.

Quais foram os resultados quantitativos do projeto? (limite de 1500 toques, incluindo caracteres e espaços)

Abaixo vamos descrever o histórico do projeto e os resultados alcançados até 2019:

- Em 2016: Projeto experimental na Secretaria de Gestão alcançando 0,4% dos servidores municipais no processo de Avaliação de Desempenho Online;
- Em 2017: Continuidade do projeto na Secretaria de Gestão e inclusão experimental da Secretaria de Direitos Humanos e Cidadania e a Secretaria de Pessoa com Deficiência alcançando 0,6% dos servidores incluídos no projeto;
- Em 2018: Ampliação do projeto incluindo a Secretaria de Finanças, Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social e a Secretaria de Governo Municipal, totalizando seis pastas contempladas no projeto atingindo 2,7% dos servidores;
- Em 2019: Os servidores da Secretaria Municipal de Educação foram incluídos no projeto, alcançando 70,8% dos servidores municipais que passam a utilizar o Portal do Servidor para realizar a Avaliação de Desempenho Online;
- Atualmente o projeto representa uma redução de instrumentais impressos de aproximadamente 86 mil (de 120 mil para 34 mil).

Existem evidências que comprovem esses resultados quantitativos? Quais?

() Não

(X) Sim. Quais? (responda abaixo): (limite de 1000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Relatórios de situação da Avaliação de Desempenho, cadastro de equipes e análise de dados (documentos anexos ao projeto).

Quais foram os resultados qualitativos do projeto? (limite de 1500 toques, incluindo caracteres e espaços)

No que se refere aos resultados qualitativos, à informatização deste processo possibilita que a Secretaria de Gestão gerencie o processo de Avaliação de Desempenho “in time” em todas as etapas do processo através da análise dos dados extraídos do SIGPEC possibilitando antevermos ações que sejam necessárias visando o bom andamento do processo, como exemplo, podemos citar a análise de servidores sem equipe antes da geração e liberação dos instrumentais e os relatórios de instrumentais em aberto por Secretaria (percentual de execução do processo).

Redução de tempo na execução das atividades em todas as etapas, redução de demanda ao final processo, integridade da informação por meio de validações no sistema e racionalização do processo com menor envolvimento de mão de obra da URH e economia na logística de distribuição dos instrumentais.

Outro fator importante é a aderência com a ODS 12.6, visto a preocupação com a sustentabilidade e o meio ambiente considerando a redução da dependência de material físico para conclusão do processo, reduzindo substancialmente a necessidade de impressão de instrumentais (aproximadamente 86 mil folhas de papel), gerando economia de recursos naturais como árvores,

consumo de água, energia, emissão de CO2 na atmosfera, dentre outros.

Existem evidências que comprovem esses resultados qualitativos? Quais?

Não

Sim. Quais (responda abaixo): (limite de 1000 toques, incluindo caracteres e espaços)

As evidências dos resultados qualitativos são perceptíveis nas rotinas diárias de acompanhamento visto as informações serem “in time” gerando relatórios precisos, possibilitando o desenvolvimento e envio de um “Dashboard” às unidades para o gerenciamento dos instrumentais e ações sobre suas equipes, o que anteriormente ocorria somente com o recolhimento dos instrumentais preenchidos. Em relação à redução do uso de papel, foi anexado ao projeto um documento de análise de instrumentais gerados onde apresentamos o comparativo de instrumentais em papel que foram gerados apresentando a redução de aproximadamente 82 mil instrumentais impressos somente nos anos de 2018 e 2019.

3. Transparência, Participação e Sustentabilidade

Seu projeto teve a participação de quais atores durante a elaboração, implementação e/ou avaliação do projeto?

Cidadão

Servidores Públicos (no caso em que esses forem o público-alvo)

Setor Privado

Terceiro Setor

Nenhum

Outros

De que forma ocorreu a participação de cada um deles? (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Ao longo do tempo, na fase de desenvolvimento e implantação de cada Secretaria, contamos com a colaboração das unidades de recursos humanos em relação à identificação de suas necessidades próprias para a execução do projeto contribuindo principalmente com suas experiências e vivências práticas nos possibilitando aprimorar o projeto.

Para o ano de 2019, a participação das unidades de recursos humanos da Secretaria Municipal de Educação foi efetiva, compreensiva e extremamente colaborativa sendo de suma importância para a consolidação de mais uma etapa de implantação do projeto, na qual alcançamos 70,8% dos servidores incluídos no projeto.

Com o projeto, buscamos tornar mais ativa a participação dos servidores diretamente envolvidos no processo, disponibilizando ferramentas modernas e inovadoras para a realização da Avaliação de Desempenho Online, desenvolvendo funcionalidades no Portal do Servidor que, para os servidores em nível gerencial, possibilita administrar o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores de sua equipe otimizando sua rotina de trabalho e atividades.

As informações sobre o projeto estão publicadas em algum local de domínio público? Coloque os links abaixo ou fotos/documento em anexo. (limite de 1500 toques, incluindo caracteres e espaços)

Os materiais de apoio referentes à execução do processo de Avaliação de Desempenho via Portal do Servidor estão disponíveis no site da prefeitura através do link:

<http://www.prefeitura.sp.gov.br/manuaisrh>

Ao final do ciclo de Avaliação de Desempenho, os resultados serão consolidados e publicados em Diário Oficial dando publicidade à informação.

<https://drive.google.com/open?id=1Tf715rRJlice3ely-2tp8IG1s2Jj-KCz>

<https://drive.google.com/open?id=1Szs0KRA0u4xBTJS9inqsvvyJilw3PuUy>

https://drive.google.com/open?id=1Tri6mV4ot6gkk5fUJM8yH8Tgf24rG_-l

<https://drive.google.com/open?id=1xNUM5x1mJuRHZoutK9P9ITe1QF0zYNzX>

<https://drive.google.com/open?id=17XHX4x9aGZ5LnTWfDJiKOz1wNNW-sFkG>

Qual Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) está mais relacionado com o projeto?

Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis

A qual meta desse objetivo o projeto está relacionado?

16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis

4. Continuidade e Replicabilidade

Quais órgãos e entidades podem replicar as entregas do projeto? (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

O projeto apresenta potencial para ser aplicado em toda a Prefeitura, pois a Avaliação de Desempenho é um processo realizado anualmente em todas as unidades da administração direta, sendo seu resultado utilizado como critério para:

1. Programas de capacitação, requalificação, treinamento e desenvolvimento profissional;
2. Movimentação de pessoal entre Secretarias ou entre estas e as Subprefeituras;

3. Processos internos de seleção;
4. Promoção por merecimento;
5. Progressão funcional nas carreiras;
6. Premiações a serem instituídas no âmbito da Prefeitura;
7. Planos de gestão das políticas públicas e alocação dos recursos;
8. Outros mecanismos de valorização profissional.

O projeto vem sendo desenvolvido e implementado desde 2016, e com o desenvolvimento atual verificamos que pode atender com qualidade a necessidade das demais Secretarias.

Considerando uma eventual troca de equipe:

O projeto tem respaldo jurídico para garantir sua continuidade? Cite quais instrumentos/documentos existentes. (limite de 500 toques, incluindo caracteres e espaços)

O projeto tem respaldo jurídico visto que seu desenvolvimento obedece às disposições legais contidas na Lei nº 13.748, de 16 de janeiro de 2004, Decreto nº 45.090, de 05 de agosto de 2004 e no Manual de Avaliação de Desempenho instituído pela Portaria da Secretaria Municipal de Gestão – SG nº 115, de 04 de dezembro de 2018, que podem ser consultados através do link:
<http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/>.

O projeto tem recursos orçamentários para garantir a sustentabilidade financeira no longo prazo? (limite de 500 toques, incluindo caracteres e espaços)

Eventual aporte de recurso orçamentário somente ocorrerá se for identificada alguma nova necessidade, visto que a estrutura do processo já criada no sistema, atende as necessidades de informatização do processo, sendo necessário executar somente a manutenção e sustentação do sistema, já previsto em contrato vigente entre a Prodam e a Secretaria Municipal de Gestão.

Existe documentação dos fluxos e processos para garantir a continuidade do projeto? Se sim, quais? (limite de 500 toques, incluindo caracteres e espaços)

Para a implantação do projeto em 2019, foi realizado o mapeamento macro do fluxo de Avaliação de Desempenho e desenvolvido um roteiro a fim de nortear o planejamento e implantação do projeto descrevendo as principais etapas a serem seguidas. Complementa o roteiro, um relatório de implantação do projeto observando as etapas executadas, as dificuldades enfrentadas, soluções encontradas e considerações, criando um documento histórico para subsidiar futuras ações.

O projeto conta com alguma outra estratégia para sua continuidade? Descreva abaixo. (limite de 1000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Uma das estratégias adotadas foi realizar a sensibilização de todos os envolvidos na execução do projeto quanto à importância que a avaliação de desempenho possui dentro do sistema organizacional da municipalidade através de encontros, palestras, workshop, dentre outros. Outra estratégia importante, prevista ao final de cada ciclo, é a realização de uma retrospectiva com as Secretarias já

envolvidas na execução do projeto. Essa estratégia tem o objetivo de capturar informações, a partir das experiências e vivências das unidades, disseminando as melhores práticas, permitindo uma constante evolução a cada novo ciclo, além de permitir reflexão em curtos espaços de tempo tornando o projeto mais iterativo e incremental.

5. Materiais Extras

Tem algum material extra, como fotos, vídeos e documentos, que gostaria de compartilhar conosco?

<https://drive.google.com/open?id=1N2dHNpii2hdPWYDZR1gvLz3mSOBjNoj8>
https://drive.google.com/open?id=1BptdFBdqAhrAzzSwiP7BUUn8c_1R3ICL
<https://drive.google.com/open?id=1kksT4FcW-RD88C7GnMQyBUwdcl0gXmlr>
https://drive.google.com/open?id=14dr7HwvnOMLOhB2lt6SCgeDCo_Z9Rgl0
https://drive.google.com/open?id=16pYL7ZuqtcKqfPWAdfosN8iJaowsaZaP5_OdTaK1w40
https://drive.google.com/open?id=17hNss0l_DO4f_ZHnytPpZ1hLWKAQDzwGHslQzne35U
https://drive.google.com/open?id=1wPVdbNNA65BsifYFh_RKBXEyWj40pSI
https://drive.google.com/open?id=19jmTZnX_iMnz568jLEp0BTYFuG2nXNfW
<https://drive.google.com/open?id=1mpApeVplscpmsgf5LFo8aPNRNmlp67b5>