

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO  
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Raissa Maria Miranda de Castro

**CONSTRUÇÃO DE UM ÍNDICE DE GESTÃO DE PESSOAS:** o caso da  
Subsecretaria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Estado de Planejamento e  
Gestão de Minas Gerais

Belo Horizonte  
2024

Raissa Maria Miranda de Castro

CONSTRUÇÃO DE UM ÍNDICE DE GESTÃO DE PESSOAS: o caso da  
Subsecretaria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Estado de Planejamento e  
Gestão de Minas Gerais

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado na modalidade de  
monografia ao Curso de Graduação em  
Administração Pública da Escola de  
Governos Professor Paulo Neves de  
Carvalho da Fundação João Pinheiro,  
como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Administração  
Pública.

Orientador: Prof. Dr. Caio César Soares  
Gonçalves

Belo Horizonte  
2024

C355c

Castro, Raissa Maria Miranda de.

Construção de um índice de gestão de pessoas: o caso da Subsecretaria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais / Raissa Maria Miranda de Castro. – Belo Horizonte, 2024.

101 f. ; il.

Trabalho de conclusão de Curso (Bacharel em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, 2024.

Orientador: Prof. Dr. Caio César Soares Gonçalves

Bibliografia: f. 97-101

1. Administração pública – Minas Gerais. 2. Índice de Gestão de Pessoas (IGP). 3. Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP/MG). 4. Indicador de Desempenho. I. Gonçalves, Caio César Soares. II. Título.

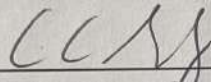
CDU 35:005.216.1(815.1)

Raissa Maria Miranda de Castro

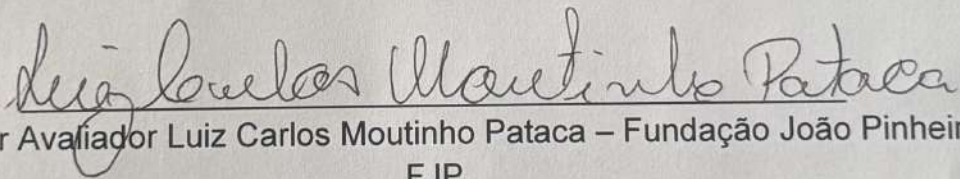
Construção De Um Índice De Gestão De Pessoas: O Caso Da Subsecretaria De Gestão De Pessoas Da Secretaria De Estado De Planejamento E Gestão De Minas Gerais

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

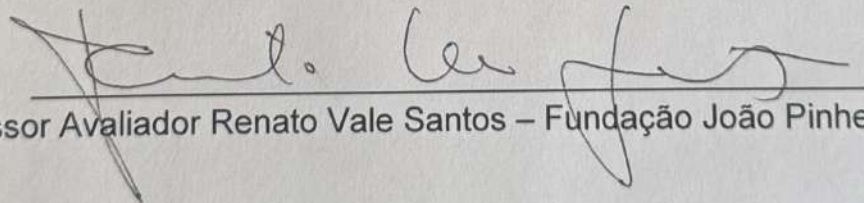
**Aprovada na Banca Examinadora**



Professor Orientador Caio César Soares Gonçalves – Fundação João Pinheiro / FJP



Professor Avaliador Luiz Carlos Moutinho Pataca – Fundação João Pinheiro / FJP



Professor Avaliador Renato Vale Santos – Fundação João Pinheiro / FJP

Belo Horizonte, 6 de dezembro de 2024

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por tudo o que fez e faz na minha vida e por ter me guiado até aqui. Hoje me sinto mais realizada e agradeço a Ele pela oportunidade de realizar mais um sonho. A Ele toda honra e glória para sempre! Amém.

Gostaria também de expressar minha gratidão a várias pessoas que desempenharam papéis fundamentais na minha jornada acadêmica:

Ao meu marido Gustavo, por ser meu parceiro constante em todos os momentos e por seu apoio inabalável, oferecendo sábios conselhos ao longo dessa jornada.

À minha família, sou imensamente grata por terem me proporcionado as bases sólidas que me permitiram chegar até aqui, e por sempre apoiarem minhas decisões com amor e compreensão.

À equipe da Assessoria de Estatísticas e Informações da SUGESP/MG, expresso minha gratidão por serem pilares fundamentais para o desenvolvimento do meu trabalho. Seu apoio e profissionalismo foram essenciais para o meu progresso, em especial gostaria de agradecer ao Arthur, Marcus e Thais. O serviço público é indubitavelmente fortalecido pela dedicação de profissionais como vocês.

Ao meu orientador, Caio, quero agradecer imensamente pela sua orientação sábia em cada reunião. Sua vasta experiência e conhecimento no assunto foram cruciais para a conclusão desta pesquisa.

Aos amigos que fiz na Fundação João Pinheiro, em especial: Carolina, Dalila, Matheus, Mariana e Luísa, obrigada por deixar a jornada acadêmica mais leve, com muito companheirismo.

Aos respeitadores professores da Fundação João Pinheiro, expresso minha sincera gratidão pelo profissionalismo exemplar e pelos conhecimentos transmitidos ao longo da minha formação. Sou imensamente grata pela experiência enriquecedora que tive.

Por fim, a todos que contribuíram de alguma forma para este processo, meu mais profundo agradecimento. Seu apoio e colaboração foram inestimáveis para o sucesso deste trabalho.

## EPÍGRAFE

Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia. (William Edwards Deming).

## RESUMO

Este trabalho de pesquisa abordou a construção de um Índice de Gestão de Pessoas na Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP/MG), pertencente à Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG/MG), cujo objetivo é mensurar o desempenho dos processos de trabalho na organização por meio da consolidação e integração de dados que antes estavam dispersos, com vistas a melhoria contínua dos processos de trabalho, aos transformá-los em informação estratégica. O IGP foi dividido em quatro dimensões principais: prazos, processos, políticas de gestão de pessoas e satisfação dos usuários. A metodologia englobou a classificação dos indicadores criados, normalização dos dados e análise de sensibilidade. O resultado final indicou consistência no IGP ao se situar dentro do pico da distribuição da análise. A escala do IGP foi dividida em zonas categorizadas como: crítica, de aperfeiçoamento, qualidade e eficiência, para que a interpretação fosse facilitada. Pode-se concluir que a construção do IGP na SUGESP é uma ferramenta formal consistente capaz de nortear decisões estratégicas dentro da organização, bem como primar pela melhoria contínua dos processos de trabalho ao possibilitar a identificação de pontos de atenção e de excelência nestes processos.

**Palavras-chave:** Índice de Gestão de Pessoas. Indicadores de Desempenho. Melhoria de Processos. Indicador Sintético.

## **ABSTRACT**

This research work addressed the construction of a People Management Index at the Subsecretariat of People Management (SUGESP/MG), belonging to the Secretariat of Planning and Management of Minas Gerais (SEPLAG-MG), whose objective is to measure the performance of processes of work in the organization through the consolidation and integration of data that was previously dispersed, with a view to continuous improvement of work processes, by transforming them into strategic information. The IGP was divided into four main dimensions: deadlines, processes, people management policies and user satisfaction. The methodology encompassed the classification of created indicators, data normalization and sensitivity analysis. The final result indicated consistency in the IGP as it was located within the peak of the analysis distribution. The IGP scale was divided into zones categorized as: critical, improvement, quality and efficiency, so that interpretation was facilitated. It can be concluded that the construction of the IGP at SUGESP is a consistent formal tool capable of guiding strategic decisions within the organization, as well as striving for continuous improvement of work processes by enabling the identification of points of attention and excellence in these processes.

**Keywords:** People Management Index. Performance Indicators. Process Improvement. Synthetic Indicator.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: As transformações ocorridas na gestão de pessoas ao longo dos anos....	20
Figura 2: Processos básicos de gestão de pessoas.....	21
Figura 3: Passos para o desenvolvimento de um SMD.....	29
Figura 4: Passos para a construção de indicadores.....	30
Figura 5: Método de elaboração de um indicador composto.....	44
Figura 7: Mapa estratégico SUGESP.....	55
Figura 8: Dimensões elaboradas para compor o IGP:.....	58
Figura 10: Ficha de metadados.....	65
Figura 11: Passos realizados pela AEI para seleção e definição dos indicadores da SUGESP.....	68
Figura 12: Publicação de LTS em dias corridos – jan. 2023 a maio 2024.....	71
Figura 13: Percentual de consultas realizadas por tempo de agendamento – abr. e maio 2024.....	73
Figura 14: Número de publicações de aposentadoria – jan. 2023 a maio 2024.....	74
Figura 15: Prazo para publicação de aposentadorias – jan. 2023 a maio 2024.....	75
Figura 16: Número de publicações de Evolução na carreira pela SEE e Outras Instituições – jan. 2023 a maio 2024.....	76
Figura 17: Média e mediana dos prazos de publicação de evolução na carreira em dias – jan. 2023 a maio 2024.....	76
Figura 18: Fluxo de publicações de aposentadorias em relação ao número de novos APAs – 2020-2024.....	78
Figura 19: Percentual de Absenteísmo em valores acumulados 12 meses – jan. 2023 a maio 2024.....	80
Figura 20: Percentual de concursos com dimensionamento prévio da força de trabalho – jan. 2023 a maio 2024.....	81
Figura 21: Percentual de servidores que concluíram os cursos ofertados pelo Capacitar – jan. 2023 a maio 2024.....	83
Figura 22: Interpretação da pontuação do NPS.....	85
Figura 23: Média de satisfação por NPS dos cursos ofertados pelo Capacitar – jan. 2023 a maio 2024.....	86
Figura 24: Dimensões, indicadores, pesos e limites do IGP.....	90
Figura 25: Faixas de identificação do IGP.....	91
Figura 26: Análise de sensibilidade do IGP (valores normalizados).....	92

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atributos de adequabilidade dos indicadores institucionais.....	32
Quadro 2: Classificação de indicadores pelo posicionamento da cadeia de valor.....	35
Quadro 3: Conceitos de indicadores de esforço e resultados.....	35
Quadro 4: Indicadores atribuídos para cada classificação:.....	37
Quadro 5: Indicadores utilizados para gerenciar RH.....	38
Quadro 6: Indicadores de desempenho de gestão de pessoas para uma universidade pública federal.....	40
Quadro 7: Modelo de indicadores de gestão de pessoas.....	41
Quadro 8: Metodologias de construção de indicadores compostos.....	45
Quadro 9: Objetivos e fatores críticos de sucesso.....	57
Quadro 10: Critérios escolhidos pela AEI para selecionar os indicadores criados....	59
Quadro 11: Indicadores selecionados para compor a primeira edição do IGP.....	67

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Matriz de validação do indicador e régua de sinalização.....	60
Tabela 2: Classificação dos indicadores pela AEI.....	61

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEI - Assessoria de estatística e Informações  
APA - Afastamento Preliminar de Aposentadoria  
ARS - Assessoria de Relações Sindicais  
BOD - Abordagem "Benefit of the Doubt"  
BSC - Balanced Scorecard  
CGU - Controladoria Geral da União  
CTMD - Comitê Temático de Medição do Desempenho  
DASP - Departamento de Administração do Serviço Público  
DRH - Departamento de Recursos Humanos  
DEA - Análise de Envoltória de Dados  
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública  
FA - Análise Fatorial  
FCS - Fatores Críticos de Sucesso  
FJP - Fundação João Pinheiro  
FNQ - Fundação Nacional da Qualidade  
GP - Gestão de Pessoas  
Gespública - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização  
IMRS - Índice Mineiro de Responsabilidade Social  
IGP - Índice de Gestão de Pessoas  
LTS - Licença para Tratamento de Saúde  
MPO - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  
NPM - New Public Management  
OECD - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico  
PCA - Análise de Componentes Principais  
PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal  
SMD - Sistema de Medição de Desempenho  
RH - Recursos Humanos  
SEPLAG/MG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais  
SEE - Secretaria de Educação  
SISAP - Sistema de Administração de Pessoal  
SUGESP/MG - Subsecretaria de Gestão de Pessoas de Minas Gerais  
SCPRH - Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos

SCAP - Superintendência Central de Administração de Pessoal

SCPMSO - Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional

TCU - Tribunal de Contas da União

TI - Tecnologia da Informação

UARH - Unidade de Atendimento em Recursos Humanos

UCM - Modelos de Componentes Não Observados

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 AS TRANSFORMAÇÕES OCORRIDAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>18</b>
<b>2.1 As transformações geradas na área de gestão de pessoas no setor público.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 O sistema de medição do desempenho baseado em indicadores.....</b>	<b>25</b>
2.2.1 Critérios e classificação dos indicadores.....	32
2.2.2 Indicadores de desempenho na área de gestão de pessoas.....	36
<b>2.3 Indicadores Sintéticos no Serviço Público.....</b>	<b>43</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1 SUGESP.....</b>	<b>51</b>
<b>3.2 O processo de construção dos indicadores na SUGESP.....</b>	<b>54</b>
3.2.1 Síntese dos passos seguidos para a construção dos indicadores.....	68
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>70</b>
<b>4.1 Eficiência em controle de prazos.....</b>	<b>70</b>
4.1.1 Desempenho de prazo para publicação de licenças para tratamento de saúde (LTS).....	71
4.1.2 Percentual de perícias médicas presenciais realizadas em até 5 dias úteis após a marcação pelo servidor.....	72
4.1.3 Desempenho de prazo para publicação dos processos de aposentadoria	73
4.1.4 Desempenho de Prazo para Publicação de Evolução na Carreira (progressões e promoções).....	75
<b>4.2 Eficiência em Processos.....</b>	<b>77</b>
4.2.1 Percentual de suspensão de pagamentos para servidores falecidos....	77
4.2.2 Fluxo de publicações de aposentadorias por ano/mês em relação ao nº de novos APAs.....	78
<b>4.3 Política de gestão de pessoas.....</b>	<b>79</b>
4.3.1 Percentual de Absenteísmo.....	79
4.3.2 Percentual de concursos públicos realizados com dimensionamento prévio da força de trabalho.....	81
4.3.3 Percentual de servidores capacitados nos cursos ofertados pelo “Capacitar”.....	83
<b>4.4 Satisfação dos Usuário.....</b>	<b>84</b>
4.4.1 Percentual de satisfação dos servidores usuários com o atendimento nas perícias presenciais.....	84
4.4.2 Satisfação dos servidores capacitados nos cursos ofertados pelo Capacitar.....	84
<b>4.5 Discussões sobre as dimensões.....</b>	<b>87</b>
<b>4.6 Resultado da simulação da primeira edição do Índice de Gestão de Pessoas (IGP).....</b>	<b>89</b>

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>94</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos (RH) tem passado por grandes transformações ao longo dos anos. Nesse contexto, Chiavenato (2014) salienta que a era da informação reforçou a percepção de que o capital humano é crucial para o desempenho adequado das organizações. Além disso, o setor público tem se direcionado para a elaboração de políticas que visam capacitar o corpo técnico, atendendo, simultaneamente, às necessidades dos trabalhadores.

A administração pública brasileira tem se esforçado para alcançar uma maior eficiência no atendimento às necessidades da sociedade por meio de mudanças significativas em sua gestão. Conforme destaca Lotta (2002), em um ambiente competitivo, impulsionado principalmente pela globalização, a área de RH é apontada como estratégica para o progresso das organizações. No setor público, frequentemente considerado conservador diante dos avanços globais, a área de RH é essencial para adaptar a administração pública aos novos padrões administrativos, que valorizam eficiência, economia, agilidade e qualidade dos serviços prestados.

Conforme enfatiza Lotta (2002), ao analisar as mudanças ocorridas após a globalização e suas consequências para a administração pública, percebe-se que a área de RH assume uma nova responsabilidade: o planejamento estratégico da organização. Essa nova percepção provocou uma transformação na função tradicional, que antes se concentrava em tarefas como controle, registro e pagamento, para focar no desenvolvimento profissional dos trabalhadores. Esse novo enfoque abrange uma variedade de funções, incluindo planejamento, organização, direção, controle, treinamento, manutenção, utilização, motivação e desenvolvimento, entre outras (Lotta, 2002). Nesse contexto, torna-se necessária a criação de indicadores para a medição de desempenho dos processos e resultados da área.

O sistema de medição de desempenho (SMD), nesse ínterim, tem ganhado destaque. De acordo com Bahia (2021), ele corresponde a um agrupamento de indicadores que estabelecem uma relação de causa e efeito. Trata-se, portanto, de um processo organizado que visa estabelecer os resultados a serem atingidos por meio do alcance dos objetivos estabelecidos pela organização, bem como os esforços e habilidades necessários para atingi-los. No âmbito desse processo,

ferramentas formais, como o uso de indicadores, são consideradas estratégicas para o alcance dessas metas (Brasil, 2009).

Cabe salientar que, de acordo com Silva (2018), a gestão do desempenho como conceito na gestão pública ainda é incipiente. Assim sendo, as organizações públicas tendem a prestar contas de forma reativa, em vez de propor mecanismos que acompanhem o cumprimento dos objetivos. Nesse sentido, seria relevante mensurar o desempenho por meio de ferramentas formais, como indicadores, que poderiam fornecer uma base sólida para tomadas de decisão estratégicas e para a proposição de ações de melhoria, levando em conta a realidade do setor público e buscando o alcance dos objetivos por meio dos processos de trabalho.

A mensuração do desempenho nas organizações é um tema que vem ganhando destaque nos últimos anos, pois contribui para o direcionamento do comportamento individual em prol da estratégia da organização (Freitas *et al.* 2009 *apud* Epstein; Manzoni, 1997). A inserção dessa discussão favorece uma tomada de decisão mais assertiva por parte dos gestores. Assim, segundo Freitas *et al.* (2009), esses modelos de mensuração de desempenho geralmente são compostos por indicadores de causa e efeito.

A Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP), pertencente à Secretaria de Planejamento e Gestão do estado de Minas Gerais (SEPLAG/MG), possui uma preocupação em estabelecer mecanismos que possam mensurar as principais entregas dos processos de trabalho na organização e identificar os pontos de atenção e principais gargalos, com foco na melhoria contínua dos processos (SEPLAG/MG, 2022). Esse compromisso reflete a natureza estratégica da SUGESP, responsável, dentre outras atribuições, pelo planejamento e coordenação da política de recursos humanos em todo o estado, cujo objetivo primordial é promover uma gestão de pessoas eficaz para direcionar estrategicamente as políticas de pessoal.

Nesse sentido, a SUGESP é responsável pela gestão de um grande volume de dados, com significativo potencial para retroalimentar os processos de trabalho e subsidiar a tomada de decisão. Trata-se de um nível central que, dentre outras atribuições, coordena, orienta e fiscaliza as ações das unidades de recursos humanos presentes em todos os setores do governo do estado de Minas Gerais (Minas Gerais, 2023). Esse grande volume de dados, muitas vezes, é utilizado de forma isolada, o que dificulta sua análise abrangente devido a várias razões, como estarem em bases de dados diferentes, serem coletados com critérios diversos, ou

se referirem a partes específicas de um processo em vez de mostrar o quadro completo. Isso impede uma visão sistêmica para a tomada de decisões estratégicas na gestão de pessoas (SEPLAG/MG, 2022).

De posse dessas informações, a fim de acompanhar o desempenho dos processos de trabalho da SUGESP, com foco na melhoria contínua, a área em questão desenvolveu indicadores, contendo, como um dos fundamentos, as diretrizes previstas no mapa estratégico da unidade organizacional, visando a governança estratégica bem como a atuação sistêmica pautada em resultados.

Com base nos instrumentos normativos e nos objetivos estratégicos delineados pela SUGESP, o problema colocado seria como mensurar os seus esforços e as suas entregas de forma a proporcionar informações de qualidade que embasem a tomada de decisão de forma estratégica e com foco no usuário do serviço público. Nesse sentido, ao realizar reuniões com as áreas técnicas dentro da subsecretaria e analisar as legislações existentes, foram criados indicadores que foram agrupados em quatro dimensões para gerar um índice final do desempenho da organização.

A Assessoria de Estatística e Informações (AEI) da SUGESP, responsável por projetar, acompanhar e analisar os dados e informações pertinentes à área de recursos humanos, dedicou-se à elaboração de um indicador sintético que reúne uma série de indicadores de desempenho destinados a monitorar os processos administrativos da subsecretaria (SEPLAG/MG, 2022). Nesse cenário, o estudo acerca da seleção dos indicadores que comporiam o índice, surgiu no ano de 2022 a partir de reuniões realizadas pela AEI com as áreas técnicas da SUGESP. Desde então, o processo de construção contou com a estruturação e testes de indicadores, discussões com as áreas da SUGESP sobre validação desses indicadores. Ressalta-se que de acordo com pesquisas bibliográficas feitas em plataformas oficiais de pesquisa, não há até o momento nenhum Índice como este publicado no meio acadêmico.<sup>1</sup>

O presente trabalho teve o objetivo geral de analisar o processo de construção de indicadores de desempenho na SUGESP, e a aglutinação destes para formar um indicador sintético da área, com foco na identificação de eventuais

---

<sup>1</sup> Foram realizadas buscas na plataforma Scielo, Sucupira CAPES e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, com os respectivos filtros: “índice de gestão de pessoas”, “indicador sintético”, “indicadores de desempenho”, “indicadores para gestão de pessoas”.

lacunas na captura dos aspectos críticos da gestão de pessoas e na sugestão de possíveis melhorias para garantir uma avaliação mais precisa e abrangente do desempenho organizacional nesta área. Como objetivos específicos destacou-se a revisão da literatura sobre o tema buscando casos de indicadores e índices de desempenho na área de gestão de pessoas, a análise da metodologia de construção e escolha dos indicadores propostos na SUGESP, a fim de verificar se os indicadores selecionados representam os processos de trabalho das unidades organizacionais e a análise de sensibilidade do índice para identificar a estabilidade ou a variabilidade do indicador.

Desse modo, a presente pesquisa visou responder a seguinte questão: É possível construir um indicador sintético que reflita o desempenho organizacional na área de gestão de pessoas? Em que medida os indicadores que compõem o índice capturam adequadamente os aspectos críticos da gestão de pessoas, sem viés ou subnotificações que possam distorcer a percepção do desempenho organizacional nesta área? Assim, o problema a ser estudado consistiu na construção e análise dos potenciais indicadores para compor o índice, bem como no processo de formação deste índice.

Ressalta-se que o presente trabalho foi desenvolvido em conjunto com a SUGESP como parte das atividades do estágio desenvolvido pela autora. O projeto de construção de um índice de gestão de pessoas identificou os indicadores de desempenho para compor o índice final. Contudo, a SUGESP não concluiu as etapas para construção final do índice antes da conclusão da dessa pesquisa, cabendo ao presente trabalho desenvolver as etapas finais de forma independente, sendo, portanto, considerado resultados experimentais do índice, dado que a SUGESP pretende dar sequência aos estudos.

O procedimento metodológico adotado utilizou como guia referencial para a medição de desempenho a proposta da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2021) ao abordar a análise e para a simulação do índice a construção de indicadores e o Manual de Indicadores Compostos: Metodologia e Guia do Usuário, elaborado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OECD), em 2008. Adicionalmente, para a realização do presente estudo, foram realizadas simulações de cenários hipotéticos de resultados do índice. Essa abordagem buscou assegurar a solidez e a confiabilidade dos indicadores utilizados,

fundamentais para uma análise eficaz do desempenho organizacional e para a verificação do potencial de medição do índice proposto.

É válido ressaltar que este estudo não visou apenas contribuir para a otimização dos processos internos e identificação de pontos de atenção dentro da SUGESP, mas também buscou enriquecer o corpo de conhecimento acadêmico no campo da GP no setor público, além do caráter de ineditismo presente nessa pesquisa para o Governo do estado de Minas Gerais. Destaca-se a crescente importância da gestão baseada em dados e evidências no contexto organizacional contemporâneo, enfatizando a necessidade premente de resultados eficazes, alcançados por meio de técnicas e ferramentas formais, como os indicadores de desempenho.

Nesse sentido, será apresentado a transição do processo de mudança de uma gestão de Recursos Humanos (RH) para uma gestão de pessoas (GP), bem como a importância do Sistema de Medição de Desempenho (SMD) atualmente dentro das organizações, cujo volume de dados se expande continuamente e a busca pela eficiência e transparência é cada vez mais constante. Em seguida, será detalhada a metodologia abordada para a construção do projeto do Índice de Gestão de Pessoas (IGP) desenvolvido pela SUGESP. Assim, serão apresentados os resultados e discussões do cálculo dos indicadores elaborados e da análise de sensibilidade feita para analisar a estabilidade ou a variabilidade do índice criado. Por fim, é apresentado as conclusões dessa pesquisa, retomando os resultados obtidos, a importância acerca da normalização e análise de sensibilidade para o IGP, além de oferecer sugestões de melhorias e reforçando a importância do indicador sintético como um instrumento norteador para as tomadas de decisões de forma estratégica pela SUGESP.

## 2 AS TRANSFORMAÇÕES OCORRIDAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Para compreender as transformações que ocorreram no setor público brasileiro em relação à área de gestão de pessoas, é essencial entender o contexto desse tema. Nesse sentido, Chiavenato (2014) explica que, no século XX, a área de RH passou por mudanças significativas, que foram divididas em três eras organizacionais: a Era da Industrialização Clássica, a Era da Industrialização Neoclássica e a Era da Informação.

A Era da Industrialização Clássica se estendeu até os anos de 1950, ocorrendo, portanto, logo após a Revolução Industrial. Como foi um período no qual o processo de industrialização se multiplicou, as empresas adotavam uma estrutura rígida, baseada em uma pirâmide, contendo uma hierarquia clara na qual o topo determinava as regras e os regulamentos que nortiarium o comportamento dos trabalhadores (Chiavenato, 2014). De acordo com Carvalho; Nascimento; Serafim (2014), as contribuições oriundas da escola clássica, como os estudos de Taylor e Fayol, forneceram transformações no setor, que concentravam o olhar para o posicionamento estratégico do funcionário dentro da empresa para que este obtivesse o melhor rendimento. Assim, o foco era na eficiência do trabalhador, sendo que o meio para alcançar os resultados seria através da padronização das tarefas, visando a maior produção em um menor tempo. Segundo Chiavenato (2014), os trabalhadores eram vistos pelas empresas como recursos de produção, assim como os demais recursos organizacionais, como as máquinas e equipamentos.

Após a Segunda Guerra Mundial, ocorreram mudanças rápidas que caracterizam a Era da Industrialização Neoclássica, de 1950 a 1990 (Chiavenato, 2014). Assim, os novos estudos da época observaram que as pessoas eram mais do que meramente recursos organizacionais, mas que outros fatores interferiram na produtividade dos trabalhadores, sendo que as empresas tinham que se adaptar às novas mudanças. De modo exemplificativo, Bergue (2020) explica que Abraham Maslow, um dos teóricos da época, ao estudar o comportamento humano, acreditava que as pessoas eram movidas por suas necessidades, sendo que havia uma hierarquia de preponderância. Assim, Maslow sistematizou essa hierarquia em uma pirâmide de necessidades, sendo que para o indivíduo alcançar a autorrealização, as necessidades de nível mais baixo deveriam ser satisfeitas antes de se alcançar

as de maiores níveis (Periard, 2018). Contudo, conforme destaca Bergue (2020), havia uma dificuldade em relação às necessidades superiores, como as de reconhecimento, *status* e autorrealização, uma vez que havia forte influência da subjetividade nessas ações. Portanto, a hierarquização dessas necessidades eram imprecisas e precisavam ser revistas, conforme concluiu o próprio Maslow (BERGUE, 2020).

Para se adaptar às mudanças, segundo Chiavenato (2014), as empresas buscaram alterar suas estruturas rígidas de pirâmide, por uma estrutura matricial, criando um desenho híbrido que descentralizava a subordinação e introduzia a autoridade funcional e de produto/serviço, com maior capacidade de mudança e inovação. Assim, de acordo com o autor (2014), houve uma nova concepção de que as pessoas eram recursos vivos e inteligentes, o que levou a área a ter uma nova denominação: Departamento de Recursos Humanos (DRH). Todavia, apesar dessas transformações, os trabalhadores ainda eram tratados de modo uniforme e padronizado (Chiavenato, 2014).

A Era da Informação iniciou-se nos anos de 1990. Com o passar do tempo e com o advento da globalização, de acordo com Chiavenato (2014), o dinamismo e agilidade proporcionados pela tecnologia da informação (TI), como o computador e a internet, impulsionaram as organizações a buscar inovação e as transformações necessárias diante das mudanças. Dessa forma, processos dinâmicos tornaram-se centrais para esse cenário, fomentando equipes multifuncionais de trabalho e autônomas para atender às necessidades dos clientes. Os cargos se tornaram flexíveis a fim de se adequar às tarefas complexas e variadas. O desenvolvimento da tecnologia tornou o ambiente mutável e dinâmico. Chiavenato (2014) destaca que a área de RH passou por uma significativa transformação, evoluindo de uma administração de pessoas para uma gestão de pessoas. Nesse novo contexto, as equipes assumem um papel mais estratégico e consultivo. Como resultado, há um maior envolvimento dos colaboradores no processo decisório dentro da organização, alinhando seus objetivos com as metas organizacionais e atendendo às necessidades dos clientes, conforme destaca o autor (2014):

Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros internos da organização [...] A cultura organizacional recebe forte impacto do mundo

exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro e no destino da organização. As mudanças tornam-se rápidas, velozes, sem continuidade com o passado e trazendo um contexto ambiental impregnado de turbulência e imprevisibilidade. As pessoas precisam estar preparadas para enfrentar novos desafios e ajudar a organização a superá-los (Chiavenato, 2014, p.34).

Na Figura 1, Chiavenato (2014) sintetiza as transformações ocorridas na gestão de pessoas ao longo dos anos.

Figura 1: As transformações ocorridas na gestão de pessoas ao longo dos anos

Era da Industrialização Clássica (de 1900 a 1950)		Era da Industrialização Neoclássica (de 1950 a 1990)		Era da Informação (Após 1990)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da industrialização e da formação do proletariado</li> <li>• Transformação das oficinas em fábricas</li> <li>• Estabilidade, rotina, manutenção e permanência</li> <li>• Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional</li> <li>• Modelo mecânico, burocrático, estruturas altas e amplitude de controle larga</li> <li>• Necessidade de ordem e rotina</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão da industrialização e do mercado de candidatos</li> <li>• Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial</li> <li>• Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança</li> <li>• Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais</li> <li>• Modelo menos mecânico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita</li> <li>• Necessidade de adaptação</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial</li> <li>• Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações</li> <li>• Extremo dinamismo, turbulência e mudança</li> <li>• Adoção de estruturas orgânicas e adhocísticas</li> <li>• Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis</li> <li>• Necessidade de mudança</li> </ul>	
Departamento de pessoal	Departamento de relações industriais	Departamento de recursos humanos	Departamento de gestão de pessoas	Equipes de gestão de pessoas	
Pessoas como mão de obra		Pessoas como recursos humanos		Pessoas como parceiros	

Fonte: Chiavenato, 2014, p.39.

Portanto, há uma distinção entre o conceito de Recursos Humanos (RH) e Gestão de Pessoas (GP). Para Chiavenato (2014), o RH era tradicionalmente entendido como um setor onde as pessoas eram vistas como insumos para os processos produtivos. Seu enfoque estava em atividades como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e administração de benefícios, com ênfase no controle e padronização das tarefas.

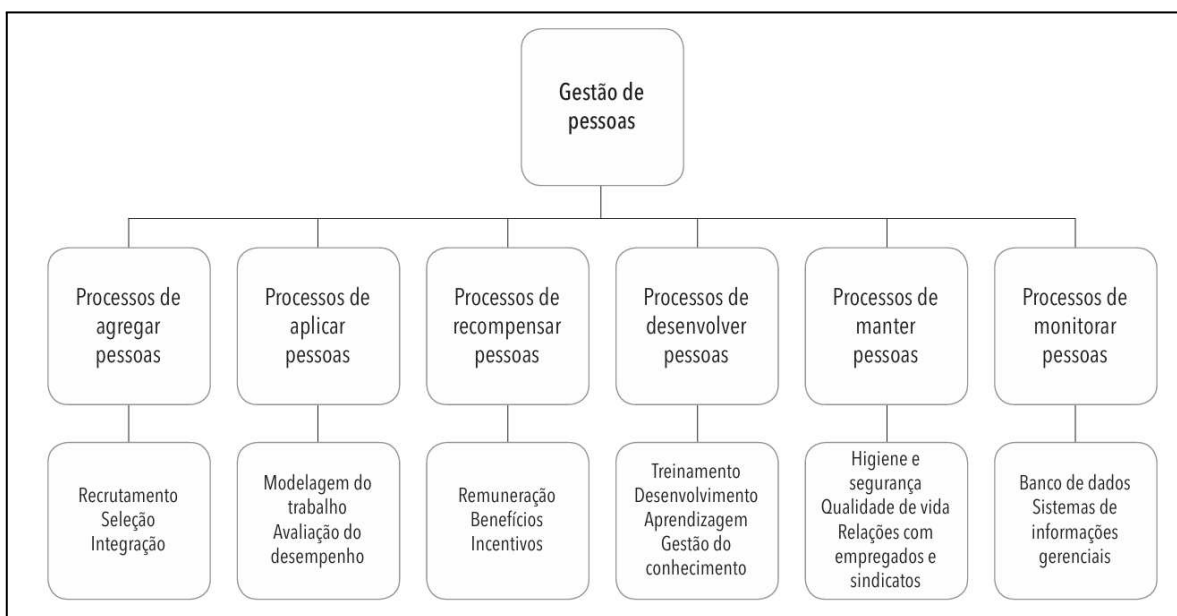
Por outro lado, a GP adota uma visão sistêmica e integrada da organização, reconhecendo as pessoas como ativos estratégicos e parceiros no sucesso organizacional, que também possuem objetivos individuais. Chiavenato (2014, p.12) afirma: “Hoje, sabe-se que as pessoas precisam estar satisfeitas e felizes. Para que

sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas com carinho”. Assim, a GP auxilia os gestores no desempenho de quatro funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Essas ações permitem que as chefias alcancem metas, objetivos e resultados por meio de suas equipes. Chiavenato (2014) destaca:

Não basta cuidar somente das pessoas. Ao cuidar dos talentos, a GP precisa cuidar também do contexto em que eles trabalham. Isso envolve a organização do trabalho, a cultura corporativa e o estilo de gestão. Ao lidar com essas variáveis, a GP conduz não somente à criação de uma força de trabalho engajada como também a uma nova e diferente organização (Chiavenato, 2014, p.12).

A Figura 2 a seguir compila os seis processos básicos da gestão de pessoas, que consistem em: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.

Figura 2: Processos básicos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato, 2014, p.455.

Cabe ressaltar que a área de gestão de pessoas assume papéis diferentes quando se trata do setor privado e público. De acordo com Bergue (2020), o setor privado está mais interessado na eficiência organizacional e nos resultados financeiros. Já o setor público se preocupa em atender às necessidades da

sociedade, utilizando instrumentos legais como legislações e regimentos internos para balizar o comportamento e as ações.

## **2.1 As transformações geradas na área de gestão de pessoas no setor público**

A Reforma do Estado, tema amplamente debatido desde os anos 1980, surgiu como uma reação à crise do Estado em meio à economia globalizada. De acordo com Oliveira (2016), a diminuição da capacidade do Estado em conduzir políticas públicas, devido ao processo de globalização e às dificuldades econômicas e fiscais, resultou em uma clara demanda por uma redefinição de suas funções, culminando na necessidade de reformas.

Secchi (2009) identifica que o embasamento em regras rígidas e hierárquicas nas organizações podem ter efeitos colaterais, resultando na desmotivação dos colaboradores. O estudo de Weber acerca da burocracia, que promove funcionários com base no tempo de serviço, impede uma competição mais igualitária entre os membros da equipe, podendo levar a um ambiente organizacional no qual os trabalhadores focam em seus próprios benefícios, negligenciando as necessidades.

Nesse cenário, essa metodologia é criticada, sendo considerada inapropriada para o ambiente institucional contemporâneo, devido às críticas relacionadas à eficiência e ao não atendimento das demandas dos usuários do serviço (Secchi, 2009 *apud* Barzelay, 1992; Osborne e Gaebler, 1992; Hood, 1995; Pollitt e Bouckaert, 2002a).

Dentro do contexto da Reforma do Estado, a reforma gerencial surgiu como uma opção para resolver os problemas do modelo burocrático, introduzindo na administração pública técnicas de gestão comuns em empresas privadas (OLIVEIRA, 2016 *apud* PAULA, 2005, CARNEIRO e MENICUCCI, 2011). De acordo com Oliveira (2016 *apud* Carneiro e Menicucci, 2011), a partir dos anos 1980, o "modelo gerencial puro" ou *New Public Management* (NPM) começou a ser amplamente adotado, incluindo reformas no setor público que visam substituir a abordagem burocrática de Weber.

Nesse novo modelo, o foco não é mais nas regras, mas sim nos resultados. Nessa perspectiva, Pereira (1998) destaca que a reforma gerencial atua em três áreas principais: institucional-legal, cultural e de gestão. Na dimensão

institucional-legal, busca-se estabelecer normas e estruturas organizacionais que facilitem a gestão dos bens públicos. Na dimensão cultural, há esforços para mudar a cultura burocrática existente em direção a uma cultura gerencial. Já na dimensão de gestão, são introduzidas práticas e ideias gerenciais novas, com foco na qualidade dos serviços públicos e na redução de custos.

Passando a análise das transformações do Estado para o caso brasileiro, segundo Oliveira (2016), no Brasil, a Reforma do Estado teve início na década de 1990 como uma resposta à crise que afetava a federação, semelhante ao que ocorria em outros países. A ausência de coordenação econômica, aliada à necessidade de ajuste fiscal e à ineficiência do modelo burocrático, culminou em fatores que desencadearam o descontentamento. Nesse ínterim, a crise econômica e fiscal na América Latina, no final dos anos 1970, influenciada por fatores como o segundo choque do petróleo, refletia as consequências das políticas implementadas pelo Estado desenvolvimentista, que foram propulsoras do aumento do déficit público, elevação do endividamento externo e poupança pública negativa. Diante desse cenário, o Estado não conseguia fornecer os serviços públicos necessários ou formular políticas que atendessem aos anseios da sociedade.

Todavia, Camões, Fonseca e Porto (2014) argumentaram que as origens das reformas no Brasil começaram um pouco antes, com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) em 1936, marcando o início da profissionalização dos servidores públicos. A partir de então, a gestão pública brasileira passou por avanços, incluindo novos paradigmas nos modelos de GP. Essas mudanças recentes visam fortalecer a capacidade das organizações públicas e aperfeiçoar a gestão do capital humano. Exemplos dessas medidas incluem a implementação de sistemas de gestão de desempenho vinculados à remuneração dos servidores, o fortalecimento da capacitação gerencial, o estímulo ao aprimoramento contínuo e a integração das competências individuais às institucionais. Além disso, destacam-se políticas para aprimorar a saúde dos trabalhadores e planejar a força de trabalho de forma mais eficiente. Todas essas modificações resultam em um início da construção de um modelo estratégico de GP, baseado em uma cultura de desempenho, pautando-se por resultados e excelência nos órgãos federais, com o objetivo de motivar, capacitar e otimizar a atuação dos servidores públicos (Camões; Fonseca; Porto, 2014).

Fonseca *et al.* (2013) destacam a mudança significativa nas políticas de gestão expressa pelo Decreto 5.378/2005, que estabeleceu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) em 2005. No que tange à GP, essa mudança foi complementada pelo Decreto 5.707/2006, que introduziu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional. Este último possibilitou a gestão por competências como meio para o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos, além de alinhar suas habilidades com os objetivos organizacionais. O foco no desenvolvimento estratégico dos servidores permite que a PNDP se integre às teorias contemporâneas de gestão estratégica de pessoas, alinhando-se à integração dos processos de recursos humanos e das competências individuais com a estratégia organizacional.

Conforme enfatiza Lotta (2002), ao analisar as mudanças ocorridas após a globalização e as suas consequências para a administração pública, percebe-se que a área de RH assume uma nova responsabilidade: o planejamento estratégico da organização. Essa nova percepção provocou uma mudança na função tradicional, que, antes, concentrava-se em tarefas como controle, registro e pagamento, para focar no desenvolvimento profissional dos trabalhadores. Com essa transformação, o termo "Recursos Humanos" passou a ser amplamente substituído por "Gestão de Pessoas" (GP), refletindo uma abordagem mais holística e estratégica. Esse novo enfoque abrange uma variedade de funções, incluindo planejamento, organização, direção, controle, treinamento, manutenção, utilização, motivação e desenvolvimento, entre outras (Lotta, 2002).

Nesse sentido, para Chiavenato (2014), as mudanças estão ocorrendo de modo incremental, uma vez que as práticas de trabalho estão se orientando para a satisfação e as necessidades dos trabalhadores, fomentando a diversidade e inclusão. Além disso, a tecnologia é uma grande aliada nesse processo, sendo utilizada como uma ferramenta que busca a melhoria nos processos de trabalho, desde o segmento de recrutamento e seleção até a gestão do desempenho e a retenção dos talentos. Chiavenato (2014) acrescenta que a tendência de uma preocupação futura se baseia na mensuração da eficácia da organização, por meio da necessidade de indicadores de desempenho e resultados. Essa forma de sistema de medição de desempenho será detalhada na próxima seção.

## 2.2 O sistema de medição do desempenho baseado em indicadores

A procura por uma gestão pautada em resultados no setor público começou por meio da Nova Gestão Pública (NPM). Nesse cenário, segundo Gruening (2001), as primeiras implementações ocorreram no Reino Unido, no mandato da Primeira-ministra Margaret Thatcher. Os principais elementos desse sistema são o controle de desempenho, a adoção de práticas de gestão e planejamento estratégico, a separação entre política e administração, o aumento do uso de tecnologias de informação e a avaliação sistemática do desempenho.

A administração pública brasileira tem se esforçado para alcançar mais eficiência no cumprimento das necessidades da sociedade, por meio de mudanças significativas em sua gestão. Conforme destaca Lotta (2002), devido ao ambiente competitivo, impulsionado principalmente pela globalização, a área de recursos humanos se aponta como estratégica para o progresso das organizações. Mais precisamente no setor público, frequentemente considerado como conservador diante dos avanços globais, a área de recursos humanos é essencial para adaptar a administração pública aos novos padrões administrativos que valorizam a eficiência, a economia, a agilidade e a qualidade dos serviços prestados.

Nesse cenário, Rua (2004) destaca a criação de indicadores para detectar e mensurar os esforços das organizações públicas, todavia o sistema de medição ainda precisaria de maiores avanços para contemplar outras áreas de estudo e não somente as metas financeiras. Nos anos 1990, houve o retorno do interesse pelos indicadores que iam além dos indicadores econômicos, englobando os sociais e gerenciais. Assim, foi possível desenvolver indicadores para o contexto das políticas sociais e resultados governamentais. Ademais, se tornaram estratégicos para as esferas subnacionais (estados e municípios), como também para o alcance nacional. Prática que foi fortalecida com o avanço dos sistemas informatizados de dados.

Nesse aspecto, o conceito de indicadores é abordado por Ferreira; Cassiolato; Gonzales (2009):

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado (FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALES, 2009, p. 24).

Portanto, trata-se de uma ferramenta que evidencia uma dada realidade e permite avaliar se recursos como tempo, pessoas e orçamento, por exemplo, estão alinhados com os objetivos organizacionais, além de identificar os principais gargalos a serem enfrentados.

Outro conceito importante que merece atenção é sobre o desempenho das organizações. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPO, 2009), destaca que esse conceito nada mais é do que o resultado da soma entre os esforços da organização na direção dos objetivos que se quer alcançar. Para mensurar essa diligência, foram criados os indicadores de desempenho, que irão sinalizarão o alcance pela organização das metas pretendidas (Brasil, 2009).

O sistema de medição de desempenho (SMD), nesse ínterim, tem ganhado destaque. De acordo com Bahia (2021) corresponde a um agrupamento de indicadores que estabelecem uma relação de causa e efeito. Ao diagnosticar as causas, medidas corretivas podem ser aplicadas a fim de atenuar os efeitos negativos identificados. Trata-se, portanto, de um processo organizado que visa estabelecer os resultados a serem alcançados por meio do alcance dos objetivos estabelecidos pela organização, bem como os esforços e habilidades necessários para atingi-los. No âmbito desse processo, ferramentas formais, como o uso de indicadores, seriam estratégicas para esse alcance (BRASIL,2009).

Após estudos acerca do tema, Rocha (2020, p.5) *apud* Folan & Browne (2005), divide o SMD em quatro perspectivas: recomendações, *frameworks*, sistemas e medição de desempenho interorganizacional. As recomendações são as orientações sobre quais serão as melhores métricas para se estruturar o sistema. Os *frameworks* ou enquadramentos organizam o processo de construção de um sistema de medição de desempenho, podendo se desenvolver após o processo de recomendações. O SMD já é a evolução das tratativas das recomendações e dos *frameworks*. Atualmente, a medição de desempenho está sendo desenvolvida em um contexto interorganizacional, a qual incorpora tanto a cadeia de suprimentos da organização quanto os parceiros externos, como fornecedores, clientes ou outras partes interessadas, englobando, portanto, uma rede mais integrada.

De forma similar a Folan & Browne (2005), Kennerley; Neely (2003) abordam que um SMD deve possuir quatro fatores essenciais: processos, pessoas, sistemas e cultura. Assim, a definição clara dos processos de uma organização, a disponibilidade e conhecimento dos trabalhadores requeridos, a existência de

sistemas flexíveis, ágeis, que possibilitam a coleta e comunicação dos dados necessários e uma cultura que entenda a importância de monitorar os resultados e desempenho, são itens primordiais para a implementação bem-sucedida de um SMD.

Por sua vez, o SMD é conceituado, de acordo com Uchôa (2013), como: “[...] o conjunto de indicadores estruturados, apoiados por práticas, métodos e ferramentas visando à coleta, descrição e representação de dados voltados para a geração de informações de desempenho” (Uchôa, 2013, p.13 *apud* FNQ, 2012).

É necessário que o SMD seja abrangente e balanceado. Nesse sentido, Bahia (2021) sinaliza a importância de que todas as unidades organizacionais estejam direta ou indiretamente contempladas por um ou mais indicadores, a fim de garantir um sistema de medição de modo equilibrado. Um ponto de atenção é com relação a qualidade dos dados, já que a falta de precisão nos resultados pode induzir o gestor a tomar decisões erradas.

Ao se fazer uma revisão da literatura acerca das consequências dos SMDs contemporâneos, Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) abordam as recomendações encontradas de acordo com a pesquisa feita:

- As diretrizes devem ser embasadas pelo papel estratégico da organização;
- Os critérios avaliados para medir o desempenho devem ser facilmente compreendidos por aqueles que estão sendo avaliados;
- O foco do sistema deve buscar a evolução, a aprendizagem e melhoria contínua;
- Considerar uma pluralidade de critérios a fim de avaliar o desempenho de uma forma mais abrangente e equilibrada;
- As metas devem ser claras e objetivas, e quando atingidas, devem ser revisadas para ajustar o foco e continuar progredindo;
- O *feedback* reportado pelo sistema deve alcançar todos os níveis da organização
- O sistema deve desafiar a estratégia, fornecendo uma avaliação contínua a fim de realizar possíveis correções de rumo na estratégia;
- A concepção do sistema deve primar pela transparência, permitindo que as auditorias validem suas operações e resultados de forma eficiente.

Cabe ressaltar que a escolha dos indicadores deve se basear nas necessidades de cada área e não apenas ser interpretada para avaliar o cumprimento de metas, mas também para alinhar prioridades, verificar necessidade de ajuste, contribuir para a tomada de decisão e reconhecer os esforços dos trabalhadores (Uchôa, 2013).

Assim, de forma sintética, Uchoa (2013, p.9 *apud* FNQ, 2012,s/p) descreve que o SMD tem como pontos principais:

- analisar problemas estratégicos de forma proativa, antes que desvios ocorram;
- apoiar a busca de novos caminhos estratégicos para a organização;
- apoiar a tomada de decisão;
- apoiar o aprendizado da organização;
- reconhecer a dedicação coletiva;
- comunicar as estratégias e as prioridades da alta direção e dos gestores.

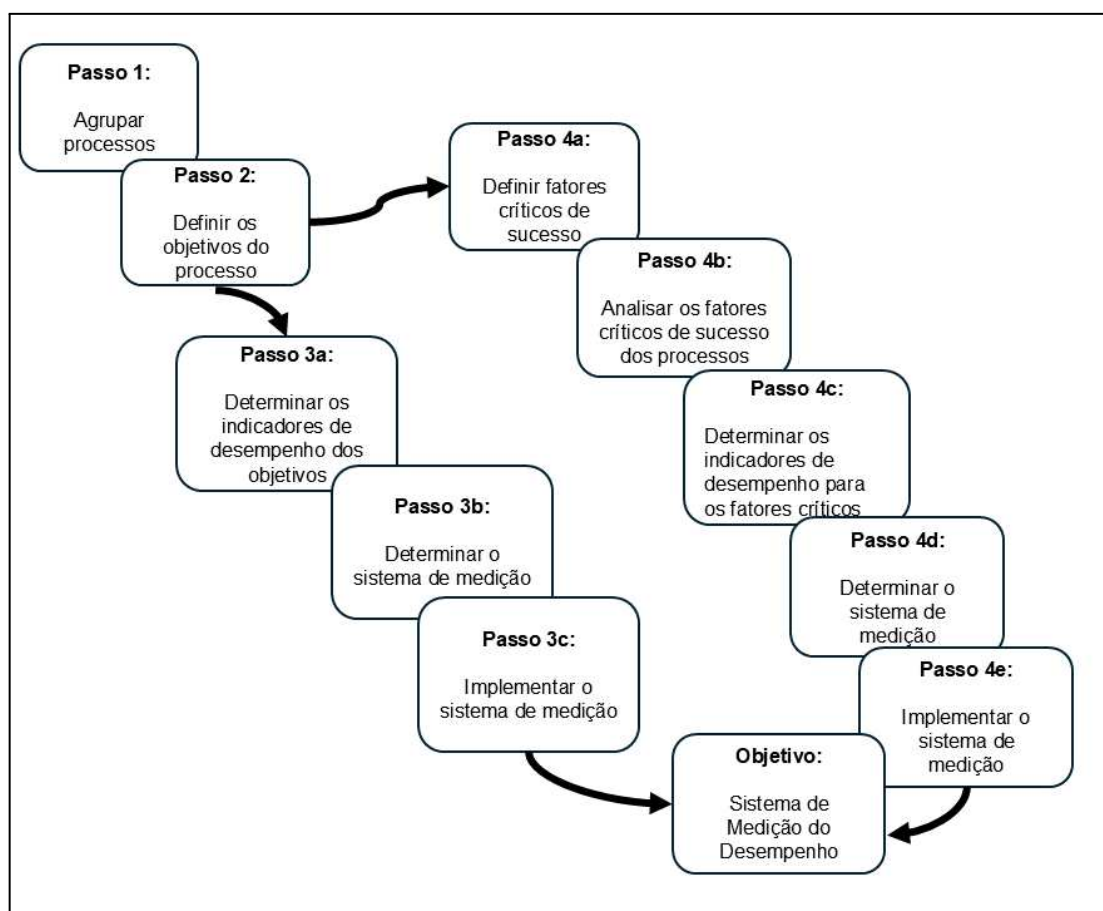
Todavia, apesar do desenvolvimento do campo dos indicadores de desempenho, Gaetani (1998) salienta que, na seara do serviço público, as instituições possuem uma tendência a tomar medidas defensivas. No entanto, destaca a importância desse processo para que a sociedade obtenha os melhores serviços.

Na óptica técnica, de acordo com Junquillo (2005), os gestores são desafiados a embasar os resultados encontrados nos processos de trabalho em meios formais. Partindo desse pressuposto, os indicadores, se bem utilizados, podem ser elementos chaves para uma gestão de sucesso, permitindo o acompanhamento e avaliação do progresso de processos, projetos e programas. Como pontos positivos, destacam-se a capacidade de fornecer informações acerca do estado atual e o comportamento das atividades; como também permite que se faça avaliações com base nas respostas encontradas anteriormente. Cabe ressaltar que os indicadores não são meramente quantitativos; eles podem atribuir valor aos resultados encontrados, o que possibilita a aplicação de critérios de avaliação, como eficácia, efetividade e eficiência (Brasil, 2009).

As organizações estão se pautando cada vez mais em aperfeiçoar os seus processos de trabalho e para isso, a gestão por processos está em crescente implantação nas instituições. Contudo, a capacidade de medição de desempenho de processos depende intrinsecamente do nível de maturidade nesse tema (ABPMP, 2013).

Nesse ponto de vista, Heckl e Moormann (2010), discutem os passos (Figura 3) para conceber um sistema de medição de processos dentro de uma organização. O primeiro passo consiste em agrupar os processos de acordo com as suas características semelhantes, que podem ser estrutura, funções, entre outros. Logo após, definem-se os objetivos e os fatores críticos de sucesso para conseguir desenvolver os indicadores de desempenho, a fim de alcançar o próximo passo que é a implantação de melhorias, o que permite o monitoramento contínuo do impacto das mudanças realizadas.

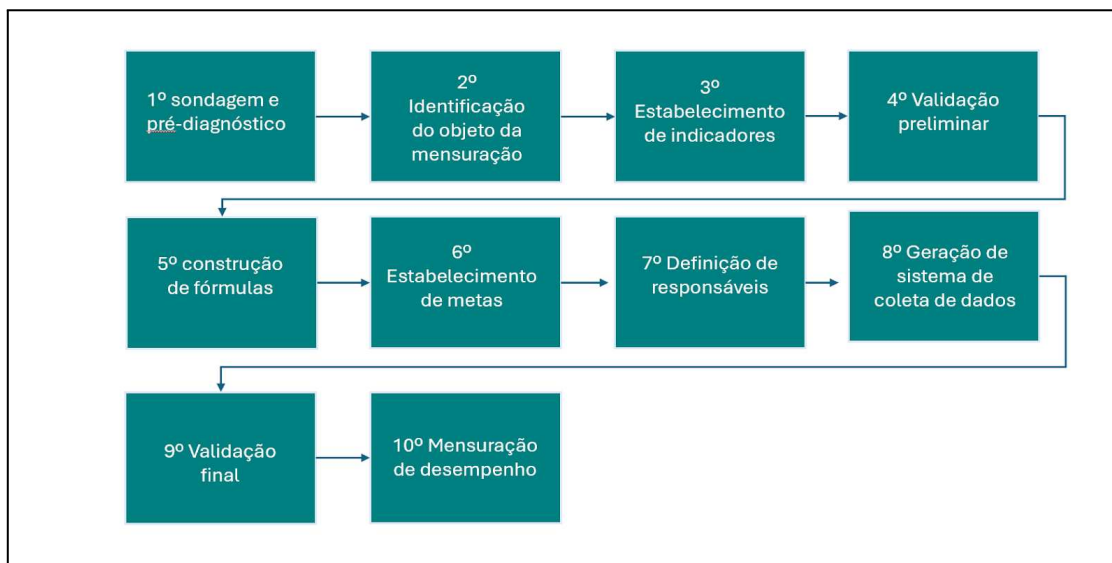
Figura 3: Passos para o desenvolvimento de um SMD



Fonte: Adaptado de Heckl e Moormann (2010, p. 126).

De modo semelhante, Bahia (2021) constrói o Guia: “Construindo e analisando indicadores”, no qual elenca 10 passos a serem utilizados para a construção de indicadores dentro de uma organização. A Figura 4 ilustra o passo a passo.

Figura 4: Passos para a construção de indicadores



Fonte: Adaptado de Bahia, 2021, p.16.

O primeiro passo consiste em analisar o contexto da organização. Dessa forma, Bahia (2021) destaca a necessidade de se realizar essa reflexão no início da construção dos indicadores a fim de detectar qual informação será útil para as informações gerenciais, ao verificar tanto as oportunidades quanto os problemas enfrentados. Nesse caso, destaca que a utilização de entrevistas e pesquisas são importantes meios para essa etapa.

Após o estudo do cenário, o segundo passo propõe identificar quais serão os objetos de mensuração. Segundo Bahia (2021) este passo pode ocorrer de forma concomitante ao primeiro. Além disso, o autor destaca a importância de, ao identificar os objetos a serem medidos, avaliar os fatores críticos de sucesso (FCS). Esses fatores são elementos essenciais que, quando bem definidos, garantem o sucesso na mensuração dos objetos.

Uma vez estabelecidos os objetos do sistema de medição, é necessário definir ferramentas formais que irão ser responsáveis por realizar a operacionalização da mensuração. Nesse contexto, é comum utilizar indicadores como principais ferramentas para esse fim (Muller, 2014). Assim, o terceiro passo é estabelecer indicadores que serão especificados por meio de métricas estatísticas, frequentemente formados por porcentagem, média, proporção e índice (Bahia, 2021). Também é importante validar se os indicadores selecionados correspondem às expectativas do seu público de interesse, como os órgãos setoriais, centrais entre

outros, no intuito de garantir a pertinência do indicador proposto. Cabe salientar, que o TCU (2011, p 21), sinaliza o cuidado de se trabalhar com uma quantidade demasiada de métricas, haja vista que o exagero: “pode provocar trabalho excessivo, com relação aos benefícios que proporciona, e aumentar a possibilidade de que os gestores não os usem para a tomada de decisão”. Logo, é significativo evitar indicadores em demasia.

Após obter os indicadores, é estratégico para o quarto passo validar essas ferramentas com as partes interessadas, a fim de assegurar a relevância dos indicadores propostos. O quinto passo consiste em construir as fórmulas, métricas e a fonte de onde os dados serão retirados. No entanto, Bahia (2021) enfatiza alguns cuidados que devem ser observados nessa etapa:

[...] recomenda-se evitar fórmulas de alta complexidade ou que não respondam às questões necessárias. A fórmula do indicador deve, sobretudo, ser de fácil compreensão e não envolver dificuldades de cálculo ou de uso, proporcionando a obtenção de um resultado, numérico ou simbólico, facilmente comparável com valores predeterminados, posteriores ou anteriores, para apoiar o processo decisório (Bahia, 2021, p.20).

A definição das metas é o sexto passo a ser seguido e é de extrema importância para garantir a efetividade da implementação do indicador. Nessa etapa, Bahia (2021) sinaliza que a estratégia de utilizar referências comparativas (*benchmarks*), pode auxiliar quando se lida com indicadores reconhecidos e amplamente utilizados. Quando se trata de indicadores específicos, a sugestão do autor é construir as metas com base em séries históricas de desempenho. Caso não haja, recomenda-se não estabelecer metas audaciosas, mas sim, considerar a disponibilidade dos recursos requeridos e as condicionantes do ambiente (capacidade organizacional, políticas, entre outros).

O sétimo passo consiste em definir os responsáveis que apurarão o indicador. Assim, será indicado o responsável por gerar e divulgar os resultados de cada indicador, como também definir a periodicidade da coleta (ex. mensal, semestral, anual).

A definição da forma da coleta dos dados integra-se ao oitavo passo. Trata-se de uma etapa criteriosa, uma vez que os dados coletados devem ser acessíveis, confiáveis e de qualidade. O nono passo é a validação final dos indicadores com as partes interessadas, retomando os critérios elencados no terceiro passo para o

estabelecimento dos indicadores. Nessa etapa é importante revisar a adequabilidade e se os indicadores propostos auxiliarão no processo decisório no intuito de alcançar melhoria dos resultados ao longo do tempo.

Por fim, o décimo passo consiste na mensuração do desempenho. Bahia (2021) ressalta que a organização deve ter um processo formal de SMD com a frequência necessária para embasar a tomada de decisões.

### 2.2.1 Critérios e classificação dos indicadores

Existem critérios para determinar um bom indicador, sendo que, de acordo com o Guia de Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional, elaborado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2021, p.12, os principais atributos a serem considerados na elaboração dos indicadores, a fim de atribuir qualidade e efetividade, estão descritos no quadro 1.

Quadro 1: Atributos de adequabilidade dos indicadores institucionais

(Continua)

ATRIBUTO	DESCRIÇÃO
Utilidade	O indicador comunica a intenção do objetivo, demonstra o que a organização espera da sua força de trabalho, e ainda, é útil aos tomadores de decisão?
Representatividade	O indicador representa fielmente o que se deseja medir? Reflete os aspectos essenciais do que está sendo avaliado sem distorções ou viés significativo?
Confiabilidade Metodológica	Os métodos de coleta e processamento do indicador, são confiáveis?
Confiabilidade na fonte	A fonte de dados fornece o indicador com precisão e exatidão?
Disponibilidade	É possível e fácil coletar os dados necessários para calcular o indicador?
Economicidade	Quanto custa obter o indicador?

(Conclusão)

ATRIBUTO	DESCRIÇÃO
Simplicidade de comunicação	O público que irá ver e utilizar o indicador o entenderá facilmente?
Estabilidade	Uma série de medições do indicador permite monitoramentos e comparações coerentes, com mínimas interferências das variáveis externas?
Tempestividade	O indicador obtido é decorrente de informações atuais? O indicador pode ser obtido em tempo para o seu uso?
Sensibilidade	Variações no processo ( decorrentes ou não de intervenções intencionais) refletem-se no resultado do indicador?

Fonte: Brasil, 2012,p.12.

Com relação à classificação, há diferentes categorias de indicadores, a depender do objetivo a que serão aplicados. A primeira forma de classificação é por **nível hierárquico**. Nesse sentido, Lacombe e Albuquerque (2008) distinguem os operacionais e os estratégicos. O primeiro inclui análises como taxa de absenteísmo, tempo de treinamento e taxa de rotatividade, fornecendo uma mensuração dos processos do departamento de Recursos Humanos. Já o segundo baseia a análise nos resultados obtidos pelo departamento de Gestão de Pessoas em alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa, buscando avaliar como as práticas de recursos humanos contribuem para esses objetivos de longo prazo.

Outrossim, segundo Rua (2004, p.5) os indicadores podem ser categorizados da seguinte forma:

1) **Estratégicos**: mensuram o desempenho em relação aos objetivos estratégicos da organização, como a visão , de acordo com o planejamento estratégico.

2) **Processos**: englobam os indicadores de produtividade (eficiência), qualidade (eficácia), efetividade (impacto) e capacidade, analisando a performance de cada requisito ao longo do tempo dentro da organização.

3) **Projetos**: utilizados para acompanhar e analisar a execução de projetos ao longo do tempo.

Os indicadores também podem ser classificados **por dimensões ou perspectivas**, de acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), indicados para elencar as áreas de prioridade e o equilíbrio entre estas. Em relação aos indicadores de perspectivas, um dos mais comuns, de acordo com Uchôa (2013) é a metodologia do Balanced Scorecard (BSC), desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Assim, segundo o autor, o BSC se embasa no mapa estratégico da organização ao elencar as estratégias encadeadas de baixo para cima, tendo como base a sustentação e os resultados apresentados no topo. A mensuração do desempenho ocorre por meio de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, sendo que cada dimensão abrange os objetivos estratégicos e as respectivas métricas de desempenho, o que facilita a gestão a transformar a visão em ações concretas, traduzindo a estratégia de forma clara ao se conectar os processos de trabalho (Niven, 2005).

Além disso, há a classificação por **dimensões de desempenho**. De acordo com o CGU (2012) essa classificação é baseada no posicionamento da cadeia de valor da organização. Conforme o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2013) esta tipificação está mais focada na alocação dos recursos e dos resultados alcançados. Nesse sentido, os que mensuram economicidade direcionam o olhar para os insumos, como recursos materiais e humanos, já os de eficiência medem a produção alcançada por meio dos instrumentos disponibilizados. Os indicadores de eficácia analisam os resultados alcançados avaliando o grau de cumprimento das metas e objetivos traçados. Por fim, os de efetividade detectam as mudanças positivas ou negativas nos resultados do projeto, política, processos ou programas.

Ainda para enriquecer o debate, Uchoa (2013, p.16) traz a seguinte síntese (Quadro 2) dos indicadores pelo posicionamento da cadeia de valor.

Quadro 2: Classificação de indicadores pelo posicionamento da cadeia de valor

TIPO DE INDICADOR	SIGNIFICADO	EXEMPLO
Efetividade	Mede o impacto das ações no contexto, agregando-lhe valor	Porcentagem de alunos aprovados no vestibular
Eficácia	Mede o quanto foi entregue do que era necessário entregar	Porcentagem de alunos com média acima de 9 na nota final
Eficiência	Mede a relação entre os serviços entregues e os recursos despendidos (recursos de forma geral e não apenas relacionados aos custos)	Custo por aluno
Execução	Mede o quantitativo executado	Quantidade de alunos formados
Insumos	Mede a quantidade de insumos ou recursos humanos, materiais ou financeiros gastos ou necessários	Quantidade de professores contratados

Fonte: Uchoa, 2013, p.16.

Por fim, o Comitê Temático de Medição do Desempenho (CTMD), da FNQ (2012), também apresenta a classificação em indicadores de esforços e resultados, sendo que o primeiro mede os insumos, a execução e a eficiência, enquanto o segundo reflete a eficácia e efetividade (Bahia, 2021 *apud* FNQ, 2012). A seguir, o Quadro 3 apresenta a descrição desses indicadores.

Quadro 3: Conceitos de indicadores de esforço e resultados

INDICADORES DE RESULTADOS	INDICADORES DE ESFORÇO
Descreve o trabalho realizado, medindo o efeito após um certo tempo	Avalia a causa antes do efeito ocorrer
Avalia se os objetivos estão sendo atingidos	Verifica se as estratégias relacionadas para alcançar os fatores crítico de sucesso estão sendo cumpridos
Utilizado para avaliar o alcance dos objetivos	Indicado para avaliar planos de ação, projetos e iniciativas

Fonte: FNQ, 2012.

Portanto, existem diferentes tipos de classificações a serem utilizadas para os indicadores, cabendo à área gestora definir quais seriam as mais adequadas para se atingir a finalidade pretendida.

### 2.2.2 Indicadores de desempenho na área de gestão de pessoas

De um modo geral, os gestores possuem dificuldades em desenvolver indicadores que de fato meçam as contribuições do capital humano nas organizações (Cesar, 2015). Nesse sentido, segundo o autor, é importante que se elabore métricas que avaliem não apenas os aspectos financeiros, mas também os elementos intangíveis, que mostrem o valor gerado pelas pessoas.

Assim, de acordo com Pomi (2002), os indicadores de RH, tendem a mensurar os processos e programas institucionais, o que contribui para um melhor diagnóstico da força de trabalho, o estabelecimento de metas, bem como a construção de um bom planejamento estratégico. Nesse contexto, Leal (2017) *apud* Assis (2012) corrobora com a percepção de Pomi (2002) e acrescenta que essa ferramenta é essencial para se estabelecer parâmetros que evidenciam os resultados esperados e alcançados, os desvios identificados e o plano de ação para a correção destes.

Os indicadores de gestão de RH, de acordo com Souza *et al.* (2022) *apud* Assis (2012), podem ser divididos em quatro grupos: demográficos, financeiros, de processos ou operacionais e de clima organizacional.

- Os indicadores demográficos estão associados à composição da força de trabalho, ao descrever informações relacionadas à quantidade, disponibilidade, diversidade e rotatividade.
- Os indicadores financeiros retratam o investimento destinado ao RH e tudo o que for pertinente aos gastos de pessoal.
- Os indicadores operacionais ou de processos auxiliam na compreensão do desempenho dos processos internos, permitindo acompanhar os níveis de eficiência e eficácia, assim como a composição da equipe neles envolvidas.
- Por fim, os indicadores de clima organizacional acompanham o nível de satisfação ou insatisfação dos trabalhadores por meio de fatores relacionados às condições de trabalho.

O Quadro 4 a seguir, exemplifica os tipos de indicadores citados acima.

Quadro 4: Indicadores atribuídos para cada classificação:

<b>INDICADORES</b>	
<b>Demográficos</b>	<b>Financeiros</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de empregados</li> <li>➤ Proporção de estagiários</li> <li>➤ Absenteísmo</li> <li>➤ Turnover</li> <li>➤ Composição de empregados por gênero</li> <li>➤ Suporte ao RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Salário médio</li> <li>➤ Retorno médio por empregado</li> <li>➤ Custo com saúde por empregado</li> <li>➤ Receita média por empregado</li> <li>➤ Custo de alimentação por empregado</li> <li>➤ Retorno de investimento em treinamento</li> </ul>
<b>Operacionais</b>	<b>Clima Organizacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tempo médio de preenchimento das vagas abertas</li> <li>➤ Índice de retenção dos funcionários</li> <li>➤ Crescimento médio dos salários</li> <li>➤ Horas de treinamento pelo número de empregados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nível de satisfação</li> <li>➤ Condições de trabalho (ruído, temperatura, higiene e limpeza)</li> <li>➤ O processo de comunicação interno</li> <li>➤ Remuneração e benefícios</li> <li>➤ Tratamento dado pela chefia</li> </ul>

Fonte: Souza et al (2022, p.31), adaptado de Assis (2012).

Além das classificações fornecidas por Assis (2012), Pomi (2002) salienta que a mensuração de indicadores na gestão de RH possibilita acompanhar o desempenho dos processos de trabalho, comparar resultados e identificar a necessidade de aprimoramentos e correções. O Quadro 5, retrata os principais indicadores utilizados no gerenciamento de RH, segundo Pomi (2002).

Quadro 5: Indicadores utilizados para gerenciar RH

INDICADORES	DESCRIÇÃO
Absentéismo e rotatividade	O absenteísmo se traduz pelas ausências não programadas ao trabalho e a rotatividade de pessoal, é a relação existente entre admissões e desligamentos ocorridos num dado período.
Perfil dos recursos humanos	Consistem nos dados relativos à idade da força de trabalho, tempo médio de permanência na organização e formação, entre outros.
Remuneração	Destina-se a informações relativas ao custeio total de pessoal (salários, benefícios e encargos sociais), remuneração em relação às receitas e despesas operacionais, remuneração variável comparada à remuneração total, participação em resultados em relação ao custo total de pessoas ou à lucratividade, etc.
Recrutamento e seleção	Compreende ações de recrutamento e seleção como admissão, aproveitamento interno, tempo de preenchimento de vagas, custo das admissões, etc.
Treinamento e desenvolvimento (T&D)	Representa investimentos realizados em T&D em relação ao faturamento e às despesas, investimento em treinamento operacional / técnico per capita, tempo de treinamento ou desenvolvimento, etc.
Saúde ocupacional	Envolve saúde ocupacional e segurança do trabalho inclusive em relação a custos com acidentes do trabalho e doença ocupacional em relação às despesas, custo com prevenção, ocorrências ou casos de reabilitações per capita, número de acidentes de trabalho, taxa de gravidade de acidentes, etc.

Fonte: Pomi (2002).

No campo da GP, Silva (2018) buscou construir um sistema de medição de desempenho para o setor de gestão de pessoas de uma universidade pública federal. O SMD elaborado pela autora se desenvolveu no formato de planilhas eletrônicas, já que foi um método considerado ideal para a construção de painel de indicadores, uma vez que na universidade estudada não existia uma plataforma

responsável pela extração e interligação dos dados, conforme necessidade para realizar a operacionalização do sistema.

Para elaborar a estratégia de criação de indicadores, Silva (2018) a partir de documentos relacionados à estrutura e à hierarquia de processos da instituição, analisou o macroprocesso de GP como um todo para identificar os processos principais da organização, a saber: agregar pessoas, desenvolver pessoas, acompanhar pessoas, remunerar pessoas, desligar pessoas e gerenciar contratos de serviços terceirizados. De posse desses dados, a autora buscou identificar os objetivos de cada processo para determinar os seus Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

Foram levantados pela autora (2018) um total de 70 itens. Cada indicador criado foi classificado e avaliado por meio dos seguintes fatores: “(i) utilidade, (ii) simplicidade, (iii) disponibilidade, (iv) tempestividade, (v) confiabilidade da fonte e (vi) confiabilidade metodológica” (SILVA, 2018, p.90). Após a análise, o rol foi reduzido para 42 itens, sendo 29 destes identificados como indicadores pela autora e 13 categorizados como informações gerenciais. Os indicadores criados estão descritos no Quadro 6.

Quadro 6: Indicadores de desempenho de gestão de pessoas para uma universidade pública federal

DIMENSÃO	INDICADOR DE DESEMPENHO
Desenvolver Pessoas	Horas de aperfeiçoamento
	Servidores capacitados nas ações de aperfeiçoamento
	Avaliação das ações de aperfeiçoamento
	Horas de aperfeiçoamento para gestores
	Gestores capacitados (nas ações destinadas para gestores)
	Qualificação dos servidores
	Índice de desempenho dos servidores TAE
	Índice de desempenho dos servidores docentes
	Índice de desempenho dos gestores
Acompanhar Pessoas	Índice de satisfação dos servidores
	Absentéismo
	Acidentes em serviço
	Percentual de Pessoas com Deficiência (PcD) acompanhadas
	Tempo médio para realocação de servidores
	Tempo médio de um processo administrativo disciplinar - PAD
	Despesas em função de ações judiciais
Remunerar Pessoas	Reposição ao erário
Desligar Pessoas	Tempo médio para o desligamento de servidores
	% de desligamentos com realização de entrevista
Gerenciar contratos de serviços terceirizados	Avaliação da qualidade dos serviços terceirizados
	Efetividade dos contratos terceirizados
	Despesas com processos trabalhistas

Fonte: Elaborado pela autora (2024), adaptado de Silva, 2018.

Conforme pode ser observado, os indicadores desenvolvidos para GP se assemelham ao de RH descritos por Pomi (2002). Todavia, conforme já visto, os de GP são adaptados para representar uma abordagem mais holística e estratégica de: planejar, organizar, dirigir e controlar. Pensando nessa agregação, o estudo de

Bassi; Simonetto (2017, p.124) teve como objetivo: “desenvolver um modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas para Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia”. Para tanto, o primeiro passo foi analisar 228 relatórios de gestão extraídos do banco de dados do Tribunal de Contas da União (TCU) para selecionar os indicadores mais relevantes. Posteriormente, Bassi; Simonetto (2017) criaram um modelo composto por nove indicadores de gestão de pessoas, os quais foram atribuídos pesos com base na preferência prática e no respaldo teórico (análise bibliográfica). A proposta do modelo de indicadores de gestão de pessoas criado pelos autores (2017) está apresentada no Quadro 7.

Quadro 7: Modelo de indicadores de gestão de pessoas

(Continua)

TIPO DE INDICADOR	INDICADORES PROPOSTOS	DESCRIÇÃO	FÓRMULA DE CÁLCULO
Absenteísmo	1) Índice de absenteísmo	Demonstra o nível de abstenção de servidores ao trabalho	Total de dias não trabalhados / (nº total de servidores * nº total de dias úteis) * 100
Acidentes de trabalho e doenças ocupacionais	2) Índice de acidentes e doenças ocupacionais	Indica o percentual médio de acidentes de trabalho e casos de doenças ocupacionais por colaborador	(Nº total de acidentes + nº total de doenças ocupacionais) / nº total de servidores * 100
Afastamento	3) Índice de afastamento	Apresenta o percentual de servidores afastados do trabalho	Nº de servidores licenciados ou com afastamento legal / nº total de servidores * 100
Aposentadoria	4) Previsão de aposentadoria	Indica o percentual de servidores com previsão legal de aposentadoria.	Nº de servidores com previsão de aposentadoria / nº total de servidores * 100
	5) Reposição de aposentadoria	Verifica o percentual de ocupação de vagas originadas de aposentadoria via ingresso de novos servidores.	Nº de provimentos de vagas de aposentadorias / nº de servidores aposentados no período * 100

(Conclusão)

TIPO DE INDICADOR	INDICADORES PROPOSTOS	DESCRIÇÃO	FÓRMULA DE CÁLCULO
Capacitação	6) Índice de capacitação	Mede o percentual de servidores capacitados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de servidores capacitados}}{\text{n}^\circ \text{ total de servidores}} * 100$
Força de Trabalho	7) Variação no quadro de servidores	Indica o nível de aumento ou redução do quantitativo do quadro de servidores.	$\left[ \frac{\text{N}^\circ \text{ total de servidores}}{\text{n}^\circ \text{ total de servidores no período anterior}} - 1 \right] * 100$
Qualificação	8) Nível de qualificação	Apresenta o atual índice de titulação dos servidores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de servidores por nível de qualificação}}{\text{n}^\circ \text{ total de servidores}}$
Rotatividade	9) Índice de rotatividade	Mede o giro de entradas e saídas de servidores.	$\left[ \frac{\text{N}^\circ \text{ de entradas de novos servidores} + \text{n}^\circ \text{ de saídas de servidores}}{2} \right] / \text{n}^\circ \text{ total de servidores} * 100$

Fonte: Bassi; Simonetto (2017,p.122).

Portanto, há diversas perspectivas que se pode elaborar indicadores de desempenho para a área de GP, sendo que cabe a cada organização escolher quais serão os mais adequados para mensurar os objetivos pretendidos. Desse modo, Goh (2012) discorre que para que haja um sistema de medição de desempenho eficaz, deve ocorrer 3 fatores: (I) o envolvimento das partes interessadas; (II) cultura organizacional de aprendizagem e avaliação e (III) discernimento gerencial. Assim, se os sistemas forem implementados somente como um processo de cima para baixo, sem o envolvimento das partes interessadas, uma fraca cultura de aprendizagem e ausência de senso gerencial para alcance dos objetivos estratégicos, o sistema será ineficiente.

Embora haja consenso entre os autores sobre a importância de implantar indicadores na gestão de pessoas, Bergue (2010) aponta que a literatura apresenta lacunas no que diz respeito ao processo de concepção e implementação desses indicadores. O autor argumenta que a utilização de indicadores de gestão para

subsidiar a tomada de decisões por parte dos gestores ainda não é realizada com a intensidade necessária na administração pública.

### **2.3 Indicadores Sintéticos no Serviço Público**

De acordo com o Guia para a Elaboração de Processos da Controladoria Geral da União (CGU, 2012), os indicadores podem ser simples, representando a análise de apenas uma medida, ou compostos, que são aqueles derivados da relação matemática entre duas ou mais variáveis, como índices e taxas. Estes últimos, por fornecer dados mais robustos para análise e compreensão dos resultados, são os mais recomendados, já que frequentemente relacionam partes individuais com o todo ou com um contexto situacional mais amplo.

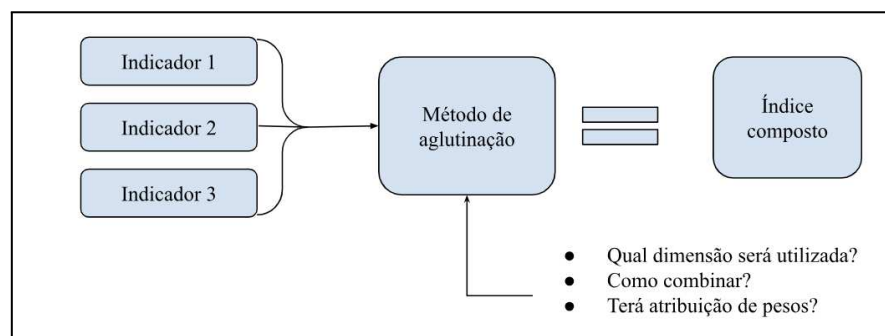
Contudo, o uso de indicadores simples é desencorajado, sendo, geralmente, adotado em cenários de baixa maturidade em gestão de processos. Nesse sentido, ao construir indicadores, é crucial considerar a adequação de cada um aos critérios comuns conhecidos como atributos de indicadores, garantindo, assim, que o sistema resultante seja completo, equilibrado e funcional às necessidades da organização.

Fernández e Rivero (2007,p.28,tradução nossa) definem o indicador sintético:

Os indicadores sintéticos ou índices são medidas adimensionais, resultado da combinação de vários indicadores simples por meio de um sistema de ponderação que hierarquiza os componentes. A informação obtida desses indicadores é maior, embora a interpretação dela seja, em muitos casos, mais complicada e sujeita a certas restrições. (Fernández; Rivero, 2007,p.28, tradução nossa).

Para criar um indicador sintético, de acordo com o MPO (Brasil, 2013), o método utilizado deriva da aglutinação de indicadores simples, resultando em um indicador composto, conforme ilustrado pela Figura 5.

Figura 5: Método de elaboração de um indicador composto



Fonte: Elaborado pela autora (2024), adaptado de Brasil, 2013.

No método de aglutinação, deve-se definir a dimensão para cada indicador e se haverá ou não atribuição de pesos para a composição do índice final. A utilização de um índice sintético é recomendada quando os indicadores a serem analisados estão agrupados em dimensões, a fim de facilitar o processo de interpretação e análise (Fernández; Rivero, 2007, tradução nossa).

Como exemplo de um indicador sintético no serviço público, tem-se o Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS), um indicador sintético elaborado pela Fundação João Pinheiro (FJP), que possui cinco dimensões, a saber: educação, saúde, vulnerabilidade, segurança pública, saneamento e meio ambiente. Em 2020, 32 indicadores foram selecionados para a elaboração do IMRS. Cabe salientar que cada dimensão apresenta o seu próprio índice, sendo que o resultado final ocorre por meio da média ponderada dos índices das cinco dimensões. Como benefício, a aglutinação das informações, além de fornecer registros e comparabilidade do desempenho social em nível temporal, fornece informações de forma compilada para o setor público e a sociedade (FJP, 2024).

Além disso, Guimarães e Jannuzzi (2004) enfatizam a importância do desenvolvimento de “medidas-resumo”, pois estas facilitam uma análise mais abrangente das dimensões e potencializam uma avaliação mais ampla da intervenção governamental, proporcionando uma compreensão mais holística do progresso da gestão. Ademais, essas medidas facilitam o processo de comparação, auxiliando, portanto, na determinação das áreas de intervenção, contribuindo para uma alocação mais eficiente dos recursos.

Contudo, Guimarães e Jannuzzi (2005) reconhecem a contribuição dos indicadores sintéticos, mas sinalizam que os indicadores previstos nas dimensões dos indicadores compostos existentes nem sempre conseguem retratar fielmente

essas dimensões. Além disso, os pesos atribuídos a cada indicador podem gerar distorções nos resultados encontrados. Para tanto, os autores (2005) destacam a importância da constante atualização dos indicadores compostos, a fim de revisar os indicadores em cada dimensão e analisar criticamente se a permanência ou a incorporação de novos indicadores é pertinente para aperfeiçoar o sistema métrico.

De acordo com o Manual de Indicadores Compostos: “Metodologia e Guia do Usuário”, elaborado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 2008, há vários métodos para construir indicadores sintéticos. O Quadro 8, a seguir, descreve de modo resumido as diferentes metodologias.

Quadro 8: Metodologias de construção de indicadores compostos

(Continua)

METODOLOGIA	DESCRIÇÃO
Análise de Componentes Principais (PCA) ou Análise Fatorial (FA)	A PCA simplifica um conjunto amplo de dados ao reduzir sua dimensionalidade, identificando as variáveis mais relevantes e criando novos componentes que representam a maior parte da variação nos dados. A FA, por sua vez, também simplifica as informações, mas seu objetivo é identificar fatores subjacentes que possam influenciar as variáveis observadas. Em outras palavras, a FA tenta descobrir se há fatores desconhecidos que impactam os resultados da amostra
Análise de Envoltória de Dados (DEA)	Dado um conjunto de unidades comparadas, a DEA utiliza programação linear para identificar a eficiência relativa dessas unidades. Logo, auxilia na identificação de qual unidade obtém melhor performance em relação a uma referência ideal e quais precisam de ajustes para serem melhoradas.
Abordagem "Benefit of the Doubt" (BOD)	Utiliza uma fórmula que ajusta os pesos dos diferentes critérios de desempenho para cada unidade comparada, com o objetivo de atribuir a melhor pontuação possível com base no desempenho ideal observado. Isso significa que a fórmula ajusta os critérios para maximizar a pontuação de cada unidade, levando em conta os melhores desempenhos registrados.
Métodos Participativos (e.g., Budget Allocation Process)	Técnica que utiliza da ajuda de especialistas no assunto que atribuem pesos para cada critério de acordo com a sua relevância. Alocam maior pontuação em critérios que consideram mais importantes e menos para aqueles que consideram de menor importância.

(Conclusão)

METODOLOGIA	DESCRIÇÃO
Modelos de Componentes Não Observados (UCM)	Ajuda a estimar fatores ocultos que explicam a variabilidade e/ou as correlações entre os dados observados, possibilitando uma análise mais profunda sobre as influências subjacentes.
Métodos de Normalização e Agregação	<p><b>Normalização:</b></p> <p><b>Z-Scores:</b> Normaliza os dados transformando-os em uma escala comum baseada em desvios padrão a partir da média. Um z-score indica quantos desvios padrão um dado valor está distante da média.</p> <p><b>Min-Max:</b> Reduz os dados a uma faixa padrão, como de 0 a 1, ajustando os valores de acordo com o menor e o maior valor observado.</p> <p><b>Distância a um Ponto de Referência:</b> Mede a distância dos valores em relação a um ponto específico de referência, ajudando a comparar indicadores baseados em uma base comum.</p> <p><b>Agregação:</b></p> <p><b>Agregação Linear:</b> Soma ponderada dos indicadores normalizados, onde cada indicador tem um peso que representa sua importância.</p> <p><b>Agregação Geométrica:</b> Multiplica as métricas normalizadas. Frequentemente usada quando se deseja refletir a interação entre indicadores ou quando os dados são melhor representados multiplicativamente. A lógica seria preservar a proporcionalidade entre os indicadores e reduzir a influência de valores extremos.</p>
Análise de Sensibilidade e Robustez	Analisa se o indicador sintético é estável e confiável ao realizar testes com diferentes métodos de agregação.

Fonte: Elaborado pela autora (2024), adaptado de OECD, 2008.

No entanto, existem algumas ponderações a serem analisadas na escolha de qual método utilizar. De acordo com Serrano *et al.* 2011, as metodologias de agregação simples apesar de serem fáceis de se obter e de interpretar, o analista deve se atentar para evitar a dupla contagem, primando por realizar a agregação de forma homogênea, ou seja, observando se os indicadores que estão sendo combinados são semelhantes, contudo, não podem estar muito relacionados, pois

assim podem ser contabilizados duas vezes, levando a um resultado distorcido. Além disso, os autores (2011) também destacam que o uso das metodologias de análise multivariadas embora solucionem o problema de contar duas vezes a mesma informação, uma vez que permitem que os analistas definem pesos aos indicadores, possui suas desvantagens, como a difícil compreensão dos seus resultados, já que seus valores são complexos. Ademais, se houver a presença de valores extremos (*outliers*), ou alterações nos dados iniciais, os resultados podem se destoar muito da realidade.

Os indicadores desenvolvidos pela SUGESP, após reuniões com a AEI, foram divididos em quatro dimensões: (I) eficiência em processos, (II) eficiência em controle de prazos, (III) política de gestão de pessoas e (IV) satisfação dos usuários. A proposta da criação de um indicador sintético para compilar os indicadores se justifica, uma vez que facilitará a visão estratégica dos resultados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo originou-se de uma demanda do próprio órgão público, que teve o objetivo de desenvolver um indicador sintético de gestão de pessoas, baseado em indicadores que estão sendo construídos na SUGESP. Dessa forma, o estudo gerou conhecimento para uma aplicação prática, e, portanto, foi definido como uma pesquisa de natureza. Assim, segundo Gil (2019), a pesquisa aplicada tem por finalidade resolver problemas práticos, podendo proporcionar a ampliação do conhecimento científico e sugerir novos desafios a serem investigados.

Os dados foram coletados por meio de todos os materiais desenvolvidos pela subsecretaria (textos, apresentações, planilhas), denominados por Marconi e Lakatos (2006) como fontes primárias, uma vez que a coleta de dados esteve restrita aos documentos produzidos. Desse modo, o estudo possui métodos qualitativos, por meio de pesquisas bibliográficas, análise de documentos internos, legislações, organogramas, bem como métodos quantitativos, ao realizar o levantamento de dados fundamentais para a construção dos indicadores e verificação da consistência do sistema de medição.

Em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva, que, segundo Gil (2002), ocorre quando há pouco conhecimento abordado sobre o tema de estudo, e a pesquisa em cima desse campo resultará em uma maior familiaridade com o assunto. Portanto, a escolha se justifica uma vez que se buscou obter um maior conhecimento acerca de um modelo para se criar um Índice de Gestão de Pessoas (IGP) adequado para a SUGESP, além de procurar descrever o processo de elaboração dos indicadores que irão compor o indicador sintético.

Por fim, o procedimento utilizado foi o estudo de caso, já que segundo Gil (2002), trata-se de uma pesquisa que permite uma profunda investigação do objeto de estudo em um contexto real. Considerando que o estudo foi realizado dentro de uma organização pública por meio de um estágio na AEI da subsecretaria, a situação alinhou-se com a definição dada por Yin: “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p.32). Logo, o fenômeno investigado é influenciado por uma série de fatores contextuais (políticas governamentais, culturas organizacionais, recursos disponíveis), que precisam ser considerados para se obter

uma compreensão completa. Portanto, o índice que está sendo desenvolvido não pode ser completamente isolado do ambiente organizacional em que será implementado, uma vez que esses fatores podem impactar os resultados obtidos.

Ademais, as etapas do estudo para a seleção dos indicadores foram desenvolvidas por meio da metodologia do Sistema de Medição do Desempenho (SMD), baseada na classificação adotada pelo Comitê Temático de Medição do Desempenho da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que, segundo Uchôa (2013), trata-se da metodologia mais adotada no Brasil. Para tanto, utilizou-se o “Guia Referencial para construção e Análise de Indicadores”, produzido pelo ENAP (2021), que em sua elaboração, consolidou como referência diversos outros trabalhos, como o último manual de elaboração de indicadores construído pelo extinto Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, bem como outras bibliografias a fim de transformar o processo de construção de indicadores em um modo simples e efetivo.

A discussão sobre a aglutinação dos dados para criar o indicador sintético foi baseada no “Manual de Indicadores Compostos: Metodologia e Guia do Usuário”, elaborado pela OECD (2008). O SMD trabalha com indicadores inter-relacionados de esforços e resultados, em uma relação de causa e efeito, proporcionando, assim, uma visão mais integrada e abrangente do desempenho organizacional, além de alinhar os objetivos estratégicos da instituição, o que resulta em uma gestão mais eficaz dos processos e recursos.

A escolha por essa metodologia justifica-se, uma vez que, de acordo com Bahia (2021), essa classificação permite uma compreensão mais profunda do impacto das práticas de gestão implementadas. Assim, é possível verificar se os resultados alcançados ocorreram em decorrência da abordagem de gestão aplicada, além de possibilitar a avaliação dos fatores críticos que limitam ou impedem a obtenção dos efeitos desejados.

Contudo, conforme enfatiza o autor (2021), é interessante obter um balanceamento de indicadores de esforço e resultados, visto que:

Um sistema de medição que possui apenas indicadores de esforço reflete falta de objetividade, maior preocupação com os meios que com os resultados. Se possui apenas indicadores de resultados reflete falta de conexão entre a estratégia, os meios e os resultados (BAHIA, 2021, p.13).

Portanto, recomenda-se que haja um equilíbrio entre os indicadores, garantindo que tanto os esforços quanto os resultados sejam devidamente considerados. Como este estudo trata da elaboração de indicadores para a SUGESP, os indicadores desenvolvidos foram fundamentados nos processos da organização.

Por fim, considerando que o projeto piloto do índice da SUGESP estava programado para ser implementado no ano de 2024, não foi possível utilizar os máximos e mínimos definidos pela área técnica, por mais que os indicadores elaborados foram validados, a presente pesquisa produziu proposições desses valores. Dado que cada indicador possui uma frequência diferente (anual ou mensal) e os dados mensais mais recentes estão disponíveis em diferentes meses, não foi possível estabelecer um mês de referência para o cálculo do índice. Assim, adotou-se como valores observados o último dado disponível para aquele indicador. Espera-se que com o passar do tempo, todos os indicadores terão sua produção regularizada, o que permitirá o acompanhamento mensal de grande parte dos indicadores e aqueles anuais poderão ser mantidos fixos até o fechamento de um ano.

Diante disso, os resultados apresentados possuem um caráter experimental e para fins de enriquecimento do trabalho de pesquisa, foram realizadas simulações criando diferentes combinações de todos os valores observados dos indicadores como uma forma de compreender os possíveis resultados do índice. Cabe salientar que essa abordagem se justificou devido à ausência de uma série histórica para avaliar o desempenho da área, sendo as simulações uma maneira eficaz de explorar diferentes contextos e entender melhor o comportamento do índice. Por serem dados oriundos de um projeto que está sendo implementado na subsecretaria, tratam-se de dados internos da organização.

No intuito de ampliar essa análise de sensibilidade, além de utilizar a média aritmética, o resultado também foi calculado utilizando uma agregação geométrica. De acordo com o Manual de Indicadores Compostos elaborado pela OCDE em 2008, a agregação geométrica é calculada por uma média geométrica ponderada dos indicadores individuais. Isso significa que se em uma dimensão há um desempenho ruim de um indicador, a nota alta de outros indicadores não compensariam a média final da dimensão. Logo, é menos influenciada por valores extremos, impedindo que distorça o resultado da análise, o que permite uma análise

mais precisa da influência de cada indicador. Em outras palavras, a média aritmética permite um efeito de compensação, não é necessária nota elevada em todas as dimensões para ter um resultado alto, no caso da média geométrica, existe uma penalização para valores baixos, ou seja, não-compensação. Pelo entendimento da SUGESP, a média aritmética está de acordo com seus entendimentos para o IGP.

O processo de normalização é essencial para assegurar a uniformidade das escalas dos indicadores, prevenindo distorções nos resultados. Assim, para o cálculo do IGP, os indicadores de cada dimensão são convertidos para uma escala que varia entre 0 e 1, por meio da respectiva fórmula:  $(\text{Valor observado} - \text{pior valor}) / (\text{melhor valor} - \text{pior valor})$  conhecida como normalização min-max. Para a escolha dos valores “melhor” e “pior”, ou máximos e mínimos, foram consideradas a polaridade de cada indicador, bem como a distribuição dos valores observados e os padrões esperados para cada indicador.

O índice de cada dimensão foi obtido pela média simples de cada indicador, que possui um peso proporcional ao número de indicadores daquela dimensão. Logo, o projeto de simulação dos resultados do IGP constitui-se de uma média aritmética dos índices de cada dimensão. Os valores limites da fórmula para a normalização (melhor e pior) serão apresentados na seção de Resultados e Discussões.

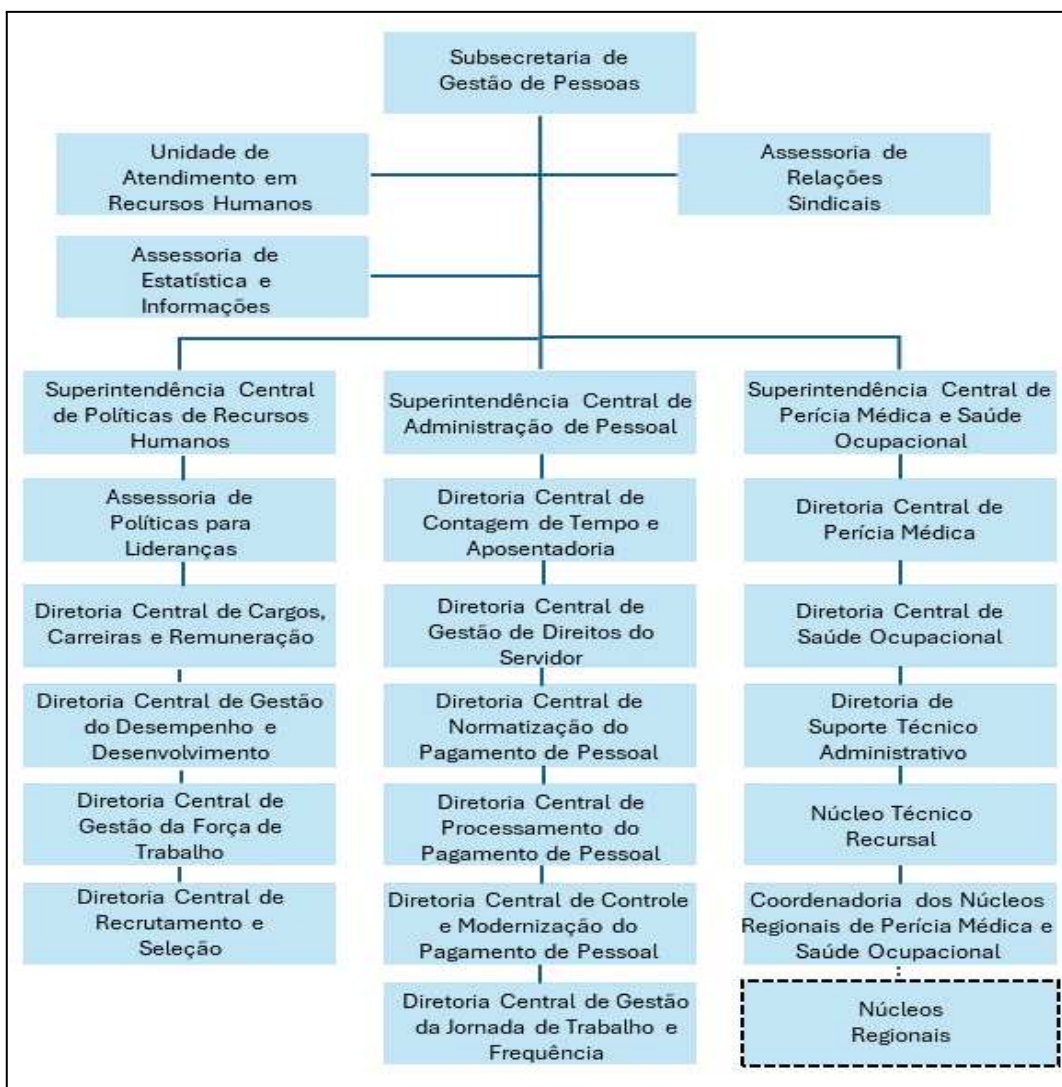
### **3.1 SUGESP**

A Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP), objeto deste estudo, pertence à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG/MG), e segundo o Artigo 77 do Decreto nº 48.636, de 19 de junho de 2023, possui a competência de planejar e coordenar a nível central, a política de recursos humanos e saúde ocupacional, em como supervisionar tecnicamente, realizar o controle e a execução das atividades da perícia médica, além de ser responsável pela administração e pagamento de pessoal dos órgãos, autarquias e fundações do poder executivo, além das seguintes atribuições:

- I – propor políticas e diretrizes relativas à gestão de pessoas e promover mecanismos que garantam a sua implementação, tendo em vista o aprimoramento contínuo dos processos;
- II – coordenar a realização de estudos e a elaboração de propostas relativas à gestão de pessoas;
- III – planejar e coordenar o atendimento aos servidores e às unidades de recursos humanos dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo;
- IV – orientar e coordenar a execução do pagamento de pessoal, concessão de direitos e vantagens e demais atividades relacionadas à vida funcional dos servidores;
- V – planejar e coordenar a gestão da atividade de perícia médica;
- VI – intermediar o processo de negociação entre o governo e os representantes dos servidores públicos sobre temas relativos às relações de trabalho, para subsidiar as decisões governamentais;
- VII – produzir estudos, análises e indicadores estatísticos sobre a despesa de pessoal dos órgãos, das autarquias e fundações do Poder Executivo e de pensionistas, para subsidiar o processo de tomada de decisão governamental;
- VIII – garantir a permanente modernização da gestão de pessoas, bem como promover ações voltadas para a otimização dos processos relativos a essa temática nos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo, de forma alinhada à estratégia governamental;
- IX – propor e coordenar o desenvolvimento e a implantação de soluções tecnológicas inovadoras que deem suporte aos processos de gestão de pessoas, observando as diretrizes da Subsecretaria de Transformação Digital e Atendimento ao Cidadão;
- X – gerenciar e consolidar informações relativas à gestão de pessoas dos órgãos, das autarquias e fundações do Poder Executivo;
- XI – fornecer informações técnicas à AGE para subsidiar a defesa do Estado em temas relacionados à gestão de pessoas (MINAS GERAIS, 2023, art. 77).

A SUGESP é composta por uma Unidade de Atendimento em Recursos Humanos (UARH) e duas assessorias: Assessoria de Estatística e Informações (AEI) e Assessoria de Relações Sindicais (ARS). Além disso, possui três superintendências: Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos (SCPRH), Superintendência Central de Administração de Pessoal (SCAP) e Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional (SCPMSO). O organograma completo está descrito na Figura 6.

Figura 6: Organograma SUGESP



Fonte: Elaboração própria, adaptado de SEPLAG/MG, 2023.

A Assessoria de Estatística e Informações (AEI) possui suas competências previstas no Artigo 80 do Decreto nº 48.636, de 19 de junho de 2023. Essa é responsável por fornecer dados que auxiliem as decisões governamentais, uma vez que analisa, projeta e monitora informações relacionadas à gestão de pessoas, como despesas e encargos financeiros dos servidores dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo, além de pensionistas. As atribuições estão descritas a seguir:

- I – realizar estudos sobre as despesas, a evolução do pagamento e encargos de pessoal, bem como propor indicadores de desempenho para subsidiar as decisões governamentais;
- II – realizar cálculos de impactos financeiros relativos à política remuneratória de pessoal e à criação ou alteração de quadros de pessoal;
- III – manter controle estatístico sobre dados oriundos do Sistema Integrado de Administração de Pessoal – Sisap, observado o sigilo e a proteção dos dados pessoais;
- IV – disponibilizar dados e informações relativas à gestão de pessoas, em especial sobre a despesa de pessoal, observado o sigilo e a proteção dos dados pessoais;
- V – subsidiar a elaboração do orçamento anual e a abertura de créditos suplementares referentes à despesa de pessoal e aos encargos sociais do Estado;
- VI – subsidiar a elaboração de relatórios relativos à despesa de pessoal exigidos por lei;
- VII – gerir os sistemas informatizados e painéis de dados abrangidos em suas competências (MINAS GERAIS, 2023, art. 80).

Desse modo, como a AEI é responsável por subsidiar as informações estatísticas na SUGESP, principalmente por: “[...] propor indicadores de desempenho para subsidiar as decisões governamentais” (Minas Gerais, 2023, art.80), foi o setor escolhido para desenvolver a criação dos indicadores que irão mensurar o desempenho dos processos de trabalho, além de sintetizar os resultados encontrados em um índice.

### **3.2 O processo de construção dos indicadores na SUGESP**

Para as primeiras tratativas de concepção dos indicadores, a equipe técnica responsável em 2022 baseou-se nas diretrizes presentes no mapa estratégico da SUGESP, apresentado na Figura 7, além de realizar consultas a outros casos de sucesso similares (*benchmarks*) ao modelo que a SUGESP pretendia implementar no projeto do Índice de Gestão de Pessoas (IGP).

Figura 7: Mapa estratégico SUGESP



Fonte: SEPLAG, 2023.

Os processos internos do mapa foram cuidadosamente analisados, haja vista a necessidade de uma visão sistêmica dos processos de trabalho para aprimorar tanto a gestão quanto a informação das áreas. Esses aspectos demandavam melhorias. De acordo com os passos indicados na metodologia proposta por Bahia (2021), a primeira etapa consistiu na sondagem e pré-diagnóstico. Conforme documentos internos do setor, a equipe da AEI realizou reuniões preliminares no ano de 2022 com cada superintendência e assessoria da SUGESP, com o objetivo de, por meio de escuta ativa, identificar os principais gargalos decorrentes da ausência de um monitoramento dos processos de trabalho e, por consequência, da falta de uma visão sistêmica que poderia auxiliar os gestores na tomada de decisão de forma mais estratégica.

De posse dessas informações, partiu-se para o segundo passo que consistiu na mensuração dos objetivos e delimitação do escopo. Foram consultadas as competências previstas em cada área no Decreto nº 48.636/2019, além do mapa estratégico. Adicionalmente, também foi observado nesse processo os indicadores pertencentes à SUGESP que estavam previstos no planejamento estratégico da SEPLAG/MG, com o objetivo de pensar em indicadores que tivessem alguma complementaridade, haja vista que era importante para a área que os indicadores concebidos estivessem coerentes com a visão estratégica da SEPLAG/MG como um todo. Após a análise das normativas, foram definidos um total de sete (7) objetivos que se pretendiam alcançar, bem como os fatores críticos de sucesso para cada um - pontos estratégicos que, se não superados, consistiriam em um obstáculo para o alcance dos objetivos. O resultado desta etapa encontra-se no Quadro 9.

Quadro 9: Objetivos e fatores críticos de sucesso

OBJETIVOS	FATOR CRÍTICO DE SUCESSO
Prover ambiente organizacional favorável à inovação, à geração de resultados e à satisfação dos usuários do serviço público	Desenvolver uma cultura na organização que valorize o aprendizado contínuo bem como a inovação
Assegurar o acesso a informações sobre direitos, benefícios e vida funcional de forma simples, rápida e acessível aos servidores	Disponibilização de um sistema informativo atualizado e de fácil acesso, contendo linguagem simples, que interage de modo intuitivo com o servidor
Assegurar a transparência e o uso adequado dos dados de pessoal	Fiel cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) em todos os processos da subsecretaria
Assegurar o provimento da força de trabalho necessária para a prestação de serviços públicos com excelência	Análise regular das necessidades de pessoal
Fomentar a gestão de pessoas baseada no mérito e competência	Avaliação de Desempenho justa e transparente
Promover bem-estar, saúde e segurança no ambiente de trabalho	Satisfação dos servidores com os serviços da perícia médica

Fonte: Elaboração própria a partir de documentos internos da SUGESP, 2024.

O terceiro passo foi estabelecer quais indicadores seriam elaborados para garantir uma visão sistêmica e estratégica dos processos de trabalho da SUGESP. Novamente, foram realizadas reuniões com as áreas técnicas, para que houvesse uma construção conjunta dos indicadores. Como resultado preliminar, foram criados 22 indicadores. Destes, foram desenvolvidas as fichas técnicas de cada indicador, contendo a descrição de cada e as fórmulas de cálculo. Nesse ínterim, a equipe da AEI identificou familiaridades de conteúdo entre os indicadores criados e, possuindo a pretensão de elaborar um IGP que seria compartilhado em toda a organização, foram concebidas quatro dimensões a fim de aglutinar os indicadores, ilustradas na Figura 8.

Figura 8: Dimensões elaboradas para compor o IGP:



Fonte: Elaboração própria a partir de documentos internos da SUGESP, 2022.

Em 2024, os três primeiros passos foram revisados e para garantir a qualidade e efetividade dos indicadores elaborados, e em conformidade com a metodologia proposta por Bahia (2021), era necessário avaliar critérios básicos, os quais estão descritos no Quadro 2 deste trabalho. Nesse sentido, a equipe técnica da AEI avaliou o grau de adequação dos indicadores criados, atribuindo notas de 1 a 5, com o objetivo de classificar os indicadores em uma ordem de prioridade. As características avaliadas, selecionadas pela equipe técnica da AEI, podem ser observadas no Quadro 10.

Quadro 10: Critérios escolhidos pela AEI para selecionar os indicadores criados

CARACTERÍSTICA AVALIADA	DESCRIÇÃO
(I) Representatividade	A representatividade dos indicadores é fundamental para garantir que as análises e decisões baseadas nesses dados sejam pertinentes e relevantes para a gestão de pessoas na SUGESP?
(II) Utilidade	É útil para a tomada de decisão dos gestores? Comunica com clareza a intenção do objetivo?
(III) Simplicidade de Comunicação	Os indicadores são inteligíveis, ou seja, de fácil compreensão?
(IV) Disponibilidade	Os dados utilizados para o cálculo do indicador são de fácil obtenção? Há praticidade para atualização do cálculo?
(V) Confiabilidade metodológica	Assegura a consistência e precisão dos métodos de coleta e processamento de dados, garantindo a credibilidade e a precisão dos resultados, essenciais para a tomada de decisões e o monitoramento do desempenho.
(VI) Confiabilidade da fonte	A fonte utilizada é confiável? Possui precisão?
(VII) Governabilidade	Os atores envolvidos possuem governabilidade sobre as ações que irão impactar diretamente no indicador?

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Nota-se que o critério de governabilidade não estava previsto na metodologia proposta por Bahia (2021). Contudo, considerando tratar-se de um guia orientador, a equipe técnica da AEI, ao analisar os critérios, achou pertinente incluir esse aspecto na classificação. A governabilidade foi incorporada devido à experiência prática da área com os processos de trabalho, reconhecendo que a capacidade de possuir o controle ou a influência em determinada situação seria crucial para implementar modificações no processo de trabalho, visando a busca da melhoria contínua dos processos.

Uma vez estabelecidas as características, foram atribuídas notas de 1 a 5, as quais foram somadas e divididas pelo total de características avaliadas, que, neste caso, foram sete (7), de forma que o cálculo da nota final foi realizado da seguinte maneira:

$$\text{Nota Média} = \frac{(\text{Nota } 1 + \text{Nota } 2 + \dots + \text{Nota } 7)}{7}$$

A matriz de validação das faixas está apresentada na tabela 1, sendo que a classificação dos indicadores está representada na tabela 2. Como resultado do cálculo, houve um refinamento dos indicadores, sendo que os principais fatores que contribuíram para essa redução foram a qualidade da fonte de dados, a representatividade e a disponibilidade. Essas três características fizeram com que alguns indicadores tivessem pontuação baixa, o que acabou culminando na desclassificação de alguns indicadores. Além disso, nessa etapa, também foram definidos os responsáveis pelo fornecimento das bases envolvidas na construção dos indicadores. A sistemática de coleta de dados determinou os requisitos para o levantamento de informações sobre os indicadores, tornando essa etapa complexa devido à necessidade de coletar dados acessíveis, confiáveis e de qualidade.

Os indicadores que pontuaram nas faixas 1 e 2 foram desclassificados, permanecendo apenas os que se enquadraram nas faixas superiores. Dessa forma, somente 14 indicadores atenderam os critérios estabelecidos, conforme pode ser verificado na tabela 2 abaixo, já contendo as respectivas áreas técnicas responsáveis pelos processos de trabalho que estão sendo monitorados pelos indicadores.

Tabela 1: Matriz de validação do indicador e régua de sinalização

FAIXA DE COR	ESCALA	RESULTADO
faixa 1	De 1,00 até 2,80	Totalmente inadequado
faixa 2	Acima de 2,80 até 3,80	Parcialmente adequado
faixa 3	Acima de 3,80 até 5,00	Totalmente adequado

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Tabela 2: Classificação dos indicadores pela AEI

(Continua)

DIMENSÃO	INDICADORES	SETOR RESPONSÁVEL	AVALIAÇÃO * (NOTAS 1 A 5)							RESULTADO	FAIXA
			I	II	III	IV	V	VI	VII		
<b>EFICIÊNCIA EM CONTROLE DE PRAZOS</b>	Desempenho de Prazo para Publicação de LTS	SCPMSO	5	4	5	5	5	5	3	4,57	3
	Quantidade de agendamentos da Perícia Médica realizados em até 5 dias úteis	SCPMSO	5	5	5	4	4	4	4	4,42	3
	Tempo médio da análise dos pedidos de afastamento para estudo	SCPRH	5	3	4	3	2	3	4	3,42	2
	Desempenho de Prazo para publicação de recursos contra decisão pericial	SCPMSO	3	3	3	2	2	2	4	2,71	1
	Desempenho de Prazo para Publicação dos Processos de Aposentadoria	SCAP	4	5	5	5	5	4	2	4,28	3
	Desempenho de Prazo para Publicação de Certidão de Tempo de Contribuição (CTC)	SCAP	5	4	5	2	2	3	3	3,42	2
	Percentual de acompanhamento dos instrumentos de avaliação de desempenho inseridos no SISAD dentro do prazo	SCPRH	4	3	2	3	3	3	2	3,14	2

(Continua)

DIMENSÃO	INDICADORES	SETOR RESPONSÁVEL	AVALIAÇÃO * (NOTAS 1 A 5)									
			I	II	III	IV	V	VI	VII	RESULTADO	FAIXA	
EFICIÊNCIA EM PROCESSOS	Proporção de retificações em relação ao total de processos de LTS analisados	SCPMSO	4	3	3	2	2	2	2		2,57	1
	Proporção de LTS concedidas em relação ao total de servidores em estágio probatório	SCPMSO	2	4	2	3	2	2	4		2,71	1
	Percentual de passivos da folha de pagamento	SCAP	5	3	3	4	4	4	1		3,42	2
	Percentual de servidores ativos com frequência apurada pelo Ponto Digital	SCAP	4	4	5	3	4	4	4		4	3
	Número de publicações de aposentadoria por ano	SCAP	5	3	5	5	5	5	4		4,57	3
	Percentual de suspensão de pagamentos para servidores falecidos	SCAP	3	5	4	4	5	5	4		4,28	3
	Proporção de diligências em relação ao total de processos de aposentadoria publicados	SCAP	4	3	3	2	2	3	2		2,71	2

(Continua)

DIMENSÃO	INDICADORES	SETOR RESPONSÁVEL	AVALIAÇÃO * (NOTAS 1 A 5)								RESULTADO	FAIXA
			I	II	III	IV	V	VI	VII			
	Percentual de absenteísmo	SCPRH	5	5	5	5	4	5	3	4,57	3	
	Percentual de concursos públicos realizados com dimensionamento prévio da força de trabalho	SCPRH	5	4	5	4	4	4	3	4	3	
	Percentual de servidores capacitados nos cursos ofertados pelo "Capacitar"	SCPRH	5	5	5	4	4	4	4	4,42	3	

(Conclusão)

DIMENSÃO	INDICADORES	SETOR RESPONSÁVEL	AVALIAÇÃO * (NOTAS 1 A 5)								
			I	II	III	IV	V	VI	VII	RESULTADO	FAIXA
	Percentual de satisfação dos servidores usuários com o atendimento nas perícias presenciais	SCPMSO	5	5	4	4	5	4	3	4,28	3
	Percentual de satisfação dos serviços prestados pela SUGESP ao CONECTA	UARH	5	5	4	3	5	5	4	4,42	3

\*I=Representatividade, II= Utilidade, III= Simplicidade de Comunicação, IV= Disponibilidade, V= Confiabilidade da Fonte, VI= Tempestividade, VII = Governabilidade.

Fonte: Elaboração própria, 2024

Após a validação preliminar dos indicadores, o próximo passo foi revisar as fichas dos metadados, bem como a fórmula de cálculo para iniciar a obtenção dos primeiros resultados. De acordo com o CGU (2012, p.28), a elaboração dessas fichas é um passo bastante importante, uma vez que se trata de : “[...] um manual específico do indicador a informar o seu significado, como e quando utilizá-lo e o que esperar do seu resultado”. Um exemplo da ficha de metadados de cada indicador criado pela SUGESP está apresentado na Figura 10.

Figura 10: Ficha de metadados

<b>FICHA DO INDICADOR</b>				
<b>Nome:</b>				
<b>Dimensão no índice:</b>				
<b>Descrição:</b>				
<b>Processo associado:</b>				
<b>Unidade gestora do processo:</b>				
<b>Fórmula de cálculo:</b>				
<b>Fonte de coleta de dados:</b>				
<b>Polaridade:</b>				
<b>Unidade de medida:</b>				
<b>Observações adicionais:</b>				
<b>Frequência de medição:</b>				
<b>Parâmetro para resultado do processo:</b>	<b>Série Histórica</b>			
	2025	2026	2027	2028
<b>Valor de referência:</b>				
<b>Observação:</b>				

Fonte: Documento interno da SUGESP, 2024.

A coleta de dados abrangeu o período de janeiro de 2023 até maio de 2024, período escolhido para padronizar a série temporal devido à limitação na disponibilidade de alguns dados. Os dados foram obtidos por meio de sistemas informatizados e contaram com o apoio de técnicos de outros setores para as informações que não estavam disponíveis à equipe da AEI.

Os resultados calculados, bem como a metodologia de cálculo, foram apresentados a cada área técnica correspondente para avaliação da pertinência dos indicadores e validação dos cálculos. Durante essas reuniões, cada área apresentou ponderações e sugestões para refinar o processo de cálculo, assegurando que os indicadores refletissem idealmente os resultados dos processos de trabalho. Além disso, foi discutida a pactuação de alguns valores de referência, além de possíveis segmentações no resultado dos dados para uma adequada análise das áreas.

Cabe salientar que esta etapa foi bastante minuciosa, uma vez que cada resultado encontrado foi discutido, e novas ponderações foram feitas. Como consequência, houve a inserção de mais um indicador na dimensão de eficiência em processos: “Fluxo de publicações de aposentadorias por ano/mês em relação ao número de novos afastamentos preliminares de aposentadoria (APA)”, já que foi observado que o número de APAs é bastante significativo, superando o número de publicações de aposentadoria. Outro indicador inserido foi: “Número médio de pagamentos indevidos para servidores falecidos identificados tardiamente”, já que por questões de adequabilidade de sistemas, o falecimento do servidor é informado de modo tardio para o governo. Devido a essas especificidades, a área técnica responsável considerou relevante a inserção desses indicadores no IGP para acompanhamento.

Outras propostas de indicadores também foram fornecidas; contudo, como se tratava de novas mensurações e seria necessário passar por um novo processo de construção, essas propostas não foram consideradas, a priori, para o projeto piloto do IGP. Portanto, serão mais bem trabalhadas em outro momento pela AEI. Além disso, ainda houve indicadores que, mesmo possuindo os atributos necessários para garantir a qualidade e efetividade, não puderam ser inseridos no projeto. Por exemplo, o indicador: “Percentual de satisfação dos serviços prestados pela SUGESP ao CONECTA” não pôde ser mensurado, uma vez que, até a presente data de elaboração desta pesquisa, o próprio sistema ainda não dispunha de ferramentas que permitissem o cálculo do indicador.

Após analisar cada sugestão, foram definidos os indicadores que comporiam o projeto piloto do IGP, conforme retratado no Quadro 11.

Quadro 11: Indicadores selecionados para compor a primeira edição do IGP

DIMENSÃO	INDICADOR
<b>EFICIÊNCIA EM CONTROLE DE PRAZOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempenho de prazo para publicação de licenças para tratamento de saúde (LTS).</li> <li>- Percentual de perícias médicas presenciais realizadas em até 5 dias úteis após a marcação pelo servidor.</li> <li>- Desempenho de prazo para publicação dos processos de aposentadoria.</li> <li>- Desempenho de Prazo para Publicação de Evolução na Carreira (progressões e promoções).</li> </ul>
<b>EFICIÊNCIA EM PROCESSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual de suspensão de pagamentos para servidores falecidos.</li> <li>- Fluxo de publicações de aposentadorias por ano/mês em relação ao nº de novos APAs.</li> </ul>
<b>POLÍTICA EM GESTÃO DE PESSOAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual de Absenteísmo.</li> <li>- Percentual de concursos públicos realizados com dimensionamento prévio da força de trabalho.</li> <li>- Percentual de servidores capacitados nos cursos ofertados pelo “Capacitar”.</li> </ul>
<b>SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual de satisfação dos servidores usuários com o atendimento nas perícias presenciais.</li> <li>- Satisfação dos servidores capacitados nos cursos ofertados pelo Capacitar.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria.

Cabe ressaltar que, para o cálculo dos indicadores, foram considerados apenas os servidores efetivos da administração direta do governo de Minas Gerais, com a exclusão dos militares. Isso ocorre porque os militares, sendo vinculados a um órgão autônomo, possuem um sistema próprio de RH.

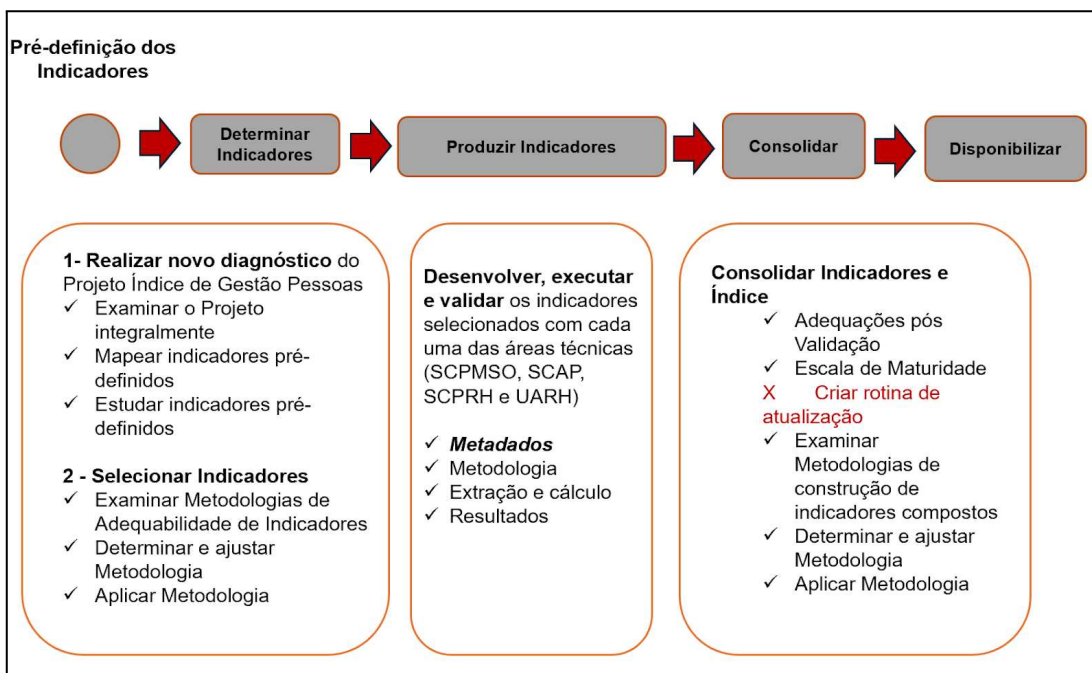
Assim sendo, o próximo passo consistiu em mobilizar novas reuniões com as áreas técnicas, visando a repactuação dos valores de referência, além de planejar a apresentação dos resultados e definir estratégias para aglutinar os indicadores, de forma a resultar em um indicador sintético.

Alguns passos que estavam separados na metodologia proposta por Bahia (2021), acabaram, na prática, ocorrendo de forma conjunta no processo de construção da AEI, devido à realidade concreta em que o processo de concepção e desenvolvimento dos indicadores foi se desenvolvendo.

### 3.2.1 Síntese dos passos seguidos para a construção dos indicadores

A Figura 11 sintetiza as etapas seguidas pelas AEI na construção e seleção dos indicadores.

Figura 11: Passos realizados pela AEI para seleção e definição dos indicadores da SUGESP



Fonte: Adaptado de documentos internos da SUGESP, 2024.

Conforme se observa na Figura 11, o processo de construção dos indicadores seguiu o cronograma estabelecido a partir do ano de 2022, com a consolidação dos primeiros esforços da AEI relacionados à concepção dos indicadores. A continuidade desse processo incluiu etapas de um novo diagnóstico do projeto e de um refinamento na metodologia proposta, contando com a participação de áreas técnicas específicas, como a Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional (SCPMSO), Superintendência Central de Administração de Pessoal (SCAP), Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos (SCPRH) e Unidade de Atendimento em Recursos Humanos (UARH).

Durante a imersão no projeto, várias etapas do processo de trabalho consistiram em avaliar a predefinição dos indicadores, o que resultou em um novo diagnóstico acerca das necessidades da subsecretaria e da relevância prática das sugestões feitas pelas áreas técnicas. Nesse ínterim, a metodologia proposta por

Bahia (2021) para a construção de indicadores foi aplicada dentro dos parâmetros de relevância do contexto da gestão de pessoas. Assim, entre os processos metodológicos, destacou-se a validação dos indicadores com cada área técnica envolvida, por meio da análise dos resultados encontrados e das ponderações feitas por cada área.

Como encaminhamentos, destacaram-se as adequações que deveriam ser realizadas propostas por cada área, bem como o início das pesquisas acerca das metodologias existentes para a construção de indicadores compostos, além de planejar um fluxo de atualização dos resultados encontrados para cada indicador.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados encontrados a partir do desenvolvimento das etapas apresentadas na seção anterior. De acordo com a classificação adotada por Souza *et al.* (2022) *apud* Assis (2012), os indicadores criados pela SUGESP, elaborados para compor a edição piloto do Índice de Gestão de Pessoas (IGP), enquadram-se como ferramentas de mensuração de processos internos da organização, com o objetivo de avaliar tanto a eficácia quanto a eficiência desses processos.

Quanto aos tipos de indicadores identificados, os selecionados em cada dimensão demonstram semelhanças com os resultados encontrados por Bassi e Simonetto (2017), abordando temáticas centrais na área de Gestão de Pessoas (GP), que perpassam por absenteísmo, capacitação, aposentadoria e qualificação.

Cabe ressaltar a relevância da criação e implementação desses indicadores pela SUGESP, que reforçam a importância estratégica da iniciativa. A implementação contribui para alinhar as práticas de GP aos objetivos estratégicos da organização, reforçando a conexão entre os processos de trabalho e as metas institucionais. Dessa forma, apresenta-se a seguir as dimensões concebidas no projeto do IGP, bem como seus respectivos indicadores concebidos.

### 4.1 Eficiência em controle de prazos

Após a realização das reuniões de validações com as áreas técnicas, foram definidos os indicadores que compõem a dimensão de eficiência em controle de prazos para a primeira rodagem do projeto piloto do índice. Esses indicadores incluem: desempenho de prazo para publicação de licenças para tratamento de saúde (LTS), quantidade de agendamentos da perícia médica realizados em até 5 dias úteis, desempenho de prazo para publicação de evolução na carreira - progressões e promoções e desempenho de prazo para publicação dos processos de aposentadoria.

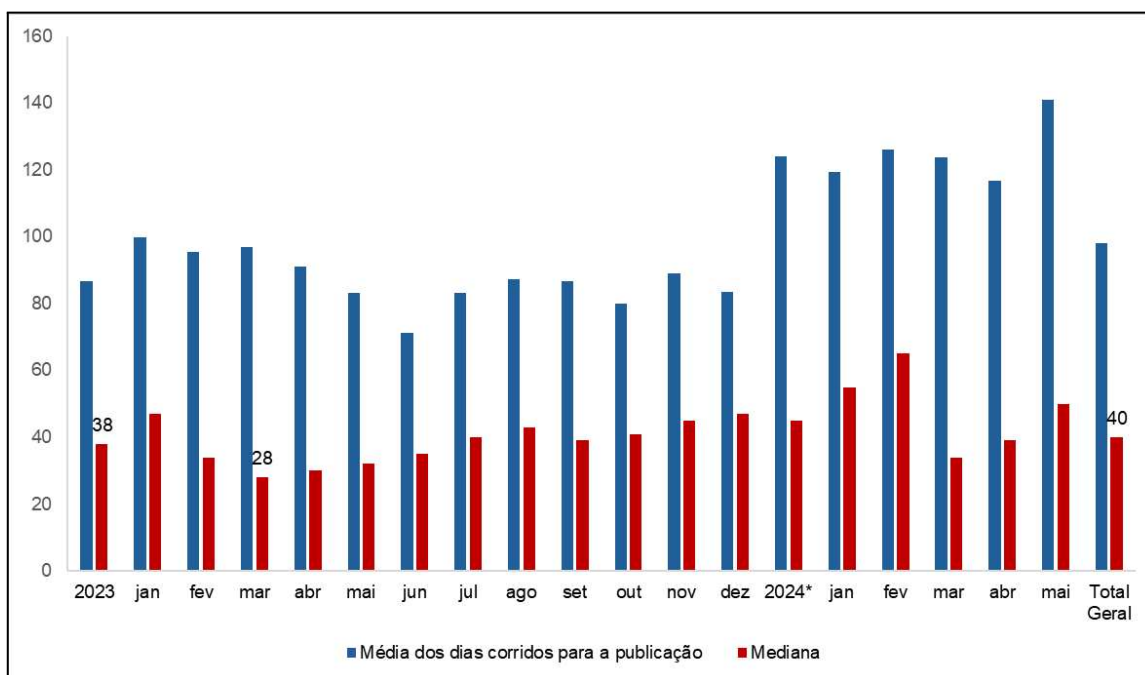
A seguir, os resultados obtidos para cada indicador serão apresentados e analisados em detalhes.

#### 4.1.1 Desempenho de prazo para publicação de licenças para tratamento de saúde (LTS)

Os servidores públicos estaduais que necessitarem de se ausentar do serviço por motivos de saúde, podem solicitar a licença para Tratamento de Saúde (LTS). Atualmente, o processo ocorre através do Portal do Servidor do Estado de Minas Gerais, onde o servidor encaminha os documentos solicitados à perícia médica para análise e liberação do benefício. A perícia médica irá analisar os documentos e concederá a licença publicando-a no Diário Oficial do Estado.

Esse indicador mede o tempo total entre a data de início do afastamento e a data da publicação no Diário Oficial, calculado em dias corridos. Para contabilização, utilizou-se a apuração do número de dias corridos entre a publicação e a data de início do afastamento de servidores ativos em efetivo exercício, publicadas no Sistema de Administração de Pessoal (SISAP) de Minas Gerais. A série histórica contabilizada foi referente a todo o ano de 2023 até maio de 2024. A Figura 12 apresenta o gráfico contendo os resultados encontrados.

Figura 12: Publicação de LTS em dias corridos – jan. 2023 a maio 2024



Fonte: Elaboração própria com base em documentos internos da SUGESP, 2024.

Nota: \* Refere-se ao valor acumulado no ano e Total Geral de todo o período analisado.

Conforme pode ser observado na Figura 12 é possível verificar que, em vários meses, a média foi consideravelmente superior à mediana, como em janeiro e dezembro de 2023. Essas discrepâncias indicam a presença de valores extremos (*outliers*) que influenciam os resultados. Assim, adotou-se a mediana do total geral de 2023 e 2024 como o valor observado para o cálculo do IGP.

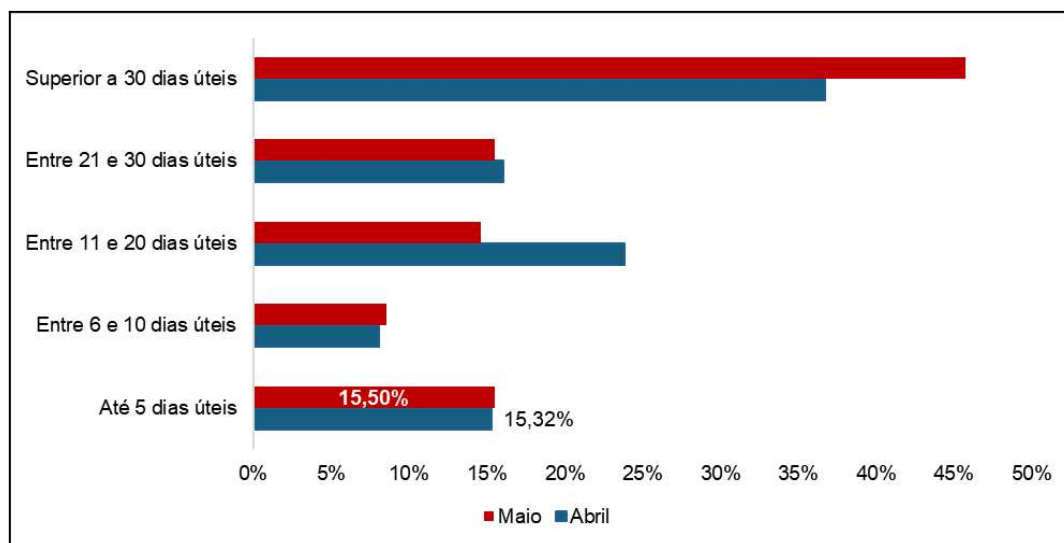
Com base nos resultados encontrados, identificam-se oportunidades de melhoria para atender às demandas dos servidores de maneira mais eficiente. Embora a metodologia utilizada para o cálculo pudesse ser aprimorada se houvesse dados para se computar o tempo de resposta para cada fase do processo. A obtenção desses dados permitiria uma análise mais granular e a identificação de gargalos específicos, como o tempo de triagem inicial ou de análise pericial, facilitando a tomada de decisões proativas para otimizar o processo.

Cabe ressaltar, que durante reuniões realizadas com o setor responsável para apresentar os resultados encontrados, a área técnica relatou que já fazia um acompanhamento interno do assunto e que estava no processo de mitigação das causas do aumento nos prazos. Entre as ações propostas estão a contratação de mais peritos e um monitoramento contínuo do indicador para o aprimoramento do desempenho.

#### **4.1.2 Percentual de perícias médicas presenciais realizadas em até 5 dias úteis após a marcação pelo servidor**

Esse indicador mensura a eficiência do agendamento realizado pela perícia médica em até 5 dias úteis. Para a apuração, foi calculado o número de dias úteis entre a data de marcação e a data da consulta de cada registro, abrangendo os meses de abril e maio de 2024. Esse intervalo foi escolhido devido a apuração dos dados, que se iniciou nesse período. Os resultados encontrados estão na Figura 13.

Figura 13: Percentual de consultas realizadas por tempo de agendamento – abr. e maio 2024



Fonte: Elaboração própria com base em documentos internos da SUGESP, 2024.

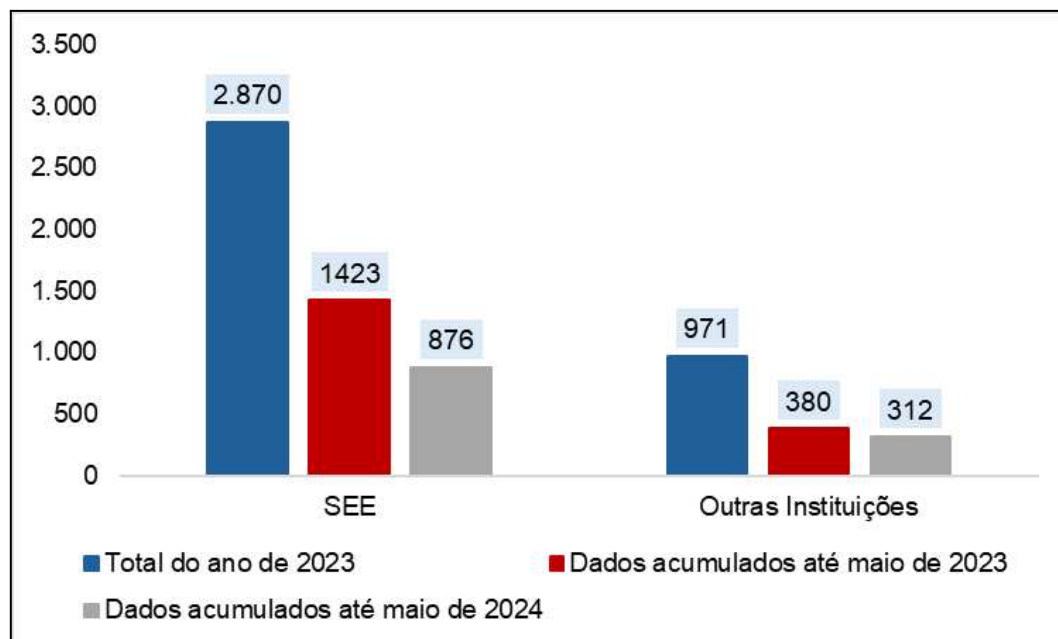
Observa-se que o percentual de consultas realizadas em até 5 dias úteis permaneceu praticamente constante entre abril (15,32%) e maio (15,50%), indicando estabilidade nesse curto período. No entanto, destaca-se a alta concentração de agendamentos na categoria “Superior a 30 dias úteis”, sugerindo um possível aumento da demanda, escassez de recursos ou gargalos administrativos que devem ser superados a fim de aumentar o número de agendamentos dentro do prazo ideal.

#### 4.1.3 Desempenho de prazo para publicação dos processos de aposentadoria

Com vistas a mensurar a eficiência da publicação dos processos de aposentadoria, para realizar o cálculo deste indicador, o prazo para as publicações da Secretaria de Educação (SEE) foi separado dos demais órgãos, já que foi observado um comportamento atípico de prazo para esta secretaria, devido ao maior contingente de servidores e às complexidades decorrentes de normativas previdenciárias. Os dados foram coletados a partir do ano de 2023 e estenderam-se até maio de 2024, mês de fechamento da coleta. Devido a valores extremos significativos encontrados na média, utilizou-se a mediana como métrica para o cálculo do valor observado para compor o IGP.

A Figura 14 apresenta os resultados encontrados acerca do quantitativo do número de publicações de aposentadoria

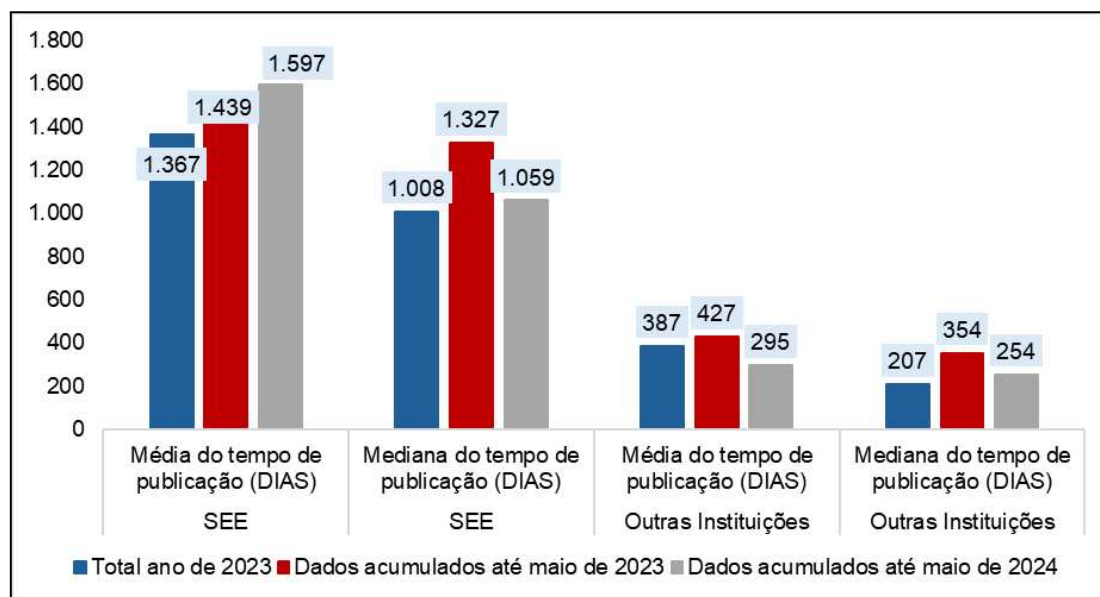
Figura 14: Número de publicações de aposentadoria – jan. 2023 a maio 2024



Fonte: Elaboração própria com base em documentos internos da SUGESP,2024.

Observa-se o alto volume do número de publicações para a SEE, mesmo quando a análise discrimina os dados acumulados até maio de 2023, em detrimento do mesmo período de 2024. Para enriquecer melhor a análise, a Figura 15 retrata a média e a mediana do número de publicações de aposentadoria. Apesar do número de publicações de aposentadoria na SEE ser superior às demais instituições, tanto a média quanto a mediana dos prazos são maiores analisando os dados acumulados até maio de 2023 com o mesmo período para o ano de 2024 para a SEE em detrimento de outras instituições. Isso sugere que os desafios enfrentados pela SEE são mais severos. Esse resultado sinaliza a necessidade de análises mais detalhadas e um maior monitoramento a fim de identificar os fatores específicos que influenciam esses atrasos.

Figura 15: Prazo para publicação de aposentadorias – jan. 2023 a maio 2024

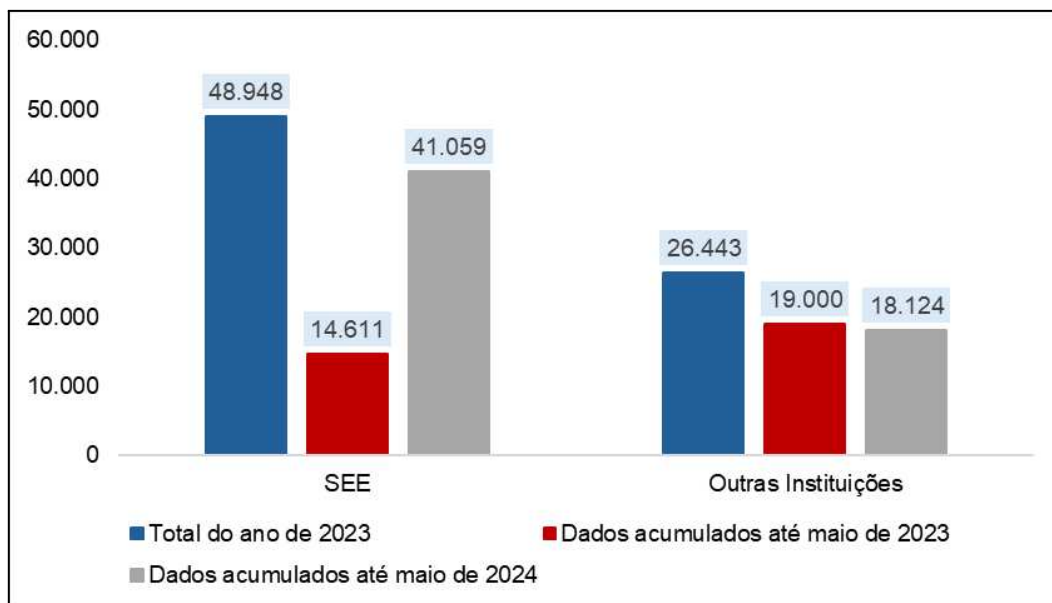


Fonte: Elaboração própria com base em documentos internos da SUGESP, 2024.

#### 4.1.4 Desempenho de Prazo para Publicação de Evolução na Carreira (progressões e promoções)

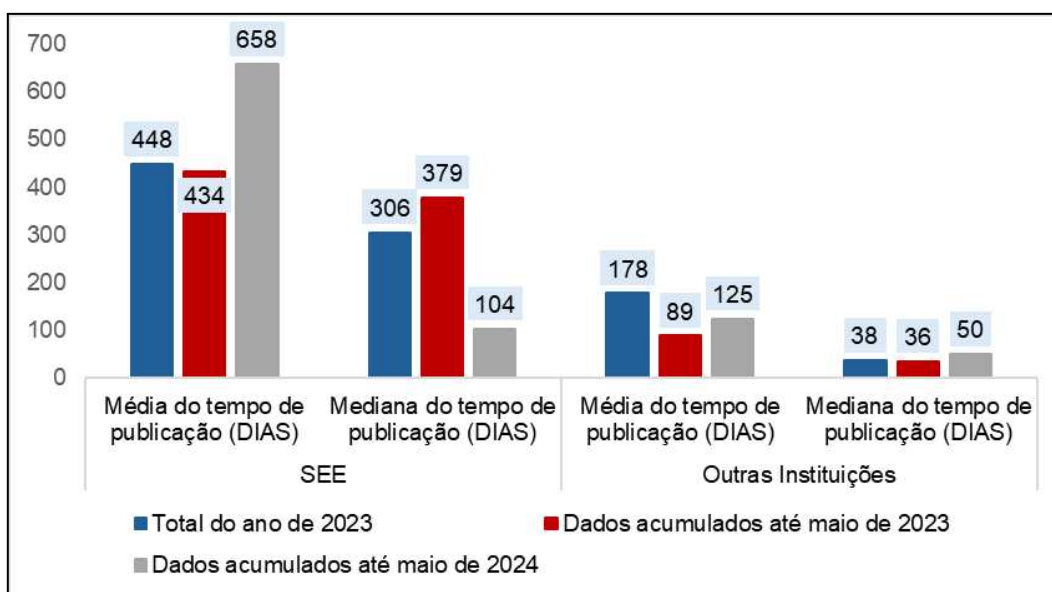
De modo semelhante, houve a separação na coleta dos dados para analisar as especificidades da SEE em relação às outras instituições. Os resultados encontrados são apresentados nas Figuras 16 e 17.

Figura 16: Número de publicações de Evolução na carreira pela SEE e Outras Instituições – jan. 2023 a maio 2024



Fonte: Elaboração própria com base em documentos internos da SUGESP, 2024.

Figura 17: Média e mediana dos prazos de publicação de evolução na carreira em dias – jan. 2023 a maio 2024



Fonte: Elaboração própria com base em documentos internos da SUGESP, 2024.

Como pode ser observado, o número de publicações na SEE são notavelmente superiores às demais instituições. Como em 2024 a apuração se deu até o mês de maio, o número de publicações em ambas as categorias foi menor.

Contudo, a média do tempo de publicação aumentou substancialmente de 2023 para 2024 na SEE em detrimento da média encontrada nas demais instituições. A diminuição do número de publicações e o aumento da média de 2023 para 2024 na SEE pode sinalizar um indicativo de gargalos ou sobrecarga no sistema. No entanto, a mediana apresentou redução, o que pode indicar uma melhoria no tempo da publicação de processos mais comuns, ao passo que os processos com tempo muito longos podem ter influenciado a média.

Com relação a análise das outras instituições, houve melhoria na média das publicações, o que sinaliza uma agilidade dos processos no ano de 2024. Entretanto, a mediana aumentou, passando de 38 para 50 dias, o que indica a necessidade de um monitoramento com relação aos prazos.

## **4.2 Eficiência em Processos**

### **4.2.1 Percentual de suspensão de pagamentos para servidores falecidos**

Esse indicador está previsto no projeto porque é um processo crítico que deve ser monitorado, uma vez que o pagamento indevido a servidores falecidos não apenas representa custos adicionais para o Estado, mas também gera retrabalho para a equipe técnica responsável pelo acompanhamento.

O cálculo encontrado para o mês de maio de 2024 para o indicador foi de uma eficiência de aproximadamente 99%, o que reflete um desempenho altamente satisfatório no processo de suspensão de pagamentos. Contudo, ainda persistem gargalos que comprometem a plena eficiência do sistema, sendo necessário um olhar mais atento às inconsistências nos sistemas atualmente utilizados para a identificação de óbitos.

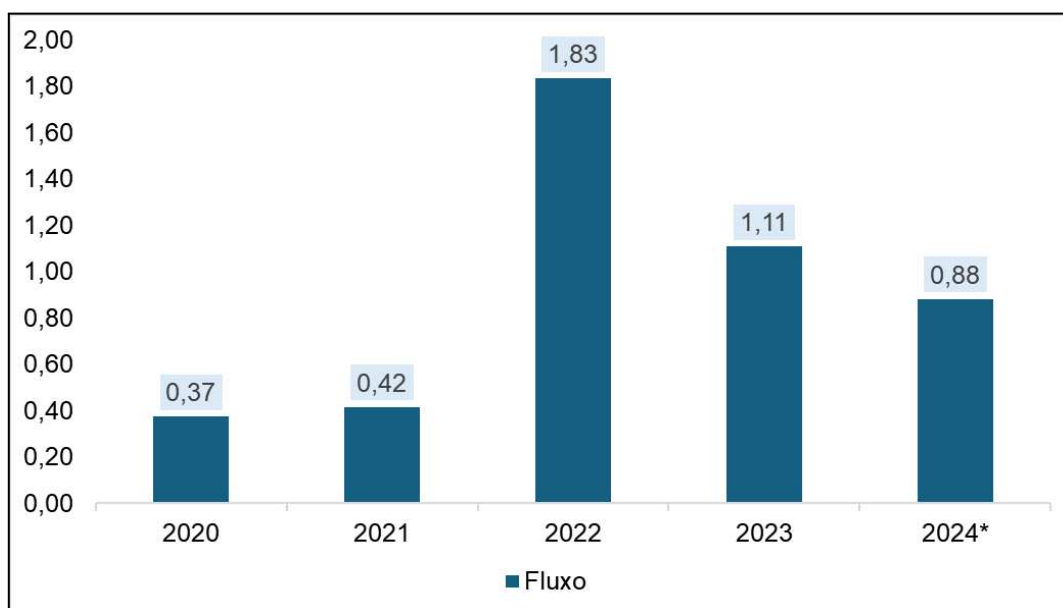
Nesse sentido, há a sugestão futura da incorporação de um novo indicador a fim de mensurar o atraso na suspensão do pagamento quando há falha nos sistemas e o setor responsável por suspender o pagamento não recebe a informação de modo tempestivo. A implementação das sugestões propostas poderá elevar ainda mais a eficiência do indicador, mitigando gargalos e prevenindo custos desnecessários ao Estado.

Um acompanhamento contínuo e a adoção de novas tecnologias para a integração e automatização de processos serão essenciais para alcançar maior agilidade e confiabilidade, garantindo a eficiência plena deste processo crítico.

#### 4.2.2 Fluxo de publicações de aposentadorias por ano/mês em relação ao nº de novos APAs

Assim que um servidor entra com o processo de aposentadoria, este fica em Afastamento Preliminar de Aposentadoria (APA) até que o setor de Recursos Humanos (RH) conseguir analisar os dados fornecidos e instrumentalizar o processo de aposentadoria. Durante a análise do indicador de desempenho de prazo de publicação de aposentadorias, percebeu-se que o número de APAs era significativo, o que motivou a criação deste indicador. A Figura 18 apresenta os resultados encontrados no cálculo desse indicador.

Figura 18: Fluxo de publicações de aposentadorias em relação ao número de novos APAs – 2020-2024



Nota:\* Até maio de 2024. O fluxo é calculado pela razão do número de publicação de aposentadorias pelo número de publicação de novos APA's.

Fonte: Elaboração própria com base em documentos internos da SUGESP, 2024.

O fluxo de publicações alcançou o maior valor (1,83) no ano de 2022. Esse aumento pode ser atribuído aos efeitos tardios da pandemia da Covid-19, que impulsionaram muitos servidores a entrarem com o processo de aposentadoria. Contudo, observa-se uma redução progressiva no número de publicações em 2023 e, mais acentuadamente, até maio de 2024. Apesar da diminuição no número de APAs no ano de 2023, houve um aumento no período mensurado até maio de 2024. Isso pode indicar a presença de gargalos administrativos ou sobrecarga no fluxo de trabalho do setor de aposentadorias.

A diminuição do fluxo de publicações de aposentadorias, em contraste com o aumento do número de novos APAs em 2024, sugere que há desafios no gerenciamento do processo de formalização das aposentadorias. Isso pode impactar diretamente os prazos para conclusão dos processos e a eficiência do setor. Portanto, investigações mais detalhadas são necessárias para identificar as causas desse fenômeno.

Os resultados deste indicador revelam a necessidade de uma gestão mais proativa e integrada dos processos de aposentadoria. Apesar do fluxo de publicações ter apresentado boa eficiência no período analisado, a queda observada em 2023 e 2024 pode ser mitigada com a implementação das melhorias sugeridas. Assim, o acompanhamento contínuo, associado à modernização das práticas administrativas, será essencial para aumentar a eficiência e atender à crescente demanda por formalizações de aposentadorias.

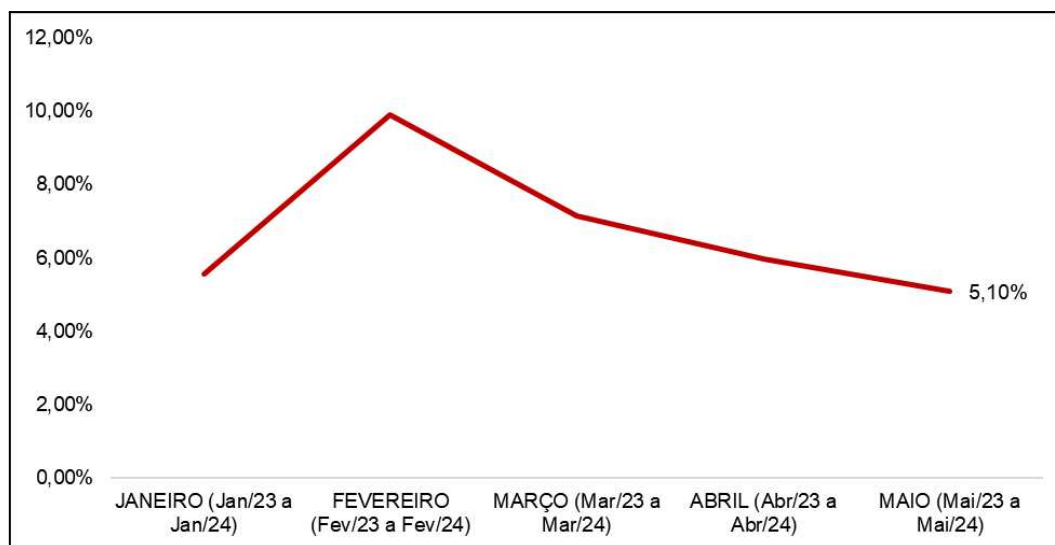
### **4.3 Política de gestão de pessoas**

#### **4.3.1 Percentual de Absenteísmo**

Primeiramente, é importante destacar o conceito de absenteísmo. De acordo com Pomi (2002, p.268), trata-se da: “[...] ausência não programada ao trabalho”. Assim, de acordo com a autora, esse indicador possui relevância significativa dentro de uma organização, uma vez que onera custos tanto diretos quanto indiretos, gerando transtornos para a equipe e os gestores, já que a ausência de mão de obra reduz a produtividade, podendo ocasionar desgastes na equipe, doenças profissionais e reclamações trabalhistas.

Para o cálculo desse indicador, foi levado em consideração o quantitativo de faltas e afastamentos dos servidores estaduais ativos nos últimos 12 (dozes) meses a partir do ano de 2023. Os resultados encontrados são apresentados na Figura 19.

Figura 19: Percentual de Absenteísmo em valores acumulados 12 meses – jan. 2023 a maio 2024



Fonte: Elaboração própria com base em documentos internos da SUGESP, 2024.

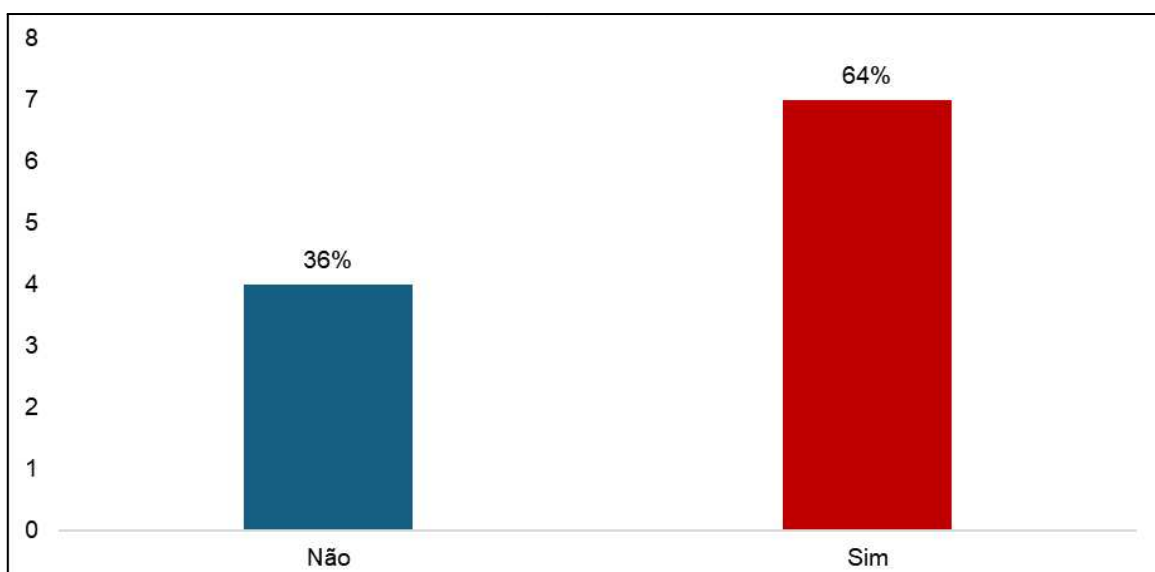
Observa-se um aumento no percentual de absenteísmo em fevereiro, alcançando o ponto mais alto do período analisado. Esse comportamento pode estar relacionado especificamente ao mês de fevereiro de 2024. Após esse mês, há uma queda constante nos meses subsequentes, atingindo 5,10% em maio de 2024. Essa tendência de redução sugere que os níveis de absenteísmo podem estar retornando à normalidade.

Souza *et al.* (2022) destaca que a média anual de absenteísmo no Brasil, no âmbito do setor de serviços é de 5%, sendo que o índice anual recomendado é de 3% a 4%. Assim, a taxa encontrada pela SUGESP encontra-se levemente acima do recomendado, o que sinaliza a necessidade de acompanhamento desse indicador para investigar com mais detalhes em quais órgãos e setores mais ocorrem e suas possíveis causas.

#### 4.3.2 Percentual de concursos públicos realizados com dimensionamento prévio da força de trabalho

A série temporal para o cálculo deste indicador levou em consideração o período de 2023 até maio de 2024. É importante mencionar que alguns órgãos possuem sistemas próprios de dimensionamento da força de trabalho, que podem diferir do modelo atualmente adotado pela SEPLAG/MG. Contudo, para a obtenção dos dados apresentados, foram considerados todos os tipos de dimensionamento da força de trabalho utilizados para a realização dos concursos públicos. O resultado encontra-se na Figura 20.

Figura 20: Percentual de concursos com dimensionamento prévio da força de trabalho – jan. 2023 a maio 2024



Fonte: Elaboração própria com base em documentos internos da SUGESP, 2024.

No período analisado, 64% dos concursos realizados entre 2023 e maio de 2024 tiveram dimensionamento prévio da força de trabalho, indicando que essa prática já é adotada na maioria dos processos seletivos. Este percentual reflete um avanço significativo, mas ainda aponta espaço para melhorias, considerando que 36% dos concursos não seguiram este critério essencial.

Segundo Pomi (2002, p. 269): "[...] os processos seletivos devem ser planejados estrategicamente para dar suporte aos objetivos organizacionais". Na esfera pública, além de garantir que os candidatos possuam as habilidades necessárias para exercerem suas funções, é crucial que os processos de dimensionamento evitem carência de servidores nos setores críticos, que podem impactar negativamente a qualidade dos serviços prestados à população.

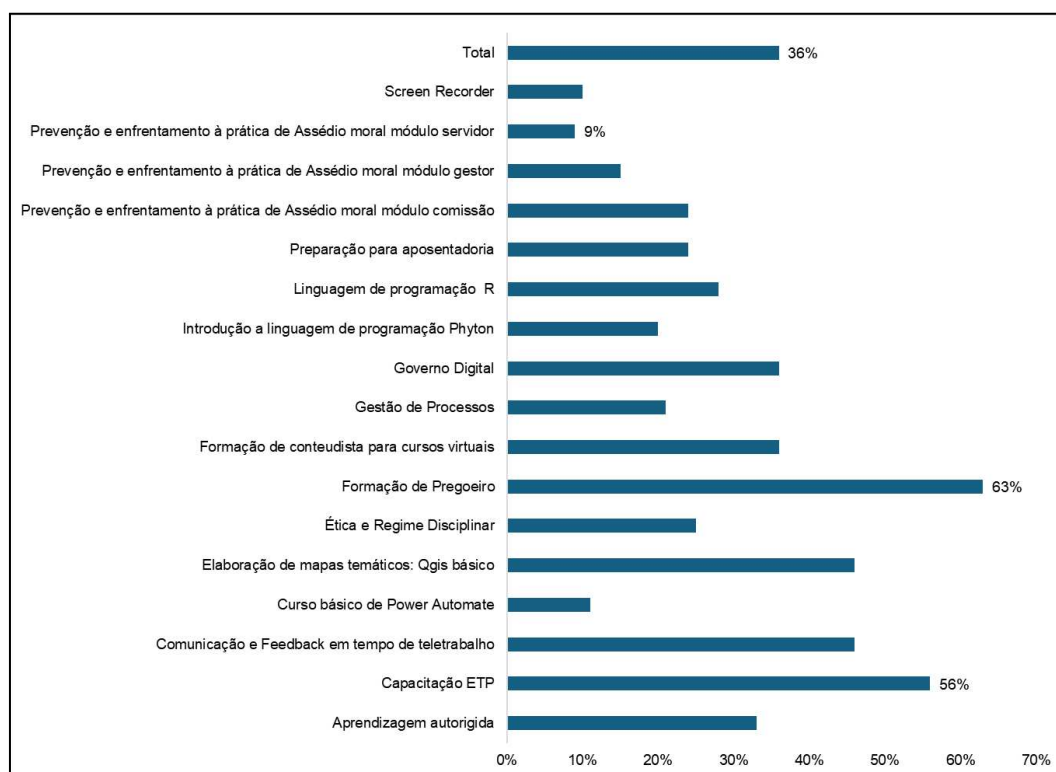
Portanto, o acompanhamento contínuo desse indicador se mostra adequado, uma vez que a ausência de um dimensionamento pode resultar em concursos mal planejados, afetando a eficiência da gestão pública.

### 4.3.3 Percentual de servidores capacitados nos cursos ofertados pelo “Capacitar”

A plataforma Capacitar trata-se de um programa que busca fornecer cursos de capacitação e aperfeiçoamento para os servidores públicos do Estado de Minas Gerais de modo remoto. Para Pomi (2002), a educação é uma das atribuições do RH que recebe maior atenção, devido à expectativa de que ela agregue valor aos resultados gerados pela organização.

Os 16 cursos ofertados pelo programa Capacitar até maio de 2024 cobrem uma ampla gama de áreas de interesse. Os cursos mais populares, como Formação de Pregoeiro (com 63% de conclusão), destacam-se em comparação com outros cursos, que possuem taxas de participação mais modestas. Contudo, a taxa total de conclusão geral dos cursos ofertados foi de 36%, o que sugere que uma parcela significativa dos servidores não concluiu os cursos iniciados. A Figura 21 apresenta os percentuais de conclusão por cursos.

Figura 21: Percentual de servidores que concluíram os cursos ofertados pelo Capacitar – jan. 2023 a maio 2024



Fonte: Elaboração própria com base em documentos internos da SUGESP, 2024.

Embora a taxa geral de conclusão seja considerada baixa, Silva, Junior, e Oliveira (2014) apontam que a taxa de evasão de cursos de capacitação online na literatura varia entre 75% e 95%, indicando que a taxa de conclusão do Capacitar está acima da média nacional para programas similares. Portanto, em comparação com o valor encontrado na literatura, embora a taxa esteja satisfatória, indica a necessidade de um monitoramento mais apurado do indicador, acerca do formato, conteúdo dos cursos, como também das motivações dos usuários em se inscrever no curso, a fim de melhorar a retenção e buscar garantir que mais servidores concluam as suas participações.

#### **4.4 Satisfação dos Usuário**

##### **4.4.1** Percentual de satisfação dos servidores usuários com o atendimento nas perícias presenciais

Este indicador foi implementado como uma novidade na perícia médica no ano de 2024. Os dados coletados englobam o período de 08/05/2024 a 31/05/2024, durante o qual o questionário foi disponibilizado aos usuários para mensuração da satisfação.

De um total de 376 servidores participantes, o índice médio de satisfação geral foi de 91,2%, um resultado considerado bastante positivo. Para garantir a confiabilidade das respostas, o questionário foi aplicado apenas aos servidores que compareceram presencialmente à unidade e realizaram o agendamento da perícia, sem que tivessem acesso ao resultado no momento da pesquisa. Essa medida foi adotada para evitar viés nas respostas e obter uma percepção mais imparcial do atendimento.

##### **4.4.2** Satisfação dos servidores capacitados nos cursos ofertados pelo Capacitar

A satisfação dos servidores capacitados nos cursos ofertados pelo Capacitar teve como método de cálculo a metodologia *Net Promoter Score* (NPS), que , segundo De Bortoli (2020), é baseada em uma pergunta central: “Em qual escala de 0 a 10, o quanto recomendaria o curso para um amigo?”. Os respondentes são então classificados em três categorias:

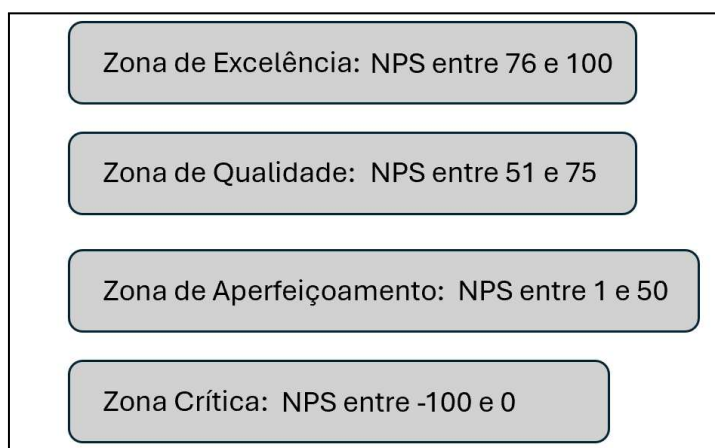
**Cientes Detratores:** São os clientes que indicam um saldo negativo da empresa que os prestou serviço. Esses clientes expõem, de forma pública, sua insatisfação com a empresa e não voltam a utilizar seus serviços a menos que estejam em situação muito extrema.

**Cientes Neutros:** São os clientes que fazem uso dos serviços de uma empresa apenas quando lhe é necessário, eles não possuem uma fidelidade que gere entusiasmo à empresa e podem migrar facilmente para um concorrente.

**Cientes Promotores:** Esses são os leais, aqueles que ajudam a promover a empresa a melhores níveis. Esses clientes relatam uma melhor qualidade após se relacionarem com a empresa, são entusiastas e oferecem feedback positivo. O NPS é o resultado da subtração de detratores dos promotores (De Bortoli, 2020, p.24).

O NPS é calculado subtraindo a porcentagem de detratores da porcentagem de promotores. Os resultados são classificados em zonas, conforme ilustrado na Figura 22.

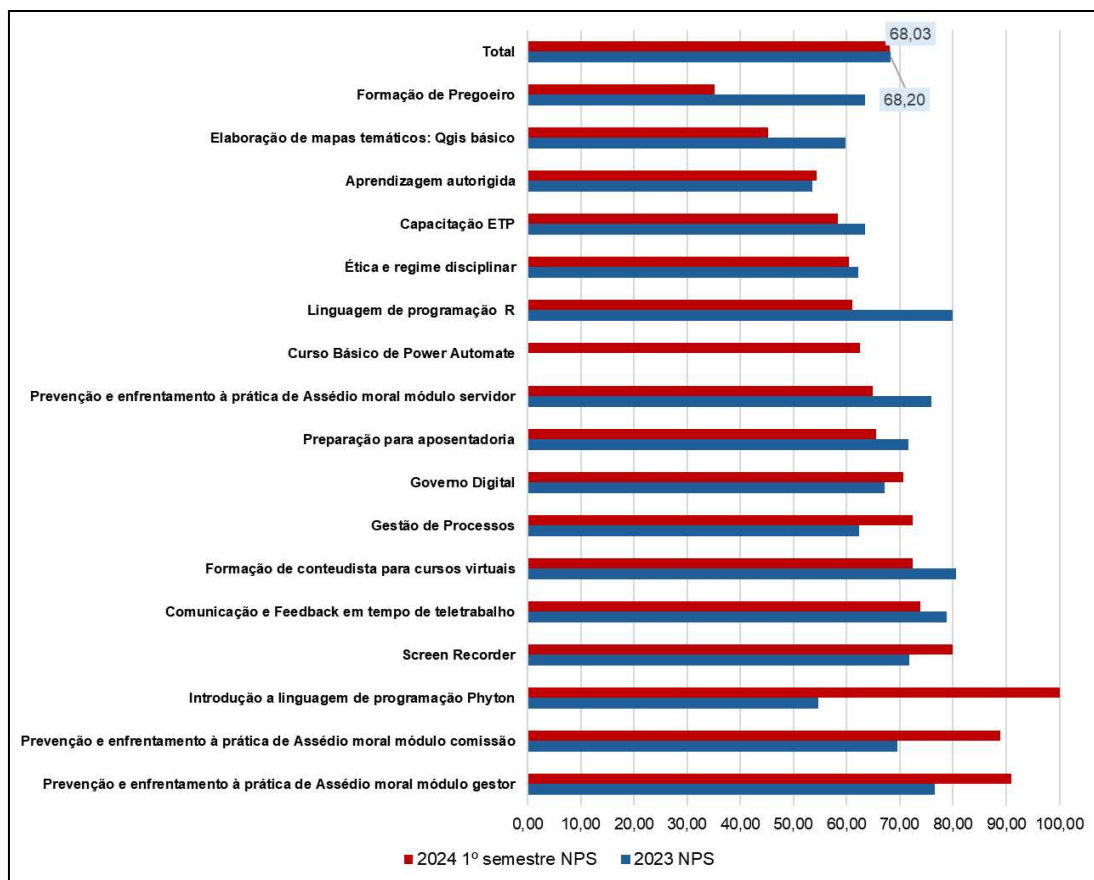
Figura 22: Interpretação da pontuação do NPS



Fonte: Elaboração própria a partir de dados de De Bortoli, 2020.

O resultado das avaliações dos cursos ofertados pelo Capacitar no período de 2023 ao primeiro semestre de 2024 encontra-se na Figura 23.

Figura 23: Média de satisfação por NPS dos cursos ofertados pelo Capacitar – jan. 2023 a maio 2024



Fonte: Elaboração própria com base em documentos internos da SUGESP, 2024.

Os dados demonstram uma alta média de satisfação entre os servidores. A média do NPS no primeiro semestre de 2024 foi de 68,03 pontos, um valor levemente inferior à média de 68,20 obtida em 2023. Apesar da leve queda, os índices permanecem na zona de qualidade, o que sugere uma percepção positiva em relação à plataforma.

Ao analisar os cursos individualmente, observa-se que os resultados variam. Cursos como Formação de Pregoeiro (63%) apresentam altas taxas de recomendação, enquanto outros, como *Screen Recorder*, possuem índices mais baixos. Esse cenário indica oportunidades para revisar conteúdos e metodologias de cursos menos avaliados.

#### 4.5 Discussões sobre as dimensões

O Índice de Gestão de Pessoas (IGP) da SUGESP foi construído a partir de quatro dimensões principais: Eficiência em Controle de Prazos, Eficiência em Processos, Política de Gestão de Pessoas e Satisfação dos Usuários. Essas dimensões foram escolhidas para abranger aspectos fundamentais da atuação da organização, permitindo uma avaliação detalhada e estratégica dos processos internos. A dimensão Eficiência em Controle de Prazos busca mensurar a capacidade da instituição de cumprir prazos estabelecidos, enquanto a Eficiência em Processos foca na avaliação de processos específicos, visando a qualidade e a continuidade do serviço. A dimensão Política de Gestão de Pessoas concentra-se em indicadores relacionados ao desenvolvimento, capacitação e retenção de servidores, e, por fim, a dimensão Satisfação dos Usuários avalia a percepção dos usuários sobre os serviços prestados, destacando a importância da experiência do servidor e identificando possíveis pontos de melhoria.

De acordo com Uchôa (2013), a eficiência mede a relação entre os serviços entregues e os recursos despendidos. Nesse sentido, a dimensão “Eficiência em Controle de Prazos” tem o propósito de medir se a organização está conseguindo entregar os resultados dentro do prazo esperado ou razoável para um processo. Analisando os indicadores previstos, todos os selecionados para a primeira edição do projeto do IGP atendem os critérios pretendidos e, portanto, satisfazem a finalidade da dimensão, mensurando efetivamente a eficiência em controle de prazos dos principais processos executados pela SUGESP. Entretanto, a polarização de alguns resultados, como o da Licença para Tratamento de Saúde (LTS), sinaliza gargalos que precisam ser monitorados pela área técnica.

Diferentemente da primeira dimensão, Eficiência em Processos contém apenas dois indicadores, que foram selecionados de acordo com as etapas sugeridas por Bahia (2021). Como esta é uma primeira edição, há a possibilidade de outros processos estratégicos serem incluídos no índice. No entanto, conforme sinaliza o TCU (2011), a quantidade de métricas não pode ser excessiva para evitar sobrecarga de trabalho e prejuízos no processo de tomada de decisões. Portanto, para futuras edições, é recomendável que novos indicadores sejam estrategicamente escolhidos para cobrir áreas técnicas que não foram incluídas

nesta primeira edição, além de considerar processos relevantes para o acompanhamento da organização.

Assim como na dimensão anterior, a Política de Gestão de Pessoas englobou três processos selecionados. Nessa dimensão, existe a possibilidade de incorporar novas áreas técnicas que ainda não foram incluídas. No entanto, é necessário verificar se os dados para apuração dos novos indicadores são facilmente acessíveis e de fontes confiáveis, conforme a metodologia do Sistema de Medição de Desempenho (SMD). Também é importante considerar a recomendação do TCU sobre o excesso de métricas, que pode dificultar a tomada de decisão pelos gestores. O ideal é incluir todas as áreas técnicas, mensurando seus principais processos de maneira equilibrada e estratégica.

Na dimensão de Satisfação dos Usuários, apenas dois indicadores foram contemplados. Esses indicadores oferecem uma visão inicial sobre o nível de contentamento em setores específicos; no entanto, eles não capturam completamente a amplitude da satisfação dos usuários com os processos de trabalho da SUGESP, deixando de fora outros processos essenciais. Um exemplo claro seria a inclusão do indicador “Percentual de satisfação dos serviços prestados pela SUGESP ao CONECTA”, sistema utilizado para interações e soluções de dúvidas relacionadas aos Recursos Humanos. O Conecta desempenha um papel central na comunicação entre os RHs do estado e a SUGESP, impactando diretamente a percepção de qualidade dos serviços prestados. Todavia, até a data de elaboração deste trabalho, a pesquisa de satisfação ainda não havia sido implementada no sistema, e, portanto, não foi possível incluí-la como indicador na primeira edição do IGP.

Essa limitação não representa uma falha na criação dos indicadores, mas sim um reflexo das restrições de informações disponíveis. A área técnica responsável pela elaboração dos indicadores realizou o melhor trabalho possível com os dados disponíveis, respeitando os prazos e assegurando que os indicadores selecionados estavam adequados dentro da realidade de acesso aos dados. Dessa forma, mesmo que a dimensão de Satisfação dos Usuários esteja abaixo do esperado para uma avaliação holística da percepção dos usuários sobre os serviços da SUGESP, há uma clara possibilidade, nas próximas edições do índice, de integrar novos indicadores, como o percentual de satisfação dos serviços prestados pela SUGESP ao CONECTA, aprimorando a precisão e abrangência da avaliação. A inclusão de

novos indicadores, abrangendo a diversidade de áreas dentro da SUGESP, permitirá uma visão mais completa dos processos de trabalho e um melhor monitoramento voltado para a melhoria contínua dos serviços. Contudo, é essencial observar a orientação do TCU (2011) de evitar a criação de métricas excessivas, que poderiam comprometer a eficácia da tomada de decisão pelos gestores.

#### **4.6 Resultado da simulação da primeira edição do Índice de Gestão de Pessoas (IGP)**

Os resultados apresentados a seguir foram encontrados até a data de escrita deste trabalho. Trata-se, portanto, de um resultado experimental, baseado nos dados disponibilizados até o fechamento do presente trabalho. Ressalta-se que devido o caráter de estatística experimental, futuras modificações nas agregações, normalizações, ponderações e até novos indicadores poderão ocorrer em revisões posteriores. A Figura 24 exhibe as dimensões, os indicadores, os pesos e os limites escolhidos para o IGP.

Figura 24: Dimensões, indicadores, pesos e limites do IGP

DIMENSÕES		INDICADORES						
Nome	Peso no IGP	Indicador	Peso na dimensão	Peso no IGP	Unidade	Limite Inferior (Pior)	Limite Superior (melhor)	Polaridade
Eficiência em controle de prazos	25	Desempenho de prazo para publicação de LTS	1	6,25	Dias	65	34	maior pior
		Quantidade de agendamentos da Perícia Médica realizados em até 5 dias úteis	1	6,25	%	0	50	maior melhor
		Desempenho de prazo para publicação dos processos de aposentadoria	1	6,25	Dias	1059	254	maior pior
		Desempenho de Prazo para Publicação de Evolução na Carreira (progressões e promoções)	1	6,25	Dias	180	60	maior pior
Eficiência em processos	25	Percentual de suspensão de pagamentos para servidores falecidos	1	12,5	%	95	100	maior melhor
		Fluxo de publicações de aposentadorias por ano/mês em relação ao nº de novas APAs	1	12,5	Dias	2	0,3	maior melhor
Política de Gestão de Pessoas	25	Percentual de Absenteísmo	1	8,3	%	9,9	5	maior pior
		Percentual de concursos públicos realizados com dimensionamento prévio da força de trabalho	1	8,3	%	36	80	maior melhor
		Percentual de servidores capacitados nos cursos ofertados pelo "Capacitar"	1	8,4	%	9	63	maior melhor
Satisfação dos usuários	25	Percentual de satisfação dos servidores usuários com o atendimento nas perícias presenciais	1	12,5	%	40	100	maior melhor
		Satisfação os servidores capacitados nos cursos ofertados pelo Capacitar	1	12,5		35	90	maior melhor

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Como pode ser observado na Figura 24, todos os processos de trabalho contemplados pelo índice são igualmente importantes para a construção do projeto

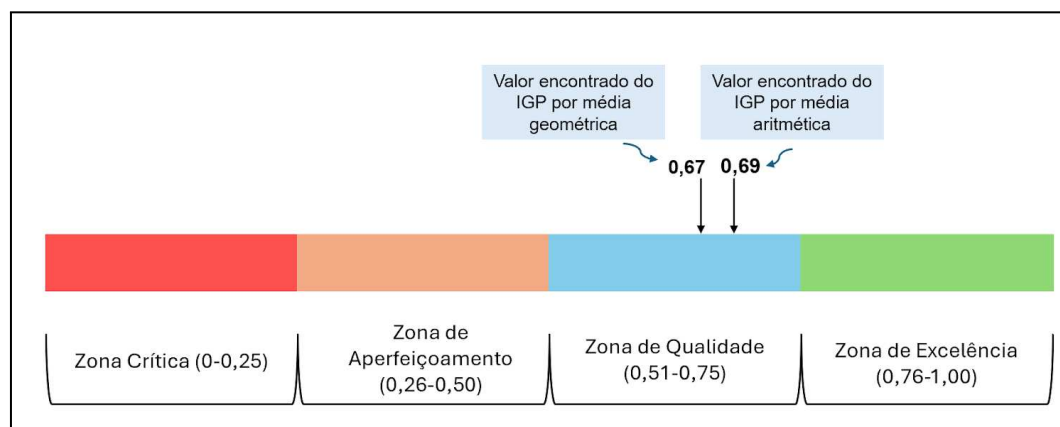
do IGP. Isso significa que todas as dimensões possuem a mesma importância. Esse direcionamento foi dado nas reuniões com as áreas técnicas da SUGESP. Isso implicou na escolha de que para a primeira edição do índice, foram definidos pesos iguais para cada dimensão.

Em relação aos pesos atribuídos aos indicadores dentro de cada dimensão, optou-se por uma abordagem simplificada, atribuindo pesos iguais a todos os indicadores, de forma proporcional ao número total de indicadores na respectiva dimensão. Essa decisão baseou-se na hipótese de que os indicadores selecionados representam de maneira adequada a dimensão em questão, mesmo que haja um certo desbalanceamento no número de indicadores entre as diferentes dimensões.

O período de cálculo foi até maio de 2024. Todos os indicadores foram normalizados para valores entre 0 e 1 com a polaridade maior melhor e conforme limites mínimo e máximo apresentados na Figura 24.

O resultado do IGP com os valores reais encontrados foi de 0,69. A análise de sensibilidade, ao realizar a agregação por média geométrica, resultou em 0,67, demonstrando que os valores menores de alguns indicadores não tiveram alta sensibilidade para interferir significativamente no índice final. Para facilitar a interpretação e qualificar o resultado, a AEI optou por dividir os valores do índice em quatro zonas, conforme ilustrado na Figura 25, decisão tomada baseada na escala das faixas escolhidas pela metodologia do NPS (Seplag, 2024).

Figura 25: Faixas de identificação do IGP



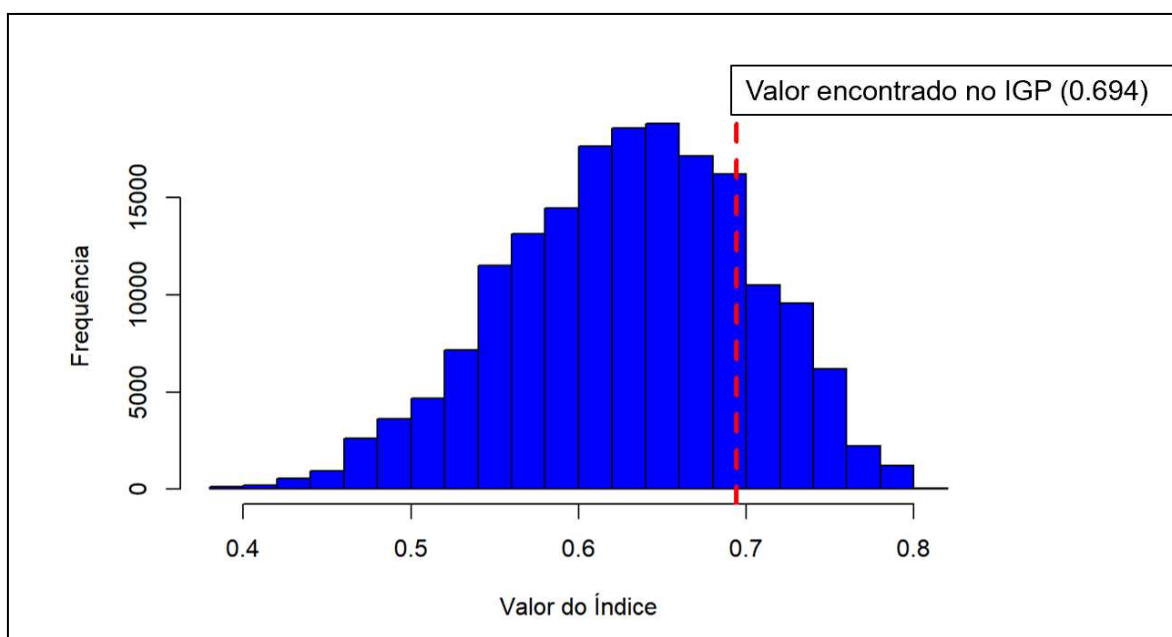
Fonte: Elaboração própria, 2024.

O IGP calculado tanto pelo método de agregação aritmética (0,69) quanto geométrica (0,67) situa-se na zona de qualidade, indicando uma pontuação

satisfatória. Em síntese, a SUGESP alcançou 69% do desempenho ideal, conforme limites superiores dos indicadores. Contudo, há espaço para melhorias. Para compreender melhor esses resultados, foi realizada uma análise de sensibilidade por meio de simulações. Essas simulações utilizaram os valores reais calculados dos indicadores, mantendo pesos iguais e a agregação por média simples nas dimensões, a fim de verificar a variabilidade do desempenho e o intervalo dos possíveis valores para o IGP.

As simulações foram fundamentais para identificar a estabilidade do desempenho da SUGESP. Todos os valores foram normalizados entre 0 e 1, sendo que foi utilizada a linguagem de programação R e o ambiente de programação RStudio para tratar e processar a alta carga de dados. No total, foram geradas 177.147 combinações de todos os resultados já encontrados. O histograma resultante está apresentado na Figura 26.

Figura 26: Análise de sensibilidade do IGP (valores normalizados)



Fonte: Elaboração própria, 2024.

A distribuição do histograma segue um padrão aproximadamente simétrico, com o pico concentrado em torno de 0,63. Isso indica que a maioria dos cenários possíveis resulta em desempenho na zona de qualidade (0,51 - 0,75). O valor real do IGP calculado pela média simples aritmética (0,69) está próximo ao pico da distribuição, reforçando que o desempenho da SUGESP é consistente com os

cenários simulados. Além disso, a análise mostra que não há concentração de valores nas extremidades, o que evidencia o equilíbrio dos processos.

A análise da agregação geométrica penaliza dimensões com indicadores de valores muito baixos. Contudo, como o resultado obtido por este método foi 0,67, muito próximo ao encontrado pela média aritmética (0,69), conclui-se que nenhuma dimensão apresentou indicadores com valores excessivamente baixos capazes de impactar o índice final. A concentração em torno da média indica que pequenos progressos em cada uma das dimensões podem gerar aumentos significativos no desempenho final do índice.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal apresentar a metodologia de construção de um indicador composto para mensurar o desempenho dos processos de trabalho no campo de gestão de pessoas na SUGESP, pertencente à SEPLAG/MG, além de capturar os aspectos críticos dos indicadores de gestão de pessoas, visando produzir um monitoramento contínuo dos resultados e facilitar a tomada de decisão de forma estratégica. A decisão por parte da organização de criar o Índice de Gestão de Pessoas (IGP) surgiu da necessidade de lidar com a abundância de dados disponíveis, que, por estarem dispersos entre os setores, dificultavam uma visão clara e sistemática do progresso e das necessidades dos processos internos. Sem uma ferramenta formal de medição, não era possível identificar os principais pontos de atenção dos processos de trabalho e implementar ações corretivas e de aprimoramento de maneira eficaz.

Para tanto, a metodologia utilizada na classificação dos indicadores foi baseada no "Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores", elaborado por Bahia (2021). Uma vez definidos os indicadores que fariam parte da primeira edição do projeto piloto do IGP, realizou-se o levantamento dos resultados de cada indicador, coletados até maio de 2024, data da elaboração deste trabalho.

A análise dos resultados utilizou as faixas do IGP, divididas em quatro zonas: crítica, de aperfeiçoamento, de qualidade e de excelência, de forma a traduzir e facilitar a interpretação dos dados encontrados. Para assegurar a consistência do IGP, foi realizada uma análise de sensibilidade por meio de simulações utilizando todas as combinações dos resultados obtidos, com o auxílio do software R e RStudio.

Os resultados das simulações mostraram que a faixa de concentração da distribuição da análise de sensibilidade está de acordo com o valor real do IGP (0,69), indicando a confiabilidade e a robustez do índice. A consistência entre os valores simulados e o resultado real sugere que o IGP está devidamente representando a performance dos processos analisados, oferecendo uma base sólida para a tomada de decisão.

A normalização dos valores observados, a escala criada para o IGP e as diferentes simulações realizadas foram fundamentais para traduzir os diferentes resultados obtidos, facilitando sua interpretação e proporcionando uma visão mais clara dos pontos fortes e dos aspectos que necessitam de maior atenção. A utilização de uma escala dividida em zonas permitiu uma avaliação eficaz dos níveis de urgência e das prioridades para cada indicador dentro do IGP.

De modo geral, em relação aos indicadores presentes em cada dimensão, há espaço para a inserção de novos indicadores que não só enriquecerão o monitoramento dos processos de trabalho, como também proporcionarão uma melhor representatividade de cada dimensão. A inclusão de novos indicadores pode oferecer uma visão mais abrangente dos processos, especialmente em áreas que ainda não foram contempladas. É importante que a escolha desses indicadores seja baseada em dados facilmente acessíveis e que representem aspectos críticos para o desempenho da gestão de pessoas. Outrossim, é recomendável a revisão de alguns nomes dos indicadores, como o indicador de “fluxo de publicação de aposentadoria em relação ao número de novos APAs – 2020-2024” no qual “razão de publicação de aposentadoria em relação ao número de novos APAs – 2020-2024” poderia representar melhor o indicador.

Além disso, recomenda-se a revisão e atualização constante dos indicadores a cada ciclo de apuração do IGP, de forma a garantir sua relevância e atualidade. Essa revisão também deve avaliar a adequação dos pesos atribuídos a cada indicador e considerar a inclusão de novos elementos que se mostrem críticos para o desempenho organizacional.

Em termos das interpretações dos resultados encontrados, recomenda-se o aprofundamento da análise de indicadores críticos, como o "Tempo de Publicação das Licenças para Tratamento de Saúde" e o "Fluxo de Publicações de Aposentadorias", que apresentaram pontos de atenção a serem superados. A SUGESP deve considerar ações de melhoria contínua nessas áreas, como a alocação de mais recursos humanos, a automação de etapas burocráticas e a capacitação dos servidores para lidar melhor com as demandas. Além disso, algo previsto para acontecer é a implementação de um monitoramento contínuo e *feedback* dos usuários, com o desenvolvimento de um painel de monitoramento *online* que permita aos gestores acompanharem em tempo real o desempenho dos processos e ajustar rapidamente os serviços com base nos *feedbacks* obtidos.

A análise dos primeiros valores calculados do IGP mostrou que há processos bem estruturados em diferentes áreas técnicas e outros que precisam de maior acompanhamento e de ações específicas para alcançar melhores resultados. Os resultados intermediários refletem áreas que estão evoluindo, mas ainda requerem um esforço contínuo para atingir níveis de excelência. Como citou William Edwards Deming (1990, p.18): "Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia". Assim, a criação do IGP na SUGESP representa um passo importante rumo à transparência e à melhoria contínua dos processos de trabalho na gestão de pessoas, podendo servir de modelo para outras áreas dentro da administração pública. Os indicadores fornecem subsídios valiosos para o planejamento público, ajudando a identificar gargalos e possibilitando o aprimoramento contínuo dos serviços.

Além disso, este estudo contribui para a discussão e criação de uma cultura de indicadores na SUGESP e do uso de evidências em uma área da administração pública que até então não sistematizava seus indicadores. Ao desenvolver e implementar o Índice de Gestão de Pessoas (IGP), a SUGESP/MG demonstra o valor de sistematizar a coleta e a interpretação de indicadores de desempenho, reforçando a importância de uma abordagem baseada em evidências para a melhoria contínua de processos e produtos. A criação desse índice não apenas fornece uma ferramenta para monitorar o desempenho das áreas técnicas, mas também estimula uma mentalidade orientada por resultados e eficiência, ao estabelecer métricas claras que ajudam a identificar gargalos e a implementar intervenções mais eficazes.

## REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento (BPM CBOK V3.0)**. 1.ed. Association of Business Process Management Professionals Brasil, 2013.

BAHIA, Leandro Oliveira. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6154>). Acesso em: 11 de abr. 2024.

BASSI, E. da R.; SIMONETTO, E. de O. Concepção de um Modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas: O Caso dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. **Práticas de Administração Pública**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 109–127, 2017. DOI: 10.5902/2526629227497. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/27497>. Acesso em: 7 ago. 2024.

BERGUE. Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3.ed. rev.atual. Caxias do sul: Educs, 2010.

\_\_\_\_\_. Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. 396p.

BRASIL. Controladoria Geral da União (CGU). Secretaria-Executiva (SE). Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (DIPLAD). **Guia para elaboração de indicadores de desempenho de processos. Distrito Federal**.2020, 46p. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/66336>. Acesso em: 30 mar 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia referencial para medição de desempenho na administração pública e manual para a construção de indicadores**. Brasília: MP, 2009.

\_\_\_\_\_. **Curso de Ambientação para Servidores do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)**. Apresentação: "Indicadores, Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas". Palestrante: Marconi Fernandes de Sousa. Período: julho de 2013. Disponível em: Apresentação do PowerPoint ([enap.gov.br](http://enap.gov.br)). Acesso em: 08 abr. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública** / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Coordenação de Documentação e Informação – Brasília: MP, 2012. 64 p.: il. color.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro da; PORTO, Valéria. **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. Caderno Enap, 37.

143p.2014. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1519>. Acesso em: 31 mar. 2024.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Ozilea Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

CESAR, Ana Maria Roux V.C. Medidas de desempenho da área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico. REGE - **Revista de Gestão**, Volume 22, Issue 1,2015, p. 97-114, ISSN 1809-2276. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rege553>. Acesso em: 02 mai. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

De BORTOLI, Pedro Eduardo. **Satisfação de clientes digitais: análise da utilização da métrica net promoter score no setor de digital trading**. FGV EAESP - MPGC: Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade. 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/29360>. Acesso em: 17 de out. 2024.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990.

FRANCO-SANTOS, Monica et al. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, v.27, n. 8, p. 784-801, 2007.

FERNÁNDEZ, Juan Ignacio Pulido; RIVERO, Marcelino Sánchez. Propuesta metodológica para el diseño de un índice sintético de turismo sostenible. **Papers de Turisme**,n.41,p.27-41,2007.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Brasília: Ipea, 2009.

FONSECA, Diogo Ribeiro da. *et al.* Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1451–1475, nov. 2013.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Índice Mineiro de Responsabilidade Social**. Belo Horizonte: FJP, 2024. Disponível em: IMRS - O Índice Mineiro de Responsabilidade Social. Acesso em: 08 de abr. de 2024.

FREITAS, Vinicius Pimentel de; CARDOSO, Ricardo Lopes; AQUINO, André Carlos Busanelli de; REIS JÚNIOR, Rômulo Campos dos. Mensuração de desempenho em organizações públicas: o caso da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 60, n. 3, p. 277-290,2009.

GAETANI, F. Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, 1998.

GIL, Antônio Carlos. 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed, São Paulo : Atlas, 2002.

GOH, Swee C. Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. **Measuring Business Excellence**, v. 16, n. 1, p. 31-42, 2012.

GUIMARÃES, José Ribeiro Soares; JANNUZZI, Paulo de Martino. Indicadores sintéticos no processo de formulação e avaliação de políticas públicas: limites e legitimidades. In: **Encontro Nacional de Estudos Populacionais**, 14., 2004, Caxambu. Anais. Caxambú: Abep, 2004.

\_\_\_\_\_. IDH, Indicadores sintéticos e suas aplicações em políticas públicas. uma análise crítica. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais (RBEUR)** [en linea]. 2005, 7(1), 73-90[fecha de Consulta 30 de Agosto de 2024].

ISSN: 1517-4115. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=513951699006>. Acesso em: 30 de ago 2024.

GRUENING, Gernod. Origin and theoretical basis of New Public Management. **International Public Management Journal**, v. 4, p. 1-25, 2001.

HECKL, Diana; MOORMANN, Jürgen. Process performance management. In: BROCKE, V. J.; ROSEMANN, M. (org). **Handbook on business process management 2: strategic alignment, governance, people and culture**. Springer, 2010. p. 115-135.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Administração pública e gerentes no contexto brasileiro. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto ;MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Gerência em Ação. Singularidades e Dilemas do Trabalho Gerencial**. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1. jan 2005. p.133-155.

KENNERLEY, Mike; NEELY, Andy. Measuring performance in a changing business environment. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 2, p. 213-229, 2003.

KUTUCUOGLU, K. Y. et al. A framework for managing maintenance using performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 1/2, p. 173-194, 2001.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga.; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração RAUSP**, v. 43, n. 1, p. 5-16, 2008.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas. 305 p. 2006.

LEAL, Inamara Gomes de Araújo. **Indicadores de desempenho para gestão de pessoas em instituições federais de ensino**. 2017. 145 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017. Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2017.475>. Acesso em: 07 ago. 2024.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE Rev Adm Empresa** [Internet]. 2002 . Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12.pdf>.

MINAS GERAIS. Decreto n. 48.636, de 19 de junho de 2023. **Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências**. Minas Gerais, Belo Horizonte, 30 mar. 2024.

MULLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: uma integração necessária**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

NIVEN, Paul. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OECD (2008). **Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide**. OECD Publishing, Paris. Disponível em: Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and UserGuide (researchgate.net). Acesso em: 05 ago. 2024.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de. **Implementação de políticas de gestão de pessoas do estado de Minas Gerais: uma análise das políticas de avaliação de desempenho individual e certificação ocupacional**. 2016.221p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2016.

PEREIRA, L. C. B. **Reforma do Estado para a Cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

PEREIRA, Fernando Neves, et al. Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública: Uma análise conceitual comparativa. **Revista Espacios**, v.38,n.07,p.6. set. 2016.

PERIARD, Gustavo. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona**. Ministério dos Transportes, 04 de set. 2023. Disponível em: A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona — Ministério dos Transportes (www.gov.br). Acesso em: 01 ago. 2024.

POMI, Rugenia Maria. (2002). **Indicadores de desempenho em gestão do capital humano**. In: G., Gustavo, & M. Boog (org.). Manual de gestão de pessoas e equipes. (v. 1, Cap. 15, pp. 261 281). São Paulo: Gente.

ROCHA, L. M. et al. The roles related to performance measurement systems use: a study based on clusters statistics analysis. **Gestão & Produção**, v. 27, n. 4, p. 2708, 2020.

RUA, Maria das Graças. **Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2004. Mimeo.

SECCHI,L. Modelos organizacionais e reformas na administração pública. **Revista de Administração Pública**, v.43, n.2,p.347-369, mar.2009.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO -SEPLAG/MG (2022). **Artigo sobre o Processo de Construção do Indicador Sintético na SUBSECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS**. Documento interno não publicado. Belo Horizonte, MG: SEPLAG/MG.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO -SEPLAG/MG (2024). **Metodologia índice de Gestão de Pessoas**. Documento interno não publicado. Belo Horizonte, MG: SEPLAG/MG.

SERRANO, Mónica Domínguez; PERAL, Francisco Javier Blancas; CASAS, Flor María Guerrero; LOZANO, Mercedes González. 2016. Una revisión crítica Para La construcción De Indicadores sintéticos . **Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa** 11 (noviembre): Páginas 41 a 70. Disponível em: <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.2094>. Acesso em: 30 de ago. 2024.

SILVA, Raquel Capiotti. **Implantação de um sistema de medição de desempenho para processos de gestão de pessoas: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2018. 111p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção-Sistemas de Qualidade). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

SILVA, João Augusto Ramos; JÚNIOR, Ronaldo Bernado; OLIVEIRA, Fátima Bayma de. **Abandono e conclusão de alunos inscritos em cursos Mooc**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: 116.pdf (abed.org.br). Acesso em: 30 set. 2024.

SOUZA, Anderson Tadeu dos Santos *et al.* **Atuação estratégica na gestão de pessoas: aplicação prática de indicadores de RH na tomada de decisões**. 2022. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <http://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/602>. Acesso em: 07 ago. 2024.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

TCU, Tribunal de Contas da União. **Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias**. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2011.

UCHOA, Carlos Eduardo. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Coordenação Geral de Programas de Capacitação /DDG. Brasília: ENAP/DDG, 2013. Disponível em: \*Indicadores.pmd (enap.gov.br). Acesso em: 11 de abr. 2024.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.