

## ANEXO 5 – PLANO DE TRABALHO

Secretaria de Estado de Fazenda - MT

### 1. Plano de Trabalho

Cenário SEFAZ/MT:

- Número total de Servidores: 700
- Número de papéis/funções: até 300
- Unidades: até 60
- Local de atuação principal: Cuiabá/MT.

#### ***Escopo do Trabalho:***

##### **Fase 1 – Desenvolvimento de Metodologia para Dimensionamento da Força de Trabalho:**

- Agências envolvidas no projeto: uma Agência de cada tipo: pequeno, médio e Grande porte por exemplo: **Cuiabá** (Grande Porte), **Campo Verde** ( médio porte) e **Pontes e lacerda** (pequeno porte).
- Superintendências da SEDE: **SUFIS** e **SUCIT**;
- Polos de execução das reuniões: **Cuiabá/MT**

- . Números de servidores: **475**
- . Números de funções: **até 130**
- . Números de unidades: **até 25**

##### **Fase 2 – Construção das Descrições de Função/posto de trabalho.**

Unidades da SARP a serem priorizadas até os limites abaixo definidos:

- Números de servidores: **700**
  - Números de funções: **até 300**
  - Números de unidades: **até 60**
  - Local de atuação principal: **Cuiabá/MT**
- \* Os quantitativos da FASE 1 já estão contemplados na Fase 2 do projeto

#### ***FASE 1: Desenvolvimento de metodologia para Dimensionamento da Força de Trabalho.***

Planejamento dos Projetos:

Item	Etapa	Especificação
------	-------	---------------

<b>1</b>	Análise Documental prévia	Analisa os documentos da SEFAZ/MT, tais como: planejamento estratégico, leis, resoluções, portarias e outros documentos para melhor entendimento do atual cenário da Instituição.
<b>2</b>	Reunião de Planejamento	Reunião com a participação do Comitê de Implantação para o levantamento das particularidades da instituição, definição de ações e cronograma de implantação dos projetos das Fases 1 a 7:

### Oficina de Construção de Metodologia para Dimensionamento da força de Trabalho:

Item	Etapa	Especificação
<b>1</b>	Oficina para homologação de Metodologia do Dimensionamento da Força de Trabalho.	<p>Oficina com um grupo formado por até 4 representantes de cada agência envolvida no projeto ( Cuiabá; Campo Verde e Pontes e Lacerda, todas no Estado de Mato Grosso) e das Superintendências da SEDE: SUFIS e SUCIT, totalizando até 20 servidores, das áreas meio e finalística para a construção e a homologação da Metodologia para Dimensionamento da Força de Trabalho a ser aplicada na Secretaria, pautada no levantamento das descrições de função, competências, tempo de execução da tarefa, demanda do trabalho, quantitativo atual do quadro, fluxo das tarefas, infraestrutura atual e ideal entre outros parâmetros a serem considerados.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Definição de parâmetros a serem coletados na Descrição de Função.</li> <li>* Definição de parâmetros de impacto externo: sazonalidades, fadiga, férias, licenças, treinamentos, tolerâncias, etc.</li> <li>* Formato de cálculo do tempo estimado.</li> <li>* Definição de Diretrizes para a condução o cálculo do tempo Cronometrado.</li> <li>* Padrão de relatório de entrega da análise e do Dimensionamento da Força de Trabalho por Unidade com Tempo Estimado e Cronometrado.</li> </ul> <p>Execução de exercícios práticos da metodologia proposta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Homologação da metodologia pelo grupo.</li> </ul>
<b>2</b>	Processamento das Análises do Dimensionamento da Força de Trabalho	Processamento das informações coletadas referente ao Dimensionamento da força de trabalho, gerando as Planilhas e o Banco de Dados necessários para as análises.
<b>3</b>	Apresentação de resultados preliminares do Dimensionamento da Força de trabalho	Apresentar os resultados preliminares ao grupo de implantação do projeto da SEFAZ-MT para alinhamento de ações e de ajustes para elaboração do relatório Conclusivo e para a apresentação ao Comitê Estratégico.

Item	Etapa	Especificação
4	Elaboração de Relatório Conclusivo de Recomendações referentes ao Dimensionamento da Força de Trabalho	Elabora o relatório conclusivo e recomendações referente ao dimensionamento da força de trabalho.
5	Apresentação para Comitê Estratégico das Conclusões e Recomendações referentes ao dimensionamento da Força de Trabalho	Apresentação da condução e conclusão dos trabalhos para o Comitê Estratégico da SEFAZ-MT.

### **FASE 2 e 3: Construção das Descrições de Função e Mapeamento das Competências Técnicas.**

#### **Participação da Alta Direção:**

Item	Etapa	Especificação
1	Entrevista com a Alta Direção	Realiza entrevista com a presidência e/ou diretores para a identificação dos principais desafios e objetivos da instituição e competências essenciais para o alcance de resultados objetivos. O conteúdo deste encontro fundamentará as ações de mapeamento e a priorização de competências a serem desenvolvidas:
2	Apresentação para o Comitê Estratégico	Apresentar o projeto para o Comitê Estratégico, evidenciando a abordagem que será realizada e os resultados que serão obtidos. Caso seja acordado no planejamento, poderá ser realizada a coleta dos indicadores comportamentais com os Participantes:

#### **Construção das Considerações de Função por meio do MAP (Mapa e Atribuições por Produto), Mapeamento de Competências Técnicas e à coleta de dados para o Dimensionamento da Força de Trabalho.**

##### **Considerações:**

\* Esta etapa tem como objetivo construir as Descrições de Função e realizar o Dimensionamento da Força de Trabalho e os diagnósticos com recomendações de intervenção, pautados em tempos estimados e não cronometrados. A cronometragem ou a revisão de processos serão prováveis recomendações das unidades que eventualmente apresentarem problemas de dimensionamento com base nas ações realizadas nesta etapa:

Item	Etapa	Especificação
1	Piloto de Descrição de Função e Mapeamento Técnico	Piloto envolvendo uma área de gestão e uma área fim da instituição para ajustar a abordagem utilizada para a construção das Descrições de Função. Nesta etapa são definidas a técnica de coleta, a escala de proficiência das competências técnicas, a lista de competências técnicas de referência, as atribuições padrão, entre outras questões:

2	Oficina de Coleta da Descrição de Função	Realizar treinamento de preparação dos gestores para a coleta das informações que irão compor a Descrição de Função. Os gestores poderão estar acompanhados de até 02 profissionais da área para auxiliar na execução desta etapa, pois será preciso preencher uma planilha com a identificação das atribuições da unidade e competências técnicas com respectivos níveis de proficiência. Será acordado um prazo para preenchimento da planilha e envio para realizar as verificações e identificar eventuais ajustes. Os dados coletados servirão de informações para o Dimensionamento da Força de Trabalho.
3	Plantão de esclarecimento de dúvidas da Coleta da Descrição de Função	Realizar plantão para esclarecimento de dúvidas de identificação das atribuições e competências e preenchimento da planilha referenciada da etapa anterior com as informações do Mapa de Atribuições por Produto e dos dados de coleta do Dimensionamento da Força de Trabalho. O atendimento acontecerá por agendamento junto ao Comitê de Implantação. Esta etapa não caracteriza orientação para ausentes da oficina:
4	Análise das Planilhas de Descrição Função	Verificações das planilhas geradas e identifica eventuais ajustes a serem revisados.
5	Orientação para Validação das Descrições de Função	A partir do material coletado e previamente analisada, realiza oficinas junto aos Gestores para orientar a validação e a identificação das funções dos servidores da sua equipe:
6	Plantão de esclarecimento da Orientação para Validação da Descrição de Função	Realizar plantão para esclarecimento de dúvidas da validação dos descritivos de função junto aos gestores. O atendimento acontecerá por agendamento junto ao Comitê de Implantação. Esta etapa não caracteriza orientação para ausentes na etapa anterior:
7	Processamento e importação das Descrições de Função para o software GCA	Realizar o processamento e a importação das planilhas de descrição de Função validadas pelos gestores.
8	Disponibilização das Descrições de Função	A Consultoria disponibiliza as Descrições de Função para o Comitê de Implantação em formato eletrônico ou via software GCA.

### ***FASE 4: Revisão e revalidação do Mapeamento das Competências Comportamentais.***

#### **Mapeamento Competências Comportamentais:**

<b>Item</b>	<b>Etapa</b>	<b>Especificação</b>
1	Sensibilização sobre Gestão por Competências	Disponibilizar uma sensibilização em áudio e vídeo sobre Gestão por Competências que poderá ser acessada via internet por todos os envolvidos no projeto.
2	Reunião de Revisão para Validação do Invetário Comportamental	Reunião com um Comitê de Validação dos indicadores das competências comportamentais já existentes, promovendo eventuais ajustes:

3

Mapeamento das Competências das Funções

Oficina com o Comitê de Validação para determinar as competências de cada função utilizando técnica de agrupamento por blocos funcionais ou nível hierárquico, proporcionando equilíbrio do nível de exigência de competências de funções similares.

### ***FASE 5: Avaliação das Competências Técnicas, Comportamentais e de Responsabilidades:***

#### **Avaliação de Competências e Responsabilidades:**

<b>Item</b>	<b>Etapa</b>	<b>Especificação</b>		
<b>1</b>	Importação de dados da Folha de Pagamento	A Consultoria disponibiliza formato de importação das informações dos servidores registradas no sistema de folha de pagamento para serem inseridas no software GCA.		
<b>2</b>	Identificação de Avaliados e Avaliadores	Realizar a identificação de avaliados e avaliadores e gerar os formulários de avaliação pelas informações obtidas com a importação dos dados do sistema de folha de pagamento quando a avaliação for 180º (avaliação do superior e autoavaliação).  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Tipo de Avaliação</td> </tr> <tr> <td>180º</td> </tr> </table>	Tipo de Avaliação	180º
Tipo de Avaliação				
180º				
<b>Item</b>	<b>Etapa</b>	<b>Especificação</b>		
<b>3</b>	Sensibilização para a Avaliação de Competências e Responsabilidades	A Consultoria conduz palestras presenciais de sensibilização e orientação dos avaliadores para realização das Avaliações de competências Técnicas, Competências Comportamentais e de Responsabilidade, de acordo com a abrangência definida junto ao Comitê de Implantação na Reunião de Planejamento do Projeto.  A Consultoria disponibiliza uma sensibilização em áudio e vídeo sobre a Avaliação que poderá ser acessada via internet por todos os avaliadores durante o período de antecede a coleta e até o seu encerramento.		
<b>4</b>	Coleta das Avaliações de Competências e Responsabilidade	Preparar o ambiente de avaliação no software GCA e disponibilizar, via e-mail, o link, login e senha para cada avaliador. A Consultoria monitora a evolução da participação da avaliação, informando periodicamente o Comitê de Implantação para tomar as providências para proporcionar maior adesão dos participantes.		
<b>5</b>	Geração e interpretação dos relatórios das avaliações Competências e Responsabilidade	A Consultoria capacita o Comitê de Implantação a gerar no software GCA e interpretar os relatórios das avaliações técnicas, comportamentais e de responsabilidade para subsidiar os gestores no processo de devolutiva aos avaliados. A impressão dos relatórios de cada avaliado a ser entregue para o gestor para a devolutiva da avaliação é de responsabilidade do cliente, que será gerado pelo software GCA.		

<b>6</b>	Apresentação do Resultado da Avaliação	A Consultoria consolida as informações das avaliações por área, unidade, competência, entre outras e realiza uma apresentação dos resultados das avaliações, evidenciando os principais pontos a serem trabalhados no desenvolvimento das competências dos servidores. É recomendada a participação da Alta Direção, do Comitê de Implantação e de eventuais integrantes do Comitê estratégico, justamente para iniciar a divulgação dos primeiros resultados e a evidência das ações de melhoria, continuidade e sustentação do projeto de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências.
----------	--	---

### ***FASE 6: Orientação para Avaliação de desempenho com Foco em Competências com fornecimento de software.***

Orientação para a inclusão das Metas da Instituição para compor a Avaliação de Desempenho com Foco em Competências:

O objetivo desta etapa é realizar em estudo sobre de que forma as metas já existentes na instituição comporão o instrumento de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências. Não serão definidas as metas da instituição ou a implantação da cultura de gestão de metas.

A realização desta etapa auxiliará a instituição a identificar metas coletivas ou para determinados objetivos setoriais ou ainda, de produtos de responsabilidades das áreas, entretanto, outras ações para uma cultura de gestão de resultados serão necessárias.

Item	Etapa	Especificação
<b>1</b>	Oficina de Construção das Diretrizes para a utilização da perspectiva metas e análise do impacto na Avaliação de Desempenho com Foco em Competências	O Comitê Estratégico definem as diretrizes estratégicas relacionadas ao uso da perspectiva metas. A Consultoria conduz a Oficina orientando os participantes sobre as melhores práticas para o perfil da instituição, considerando que as decisões tomadas irão embasar a instituição quanto ao treinamento dos Gestores para a aplicação da perspectiva no contexto institucional. Neste encontro será elaborado um documento oficializando as decisões tomadas, para que a instituição possa ter um direcionamento.
<b>2</b>	Workshop para Equipe Multiplicadora para estabelecimento de metas	A Consultoria realiza workshop preparatório à Equipe Multiplicadora, que ficará encarregada de orientar e monitorar o desmembramento das metas institucionais junto aos gestores, com as definições firmadas na oficina para o estabelecimento de metas, bem como farão a divulgação do seu funcionamento e impacto na Avaliação de Desempenho com Foco em Competências.
<b>3</b>	Plantão de Dúvidas de Acompanhamento e identificação de metas e Orientação sobre como cadastrar os resultados das metas no software GCA para apuração do CDS	A Consultoria conduz oficina de acompanhamento/apoio à Equipe Multiplicadora para a utilização das metas na avaliação de desempenho, validando, orientando e esclarecendo eventuais dúvidas em suas parametrizações. Também será realizada uma orientação aos multiplicadores para que estejam aptos a realizar o cadastramento das metas no software GCA ou para que possam treinar os Gestores para esta inserção.

**FASE 7: Orientação para Estruturação do Plano de Desenvolvimento Individual, T&D e Banco de Talentos.**

**Feedback e Plano de Desenvolvimento Individual:**

Item	Etapa	Especificação
1	Preparo dos gestores para "Dar Feedback"	<p>Treinamento para os gestores preparando-os para realizar as devolutivas da avaliação, abrangendo o seguinte conteúdo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Conceitos e técnicas para dar feedback;</li> <li>* Interpretação dos relatórios da avaliação gerados pelo sistema, reconhecendo os pontos fortes e pontos a desenvolver de cada liderado;</li> <li>* Condução da reunião da devolutiva da avaliação;</li> <li>* <b><u>Orientação para Montagem do Plano de Desenvolvimento Individual dos liderados, evidenciando as competências prioritárias a serem desenvolvidas:</u></b></li> </ul> <p>A Consultoria disponibiliza um treinamento em áudio e vídeo sobre Dar Feedback e a Interpretação dos relatórios que poderá ser acessada via internet por todos os avaliadores durante a vigência do contrato.</p>
2	Preparo dos avaliados para "Receber Feedback"	<p>A Consultoria conduz palestras para os avaliados preparando-os para as devolutivas da avaliação, abrangendo o seguinte conteúdo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Conceitos e técnicas para receber feedback;</li> <li>* Participação na reunião da devolutiva da avaliação;</li> <li>* A importância na participação da montagem do Plano de Desenvolvimento Individual</li> </ul> <p>A Consultoria disponibiliza um treinamento em áudio e vídeo sobre Receber Feedback que poderá ser acessada via internet por todos os avaliados e avaliadores durante a vigência do contrato</p>

### Estruturação do T&D com Foco em Competências e Banco de Talentos:

Item	Etapa	Especificação
1	Estruturação do T&D com Foco em Competências e Banco de Talentos	Oficina com grupo de até 6 integrantes para estruturar metodologia, política e sistema de informação que permita à SEFAZ-MT manter o registro do Plano de Desenvolvimento Individual do Servidor, registro das ações de capacitação realizadas, do Planejamento Anual de Treinamento e também do banco de talento do servidor, com informações de competências do servidor que não são demandas para na função que executa, registro funcional e informações complementares.



**Treinamento presencial da ferramenta informatizada GCA – Gestão por Competências**  
AncoraRh:

Item	Etapa	Especificação
1	Treinamento a Multiplicadores do módulo GCA-Premium	<p>A Consultoria realizará treinamento presencial para uma equipe de multiplicadores da SEFAZ-MT, no total de até <b>140 servidores</b> sobre o modo de operacionalizar a ferramenta GCA, módulo Premium, no qual abrange:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cadastramento e Gestão do Plano de Desenvolvimento Individual;</li> <li>* Operacionalizar os relatórios das Avaliações;</li> <li>* Cadastramento das metas da Avaliação de Desempenho sob a perspectiva Resultados.</li> </ul>
2	Treinamento ao Comitê de Implantação dos módulos do GCA Essentials e GCA-T&D	<p>A Consultoria realizará treinamento presencial para o Comitê de Implantação as SEFAZ-MT, no total de até 10 servidores, sobre o modo de operacionalizar a ferramenta GCA Essentials e GCA-T&amp;D, módulos Standard, Gold, premium, ADC e T&amp;D, no qual abrange:</p> <p><b><u>STANDARD:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Mapeamento e Avaliação de Competências Comportamentais</li> <li>* Mapeamento e Avaliação de Competências Técnicas</li> </ul> <p><b><u>PREMIUM:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestão e Acompanhamento dos Planos de Ação (POPPE - Plano de Orientação Profissional e Pessoal) disponibilizando três níveis de acesso: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborador,</li> <li>- Gestor/Superior Imediato e Recursos Humanos (como área de apoio estratégico)</li> </ul> </li> </ul> <p><b><u>GOLD:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Armazenamento e Consulta às Avaliações Anteriores, de Competências Comportamentais e Técnicas</li> <li>* Análise de Competências para Projetos (ACP) - possibilita a busca e a identificação de profissionais ou equipes para a participação em projetos específicos. Este recurso também pode ser utilizado para a realização de processos internos de Recrutamento &amp; Seleção. * Cálculo do C.D.C. ( Coeficiente de Desempenho do Desempenho do Colaborador nas perspectivas Técnica e Comportamental) - possibilita a visualização quantificada da real entrega do Colaborador no que se refere a Competências</li> </ul> <p><b><u>ADC:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Avaliação de Desempenho om Foco em Competências - possibilita a visualização quantificada da real entrega do colaborador através da mensuração de quatro perspectivas básicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comportamental: obtida através da Avaliação de Competências Comportamentais</li> <li>* Técnica: obtida através da Avaliação de Competências Técnicas</li> <li>* Resultados: obtida através da apuração das metas e resultados alcançados</li> <li>* Complexidade: obtida através da Avaliação do cumprimento das Responsabilidades da Função</li> </ul> </li> <li>* possibilita a visualização quantificada da real entrega do colabrador, que é o seu efetivo Desempenho</li> </ul> <p><b><u>T&amp;D:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Montagem de turmas para Treinamento e Desenvolvimento de acordo com as necessidades apontadas na Avaliação de Competências Comportamentais e Técnicas</li> <li>* Acompanhamento do Desenvolvimento de Competências dos Colaboradores e de equipes</li> <li>* Gestão de Treinamentos da organização (Internos e Externos):</li> </ul>

## ***Definição dos Comitês para o projeto de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências:***

### **- Comitê de Implantação:**

Equipe que acompanhará a Consultoria em cada etapa da implantação, sendo responsável por apresentar detalhes da empresa à consultoria a assegurar que o cronograma referente às atuações da empresa seja cumprido. Não há exigência quanto ao número de participantes, apenas aconselhável que não seja maior do que cinco integrantes.

### **- Comitê Estratégico:**

Membros da alta direção, podendo participar Gestores estratégicos e que detenham conhecimentos de processos e cultura da empresa. Sua principal responsabilidade é patrocinar o projeto incentivando que gestores e servidores participem ativamente das etapas de construção do modelo. Não há números limite e participantes.

### **- Comitê de Validação:**

Equipe de até nove integrantes compostos por formadores de opinião oriundos do Comitê Estratégico. Como representantes e conhecedores da estratégia da instituição, a principal responsabilidade deste comitê é validar e homologar as Competências e Comportamentos identificados, garantindo o alinhamento das competências com a Missão, Visão e Valores da organização.

### **- Comitê ADC:**

Equipe formada por até sete integrantes, composta por representantes da área de Planejamento estratégico e gestores de áreas finalísticas e meio da instituição, além do Comitê de Implantação que acompanha todo o projeto. Estes integrantes devem conhecer claramente as metas da organização e terem uma visão geral da organização, pois eles participarão da oficina que determinará a maneira que as metas irão compor a avaliação de desempenho, além de definir as diretrizes de empenho com os servidores.