

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA E SUA EXPERIÊNCIA

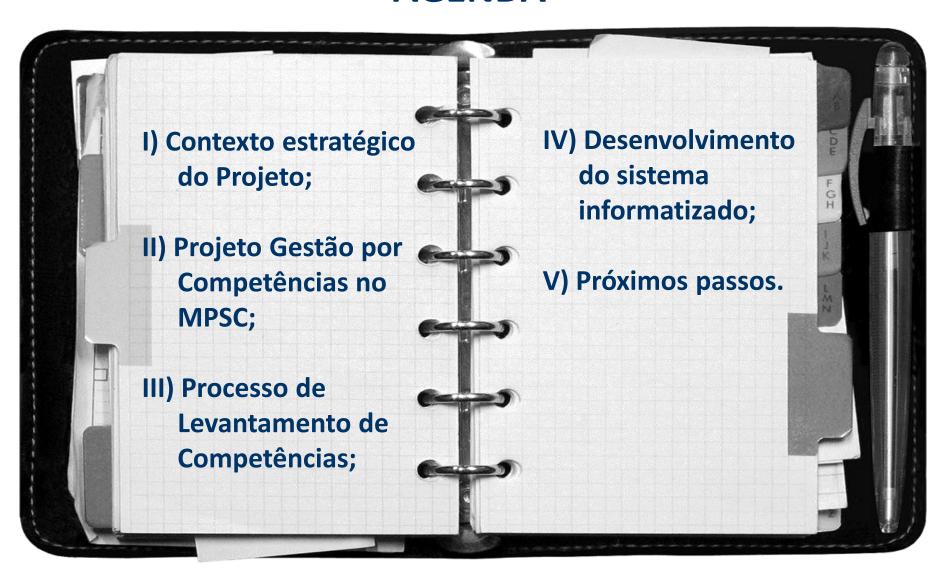
Gestão por Competências

Desenvolvendo pessoas, potencializando resultados

Andreas Jumes Charles Goudinho Vieira Emanuella Koerich Zappelini



AGENDA









- Conclusão do Planejamento estratégico em 2012, no qual foram estabelecidas as ações para os próximos 10 anos;
- A responsabilidade pelo desenvolvimento de ações para a consecução do Objetivo Estratégico n. 19, qual seja "Ter pessoal qualificado e em número suficiente", é atribuída à Coordenadoria de Recursos Humanos CORH, por meio da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas GEDEP, criada para este fim pela Lei Complementar Estadual n. 579, de 26 de setembro de 2012;
- A fim de atingir tal objetivo, a GEDEP inicia os estudos do modelo de Gestão por Competências, buscando obter a modernização dos processos de Gestão de Pessoas em conformidade com as teorias contemporâneas e as práticas organizacionais públicas e privadas.





O Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
 - II desenvolvimento permanente do servidor público;
- III adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
 - IV divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (grifo nosso).





- A fim de verificar a existência da implementação e os resultados da Gestão por Competências em outros órgãos públicos, entrevistouse 21 (vinte e um) Órgãos do Ministério Público dos estados, além do Ministério Público Federal e do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios.
- Como resultado, encontrou-se que haviam muitas iniciativas em estudos, contudo nenhuma implantada.
- O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios foi utilizado como benchmarking devido à nacionalmente reconhecida experiência de implantação da Gestão por Competências.



PRINCIPAIS BENEFÍCIOS

- Alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas com os objetivos, missão e valores organizacionais;
- Ações de recrutamento e seleção internas focadas nas necessidades de competências de cada área;
- Alinhamento das competências técnicas e gerenciais aos processos de trabalho;
- Definição de critérios claros para avaliação do desempenho de cada servidor, buscando identificar o que cada profissional necessita;
- Sistematização e melhoria do desempenho dos processos de capacitação e desenvolvimento de pessoas;
- Manutenção de um Clima Organizacional favorável ao desenvolvimento de pessoas no MPSC.





ETAPAS POSTERIORES ATÉ O INÍCIO DO PROJETO

- Elaboração do Plano de Projeto pela GEDEP/CORH;
- Apresentação e aprovação pelo Procurador-Geral de Justiça no dia 4 de julho de 2013;
- Assinatura do contrato e início do Projeto com a Fundação Instituto de Administração FIA em 1º de novembro de 2013.

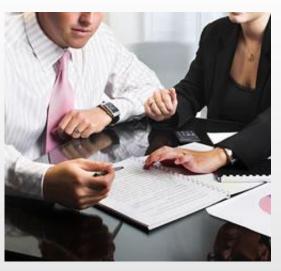






COMPETÊNCIAS





Contribuição e

Agregação de

Valor

MOBILIZAÇÃO

DAS CAPACIDADES

(ENTREGA)

Mensagens importantes para balizar a atuação dos profissionais e propiciar a efetiva contribuição e agregação de valor





Objetivos do Projeto

PROJETO DE ELABORAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

- Identificar as competências dos cargos e das funções, tendo como base os objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico;
- Mapear as competências de membros e servidores;
- Identificar as lacunas existentes entre as competências dos cargos e das funções e aquelas de seus ocupantes;
- Promover o desenvolvimento das pessoas para o alcance dos níveis das competências requeridas pela sua função/cargo.





Resultados Esperados com o Projeto

- Promover nova cultura a partir da implantação do Modelo.
- Contribuir para a alocação "colocar as pessoas certas nos lugares certos".
- Promover o desenvolvimento das pessoas de forma alinhada às expectativas do MPSC.
- Preparar os gestores e membros para atuarem como gestores.
- Ter um instrumento simples e prático de aplicar, com critérios estruturados para alinhar a análise dos gestores e minimizar a subjetividade.





Metodologia

Grupo de Coordenação

(Equipe de RH e Consultoria) **Corpo Diretivo**



Grupo de Modelagem (conjunto representativo de gestores)

- Fornece expectativas em relação ao Projeto.
- Valida encaminhamento em cada Etapa.

- Estabelece parâmetros básicos do Projeto.
- Desenvolve critérios e sugere estratégia de implantação do Projeto.



- Aporta o referencial conceitual e metodológico e potencializa a produção dos demais grupos.
- Fornece suporte para as atividades dos demais grupos.





ETAPA 1 – PLANEJAMENTO E DIAGNÓSTICO

Reuniões com a Equipe de RH; entrevistas com os gestores selecionados do MPSC; análise de documentos.

PRODUTO I.1 – Planejamento do projeto

- Definição da abrangência do projeto e das premissas a serem adotadas na configuração dos critérios;
- Estabelecimento de cronograma e detalhamento da metodologia de trabalho;
- Definição dos participantes do Grupo de Modelagem.

PRODUTO I.2 – Diagnóstico e pré-modelo

- Análise do contexto do MPSC;
- Direcionadores para a modelagem;
- Homogeneização conceitual dos abrangidos.





ETAPA 2 – MODELAGEM

Realização de workshops com os diversos grupos envolvidos e reuniões com o corpo diretivo do MPSC e Equipe de Coordenação.

PRODUTO II.1 – Competências Organizacionais

PRODUTO II.2 – Competências Gerenciais

PRODUTO II.3 – Regras de funcionamento dos processos abrangidos

- Formulário de avaliação;
- Escala de avaliação;
- Processo e regras de avaliação;
- Bases para a estruturação do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

PRODUTO II.4 – Competências Técnicas





ETAPA 3 – IMPLANTAÇÃO

Apoio à implantação; capacitação dos gestores e servidores; e relatório dos gaps, bem como dos pontos fortes.

PRODUTO III.1 – Plano de implantação do Projeto

PRODUTO III.2 – Execução dos Treinamentos

PRODUTO III.3 – Relatório de análise dos resultados do 1º ciclo





Competências organizacionais e gerenciais

FUNÇÕES SERVIDORES MEMBROS GERENCIAIS Relacionamento Profissional Melhoria Contínua/ Inovação **Assumir Responsabilidades** Tomada de Decisão **Foco nos Resultados** Atuação Estratégica Foco no Cidadão e Cliente Interno Gestão do Compartilhamento de Conhecimento/ Desenv. Contínuo Conhecimento Gestão de Pessoas **Gestão de Conflitos**





Desdobramentos das Competências Org. e Gerenciais

SERVIDORES

Nível superior

Nível médio

MEMBROS



FUNÇÕES GERENCIAIS

Estratégico

Tático Estratégico

Tático

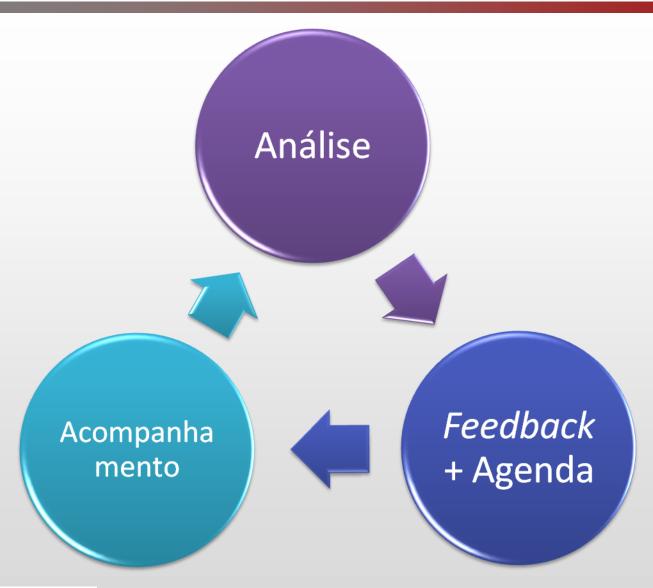
Operacional







Ciclo de Análise



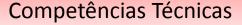




Como funcionará o Processo de Análise para os servidores?

Competências
Organizacionais e
Gerenciais







Profissional

- realiza sua *auto análise* nas competências Organizacionais (ou Gerenciais) e Técnicas.
- •Aponta no mínimo três pontos de destaque e três pontos a desenvolver. (apontar no máximo cinco pontos).
- •Identifica fatos e dados do dia a dia do que exemplifiquem situações reais nos pontos de destaque e pontos a desenvolver.

Gestor

- realiza *a análise* do profissional nas competências Organizacionais (ou Gerenciais) e Técnicas.
- •Aponta no mínimo três pontos de destaque e três pontos a desenvolver. (apontar no máximo cinco pontos).
- •Identifica fatos e dados do dia a dia do profissional que exemplifiquem situações reais nos pontos de destaque e pontos a desenvolver.

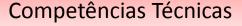




Como funcionará o Processo de Análise para os membros?

Competências
Organizacionais e
Gerenciais







Membro

- realiza sua *auto análise* nas competências Organizacionais (ou Gerenciais) e Técnicas.
- •Aponta no mínimo três pontos de destaque e três pontos a desenvolver. (apontar no máximo cinco pontos).
- •Identifica fatos e dados do dia a dia do que exemplifiquem situações reais nos pontos de destaque e pontos a desenvolver.

Convidado (opcional)

- realiza a análise do profissional nas competências
 Organizacionais (ou Gerenciais) e Técnicas.
- •Aponta no mínimo três pontos de destaque e três pontos a desenvolver. (apontar no máximo cinco pontos).
- •Identifica fatos e dados do dia a dia do profissional que exemplifiquem situações reais nos pontos de destaque e pontos a desenvolver.





Processo de Análise - Evidências

Que **fatos e dados** do dia a dia do profissional exemplificam **situações reais** que levaram a atribuir o ponto de destaque e o ponto a desenvolver?

- ✓ Pode ser feito para qualquer frase/competência.
- ✓ Registrar fatos e dados para os **pontos a desenvolver**, provocadores de maiores dúvidas.
- ✓ Conversas ou feedbacks devem ocorrer logo após os acontecimentos.
- ✓ Relembrar pontos observados **durante todo o período** e não somente nos últimos dias/semanas.



Importante:

Haverá um espaço para registro dos fatos e dados no sistema!







FEEDBACK

_____ || ||

- Reunião de feedback para consolidação dos questionários e alinhamento de expectativas.
- Avaliação do Ciclo de Mapeamento de Competências (realizado pelas pessoas que foram avaliadas).





Questionário de avaliação sobre o ciclo.

1 Seu(sua) gestor(a) reuniu-se com você para realizar a sua análise e feedback?

2 Você utilizou sua autoanálise na Reunião com seu(sua) gestor(a)?

3 A Reunião de feedback foi realizada com base em fatos e dados do seu dia a dia?

4 O feedback contribuiu para que você identificasse oportunidades de desenvolvimento na sua atuação profissional?

5 Você se sentiu à vontade para manifestar sua opinião na Reunião?

6 Foi elaborada a Agenda de Desenvolvimento na Reunião?

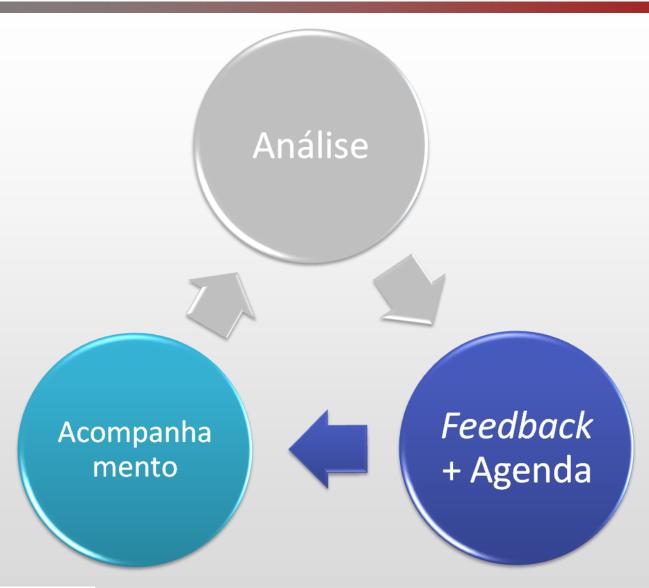
7 Você acredita que o processo de gestão por competência contribuirá para o seu aperfeiçoamento profissional?

Sugestão de pergunta para os próximos ciclos: Além da reunião houve outra oportunidade de feedback durante o período de Acompanhamento?





Ciclo de Análise









Como funcionará?

Elaboração da Agenda

Quais ações que podem contribuir para seus pontos a desenvolver e de destaque? É necessário desenvolver algum aspecto técnico fora da área de atuação?

Profissional e Gestor irão *definir ações de desenvolvimento* relacionadas a(s) análise(s) anterior(es).

Gestor deverá refletir sobre **prioridades de competências organizacionais/técnicas** de sua equipe/área para o ajuste dos pontos de desenvolvimento da Agenda de cada profissional.

Reflexão sobre...

- •necessidades de aprimoramento das competências organizacionais e técnicas da área versus desafios e objetivos estratégicos.
- •necessidades e expectativas específicas de cada profissional.

Exemplos de Ações de Desenvolvimento

AÇÕES FORMAIS

Treinamentos Internos/Externos

Cursos de Formação

Congressos/Palestras/Seminários

AÇÕES DE AUTODESENVOLVIMENTO

Filmes

Leituras

Trabalhos com a comunidade

AÇÕES VIVENCIAIS

Visitas Fóruns/Comunidades Externas

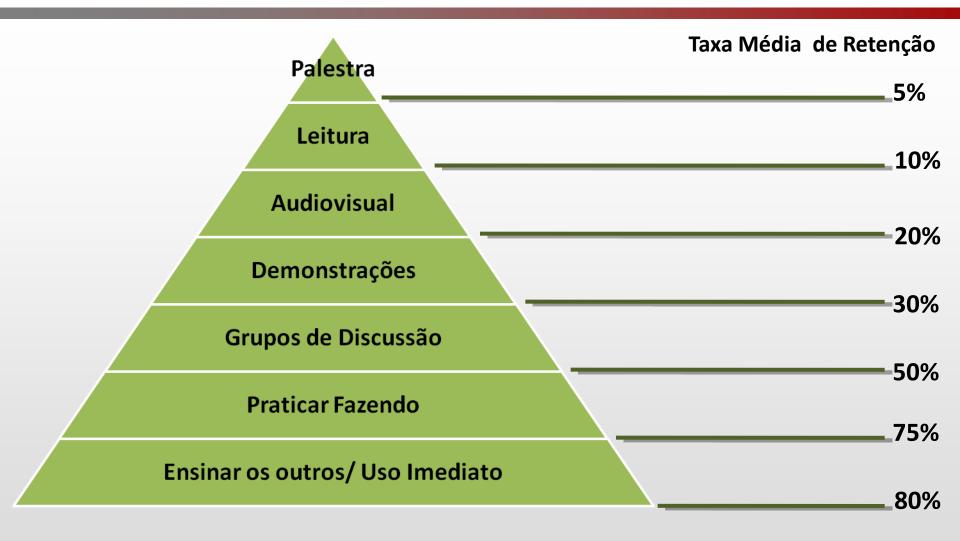
Orientação *On the Job* Facilitador de Treinamento Projetos Corporativos

Coaching InternoMentoringRotação de AtividadesEstágio em outraMelhores PráticasGrupos de Trabalhoárea/unidade





Pirâmide de Aprendizagem



Dale, E, 1969





Desenvolvimento Individual e Organizacional







Acompanhamento da Agenda de Desenvolvimento

ANÁLISES DE RESULTADOS					
A ação foi eficaz frente aos objetivos pretendidos?		Contribuição para o dia a dia no trabalho	Dificuldades ou obstáculos encontrados	Alternativas de solução encontradas para solucioná-los	Anotações Gerais
Sim	Não				







ETAPA 1 – PLANEJAMENTO E DIAGNÓSTICO

- Realização de entrevistas com os gestores do Grupo de Modelagem e do Grupo Diretivo;
- Análise documental (Planejamento estratégico, normas institucionais etc)
- Identificação dos benefícios de implementar a Gestão por Competências para os profissionais e para o MPSC;
- Levantamento de expectativas em relação ao Projeto;





ETAPA 1 – PLANEJAMENTO E DIAGNÓSTICO

 Levantamento dos principais desafios de gestão de pessoas do MPSC:

DESAFIOS DE GESTÃO DE PESSOAS MPSC

Desafio 1

Desenvolver as pessoas de acordo com as necessidades da Organização:

- Criar critérios/ mapear competências/ organizar as estruturas internas.
- Contribuir para a alocação: "colocar as pessoas certas nos lugares certos".
- Desenvolver as pessoas para o alcance dos níveis das competências requeridas.

Desafio 2

Preparar os gestores e membros para atuarem como gestores de pessoas:

- Esclarecer o papel e as competências dos cargos gerenciais e membros.
- Capacitar e qualificar os gestores e membros.

Desafio 3

Padronizar os processos para ter continuidade e eficiência nos trabalhos:

- Promover apropriação rápida dos processos pela "mão de obra rotativa".
- Facilitar o gerenciamento por parte dos gestores.
- Interação e alinhamento entre profissionais de todas as áreas do MP.





ETAPA 1 – PLANEJAMENTO E DIAGNÓSTICO

• Estabelecimento dos aspectos facilitadores e restritores:

FACILITADORES	RESTRITORES
Expectativa positiva dos atores envolvidos ao Projeto – consenso de que a realização do Projeto é importante e de longo prazo.	Dificuldade dos profissionais, especialmente dos membros, em assumir o papel de gestor de pessoas.
Visões relativamente convergentes sobre as necessidades e sobre as possíveis soluções.	Desconforto com a avaliação e tendência em dar boas notas por ser relacionada à carreira dos servidores.
Consenso de que o foco do Projeto é o desenvolvimento.	A mobilidade ainda estará limitada ao desenho dos cargos.
Há promotorias e áreas no MP-SC que podem ser utilizadas como exemplos de gestão eficiente.	





ETAPA 1 – PLANEJAMENTO E DIAGNÓSTICO

• Reflexão inicial das competências organizacionais e gerenciais, com as mensagens propostas pela FIA, a partir dos trabalhos já realizados, principalmente as entrevistas.





ETAPA 2 – MODELAGEM

- Realização de 4 workshops com o grupo de modelagem para a definição das Competências Organizacionais e Competências Gerenciais, a partir das mensagens coletas pela FIA nas entrevistas, e dos níveis de complexidade.
- Proposta de regras de funcionamento dos processos abrangidos, que foi aprovada pelo Grupo Diretivo, contendo:
- Formulário de avaliação;
- Escala de avaliação;
- Processo e regras de avaliação;
- ➤ Bases para a estruturação do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).
- Realização de workshops pela FIA e visitas às áreas para o mapeamento das competências técnicas pela equipe da GEDEP.





TRANSFERÊNCIA DE KNOW-HOW

FIA e Equipe de Coordenação

 Realização de reuniões; elaboração de relatórios; acompanhamento e supervisão da implantação; capacitação e acompanhamento do levantamento das competências técnicas.

FIA e Profissionais do MPSC

- Disponibilização de artigos sobre o tema Gestão de Pessoas por competências, quando necessário.
- Metodologia de trabalho participativa, por meio da realização de workshops com o Grupo de Modelagem.
- Elaboração de apresentações, relatórios e manuais que sistematizam os resultados das etapas de trabalho, contemplando os produtos obtidos.







O MPSC já possuía um sistema informatizado (BS3) que continha um módulo de Gestão por Competências (CPT3), até então nunca utilizado.

Com a necessidade, customizou-se o módulo, a partir do modelo construído.







Etapa de Avaliação.

Tela inicial para os avaliados.

Gestão por **Competências**





♠ Meus questionários

× Sair

GEDEP - TÉCNICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO

Avaliação: Apresentação do sistema | Responsável: Servidor1 Apresentação | Área: Coordenadoria Apresentação Sistema

Respostas: 6 de 23

Responder Questionário



Desenvolvido por Result Consultoria







Etapa de Avaliação.

Tela inicial para os avaliadores.









Etapa de Avaliação.

Questionário.







★ Meus questionários

Questionários a avaliar

A Relatórios

s × Sair

COGER - ASSESSOR DE GABINETE

Avaliação: Apresentação do sistema | Colaborador(a) Avaliado(a): Servidor3 Apresentação

Procedimentos de preenchimento.

- 1 ATENÇÃO: você poderá identificar de 3 a 5 pontos de destaque e de 3 a 5 pontos a desenvolver, conforme mencionado no passo a passo abaixo. Ou seja, deverão ser respondidas no mínimo 6 e no máximo 10 questões, as demais ficarão em branco. Nesse sentido, reflita sobre aquelas competências que são prioritárias para área.
- 2 Caso queira desmarcar uma questão que já havia sido respondida basta clicar sobre a opção de resposta escolhida. Por exemplo, para excluir a resposta da questão número 02, onde houve a marcação na opção "Ponto de Destaque", basta clicar novamente na opção "Ponto de Destaque" que a marcação será excluida.

PASSO-A-PASSO

- O Ciclo de Mapeamento das Competências Individuais compreende 3 (três) fases:
- 1) Análise dos Pontos de Destaque e Pontos a Desenvolver,
- 2) Reunião de Feedback + Agenda de Desenvolvimento; e
- 3) Acompanhamento da Agenda de Desenvolvimento.

Passo 1: Análise dos Pontos de Destaque e Pontos a Desenvolver

A fase de Análise dos Pontos de Destaque e Pontos a Desenvolver é composta pela análise do gestor imediato e pela autoanálise (do servidor), as quais ocorrerão paralelamente. O Gestor, para avaliar, deverá acessar a aba "Questionários" a avaliar", enquanto o avaliado acessará seu formulário a partir da aba "Meus Questionários".

Aqui cabe uma observação: todo o gestor também ocupará a posição de avaliado, quando submetido à análise da sua chefia. No caso de Procurador(a) ou Promotor(a), há a opção de comvite a outro membro para efetuar a avaliação, sendo livre a definição, no sistema, do nome do avaliador — o qual poderá ser convidado por até 3 (três) membros. Assim, caso o membro opte por não convidar outro membro para avaliá-lo, após ser preenchido, o formulário avançará para a fase de elaboração da Agenda de Desenvolvimento, caso opte pelo convite, o membro convidado terá o prazo de até 10 (dez) dias para respondé-lo (não respondido nesse prazo, o sistema cancelará o convite e o formulário, se já preenchido pelo membro que enviou o convite, avançará para a fase de elaboração da Agenda de Desenvolvimento, caso opte pelo convite, o vida de Desenvolvimento.

Nessa etapa de Análise dos Pontos de Destaque e Pontos a Desenvolver, o avaliador preencherá 1 (um) formulário e o avaliado preencherá outro, sendo que ambos os formulários possuem os mesmos campos com as competências (levantadas nas etapas anteriores do projeto) e frases que as definem.

Cada frase terá como opção de alternativa um ponto de destaque e um ponto a desenvolver, não sendo opções de preenchimento obrigatório (ou seja, podem ficar em branco).

No total, considerando o conjunto de competências organizacionais e técnicas, será possível selecionar no mínimo 3 (três) e no máximo 5 (cinco) pontos de destaque e no mínimo 3 (três) e no máximo 5 (cinco) pontos a desenvolver (para facilitar o controle de quantos pontos já foram assinalados, o sistema possui um contador, na parte de cima do formulário, que auxilia na totalização). Dica: leia todas as competências (organizacionais e técnicas) antes de começar a preencher o formulário.

Após selecionar o ponto de destaque e/ou a desenvolver, ficará habilitado um campo textual - "Justificativa" - para o gestor e o avaliado inserirem, obrigatoriamente, informações referentes à evidência que comprove aquela escolha.

Além disso, serão disponibilizados, no formulário do avaliador, 3 (três) campos de preenchimento não obrigatório relativos a feedback: I) Pontos positivos; II) Elogio (a ser inserido na ficha funcional do servidor), sendo possível escrever comentários nesses campos.

Finalizados os formulários por parte do gestor e por parte do avaliado, o gestor definirá a data para a reunião de feedback, momento no qual debaterão e consolidarão a análise. O sistema remeterá e-mail automático confirmando ao avaliado a data e o local escolhidos para a realização da

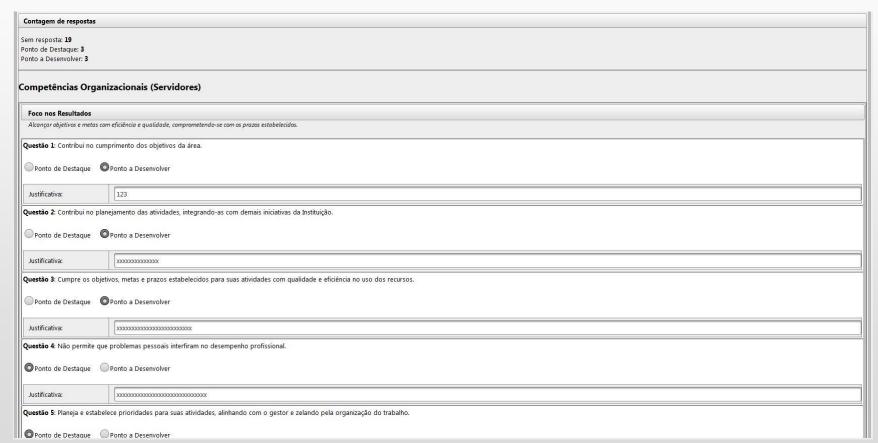






Etapa de Avaliação.

Questionário (continuação).



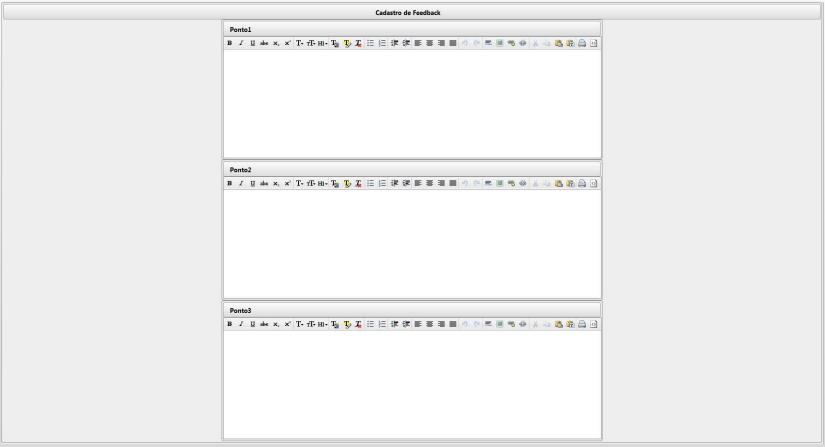






Etapa de Avaliação.

Questionário (continuação).









Etapa de Feedback e Elaboração da Agenda.

Tela inicial para os avaliadores.









Etapa de Feedback e Elaboração da Agenda.

assinalados, o sistema possui um contador, na parte de cima do formulário, que auxilia na totalização). Dica: leia todas as competências (organizacionais e técnicas) antes de começar a preencher o formulário.

Após selecionar o ponto de destaque e/ou a desenvolver, ficará habilitado um campo textual - "Justificativa" - para o gestor e o avaliado inserirem, obrigatoriamente, informações referentes à evidência que comprove aquela escolha.

Consolidação dos questionários.



No total, considerando o conjunto de competências organizacionais e técnicas, será possível selecionar no mínimo 3 (três) e no máximo 5 (cinco) pontos de destaque e no mínimo 3 (três) e no máximo 5 (cinco) pontos a desenvolver (para facilitar o controle de quantos pontos já foram

Além disso, serão disponibilizados, no formulário do avaliador, 3 (três) campos de preenchimento não obrigatório relativos a feedback: I) Pontos positivos; III) Pontos negativos; III) Elogio (a ser inserido na ficha funcional do servidor), sendo possível escrever comentários nesses campos.

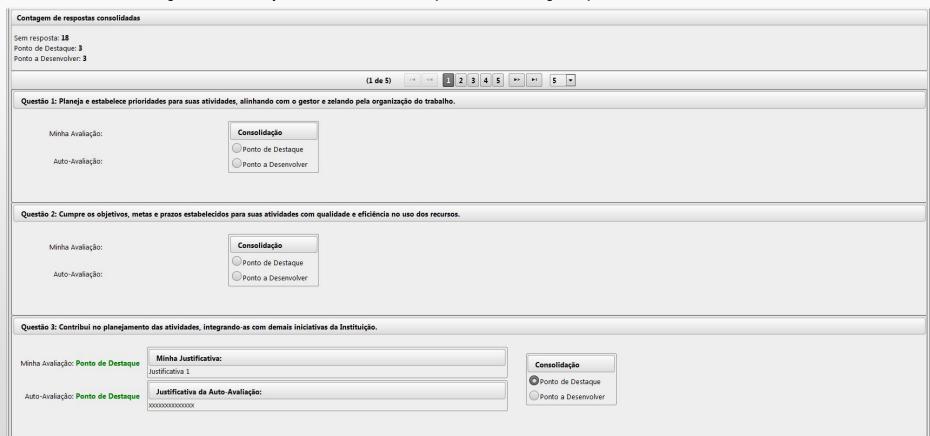






Etapa de Feedback e Elaboração da Agenda.

Consolidação dos questionários (continuação).









Etapa de *Feedback* e Elaboração da Agenda.

Consolidação dos questionários (continuação).

Questão 5: Não permite que pr	oblemas pessoais interfiram no desempenho profissional.					
Minha Avaliação: Ponto a Desen		Consolidação				
	Justificativa 5	Ponto de Destaque				
Auto-Avaliação: Ponto a Desen		Ponto a Desenvolver				
	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx					
Agenda de Desenvolvimento						
Ação	Curso "Relacionamento Interpessoal"					
Resultados esperados:	Que a pessoa consiga avaliar o impacto de suas ações sobre o desempenho da equipe e orientar suas decisões para o bem do grupo.					
Pessoas ou áreas envolvidas:	Próprio servidor CEAF Gestor					
Recursos necessários:	Tempo para participação no curso. Outros recursos que o CEAF identificar.					
Prazo:	29/05/15 to					
	(1 de 5) 14 <4	1 2 3 4 5 🕪 🖭 5 🔻				
	Salvar e Voltar S	lvar e Continuar Cancelar				
Desenvolvido por Result Consultoria						

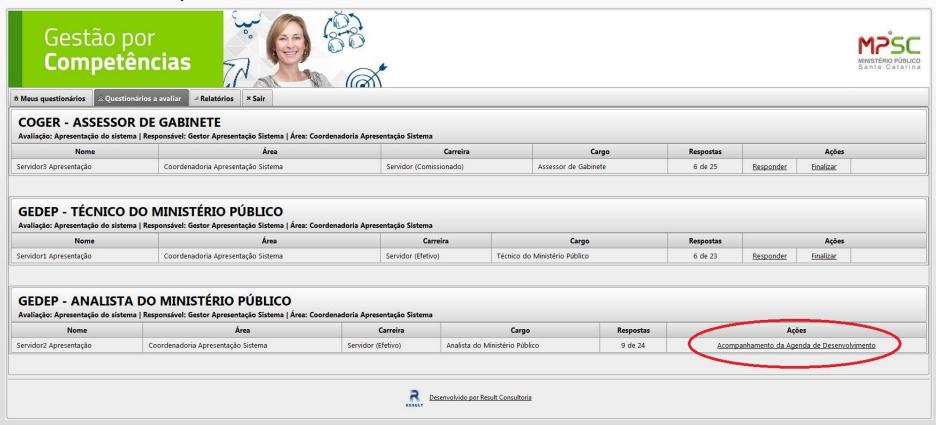






Etapa de Acompanhamento.

Tela inicial para os avaliadores.









Etapa de Acompanhamento.

Acompanhamento da agenda.

Gestão p Competé	or encias nários a avaliar A Relatórios × Sair	**************************************		MINISTÉRIO PÚBLICO Santa Catarina		
Curso "Relacionamento Interpessoal" Competência: Foco nos Resultados Questão: Não permite que problemas pessoais interfiram no desempenho profissional. Resultados esperados: Que a pessoa consiga avaliar o impacto de suas ações sobre o desempenho da equipe e orientar suas decisões para o bem do grupo. Pessoas ou áreas envolvidas: Próprio servidor CEAF Gestor Recursos necessários: Tempo para participação no curso. Outros recursos que o CEAF identificar. Prazo: 29/05/2015						
A ação foi eficaz frente aos objetivos pretendidos?	Contribuição para o dia a dia no trabalho	Dificuldades ou obstáculos encontrados	Alternativas de solução encontradas para solucioná-los	Anotações Gerais		
Sim Não						
Participar do treinamento "Planejamento e Orientação para Resultados" ou semelhante - PREFERNCIALMENTE PRESENCIAL Competência: Melhoria Contínua/Inovação Questão: Identifica oportunidades e propõe melhorias e soluções quanto aos métodos/processos da área alinhando com seu gestor. Resultados esperados: Despertar a análise crítica da pessoa para facilitar a identificação e proposição de melhorias na área. Pessoas ou áreas envolvidas: Servidor CEAF Gestor Recursos necessários: Prazo: 31/08/2015						
A ação foi eficaz frente aos objetivos pretendidos?	Contribuição para o dia a dia no trabalho	Dificuldades ou obstáculos encontrados	Alternativas de solução encontradas para solucioná-los	Anotações Gerais		
Sim Não						

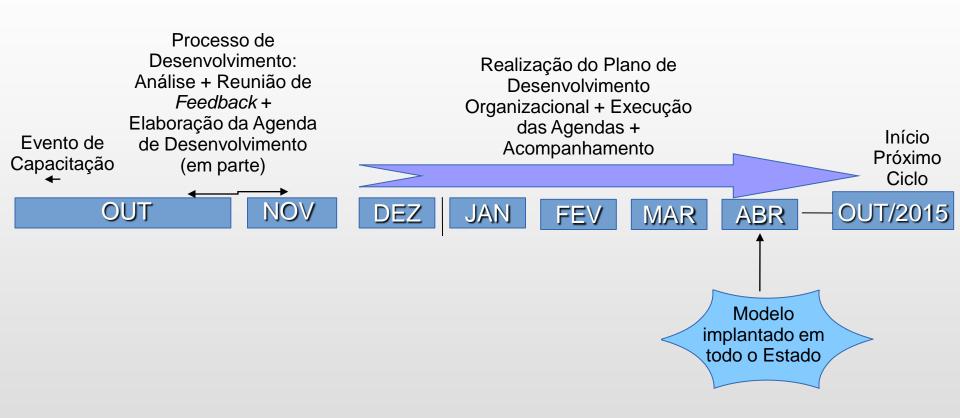








Próximos Passos







Obrigado!

Contato GEDEP: gedep@mpsc.mp.br (48) 3330-2310

Contato RESULT: result@resultco.com.br (48) 3028-0978 http://www.resultco.com.br Contato FIA: cassianom@fia.com.br nathaliep@fia.com.br andreap@fia.com.br