

Tema: Experiência exitosa em gestão de desempenho – SEFAZ/MG

Palestrante: Débora Muzzi

Iniciou afirmando que a gestão do desempenho deve ter o foco no comportamento: saber fazer, saber aplicar, saber agir, saber resolver, porque o saber operacionalizado implica em resultados. Enquanto o sistema de administração de RH ajusta o indivíduo como instrumento, ferramenta de produção, o modelo de gestão de pessoas busca a interação com o indivíduo, tratando-os como capital intelectual, agente e empreendedor.

A reforma da gestão de recursos humanos compreendeu três etapas:

1ª etapa: Promoveu o ajuste, eliminação dos descontroles e distorções e a redução de despesas. Aconteceu através da centralização de cadastros, unificação e auditoria da folha, criação de sistema de informação, restrição para a concessão de aumento de salários e controle da ocupação de vagas;

2ª etapa: nesta etapa a ênfase foi na consistência, evoluindo na gestão quantitativa e qualitativa da força de trabalho e o desenvolvimento de sistemas. Buscou-se o planejamento de recursos, criação ou reestruturação de carreiras, simplificação e correção de distorções das remunerações, implementação da remuneração variável, criação de escolas de governo e adoção da avaliação de desempenho;

A 3ª etapa envolveu o alinhamento estratégico, ou seja, a integração ao planejamento organizacional e alinhamento das políticas de RH aos objetivos da organização. Ocorreu maior participação nas decisões estratégicas, a transformação dos gerentes em gerentes de pessoas e a criação de novos instrumentos de gestão, gerando um modelo baseado em competências e desempenho, ocupação de cargos por mérito, qualidade de vida e formas alternativas de recrutamento e seleção.

O planejamento e a gestão estratégica estabeleceram metas de longo prazo (20 anos), inclusive com gráficos comparativos entre a trajetória e futuro prováveis e o desejado com a reforma. Isto gerou benefícios na priorização de esforços, entendimento e comunicação da estratégia, alinhamento e respeito a particularidade das áreas, integração dos atuais instrumentos de gestão com foco nos resultados obtendo visão global do desempenho.

O alinhamento estratégico aconteceu em consoante ao plano mineiro de desenvolvimento integrado, que engloba diversas da administração do estado. Em nível organizacional, alinhou as demandas da instituição e o desempenho dos servidores. Estabeleceu objetivo para a organização, equipes e individuais, equacionando as competências e determinando os resultados, a serem representados por indicadores do desempenho da organização, equipes e individuais.

Dentro deste projeto, o RH atua estrategicamente na implementação de políticas de recursos humanos, incentivo ao desenvolvimento competências profissionais, no zelo pelo cumprimento dos direitos do servidores fazendário e seu bem-estar, de maneira que este possa contribuir com a organização no cumprimento da sua missão.

Entre as políticas e instrumentos de gestão de pessoas utilizados destacam-se:

- Sistemática de avaliação de desempenho;
- Plano anual de formação profissional;
- Plano de carreira com estrutura de cargos efetivos e comissionados;
- Pagamento de gratificação como estímulo a produção individual;
- Seleção interna para cargos gerenciais e funções técnicas específicas;
- Programa de desenvolvimento gerencial; e
- Preparação para a aposentadoria.

Criou-se também, um círculo virtuoso na gestão do desempenho:

- Acordar o desempenho;
- acompanhar e orientar;
- avaliar; e
- desenvolver e reconhecer.

As etapas do processo de gestão do desempenho foram estabelecidas incluem a inserção no programa, instituição de comissões de avaliação, revisão, acompanhamento, avaliação de competências e recursos da avaliação.

Finalizou apresentando as lições aprendidas no processo:

- o servidor consegue entender o que a instituição espera dele;
- a gestão por competência exige maturidade;
- é uma construção coletiva;
- deve respeitar cultura, prioridades e interesses das áreas;
- é preciso ir nas áreas para conversar e não ter medo da diversidade;
- o alinhamento com a estratégia organizacional é fundamental;
- é importante construir parceria com o órgão de coordenação central; e
- é um processo de implementação de longo prazo.

