

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Raquel Capiotti da Silva

**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE  
DESEMPENHO PARA PROCESSOS DE GESTÃO DE  
PESSOAS: o caso de uma Instituição Federal de Ensino  
Superior**

Porto Alegre

2018

Raquel Capiotti da Silva

**Implantação de um Sistema de Medição de Desempenho para Processos de Gestão de Pessoas: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Acadêmica, na área de concentração em Sistemas de Qualidade.

Orientador: José Luis Duarte Ribeiro, Dr.

Porto Alegre

2018

Raquel Capiotti da Silva

**Implantação de um Sistema de Medição de Desempenho para Processos de Gestão de Pessoas: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Acadêmica e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

**Prof. José Luis Duarte Ribeiro, Dr.**  
Orientador PPGEP/UFRGS

---

**Prof. Flávio Sanson Fogliatto, Dr.**  
Coordenador PPGEP/UFRGS

**Banca Examinadora:**

Professora Ana Karin Nunes, Dra. (DECOM/UFRGS)

Professor Cláudio José Müller, Dr. (DEPROT/UFRGS)

Professor Hélio Henkin, Dr. (DERI/UFRGS)

## **AGRADECIMENTOS**

Algumas pessoas foram fundamentais para a realização deste trabalho. Nelas pude encontrar sabedoria, conforto, incentivo e inspiração. A elas, sempre serei grata pela incrível jornada.

Ao meu grande parceiro, Gabriel, por encarar mais essa aventura comigo. Por ser um especialista em desenrolar emaranhados e em produzir os melhores incentivos alimentícios. Por tornar tudo mais leve, muito obrigada.

Ao meu orientador, Professor Ribeiro, por tornar o caminho mais claro com sua objetividade e seu olhar crítico. Sua presteza foi propulsora e o seu entusiasmo, encorajador.

Aos meus queridos colegas de trabalho que, com muita compreensão e animação, formaram o melhor ambiente para a construção deste trabalho. Muitíssimo obrigada por acreditarem no projeto e pelos incentivos, concessões e abraços fortes.

## RESUMO

A renovação da administração pública brasileira tem se caracterizado por significativas reformulações, principalmente, no que se refere aos instrumentos e às práticas de gestão. Nesse contexto, temas relacionados à gestão do desempenho têm tido papel fundamental para a modernização do setor público. No entanto, implantar um sistema que mensure os resultados frente aos objetivos e contribua na definição de ações de melhorias ainda é um grande desafio para a lógica segmentada da gestão pública. Nesta perspectiva, este trabalho buscou construir e implantar um sistema de medição, baseado em indicadores de desempenho, para os processos de gestão de pessoas de uma universidade pública federal. Para isso, baseou-se no modelo de gestão de desempenho de processos de Heckl e Moormann (2010), com o desenvolvimento das seguintes etapas: (i) identificação dos processos de gestão de pessoas, (ii) definição dos objetivos e fatores críticos de sucesso dos processos, (iii) identificação dos indicadores de desempenho dos objetivos e fatores críticos, (iv) avaliação e seleção dos indicadores, (v) definição da forma de apuração dos indicadores, (vi) definição do modelo de sistema de medição de desempenho, (vii) alimentação do sistema, e (viii) validação do sistema. Os problemas relacionados à disponibilidade e extração de dados se revelaram como a maior dificuldade para o desenvolvimento do trabalho. Apesar disso, o sistema foi avaliado positivamente quanto as suas propriedades e procedimentos, assim como quanto aos seus propósitos.

Palavras-chave: Gestão do desempenho. Indicadores. Gestão de pessoas. Instituições de educação superior.

## **ABSTRACT**

The renewal of Brazilian public management has been characterized by significant reformulation, mainly regarding management instruments and practices. In this context, themes related to performance management have played a fundamental role to modernize the public sector. However, implementing a system to measure results against objectives and contribute to define improvement actions is still a considerable challenge considering the current segmented logic observed in the public management. In this perspective, this research aimed to build and implement a measurement system, based in performance indicators, designed to support people management processes in a public federal university. For this, the study was based in the processes performance management model from Heckl and Moormann (2010), comprising the development of the following stages: (i) people management processes identification, (ii) definition of processes objectives and critical success factors, (iii) identification of performance indicators based on the objectives and critical factors, (iv) indicators evaluation and selection, (v) definition of indicators' calculation method, (vi) definition of the performance measurement system model, (vii) system's data feed, (viii) system's validation. The problems related with the data availability and extraction proved to be the greatest difficulty for the development of this research. Nevertheless, the system was positively evaluated in relation to its properties and procedures, as well as its purposes.

**Keywords:** Performance management. Indicators. People management. Higher education institutions.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Passos para o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho .....	32
<b>Figura 2</b> - Modelo de medição de desempenho proposto por Yenyurt .....	35
<b>Figura 3</b> - Modelo Prisma de Desempenho .....	37
<b>Figura 4</b> - Características de um efetivo sistema de gestão do desempenho para o setor público .....	40
<b>Figura 5</b> - Modelo para gestão do desempenho .....	42
<b>Figura 6</b> - Mapa de contexto da UFRGS .....	51
<b>Figura 7</b> - Organograma da UFRGS.....	51
<b>Figura 8</b> - Organograma da PROGESP .....	52
<b>Figura 9</b> - Proposta de mapa de processos da UFRGS .....	52
<b>Figura 10</b> - Proposta de caracterização do processo de gestão de pessoas .....	53
<b>Figura 11</b> - Modelo para caracterização dos processos com uso do SIPOC .....	54
<b>Figura 12</b> - Composição do resultado final .....	56
<b>Figura 13</b> - Mapeamento do macroprocesso de gestão de pessoas .....	62
<b>Figura 14</b> - Parâmetros para a avaliação dos itens .....	72
<b>Figura 15</b> - Modelo de relatório geral.....	83
<b>Figura 16</b> - Modelo de relatório individual, processo “gerenciar contratos de serviços terceirizados” .....	83
<b>Figura 17</b> - Modelo de relatório geral, versão com gráficos.....	86

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Diferenças entre o setor público e privado quanto às perspectivas do BSC .....	44
<b>Quadro 2</b> - Relação entre os objetivos e as etapas do trabalho .....	49
<b>Quadro 3</b> - Descrição dos fatores avaliativos .....	55
<b>Quadro 4</b> - Estrutura da avaliação dos itens.....	56
<b>Quadro 5</b> - Formulário de avaliação do sistema de medição de desempenho .....	60
<b>Quadro 6</b> - Objetivos dos processos e a relação de recursos utilizados .....	63
<b>Quadro 7</b> - Caracterização dos processos de gestão de pessoas .....	65
<b>Quadro 8</b> - Objetivos e FCSs dos processos de gestão de pessoas.....	66
<b>Quadro 9</b> - Relação de setores consultados para a identificação dos indicadores...67	
<b>Quadro 10</b> - Lista preliminar de indicadores .....	68
<b>Quadro 11</b> - Avaliação dos itens selecionados.....	73
<b>Quadro 12</b> - Forma de apuração dos indicadores .....	78
<b>Quadro 13</b> - Avaliação do sistema.....	88



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1	COMENTÁRIOS INICIAIS .....	10
1.2	TEMA E OBJETIVOS .....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
1.4	MÉTODO.....	12
1.5	DELIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	14
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1	GESTÃO DO DESEMPENHO .....	16
<b>2.1.1</b>	<b>Indicadores de Desempenho.....</b>	<b>20</b>
2.2	SISTEMAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO .....	23
<b>2.2.1</b>	<b>Modelos de Sistemas de Medição de Desempenho .....</b>	<b>32</b>
2.3	PRÁTICAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	39
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>47</b>
3.1	DESCRIÇÃO DO CENÁRIO.....	47
3.2	ETAPAS DO TRABALHO .....	49
<b>3.2.1</b>	<b>Identificação dos Processos de Gestão de Pessoas .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Definição dos Objetivos e Fatores Críticos de Sucesso (FCSs) dos Processos .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Identificação dos Indicadores de Desempenho dos Objetivos e FCSs ..</b>	<b>54</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Avaliação e Seleção dos Indicadores .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2.5</b>	<b>Definição da Forma de Apuração dos Indicadores .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2.6</b>	<b>Definição do Modelo de Sistema de Medição de Desempenho.....</b>	<b>58</b>
<b>3.2.7</b>	<b>Alimentação do Sistema .....</b>	<b>59</b>
<b>3.2.8</b>	<b>Validação do Sistema.....</b>	<b>59</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>61</b>
4.1	IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	61

4.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DOS PROCESSOS.....	62
4.3	IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO PARA OS OBJETIVOS E FCSs .....	67
4.4	AValiação E SELEÇÃO DOS INDICADORES.....	71
4.5	DEFINIÇÃO DA FORMA DE APURAÇÃO DOS INDICADORES.....	75
4.6	DEFINIÇÃO DO MODELO DE SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO. ....	82
4.7	ALIMENTAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO .....	84
4.8	VALIDAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO .....	87
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>89</b>
5.1	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	91
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>92</b>
	<b>APÊNDICE A - Detalhamento da extração dos recursos para a descrição dos objetivos .....</b>	<b>98</b>
	<b>APÊNDICE B - Versão completa da avaliação dos itens identificados.....</b>	<b>103</b>
	<b>APÊNDICE C – Análise completa da forma de apuração dos indicadores e informações gerenciais do modelo.....</b>	<b>106</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

A mobilização da administração pública brasileira para tornar suas instituições mais eficientes no atendimento às demandas da sociedade tem exigido grandes transformações na sua forma de gestão. Como consequência, as organizações públicas têm direcionado sua atenção para o desenvolvimento e implantação de soluções para elevar o seu padrão de desempenho visando a sua excelência.

Para superar o modelo de gestão ainda praticado na maioria dos setores da administração pública, baseados em sistemas burocráticos ortodoxos, mecanicistas, verticalizados, dotados de rigidez e insulamento, temas relacionados à gestão do desempenho assumem papel fundamental (BRASIL, 2009). O acompanhamento dos resultados, o alcance das metas e o maior monitoramento da qualidade dos serviços públicos prestados estão previstos nos princípios e normas da Administração Pública, e, para isso, a implementação de um modelo de gestão estratégica torna-se essencial (FELIX et al., 2011).

A gestão de desempenho, como ferramenta gerencial, auxilia na transformação das deficiências da administração pública, como falta de prioridade estratégica, forte centralização e falta de planejamento de longo prazo (BUSCHOR, 2013). No entanto, o sucesso de um sistema de desempenho depende fortemente do quanto os objetivos estratégicos da organização estão bem estabelecidos, pois, se os indicadores de desempenho forem dissociados dos objetivos, tornam-se rotinas autocentradas que apenas drenam energia da administração pública e instigam a entropia organizacional (BRASIL, 2012).

O conceito de gestão do desempenho no setor público ainda não é muito difundido, e sua prática é pouco explorada. De forma geral, o que se constata é que a maioria das instituições públicas está mais acostumada a prestar contas, reativamente, do que monitorar o alcance de seus objetivos. Neste sentido, a medição do desempenho, por meio de indicadores, constitui uma importante ferramenta que pode contribuir para monitoramento, avaliação de resultados e planejamento de ações futuras. Assim, um importante desafio é a concepção de um modelo de monitoramento alinhado às necessidades da gestão, que respeite a realidade do setor público,

consiga mensurar os resultados frente aos seus objetivos e contribua na definição de ações de melhoria.

## 1.2 TEMA E OBJETIVOS

Diante do exposto, o tema deste estudo é o uso de indicadores de desempenho no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Alinhado a esse tema, o objetivo geral desta dissertação diz respeito à implantação de um sistema de medição, baseado em indicadores de desempenho, para os processos de gestão de pessoas de uma universidade pública federal. Para sustentar esse objetivo geral, tem-se como objetivos específicos:

- a) identificar indicadores de desempenho de gestão de pessoas;
- b) desenvolver um modelo de sistema de medição de desempenho e
- c) analisar a implantação do sistema em uma universidade pública federal.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O cenário atual de renovação da administração pública brasileira tem se caracterizado por significativas reformulações, principalmente, no que se refere aos instrumentos e às práticas de gestão. Neste sentido, medir o desempenho tornou-se imprescindível para a concretização dos avanços almejados para a modernização do setor público, constituindo um dos pilares da reforma na administração pública (PACHECO, 2009). No entanto, implantar um sistema de indicadores que medem e acompanham temas transversais ainda é um grande desafio para a lógica segmentada da gestão pública.

Considerando a gestão de pessoas como importante vetor organizacional, além de mensurar o desempenho das ações nesta área, os indicadores podem auxiliar na compreensão do capital humano disponível na organização. Contudo, segundo levantamento do Tribunal de Contas da União (TCU), realizado em 2016, apenas 13% das organizações da Administração Pública Federal (APF) definem objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas (BRASIL, 2016). Com o objetivo de identificar os riscos mais críticos e instigar melhorias na área de gestão de pessoas, essa pesquisa avaliou a situação atual da

governança de gestão de pessoas em amostra abrangente de organizações da APF, chegando à conclusão de que existem deficiências significativas na maioria das organizações avaliadas, que reduzem a capacidade da APF de gerar resultados e benefícios para a sociedade.

Existe certa dificuldade na definição dos indicadores para gestão de pessoas, devido às características dos processos que nem sempre são suscetíveis ao gerenciamento convencional, sendo complexo para os gestores desenvolverem um sistema de medição capaz de demonstrar, de forma convincente, o impacto e as contribuições da gestão de pessoas nos resultados e no desenvolvimento da organização. Por outro lado, os indicadores permitem integrar subjetividade, presente em muitos processos da área, e objetividade a partir de evidências empíricas, permitindo comparações e avaliações consistentes.

#### 1.4 MÉTODO

Uma vez que a motivação do presente estudo é gerar conhecimento para aplicação prática, define-se a pesquisa como aplicada quanto a sua natureza. Em relação à abordagem, foram utilizados métodos qualitativos, com a análise documental e a realização de entrevistas com os gestores da unidade para a seleção dos indicadores e validação do sistema, e quantitativos, com levantamento dos dados necessários tanto para a construção dos indicadores quanto para a análise da consistência do sistema de medição.

Quanto aos objetivos, a pesquisa tem característica exploratório-descritiva, pois, ao mesmo tempo que busca obter maior familiaridade quanto à concepção de um modelo adequado para o monitoramento de desempenho em uma universidade pública federal, também procura descrever os fatos e fenômenos observados nas rotinas, práticas e instrumentos utilizados pelo órgão que é objeto de estudo. No que se refere aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa-ação que, de acordo com Thiollent (1996), é uma investigação com base empírica que busca a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos do problema atuam de forma cooperativa ou participativa. Neste sentido, a pesquisa foi realizada em uma universidade federal por pesquisador que também compõe o quadro funcional da instituição, com atuação na área de gestão de pessoas.

As etapas do trabalho foram desenvolvidas com base no modelo de Heckl e Moormann (2010) para a construção de um sistema de medição de desempenho de processos:

- a)** Primeiramente, foram identificados os processos de gestão de pessoas por meio de pesquisa documental ao estatuto, regimento, organograma e estrutura da instituição, bem como do seu mapa de contexto. Também foram analisados trabalhos científicos sobre processos de gestão de pessoas. A partir desse estudo, foi elaborado um mapeamento do macroprocesso de gestão de pessoas.
- b)** Para os processos identificados, foram definidos os seus objetivos e fatores críticos de sucesso (FCSs) a partir da análise das ações e dos projetos estratégicos, táticos e operacionais de gestão de pessoas, dos serviços prestados pela unidade responsável pela área, e da caracterização dos processos.
- c)** A vinculação dos indicadores aos objetivos e FCSs foi realizada, principalmente, por meio de coleta de dados junto aos setores envolvidos nos processos e complementada com o estudo dos relatórios de prestação de contas da unidade e de recomendações da literatura sobre o tema.
- d)** Da lista preliminar foi realizada uma seleção, por meio da avaliação dos indicadores, que se baseou em estudos sobre as características indispensáveis a estes e nos aspectos relacionados à origem e à extração dos dados identificados durante o levantamento realizado junto aos setores.
- e)** Com os itens selecionados, foi definida a sua forma de apuração a partir da mensuração dos dados e da vinculação de parâmetros de referência, os quais foram estabelecidos a partir de pesquisas a leis e normas internas vinculadas aos processos, a séries históricas de dados, e à literatura sobre o tema.
- f)** Para consolidar o modelo do sistema de medição de desempenho foram definidos aspectos quanto a sua apresentação, com a realização de

diversos testes de *layout*, bem como quanto aos procedimentos para o levantamento dos dados e a revisão do sistema.

- g)** Com o modelo definido, foi realizada uma segunda coleta de dados com os setores para alimentar o sistema, referente ao período de seis meses estabelecido para análise da sua funcionalidade.
- h)** O sistema em funcionamento foi validado pela direção da unidade responsável pela gestão de pessoas, com a aplicação de um questionário para avaliar o (s) propósito (s), as propriedades e os procedimentos do sistema apresentado.

## 1.5 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

O presente trabalho aborda o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho quanto à gestão de pessoas da organização. Sendo assim, é explorada em detalhe apenas a gestão de pessoas, de forma que o trabalho não discute o desdobramento de indicadores para outras áreas da universidade.

O uso do quadro de indicadores proposto em outros setores da universidade certamente irá exigir fortes adaptações. Por outro lado, o uso do quadro de indicadores proposto em outras unidades de gestão de pessoas (em outras universidades) possivelmente possa ser feito com pequenas adaptações.

Ainda, apesar de o estudo abranger a análise dos objetivos institucionais para a construção de um modelo adequado, o planejamento estratégico institucional não é objeto de estudo.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro faz uma introdução ao tema onde se insere o problema, contextualizando a relevância da gestão do desempenho no setor público. Também são apresentados nesse capítulo os objetivos, geral e específicos, que nortearam o trabalho desenvolvido, assim como as suas delimitações.

O capítulo seguinte aborda o referencial teórico no qual o trabalho está apoiado. Para melhor organização e compreensão, esse capítulo foi subdividido em três

seções: gestão do desempenho, sistemas de medição de desempenho e aplicações no setor público.

No terceiro capítulo, sobre os procedimentos metodológicos, primeiramente, é descrito o cenário que propiciou o desenvolvimento do trabalho, seguido da apresentação das etapas, com a identificação e detalhamento das ferramentas e técnicas utilizadas. Nesse capítulo, portanto, são demonstrados os procedimentos escolhidos para a construção e aplicação do modelo de sistema de medição de desempenho no objeto de estudo.

Os resultados do trabalho constam no quarto capítulo, no qual são relatados e analisados os achados referentes a cada etapa realizada. Desta forma, são apresentados os indicadores de gestão de pessoas identificados, o modelo de sistema de medição de desempenho desenvolvido e a análise da implantação do sistema.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões obtidas a partir do trabalho desenvolvido, retomando as limitações da pesquisa. Nesse capítulo, também são propostas sugestões para trabalhos futuros que possam dar continuidade ao trabalho.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento deste estudo, foi realizado um levantamento bibliográfico referente à mensuração e gestão do desempenho, aos modelos de sistema de medição de desempenho e a aplicações práticas no setor público. O texto que segue inicia conceituando gestão do desempenho, onde também são abordados os indicadores de desempenho, visto que se trata do tema principal do estudo. Logo após, são conceituados os sistemas de medição de desempenho, com a análise dos principais modelos. Ao final, são relatados alguns casos de aplicação desses modelos em organizações do setor público.

### 2.1 GESTÃO DO DESEMPENHO

Para melhor compreensão do conceito de gestão do desempenho, é necessário, primeiramente, trazer à tona a sua história mais recente relacionada à administração das organizações. No final dos anos setenta e início dos anos oitenta, a mensuração do desempenho, até então realizada exclusivamente por indicadores financeiros, passa a ser criticada por suas lacunas, e um movimento pela mudança se intensifica.

Segundo Brignall e Modell (2000), a ênfase nas informações contábeis teria sido originada na preocupação das empresas em atender as necessidades de seus acionistas. Conforme levantamento realizado por Mills et al. (2000), as críticas às medidas tradicionais de desempenho, oriundas de sistemas de custos e contabilidade, têm relação com a natureza de curto prazo destas, a falta de foco estratégico, seu caráter local, sua preferência por diminuir variações ao invés de buscar melhoria contínua, a desconsideração de perspectivas externas, entre outros fatores.

A revolução da mensuração do desempenho, de acordo com Nudurupati et al. (2011), teve início na década de oitenta, quando os sistemas tradicionais de medição, puramente contábeis, tornaram-se insatisfatórios. Não é por acaso que o final desta década culminou com estudos sobre gestão de desempenho, principalmente nos Estados Unidos (FOLAN; BROWNE, 2005).

Assim, já nos anos noventa, essa insatisfação levou ao desenvolvimento de modelos mais balanceados e multidimensionais de mensuração de desempenho. De fato, muitas organizações começavam a entender que não competiam apenas por

custo e preço e que eram necessárias outras medidas, que não financeiras, para atender também as necessidades de outras partes interessadas, como clientes e empregados (BRIGNALL; MODELL, 2000).

Portanto, até poucas décadas atrás, a preocupação de muitos gestores baseava-se basicamente em medidas financeiras. Todavia, autores como Kaplan e Norton (1992), ainda no século passado, alertaram para a necessidade de melhorar o sistema de medidas de desempenho por meio do uso de medidas não-financeiras. A justificativa para essa necessidade estaria relacionada ao desenvolvimento de técnicas de gestão, como a qualidade total, que necessitavam deste tipo de medida para que pudessem ser avaliadas, visto que as medidas financeiras não captavam benefícios a longo prazo e, portanto, ações corretivas tornavam-se mais difíceis de serem desenvolvidas.

No setor público, o movimento por uma gestão orientada para resultados iniciou também durante os anos oitenta, ficando conhecido como *New Public Management* (NPM). Segundo Gruening (2001), as primeiras iniciativas tiveram origem no Reino Unido, na gestão da Primeira-ministra Margareth Thatcher. Dentre as características da NPM identificadas pelos estudiosos da época, encontravam-se: o controle de desempenho, a gestão e planejamento estratégico, a separação entre política e administração, o maior uso de tecnologias de informação e a mensuração do desempenho. O avanço dos sistemas de gerenciamento de dados durante a década de noventa, segundo Rua (2004), também teria impulsionado a ideia de utilização de indicadores sociais e gerenciais para monitoramento e acompanhamento das ações governamentais.

Zhonghua e Ye (2012) reforçam que as crescentes reformas no setor público estariam ligadas ao fato do mercado econômico passar a comparar o setor público ao setor privado, exigindo daquele uma orientação social direcionada para resultados e com maior eficiência e eficácia. Brignall e Modell (2000) também indicam que esta transformação teria conexão com a pressão direcionada para o setor público visando a maior qualidade dos serviços prestados. Tendo isso em vista, segundo esses autores, foram introduzidas diversas ferramentas e práticas comuns ao setor privado, evidenciando uma relação entre compradores e provedores do serviço público. No entanto, no segmento público, há um maior número de partes interessadas, e esses

autores atentam para o poder e pressão exercidos pelos diferentes grupos interessados e seus impactos na gestão do desempenho das instituições.

De forma geral, esses movimentos e transformações, tanto no setor público quanto no privado, levaram a um novo entendimento quanto ao uso da mensuração do desempenho, muito mais alinhado à estratégia das organizações. Cook et al. (1995) já alertavam que pensar a mensuração de desempenho como parte do processo de planejamento estratégico vem ao encontro dos esforços para elucidar objetivos e metas organizacionais, fundamentar a tomada de decisão e prover informações aos gestores. Outra mudança importante, segundo esses autores, é o seu uso para avaliação e aprimoramento e não mais apenas para auditoria e monitoramento.

A medição do desempenho passa, desta forma, a ter grande impacto na estratégia, ao considerar a organização de forma global (FOLAN; BROWNE, 2005). A gestão orientada para os resultados torna-se um processo contínuo, em que o alinhamento e o foco levam à obtenção de bons resultados estratégicos conforme já defendiam Kaplan e Norton (1992). A partir desta nova abordagem, a mensuração transforma-se de uma forma retrospectiva, baseada em fatos passados, para uma visão construtivista que contribui para projetar o desempenho da organização (LEBAS, 1995).

Entretanto, se as medidas não forem reavaliadas ao longo do tempo, estas podem passar a divergir da estratégia; da mesma forma, se a estratégia for revista sem considerar as consequências nas medidas, cria-se um potencial conflito entre as antigas medidas e a nova estratégia (MILLS et al., 2000). Nesse sentido, e considerando a explicação de Kaplan e Norton (1992) de que melhorias em medidas não-financeiras impactam no desempenho financeiro, conclui-se que seria potencialmente prejudicial para uma organização alterar as suas metas financeiras sem atualizar as suas medidas de desempenho não-financeiras. Folan e Browne (2005) também reforçam que as medidas de desempenho, nesta visão holística mais recente, devem mudar ao longo do tempo conforme as necessidades da empresa.

No setor público, esta nova ótica da mensuração de desempenho relaciona-se com a necessidade de manter e melhorar os programas governamentais, conforme já antecipavam Cook et al. (1995). Para Zhonghua e Ye (2012), a gestão do desempenho nestas instituições tem recebido maior destaque em função das suas grandes

responsabilidades e obrigações sociais. No entanto, conforme a pesquisa desses autores, baseada no setor público chinês, as características comuns ao setor público de não ter fins lucrativos, o grande número de clientes e as lacunas tecnológicas ainda constituem obstáculos para a implementação da gestão de desempenho.

No Brasil, a transformação na administração pública tem demandado de suas instituições melhor desempenho e, portanto, maior controle das suas ações e resultados. Nesta perspectiva, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), em seu Guia Referencial para Medição de Desempenho, destaca a orientação para resultados alicerçada na gestão do desempenho como a solução para superar o modelo de gestão burocrático ainda praticado (BRASIL, 2009).

Seguindo as transformações recentes, outro aspecto importante a ser destacado é a distinção entre mensuração e gestão do desempenho. Lebas (1995) já alertava que esta daria sentido aquela, estando, portanto, conectadas num processo interativo. Assim, a mensuração de desempenho estaria mais relacionada a medir a performance de indicadores enquanto a gestão do desempenho, à forma como os resultados dessas medidas são utilizados para fins gerenciais.

Amaratunga e Baldry (2002) sustentam que a gestão do desempenho é impulsionada somente quando os sistemas de mensuração estão estruturados de forma que suas informações auxiliem na definição das metas e na alocação e priorização dos recursos; confirmem ou indiquem mudanças para as políticas vigentes, bem como direcionem para novos objetivos; e demonstrem os resultados alcançados. Em sua pesquisa no setor público, Buschor (2013) retoma que a gestão de desempenho é uma ferramenta para decisão gerencial, e não apenas baseada nos resultados financeiros, que contribui para a transformação das deficiências da administração. Neste sentido, esse autor enfatiza que a gestão de desempenho no setor público deve ser baseada na estratégia, bem como na sua missão legal.

No contexto das organizações públicas, para desenvolver a gestão a partir das medidas de desempenho, ainda no século passado, Cook et al. (1995) defendiam como fatores essenciais: dar grande visibilidade ao apoio da alta administração ao processo e conseguir o total envolvimento da organização na concepção e implementação do sistema de medição do desempenho. Para Behn (2003), a mensuração de desempenho para os gestores públicos estaria ligada a oito propósitos gerenciais: avaliação, controle, orçamento, motivação, promoção, celebração,

aprendizado e aprimoramento; sendo este último o principal, ao qual os outros sete estariam subordinados.

Ainda, conforme Speklé e Verbeeten (2014), a gestão de desempenho pode auxiliar em diferentes propósitos. Esses autores destacam o papel da gestão do desempenho como facilitador da decisão, que está relacionado ao fornecimento de informações como guia para a tomada de decisão gerencial. Este propósito seria distinto do propósito de influenciador da decisão que os autores explicam referir-se ao uso da informação para acompanhamento de gestores e empregados, orientado para o incentivo e para o reconhecimento.

Entretanto, para cumprir esses papéis, os sistemas de gestão do desempenho precisam gerar indicadores que deem autonomia às pessoas implicadas no processo monitorado, que reflitam as relações de causa-e-efeito, que empoderem e envolvam as pessoas, que fundamentem o debate, apoiando à melhoria contínua, e que deem suporte à tomada de decisão, conforme já defendia Lebas (1995). Por isso, a importância da construção de indicadores dentro de um modelo adequado e alinhado aos objetivos estratégicos da organização, seja privada ou pública.

### **2.1.1 Indicadores de Desempenho**

Existe um consenso de que, para monitorar e avaliar, é necessário o uso de indicadores (RUA, 2004). Contudo, os indicadores podem ser caracterizados de diferentes formas conforme o tipo de análise e a perspectiva da avaliação, da metodologia e do foco desta. Para essa autora, os indicadores são considerados medidas por atribuírem, conforme certo regramento, números a objetos, representando ou quantificando o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo.

Ainda, os indicadores seriam parâmetros que representam, de forma concisa e de fácil interpretação, as principais características de um determinado objeto que está sendo analisado. Neste seguimento, é importante também diferenciá-los em relação aos conceitos de dados e informações, uma vez que as informações se distinguem dos dados pela sua organização e manipulação de acordo com um interesse específico, e os indicadores são entendidos como variáveis críticas que demandam controle, sendo condicionadas a certos patamares.

O MP considera que o principal objetivo dos indicadores é o de assistir os gestores públicos, com informações que permitam descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar de maneira sistemática aspectos de uma realidade e que atendam às necessidades dos tomadores de decisões (BRASIL, 2012). Rua (2004) também reforça que os indicadores precisam ser direcionados para a tomada de decisões gerenciais, demonstrando se os resultados, no tempo, estão dentro de uma faixa aceitável de desempenho, traduzindo de forma mensurável os aspectos da realidade e retratando um panorama da instituição.

Ainda no século passado, Stalk e Hout (1990) estabeleceram duas funções para os indicadores enquanto medidas de desempenho: manter-se quantificável e aproximar-se o máximo possível dos usuários. As características que um indicador de desempenho deve possuir são analisadas em diversos estudos e, de forma geral, esses autores indicam que: (i) suas medidas devem ser claras, (ii) simples a ponto de serem facilmente compreendidas, (iii) visualmente impactantes, (iv) focadas na melhoria e (v) acessíveis a todos.

Os indicadores ainda podem ser classificados conforme o objeto e o propósito da avaliação, envolvendo diferentes metodologias e abordagens utilizadas para a sua construção. Por exemplo, indicadores podem ser categorizados por nível hierárquico: operacionais, gerenciais ou táticos e estratégicos.

Segundo Rua (2004), existiriam três tipos de indicadores:

- a)** Indicadores estratégicos, que demonstram o desempenho em relação aos objetivos estratégicos da organização;
- b)** Indicadores de processos, que avaliam e controlam, ao longo do tempo, o desempenho dos processos e estariam relacionados à qualidade, produtividade e capacidade;
- c)** Indicadores de projetos, para acompanhar a execução de projetos.

De outra forma, o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento - BPM CBOK (ABPMP, 2013) considera a divisão entre os indicadores direcionadores (também conhecidos como *drivers*) e de resultados (ou *outcomes*). Os direcionadores são apropriados para verificar se os planos de ação, projetos e iniciativas estão sendo cumpridos, uma vez que medem a causa antes do efeito acontecer. Já os de resultado têm a função de verificar se os objetivos estão

sendo alcançados, medindo, portanto, o efeito depois de certo tempo decorrido. Considerando o desempenho de processos, o BPM CBOK também identifica quatro dimensões associadas aos indicadores: tempo, custo, capacidade e qualidade.

Entre as diversas classificações para os tipos de indicadores, algumas delas incluem a diferenciação dos indicadores-chave de desempenho, ou KPIs (da expressão em inglês *key performance indicators*). Para Badawy et al. (2016) existiriam quatro tipos de indicadores para medir o desempenho:

- a) indicadores-chave de resultados, também conhecido como KRIs (da expressão *key result indicators*), que relacionam o que está sendo atingido com os fatores críticos de sucesso;
- b) indicadores de resultado, ou RIs (de *result indicators*), que indicam o que tem sido realizado;
- c) indicadores de desempenho, PIs (de *performance indicators*), que dizem o que precisa ser feito;
- d) KPIs, que mostram o que fazer para aumentar potencialmente o seu desempenho.

Sari (2015) destaca que os KPIs também podem ser encarados como uma forma de comunicação, apesar deste aspecto ser relegado por muitos gestores, pois sua construção deve envolver a participação de todas as partes interessadas da organização. Seguindo esta lógica, o sucesso de um sistema baseado em KPIs depende fortemente do quanto os objetivos estratégicos da organização estão bem estabelecidos e compreendidos por todas as partes interessadas.

Em sua obra sobre indicadores de gestão de recursos humanos, Assis (2012) propõe a seguinte classificação para os indicadores:

- a) **Indicadores demográficos:** medem aspectos quantitativos da força de trabalho;
- b) **Indicadores financeiros:** medem o impacto ou reflexo, em dinheiro, das ações da organização;
- c) **Indicadores operacionais, de desempenho ou de processo:** medem o nível e eficiência e de eficácia dos processos relacionados à gestão de recursos humanos;

- d) Indicadores de gestão do clima organizacional e balanço social:** que dizem respeito à caracterização e à qualidade do ambiente organizacional e à investimentos em responsabilidade social.

Como pode ser observado, existem diversos tipos de classificações para os indicadores, cabendo ao especialista definir o conjunto mais apropriado considerando a abordagem adotada, as necessidades do público-alvo e a disponibilidade e qualidade dos dados existentes. Assim, a próxima seção aborda os sistemas de medição de desempenho, suas características e propósitos, bem como os principais modelos existentes.

## 2.2 SISTEMAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

Para o desenvolvimento de um Sistema de Medição do Desempenho (SMD), quatro fatores são fundamentais: processos, pessoas, sistemas e cultura (KENNERLEY; NEELY, 2003). Desta forma, a existência de processos e suas propriedades, a disponibilidade e o uso dos conhecimentos e habilidades requeridos, a disponibilidade de sistemas flexíveis e dinâmicos que permitam a coleta, análise e transmissão dos dados requeridos, e a existência de uma cultura com foco em desempenho são considerados os fatores-chave de sucesso para o desenvolvimento e a implementação de um sistema de medição do desempenho.

Bititci, Carrie e McDevitt (1997) ressaltaram que, para cumprir seus propósitos, os SMDs precisam levar em consideração os fatores estratégicos e ambientais relacionados ao negócio, bem como a estrutura organizacional, seus processos, suas funções e suas relações. Além disso, esses autores também consideraram como elementos críticos: a cultura, o comportamento e as atitudes, as estruturas de comunicação, as responsabilidades e o uso das tecnologias da informação.

Segundo pesquisa conduzida por Jelinkova e Striteska (2015), as pessoas representam o principal componente a afetar na qualidade dos SMDs. Os outros fatores identificados estão relacionados ao monitoramento dos processos, às modernas tecnologias para medição e transmissão de informações e aos custos. Amaratunga e Baldry (2002) caracterizam este tipo de sistema como uma estrutura que utiliza informações sobre desempenho para gerar mudanças positivas na cultura, nos sistemas e nos processos da organização.



Para Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012), a eficácia de um SMD está relacionada às contingências internas como experiência dos empregados ou a orientação estratégica da organização, sua estrutura, seus sistemas de informação, sua cultura, e o seu estilo de gestão; assim como às contingências externas ligadas à competitividade ou ao nível de incerteza do ambiente em que a organização opera. As evidências encontradas por esses autores indicam que esses sistemas são capazes de influenciar positivamente no comportamento das pessoas e nas capacidades da organização. No entanto, em alguns casos, também podem aumentar custos e carga de trabalho, gerando tensões internas. Além disso, podem desencadear vieses e percepções de injustiça ou subjetividade por serem utilizados para fins de avaliação de desempenho e de compensação.

Do mesmo modo, Waggoner, Neely e Kennerley (1999) categorizaram quatro forças que influenciam na evolução dos sistemas de medição do desempenho nas organizações: (i) influências internas como as relações de poder e coalizões de interesse; (ii) influências externas como legislações e as mudanças no mercado; (iii) processos, no que diz respeito a sua forma de implementação e gerenciamento; e (iv) questões transformacionais relacionadas ao grau de apoio da alta gestão e ao risco de ganho ou perda a partir da mudança.

Além da identificação dos fatores que, de alguma forma, impactam no desenvolvimento de um SMD, Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) ressaltam que a sua performance está diretamente relacionada à forma como o sistema é projetado, desenvolvido e utilizado, assim como na sua adequação ao contexto em que opera. Assim, o projeto do sistema deve contemplar medidas e metas alinhadas à estratégia, controláveis, convenientes e tecnicamente válidas, bem como demonstrar as relações de causa-e-efeito entre elas. Quanto ao desenvolvimento do sistema, deve-se atentar para a importância na adoção de um processo justo, transparente e consultivo, com empoderamento e envolvimento das pessoas. Com relação ao uso do SMD, os autores destacam a importância de achar um balanço entre o uso para diagnóstico e para interação, e entre o uso informacional e motivacional.

Da mesma forma, Dewangan e Godse (2014) apontam para a necessidade de também serem definidos os princípios que nortearão o sistema. Nesta perspectiva, os pesquisadores identificam como princípios centrais do SMD: ser multidimensional,

orientado para a inovação, direcionado para os objetivos das partes interessadas, ser capaz de demonstrar as relações de causa-e-efeito entre as medidas de desempenho, e ser de fácil implementação e uso.

Kutucuoglu et al. (2001) destacam que para um SMD ser efetivo, ele deve responder às seguintes questões:

- a)** Por que a medição é necessária? Indica o propósito;
- b)** O que deve ser medido? Identifica os fatores que são importantes/críticos;
- c)** Como deve ser medido? Descreve o método;
- d)** Quando deve ser medido? Determina o prazo;
- e)** Quem deve medir? Podendo ser o dono do processo ou uma parte independente;
- f)** Como o resultado pode ser utilizado? Para fins de avaliação e/ou de melhoria.

Para Bititci et al. (1997), a estrutura e a configuração dos SMDs são fatores críticos para a eficiência e a efetividade do processo de gestão de desempenho. Segundo os autores, esses sistemas devem possibilitar a correta implantação dos objetivos estratégicos e táticos do negócio, bem como devem fornecer uma estrutura de informações relevantes que facilitem os processos de decisão e de controle.

Em seu trabalho sobre o desempenho no setor público, Bovaird (2005) também destaca que os SMDs podem servir para uma série de propósitos e que isso irá balizar a qualidade do sistema. Nesse sentido, o autor enfatiza que um bom sistema precisa ser capaz de ajudar em três fases de avaliação das atividades da organização: na análise de oportunidades, no monitoramento das atividades correntes e na revisão das experiências passadas. Considerando que essas três fases permeiam a organização como um todo, desde as decisões estratégicas até as decisões da frente de trabalho.

Para construir um SMD, Franco-Santos et al. (2007) atribuem três aspectos principais: seus recursos (propriedades ou elementos), seus processos (as ações que constituem o sistema), e seus papéis (propósitos ou funções). Neste sentido, os recursos dizem respeito às medidas de desempenho e à infraestrutura de apoio para obtenção, conferência, classificação, análise, interpretação e disseminação das

informações adequadas para os tomadores de decisão. Os processos que compõem um SMD seriam: (i) a seleção e modelagem das medidas, (ii) a coleta e manipulação dos dados, (iii) o gerenciamento da informação, (iv) a avaliação e reconhecimento do desempenho, e (v) a revisão do sistema. Com relação aos papéis do sistema, os autores propõem cinco diferentes categorias:

- a) **Medida de desempenho** – propósito de monitorar o progresso e medir e avaliar o desempenho;
- b) **Gestão estratégica** – propósito de planejamento, formulação e implementação da estratégia, visando ao seu alinhamento;
- c) **Comunicação** – compreende os papéis de comunicação interna e externa, de *benchmarking* e de conformidade com os regulamentos;
- d) **Influenciador de comportamento** – engloba os aspectos de reconhecimento ou recompensa e gerenciamento das relações;
- e) **Aprendizagem e aperfeiçoamento** – relacionado ao *feedback*, ao aprendizado de laço duplo e à melhoria de desempenho.

Para Lima et al. (2013), a identificação dos papéis do SMD deve ser o primeiro passo para o seu desenvolvimento, impactando na sua aferição e na definição do seu escopo. Como resultado de sua pesquisa, esses autores apresentam a seguinte classificação, por ordem de importância, para os papéis atribuídos a esse tipo de sistema:

- a) Implementar a gestão estratégica na medição de operações, fornecendo um sistema que, conjuntamente, melhora a eficiência operacional e a eficácia global de negócios;
- b) Ser responsável pela articulação da estratégia e pelo monitoramento dos resultados do negócio;
- c) Produzir mudanças positivas nos sistemas e processos da organização;
- d) Desenvolver a capacidade de melhoria contínua por meio da implementação e do gerenciamento de um sistema integrado de gestão das operações estratégicas;
- e) Produzir mudanças positivas na cultura organizacional;

- f)** Prover um claro entendimento das necessidades do mercado com o objetivo de gerar valor ao consumidor;
- g)** Mostrar como os requisitos definidos para o sistema conduzem aos resultados desejados;
- h)** Obedecer aos requisitos externos, que não são gerenciados diretamente pela organização.

Henri (2006) propõe que as organizações devem definir, antes da implementação do sistema, qual o uso esperado que norteará o seu desenvolvimento, para a definição do melhor conjunto de medidas de desempenho. Assim, dependendo da natureza e da intensidade do uso do SMD, a diversidade de medidas poderá variar. Segundo esse autor, existem quatro tipos de uso: (i) para o monitoramento, pois as medidas de desempenho são utilizadas para fornecer *feedback* das expectativas e para comunicação com as partes interessadas do negócio; (ii) para a tomada de decisão estratégica, como elementos facilitadores; (iii) para legitimação, justificando decisões e/ou ações; e (iv) como focos de atenção, pois a alta gestão utiliza as medidas de desempenho para enviar sinais para toda a organização.

Os sistemas para gestão do desempenho têm um papel fundamental no que diz respeito à estratégia, à comunicação e ao gerenciamento de processos, uma vez que facilitam o desenvolvimento, a implementação e a revisão das estratégias de negócio, direcionando as ações e decisões para os objetivos estratégicos e promovendo o diálogo contínuo sobre o seu desempenho (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). Balaboniene e Vecerskiene (2015), em sua análise sobre os aspectos da medição do desempenho em organizações do setor público, reforçam que, além do objetivo de medir e avaliar quantitativamente o grau de atingimento dos objetivos e metas estipulados, os SMDs têm duas funções principais: prover informações que permitam a melhoria do desempenho das instituições e prestar contas quanto aos fundos utilizados.

Em sua análise sobre os papéis dos SMDs, Lima et al. (2013) identificaram também as suas principais características. Dessa forma, esses sistemas deveriam:

- a)** envolver informações não-financeiras relevantes e baseadas nos fatores-chave de sucesso do negócio;
- b)** articular a estratégia e monitorar os resultados do negócio;

- c) ter medidas e os sistemas relacionados baseados nos objetivos organizacionais e nos fatores críticos de sucesso;
- d) ser orientado para o consumidor e monitorar tanto os resultados financeiros quanto os não financeiros;
- e) seguir a estratégia de forma dinâmica;
- f) ser orientado para o longo prazo e ser de simples compreensão e de fácil implementação;
- g) estar relacionado a um sistema de recompensas;
- h) contemplar medidas financeiras e não-financeiras que são coerentes e consistentes com a estrutura estratégica organizacional.

Para o desenvolvimento do seu modelo de medição de desempenho, Kutucuoglu et al. (2001) consideraram as seguintes características-chave para o sistema:

- a) adequação dos indicadores de desempenho em relação aos objetivos estratégicos da organização;
- b) alinhamento vertical dos indicadores para traduzir os objetivos estratégicos para os diferentes níveis hierárquicos;
- c) visão balanceada do sistema;
- d) integração de medidas objetivas e subjetivas;
- e) envolvimento dos funcionários;
- f) estrutura interfuncional.

A partir de suas análises em diversas organizações, tanto da iniciativa privada quanto do setor público, Badawy et al. (2016) indicam as seguintes características como importantes para o sucesso de sistemas baseados em indicadores-chave de desempenho (KPIs):

- a) **Restrito:** quanto menor a quantidade de KPIs, melhor;
- b) **Detalhável:** pode ser esmiuçado em detalhes;
- c) **Simples:** de fácil compreensão;

- d) **Acionável:** relacionado a seus efeitos ou impactos nos resultados;
- e) **Pertencente:** os KPIs devem ter um dono, geralmente da alta administração.
- f) **Referenciado:** usuários devem poder visualizar a sua origem e contexto;
- g) **Correlacionado:** KPIs devem direcionar as ações para os resultados desejados;
- h) **Balanceado:** com relação ao equilíbrio entre indicadores financeiros e não-financeiros;
- i) **Alinhado:** um KPI não pode minar o outro;
- j) **Validado:** KPIs não podem ser passíveis de ser logrados;
- k) **Regulados:** podendo ser medidos com frequência;
- l) **Distribuídos:** são indicadores que comunicam a estratégia para baixo.

Nesta perspectiva, Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012), em sua revisão sobre as consequências dos SMDs contemporâneos, levantaram as recomendações encontradas na literatura para a construção de um sistema de medição do desempenho. Dentre as mais apontadas pelos pesquisadores do tema estão:

- a) os sistemas devem ser baseados no papel estratégico da organização;
- b) as suas medidas devem ser de fácil entendimento pelos que estão sendo avaliados;
- c) o seu desenvolvimento deve ter foco na evolução, na dinâmica, na melhoria contínua e na aprendizagem;
- d) os sistemas devem ser baseados em multicritérios, considerando as atividades críticas;
- e) as metas devem ser estabelecidas de forma específica e devem ser revisadas quando forem atingidas;
- f) o *feedback* fornecido pelo sistema deve ser reportado para os vários níveis da organização;

- g)** o sistema deve ser utilizado para desafiar os pressupostos estratégicos;
- h)** o sistema deve ser construído de modo que facilite a sua auditoria.

Na literatura existem várias abordagens sobre a forma como um sistema de medição de desempenho pode ser desenvolvido. Neste sentido, Lohman, Fortuin e Wouters (2004) apresentam as abordagens categorizadas em quatro tipos: (i) por questionamento, ou seja, por meio de entrevistas com os gestores, grupos de discussão, aplicação de *surveys*; (ii) por prototipação, a partir da especificação de uma relação inicial de requisitos e, conforme o uso do sistema, requisitos são adicionados ou alterados; (iii) por métodos de planejamento, pelos quais as medidas são construídas a partir das características da organização como estratégia, processos e consumidores. Os métodos baseados nos fatores críticos de sucesso da organização são um exemplo típico desse tipo de abordagem; e (iv) por relatórios existentes, que já são, muitas vezes, uma fonte útil de informações. Os autores também propõem nove passos para desenvolver um SMD:

- a)** Definir claramente a missão da organização;
- b)** Identificar os objetivos estratégicos utilizando a missão como norteador;
- c)** Desenvolver o entendimento sobre o papel de cada área funcional no alcance dos objetivos estratégicos;
- d)** Para cada área funcional, desenvolver medidas de desempenho globais capazes de demonstrar a posição competitiva da organização para a alta gestão;
- e)** Comunicar os objetivos estratégicos e as metas de desempenho para os níveis operacionais da organização, estabelecendo, também, critérios de desempenho específicos para cada nível;
- f)** Garantir a consistência entre os critérios de desempenho estabelecidos para cada nível com os objetivos estratégicos;
- g)** Garantir a compatibilidade das medidas de desempenho utilizadas em todas as áreas funcionais.
- h)** Utilizar o sistema de medição de desempenho;

- i) Periodicamente, reavaliar a adequação do sistema frente ao atual ambiente competitivo.

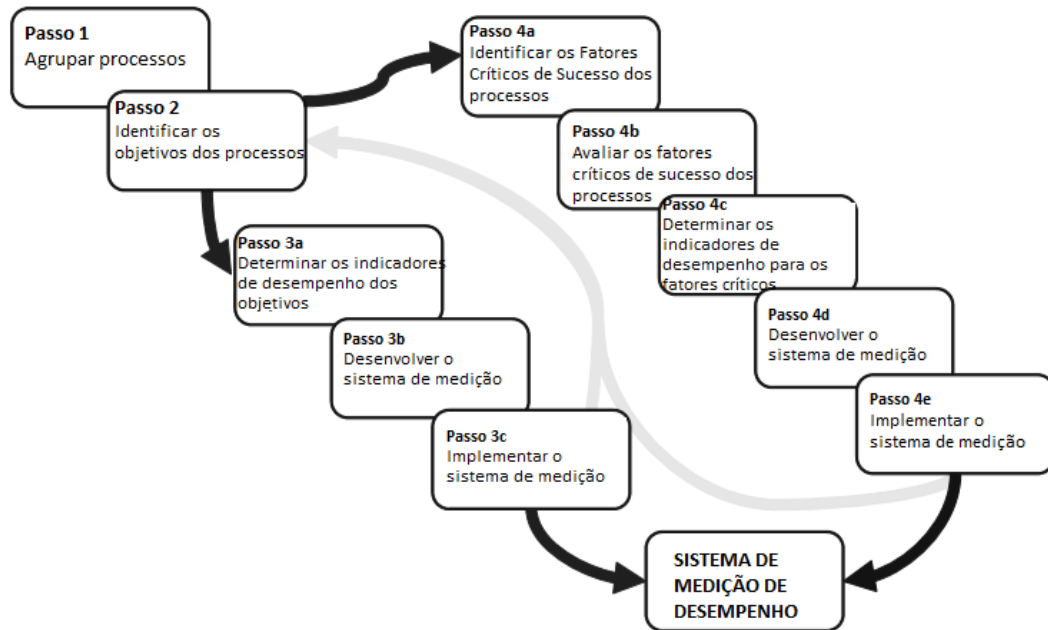
Analisando as etapas previstas por Lohman, Fortuin e Wouters (2004), fica claro que esses autores definiram essas etapas com base em organizações com estruturas funcionais. Rummler e Brache (1995) chamaram a atenção para um problema associado às práticas de medição do desempenho que eles denominaram como o “Fenômeno dos silos”, que se refere ao fato dos gestores visualizarem as organizações de forma vertical e funcional, transformando departamentos em silos. Segundo esses autores, a otimização funcional geralmente contribui para a subotimização da organização como um todo. Conforme o Guia BPM CBOK, a abordagem tradicional consiste em traduzir os objetivos em planos de ação para cada área funcional, contudo, ela tem a desvantagem de produzir planos fragmentados e parciais (ABPMP, 2013).

Com a crescente implantação da gestão por processos nas organizações, torna-se importante considerar também estruturas baseadas em processos. No entanto, o nível de maturidade das organizações neste tema impacta diretamente na sua capacidade para medição de desempenho de processos (ABPMP, 2013).

Nesse sentido, Heckl e Moormann (2010) abordam os passos (Figura 1) para o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho dos processos de uma organização. No primeiro passo, os processos são agrupados de acordo com a sua arquitetura e hierarquia. Depois, são definidos tanto os objetivos dos processos quanto os seus fatores críticos de sucesso. A partir disso, são relacionados os indicadores de desempenho e, por fim, é desenvolvido e implementado o sistema.



**Figura 1** - Passos para o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho



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

Na próxima seção, são analisados os modelos mais conhecidos de sistemas de medição de desempenho para consubstanciar as informações referidas nesta seção.

### 2.2.1 Modelos de Sistemas de Medição de Desempenho

Os modelos auxiliam na construção de um sistema de medição de desempenho ao delimitarem a medição, especificando dimensões e perspectivas. Para isso, subsidiam informações e recomendações tanto da forma estrutural, quando especificam tipologias para o gerenciamento de medidas de desempenho, quanto processual, identificando o passo-a-passo para o desenvolvimento das medidas de desempenho (FOLAN; BROWNE, 2005).

Conforme essa classificação, esses autores identificam que, dentre os modelos existentes, a maior parte tem concepção estrutural, incluindo modelos como: o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992); o Modelo de Excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management*); o Prisma de Desempenho de Neely, Adams e Crowe (2001) e o modelo para empresas multinacionais desenvolvido por Yenyurt (2003). Quanto aos modelos processuais, destaca-se o de Sink e Tuttle

(1989), que descreve os sete passos para a medição do desempenho durante a fase de planejamento.

O popular modelo de Kaplan e Norton, *Balanced Scorecard (BSC)*, é reconhecido por traduzir a estratégia utilizando-se de quatro perspectivas para mensuração do desempenho: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Cada perspectiva contempla objetivos estratégicos e suas respectivas medidas de desempenho, auxiliando a gestão na tradução da visão, na comunicação da estratégia, relacionando-a aos processos de trabalho, no planejamento do negócio e no *feedback* e aprendizagem (YENIYURT, 2003). Desta forma, conforme Kutucuoglu et al. (2001), o BSC busca conectar os objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo.

Modelos de sistemas de medição de desempenho estratégicos, como o BSC, são conhecidos pelo seu caráter integrativo, uma vez que fazem a ligação da estratégia com as medidas de desempenho e também com os outros sistemas existentes, como de operações, de gestão de pessoas, de tecnologia da informação e comunicação, assim como com as redes de consumidores e fornecedores e a cadeia de valor (CHENHALL, 2005). No entanto, apesar de amplamente utilizado, alguns autores identificam algumas falhas neste modelo. Kennerley e Neely (2003) destacam: (i) a ausência da dimensão de competitividade, (ii) a falha em não reconhecer aspectos importantes como os recursos humanos e (iii) o fato de não especificar as dimensões de desempenho determinantes para o sucesso.

Como contraponto à análise desses autores, Chenhall (2005) indica que o caráter integrativo dos modelos de sistema de medição de desempenho estratégico pode subsidiar os gestores com informações que ajudam a desenvolver estratégias competitivas, uma vez que abrangem informações que geram entendimento sobre as relações de causa-e-efeito entre as operações, a estratégia e os objetivos, bem como entre aspectos da cadeia de valor, contemplando fornecedores e clientes. Além disso, fornecem medidas nas áreas de finanças, de clientes, de processos de negócio e de inovação.

Meyer (2002) critica o BSC quanto aos aspectos de avaliação de desempenho e de reconhecimento. Ainda, segundo esse autor, o modelo pode tornar o sistema de medição inflexível, gerando um processo de endurecimento. Berry et al. (2009) atentam para o fato de a implementação do BSC nas organizações poder se dar de

forma diferente daquela prevista pelo modelo, o que pode acrescentar discricionariedade e, portanto, subjetividade ao processo. Nesse sentido, esses autores enfatizam que o favoritismo e a incerteza resultantes influenciam no sistema de reconhecimento e recompensas.

Shulver e Lawrie (2015), ao comparar o BSC com o Modelo de Excelência da EFQM, ressaltam que os modelos se fundamentam em diferentes conceitos sobre a melhor forma de aprimorar o desempenho organizacional. De acordo com esses autores, o BSC baseia-se em estratégias vigentes e nas atividades adotadas pela organização para sua implementação. Já o modelo da EFQM contém um conjunto padrão de objetivos estratégicos para todas as organizações que utilizam o modelo, o que para os autores suscita questionamentos quanto a sua eficácia como ferramenta de gestão estratégica.

Em seu estudo sobre os sistemas de medição de desempenho, Yenyurt (2003) compara os modelos: BSC, de capital intelectual (da empresa Skandia Navigator) e EVA (Valor Econômico Agregado). Esse autor parte de uma classificação quanto à abordagem dos modelos selecionados: os dois primeiros enfatizam medidas prospectivas como satisfação dos clientes e dos empregados, enquanto o último prevê uma abordagem financeira, porém mais aprimorada que os modelos tradicionais de medição de desempenho.

O modelo EVA contrapõe as deficiências do sistema tradicional de avaliação econômico-financeira (de lucratividade, de rentabilidade) ao contemplar os custos de capital, possibilitando dessa maneira avaliar se os resultados financeiros obtidos estão criando valor para a empresa. Já o modelo da empresa Skandia Navigator vai ao encontro das críticas relacionadas aos modelos de medição de desempenho puramente financeiros ao fundamentar-se nos ativos intangíveis da organização, o seu capital intelectual.

Apesar das similaridades com o BSC, visto que também enfatiza a comunicação dos objetivos estratégicos, o modelo de capital intelectual diferencia-se ao adicionar a perspectiva humana às perspectivas financeira, de clientes, de processos e de aprendizagem. Assim, o modelo busca capturar o verdadeiro potencial da organização ao colocar a satisfação dos empregados no centro da sua estrutura de medição, ressaltando, desta forma, a importância do capital intelectual para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (YENIYURT, 2003). Esse

autor também faz distinção entre capital intelectual organizacional e humano. O primeiro diz respeito aos ativos intangíveis incorporados à organização: cultura, processos, marcas, patentes e direitos autorais. Enquanto o capital humano refere-se às habilidades intelectuais que os indivíduos possuem como sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, entre outros.

Neste seguimento, considerando as características dos modelos EVA, BSC e de capital intelectual, Yeniyurt (2003) propõe um modelo para empresas multinacionais que estão dispersas geograficamente, alicerçado em cinco perspectivas: financeira, clientes, processos internos, inovação e cultura organizacional. A base da estrutura proposta está relacionada ao estabelecimento de uma cultura organizacional que impulse a aprendizagem e a inovação, as quais fazem com que a organização aprimore suas habilidades, o que proporcionará um melhor desempenho dos seus processos internos, aumentando a eficiência, eficácia e produtividade. A melhoria dos processos internos fará com que a organização atenda às necessidades dos clientes, aumentando sua satisfação e, com o tempo, essas melhorias resultarão num melhor desempenho financeiro. A Figura 2 ilustra a estrutura do modelo proposto.

**Figura 2** - Modelo de medição de desempenho proposto por Yeniyurt



**Fonte:** Adaptado de Yeniyurt (2003, p. 139).

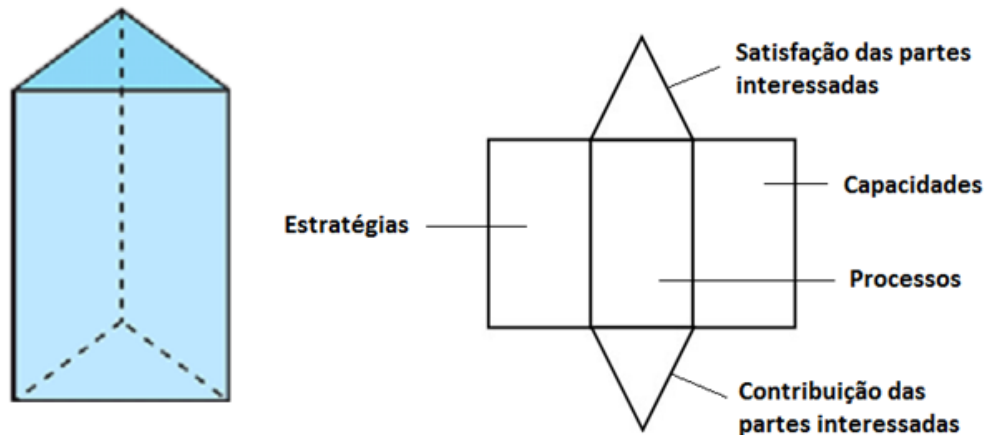
No trabalho desenvolvido por Kutucuoglu et al. (2001), além das perspectivas do BSC, são analisados os níveis de desempenho e a hierarquia de desempenho propostos por Rummler e Brache (1995). Considerando o comportamento sistemático

das organizações, Rummler e Brache (1995) definiram três níveis distintos de desempenho para analisá-las: organizacional, de processo e de trabalho/executor. Esses autores também introduziram o conceito de variáveis de desempenho para representar um conjunto de pontos de atenção que qualquer organização na busca de melhorias nos seus processos deve considerar. Essas variáveis mudam de acordo com o nível de desempenho da organização que está sendo analisado.

O modelo de Prisma do desempenho (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001) e suas cinco facetas, que seriam as perspectivas, ficou conhecido por incluir a perspectiva dos *stakeholders* (partes interessadas) ao sistema de medição de desempenho. Segundo esses autores, essa perspectiva concede ao modelo uma visão mais abrangente do que o BSC que enfatiza os acionistas e os clientes, abstraindo-se de partes interessadas que também têm papel importante no desempenho e no sucesso da organização como empregados, fornecedores, parceiros, órgão reguladores, comunidade local, entre outros. Para Rouse e Putterill (2003), o modelo de prisma adiciona o fator de causalidade, uma vez que os resultados da organização (refletidos pela perspectiva de satisfação das partes interessadas) são impactados em função das outras perspectivas.

O modelo de Prisma do desempenho preconiza que, somente depois de definir quem são as partes interessadas e o que elas querem e precisam, é que se parte para a segunda faceta, que diz respeito à estratégia visando ao atendimento das necessidades das partes interessadas. A terceira faceta refere-se aos processos que fazem com que as estratégias sejam desenvolvidas. Para isso, são identificadas medidas específicas para o gerenciamento do desempenho destes processos. A quarta faceta inclui as capacidades, que seriam recursos humanos, práticas, tecnologias e infraestrutura que, em conjunto, permitem a operação dos processos e geram habilidades competitivas para a organização. A última faceta é a contribuição das partes interessadas pelo entendimento dos autores de que o relacionamento da organização e suas partes interessadas diz respeito tanto à geração de valor para estas quanto à contribuição destas para a organização (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001). A Figura 3 ilustra o modelo de prisma de desempenho.

**Figura 3 - Modelo Prisma de Desempenho**



**Fonte:** Adaptado de Neely, Adams e Crowe (2001, p.12).

Neely, Adams e Crowe (2001) analisaram a aplicação desse modelo em três diferentes organizações do Reino Unido: *DHL International* (unidade do Reino Unido), *London Youth* (instituição de caridade) e *The House of Fraser* (loja de departamento). Entre seus achados, os estudos de caso demonstram a maleabilidade do modelo quanto às necessidades dos diferentes tipos de organizações, bem como indicam a existência de inter-relações entre os cinco componentes.

Medori e Steeple (2000) propuseram um modelo que contempla tanto o desenvolvimento quanto o monitoramento de um sistema de medição de desempenho considerando seis prioridades competitivas: qualidade, custo, flexibilidade, tempo, entrega e crescimento futuro. A sua estruturação prevê seis etapas:

- a) A estratégia da organização é definida considerando os requisitos dos clientes;
- b) Os requisitos estratégicos são relacionados às prioridades competitivas;
- c) As medidas são selecionadas de uma lista pré-definida pelo modelo;
- d) Se a organização já utiliza algum sistema de medição, as medidas existentes são comparadas às novas para avaliar a sua pertinência;
- e) As novas medidas são implementadas (se for necessário, conforme a comparação realizada na fase anterior);
- f) O sistema é revisado periodicamente.

Folan e Browne (2005) identificaram dois problemas relacionados ao modelo proposto por Medori e Steeple (2000): (i) a dificuldade de relacionar a estratégia da organização com os níveis de medição de desempenho das prioridades competitivas; (ii) a obsolescência da lista pré-definida de medidas de desempenho.

Dentre os diversos modelos de sistema de medição de desempenho existentes, três são destacados por Berry et al. (2009) em sua revisão dos temas emergentes sobre controle da gestão: os sistemas de medição de desempenho estratégicos, que tem como exemplo o modelo BSC conceituado anteriormente; o modelo de Robert Simon: alavancas de controle; e o modelo de gestão e controle de desempenho de Ferreira e Otley.

O modelo de Robert Simon, segundo Berry et al. (2009), evidencia o balanço entre quatro alavancas de controle: sistemas interativos, sistemas de controle de diagnósticos, sistemas de crenças e sistemas de fronteiras. Ainda, o modelo propõe o controle estratégico a partir do estabelecimento e implementação de quatro construtos-chave que são operacionalizados por meio dos quatro sistemas supracitados: valores centrais; riscos a serem evitados; incertezas estratégicas e variáveis de desempenho críticas. Alguns pesquisadores criticam o modelo de Simon por não incluir importantes controles informais como normas de grupos, socialização e cultura, assim como o fato das alavancas de controle terem sido desenvolvidas no nível da alta administração podendo ser, portanto, aplicáveis somente a este nível (COLLIER, 2005).

O terceiro modelo citado, proposto por Ferreira e Otley (2009), está organizado segundo cinco aspectos principais: (i) objetivos organizacionais e sua avaliação; (ii) planos e estratégias e sua implementação e avaliação contínua; (iii) metas de desempenho; (iv) regimes de incentivo; e (v) gerenciamento do conhecimento e da informação. Os autores desse modelo fornecem uma estrutura contendo doze questões com o objetivo de auxiliar os pesquisadores quanto à integração do controle e gerenciamento do desempenho. No entanto, existem críticas quanto às inter-relações entre as questões previstas.

No seu estudo de caso numa empresa chinesa, Liu et al. (2012) propõem um modelo que se baseia na *Soft Systems Methodology* utilizada para a articulação de problemas não-estruturados, sendo organizada como um processo de aprendizado.

Essa metodologia também identifica três elementos para um desempenho bem-sucedido (os “3 Es”):

- a) **Eficácia** - relacionado à definição quanto ao que se espera do sistema;
- b) **Eficiência** - relacionado à definição de como o sistema opera;
- c) **Efetividade** - relacionado à definição do porquê o sistema opera, ou seja, qual a sua contribuição para as metas organizacionais.

Ainda, a construção desse modelo contemplou as seguintes fases: a partir do (i) desenvolvimento dos objetivos estratégicos, com o uso do BSC e de mapas estratégicos, passando pela (ii) decomposição estruturada das atividades organizacionais necessárias, seguindo para a (iii) construção dos indicadores-chave de desempenho, com a especificação de metas, para posterior (iv) comunicação para toda a organização.

Esses autores destacam que o propósito do modelo é incentivar o planejamento proativo de gestores e subordinados quanto aos seus objetivos, antecipando, de forma construtiva, os possíveis problemas. Na análise dos resultados desse estudo, foram identificadas como vantagens do modelo: (i) sua completude, por perpassar dos objetivos estratégicos para a decomposição em processos e atividades, até o desenvolvimento de indicadores e metas; (ii) sua forma flexível e aberta, por poder ser aplicado numa grande variedade de organizações, incluindo os setores públicos; e (iii) seu caráter participativo, por encorajar o debate e a discussão, gerando comprometimento.

## 2.3 PRÁTICAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Como mencionado nas seções anteriores, a gestão das organizações do setor público vem transformando-se na busca por melhores desempenhos. Neste sentido, a medição do desempenho tem representado um importante papel no monitoramento das ações destas instituições.

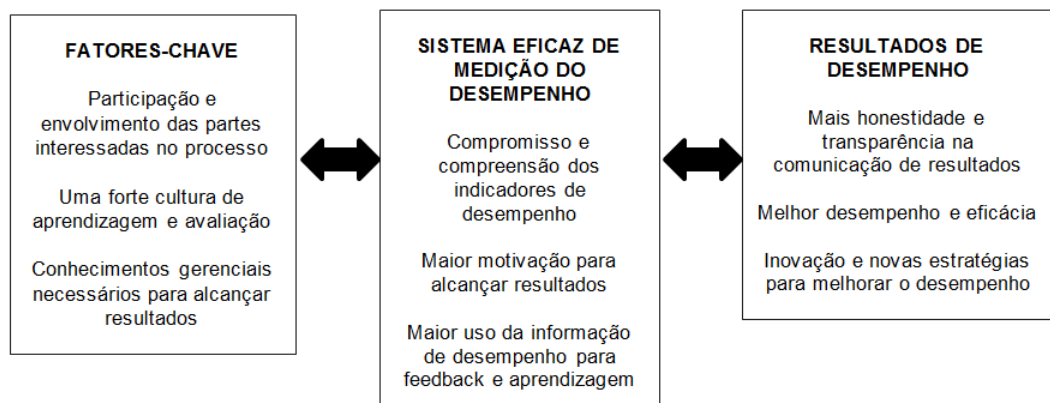
Além de servir para objetivos políticos, Verbeeten (2008) destaca que a medição do desempenho vinculada a objetivos e metas bem definidos promove a transparência dos gastos públicos, auxiliando também na comunicação, na aprendizagem e na avaliação da organização. Os resultados do estudo realizado por



esse autor sobre os impactos das práticas da gestão do desempenho em organizações do setor público nos Países Baixos sugerem que a definição de metas claras e mensuráveis está positivamente associada tanto ao desempenho quantitativo (eficiência, metas de produção) quanto ao desempenho qualitativo (efetividade, inovação, moral do funcionário). Além disso, a pesquisa apontou que as organizações do setor público enfrentam um compromisso entre atingir metas quantitativas (metas de desempenho de curto prazo) e metas qualitativas (metas de desempenho estratégico ou de longo prazo).

Um dos grandes desafios do setor público é afastar-se dos procedimentos burocráticos tradicionais e buscar novos paradigmas gerenciais na implementação de sistemas de medição de desempenho. Neste sentido, Goh (2012) aponta três fatores-chave para tornar a gestão do desempenho em organizações do setor público mais efetiva: (i) envolvimento das partes interessadas; (ii) cultura organizacional de aprendizagem e avaliação; e (iii) discernimento gerencial. Segundo esse autor, os fatores influenciam positivamente o desenvolvimento de um sistema de medição do desempenho que, por sua vez, influencia em resultados positivos para a organização. Desta forma, destaca que se os sistemas de medição de desempenho continuarem a ser implementados como um processo orientado de cima para baixo com envolvimento limitado das partes interessadas, se não houver uma forte cultura organizacional de aprendizagem e avaliação, e se não houver senso gerencial para a consecução dos objetivos, sua utilização será limitada, assim como os ganhos de desempenho. A Figura 4 apresenta as características do modelo proposto por Goh (2012).

**Figura 4 -** Características de um efetivo sistema de gestão do desempenho para o setor público



**Fonte:** Adaptado de Goh (2012, p. 38).

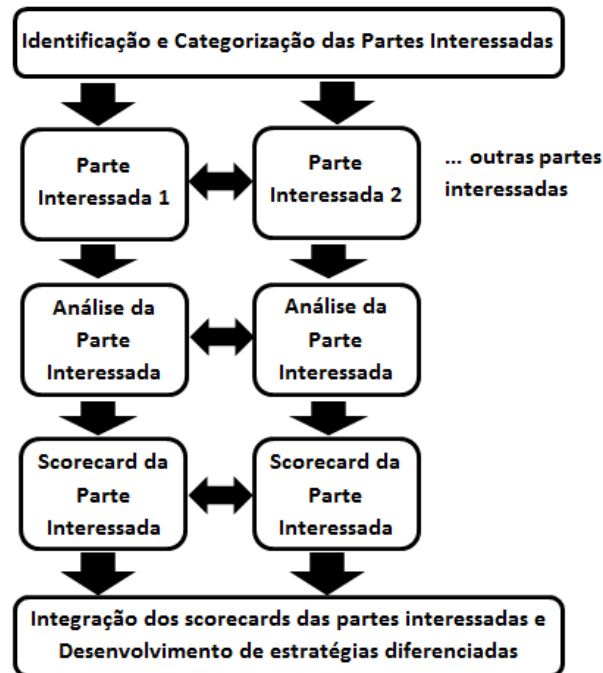
Considerando a multiplicidade de partes interessadas vinculadas ao setor público, McAdam, Hazlett e Casey (2005) analisaram o desenvolvimento e a aplicação da gestão do desempenho num departamento governamental britânico, a partir de uma abordagem mais integrada. Para isso, a organização empregou os modelos do *Balanced Scorecard* (BSC) e do Prisma de Desempenho. Primeiramente, foram identificados e categorizados os principais interessados por meio de uma forma simplificada do Prisma de Desempenho de Neely, Adams e Crowe (2001), que foi associada a abordagem do modelo BSC para o desenvolvimento de medidas de desempenho.

Com a abordagem do Prisma de Desempenho, a identificação e categorização das partes interessadas foi realizada com base nas seguintes questões:

- a) Quem são as nossas partes interessadas?
- b) Quais categorias de partes interessadas podem ser identificadas?
- c) Que conjuntos de medidas podem ser identificados para cada parte interessada?
- d) Como podem ser abordadas as sinergias e dicotomias existentes entre os grupos de partes interessadas?

A partir disso, os usuários finais dos serviços prestados, financiadores e reguladores foram analisados e, em seguida, agrupados em categorias. Assim, para cada categoria de partes interessadas foi desenvolvido um sistema de medição do desempenho e uma equipe de desenvolvimento foi constituída para atuar como facilitadora do processo, auxiliando os envolvidos na compreensão global da gestão do desempenho, quanto à utilização do modelo BSC e das medidas de desempenho associadas. Além disso, também foram atribuídas medidas mais abrangentes para os níveis de direção. A Figura 5 demonstra o modelo aplicado.

**Figura 5 - Modelo para gestão do desempenho**



**Fonte:** Adaptado de McAdam, Hazlett e Casey (2005, p. 259).

Pelo fato do BSC basear-se no atendimento das necessidades dos usuários finais, e a realidade do setor público incluir múltiplas partes interessadas com diferentes condições e exigências, a aplicação desse modelo foi realizada de forma adaptada, com a utilização de cinco perspectivas, ao invés de quatro como previsto no modelo de Kaplan e Norton (1992):

- a) estratégica, relacionada aos principais resultados de desempenho que refletem por que o serviço existe e o que ele espera alcançar;
- b) de serviço, relacionada à atenção dada pela organização aos usuários dos serviços e outras partes interessadas;
- c) de excelência operacional, que se refere à eficácia dos processos e dos recursos humanos, e inclui medidas como a satisfação dos funcionários;
- d) financeira, relacionada a forma como a organização gerencia seus fundos e mantém os custos baixos;
- e) de inovação e aprendizagem, relacionada à melhoria contínua, ao desenvolvimento e à geração de valor adicional para os usuários dos serviços e outras partes interessadas.

Dentre os resultados analisados nesse estudo de caso, foram encontrados fatores tanto positivos quanto negativos relacionados à abordagem adotada para a implementação da gestão do desempenho. Verificou-se que, apesar de a equipe compreender o sistema proposto e perceber seus benefícios, foi identificada certa preocupação quanto à continuidade do processo, pela falta de gerenciamento ao longo de todo o período de implementação. Além disso, o processo de implementação teria avançado sem as correspondentes mudanças nos sistemas de avaliação, recompensa e reconhecimento. Ainda, as ações de formação e desenvolvimento tiveram grande abrangência, porém foram encontradas poucas evidências quanto a sua efetividade.

O fato de a implementação ter se dado de forma vertical, juntamente com a ênfase na categorização das partes interessadas, resultou numa abordagem polarizada com uma visão simplificada das relações entre as partes interessadas. Neste sentido, McAdam, Hazlett e Casey (2005) recomendam que todo o processo de implementação seja acompanhado de um processo de revisão e melhoria contínua, e que seja estimulada a comunicação de forma transversal para evitar o insulamento das partes interessadas.

Mendes et al. (2012) também analisaram o uso da metodologia do BSC numa instituição do setor público, na Divisão de Higiene Urbana e Resíduos Sólidos do município de Loulé, em Portugal. Considerando as necessidades de gestão da Divisão, o modelo BSC foi escolhido por possibilitar a tradução da visão em estratégia, comunicando e associando objetivos estratégicos e indicadores com planos e definição de metas, alinhando iniciativas e favorecendo o aprendizado do órgão.

O processo de implementação iniciou com a identificação das prioridades estratégicas do órgão, as quais foram desdobradas em objetivos estratégicos que, por sua vez, foram enquadrados nas perspectivas previstas no modelo de Kaplan e Norton. A partir disso, um mapa estratégico foi elaborado para verificar as conexões entre as perspectivas e os objetivos, considerando as relações de causa-e-efeito entre estes.

A aplicação do modelo fundamentou-se nas quatro perspectivas previstas no modelo original, no entanto a sua estrutura hierárquica foi adequada à realidade do setor público. O Quadro 1 apresenta as diferenças identificadas pelos autores entre o setor público e o setor privado quanto às perspectivas do BSC.

**Quadro 1 - Diferenças entre o setor público e privado quanto às perspectivas do BSC**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>SETOR PÚBLICO</b>	<b>SETOR PRIVADO</b>
<b>Clientes</b>	A administração pública está focada nesta perspectiva, ocupando o topo da estrutura.	É a principal fonte para a organização atingir os seus objetivos. Ocupa a segunda posição na estrutura.
<b>Financeira</b>	É o meio para alcançar os objetivos, sendo o orçamento para operação da organização. Ocupa a parte inferior da estrutura, fornecendo recursos para toda a organização.	É a principal finalidade da organização (lucro), ocupando o topo da estrutura.
<b>Processos Internos</b>	Gera valor e satisfação para o cliente. A eficiência operacional está fundamentada no alinhamento desses processos estratégicos.	Aumenta o valor para o cliente, visando ao melhor desempenho financeiro (receita).
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Determina a melhoria dos processos, o uso eficiente dos recursos financeiros, aumentando a satisfação do cliente.	Determina a melhoria dos processos, a criação de valor, e o desempenho financeiro.

**Fonte:** Adaptado de Mendes et al. (2012, p. 22).

Para o monitoramento e a avaliação do sistema de gestão do desempenho, foram identificados os indicadores, levando-se em consideração a sua utilidade e relevância para o controle dos objetivos estratégicos definidos. Esses indicadores foram, então, distribuídos pelas perspectivas, e para estas foram atribuídos pesos de acordo com a sua relevância e contribuição para a missão do órgão: clientes - 25%; processos internos - 50%; aprendizagem e crescimento - 15%; e financeira - 10%. Também foram estabelecidos níveis de desempenho: excelente, atendido, zona de risco e não atendido. Desta forma, para cada indicador foi estabelecido um nível de tolerância de acordo com a sua importância para o desempenho global do órgão.

A experiência portuguesa apontou, segundo Mendes et al. (2012), o modelo BSC como um instrumento dinâmico, flexível e de fácil compreensão para os envolvidos. Neste sentido, os resultados destacaram a promoção do comprometimento de todos os níveis organizacionais, além do equilíbrio fornecido

pelo sistema de gestão de desempenho, baseado em equidade e eficiência, custo e benefício, desenvolvimento, capacidade e estabilidade.

No Brasil, a reforma na administração do setor público vem sendo apoiada em modelos que orientam os gestores públicos para os resultados almejados pelo governo. Rosa et al. (2014) propuseram a utilização do BSC numa fundação pública do município de Florianópolis. O painel estratégico, previsto no modelo, foi desenvolvido com algumas adaptações, com a adição de ramificações para três das quatro perspectivas:

- a) **Perspectiva Clientes – Ramificações:** sociedade e investidores;
- b) **Perspectiva Processos Internos – Ramificações:** gestão de clientes, inovação, gestão operacional e cidadania responsável;
- c) **Perspectiva Aprendizado e Crescimento – Ramificações:** recursos humanos e informação e crescimento.

Além disso, esses autores atribuíram maior relevância para a perspectiva dos clientes por entender que é por meio desta que se cumpre a missão de um ente público. A aplicação do BSC, segundo os autores, possibilitou a criação de metas mensuráveis a partir da tradução da estratégia com a inter-relação entre os objetivos, os indicadores de desempenho e os resultados esperados.

Giacomini, Marini e Afonso (2009) analisaram o modelo de gestão para resultados da cidade de Curitiba o qual se baseia em duas metodologias: o BSC e o Governo Matricial que visa equilibrar a baixa capacidade de implementação e a fragmentação das políticas públicas. O mapa estratégico foi construído a partir das seguintes perspectivas: impacto social, produção social e bom governo, e também foram definidos objetivos estratégicos em forma de prioridades que esclarecem o que deve ser alcançado e o que é crítico para seu sucesso. Além disso, foi adotado um modelo de contratualização em que os dirigentes dos órgãos e entidades da Prefeitura se comprometeram a cumprir as metas acordadas por meio de contratos de gestão.

O modelo de gestão do Governo de Minas Gerais analisado por Corrêa (2007) também interliga o planejamento estratégico com a gestão por resultados com a utilização de procedimentos de contratualização para a avaliação de desempenho, chamados de Acordos de Resultados. Esses acordos preveem a definição clara dos resultados e das metas a serem atingidos, concessão de autonomias referentes aos

meios, e incentivo ao desempenho por meio de, dentre outras medidas, recompensas pecuniárias. O propósito desses acordos, firmados com os órgãos e entidades subordinados ao governo, é garantir que os resultados definidos no planejamento sejam alcançados.

Na área da educação, Zanin et al. (2015) desenvolveram um painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior com base em quatro constructos: ensino, pesquisa, extensão e gestão, os quais foram desdobrados em sub-constructos. Os indicadores foram vinculados com base nos aspectos avaliados pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e visaram à melhoria das atividades-fim e da sustentabilidade das instituições.

De forma geral, os casos apresentados apontam a implementação da gestão do desempenho no setor público como um processo de identificação dos aspectos considerados importantes no contexto organizacional, de avaliação desses aspectos visualizando o desempenho organizacional, e promovendo, de maneira simultânea, ações de aperfeiçoamento. Assim, as experiências reforçam a necessidade de as organizações públicas analisarem os seus sistemas para assegurar uma gestão adequada, concentrando-se no monitoramento e na resposta eficaz às expectativas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo de implantar um sistema de medição de desempenho, o presente estudo baseou-se na gestão de desempenho de processos. A escolha por esse modelo considerou o contexto no qual foi desenvolvido o trabalho, o qual será descrito na próxima seção. Além disso, segundo Heckl e Moormann (2010), essa abordagem serve para avaliar o desempenho quanto à eficiência e à efetividade de um processo de negócio ao invés do desempenho de toda a organização. Assim, o modelo está adequado ao propósito deste estudo, que aborda o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho somente quanto à gestão de pessoas de uma universidade pública federal.

Desta forma, este capítulo apresenta, inicialmente, o contexto que apoiou o desenvolvimento deste trabalho e, após, descreve as etapas realizadas com base no modelo de gestão de desempenho de processos desenvolvido por Heckl e Moormann (2010).

#### 3.1 DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), objeto deste estudo, é uma instituição de mais de oitenta anos, com atuação do ensino básico à pós-graduação. Reconhecida pela sua excelência acadêmica, estando entre as cinco melhores do país segundo o Índice Geral de Cursos – IGC (BRASIL, 2017), a UFRGS vem empreendendo esforços para aperfeiçoar a sua gestão administrativa.

Um exemplo desse movimento foi o processo de construção do seu segundo Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2016-2026 (UFRGS, 2016), o qual tem como pressuposto básico o monitoramento dos objetivos estratégicos traçados, ressaltando a importância da avaliação dos processos de gestão, em todos os seus níveis, de forma contínua e permanente. Desta forma, a Universidade direciona-se para a gestão de desempenho de suas ações.

O desdobramento das diretrizes do PDI 2016-2026 ocorreu a partir da elaboração do Plano de Gestão 2016-2020 (UFRGS, 2017), que norteia a gestão do Reitorado e constitui o planejamento tático da universidade. Tendo sido concebido de forma a garantir o monitoramento dos objetivos estratégicos por meio de sua



derivação em ações de médio prazo, o Plano de Gestão prevê o acompanhamento da execução das ações e projetos do plano por meio de indicadores de desempenho.

O aprimoramento do processo de planejamento da UFRGS, que é parte da história recente da universidade, propiciou a realização do presente trabalho, visto que é consenso entre os estudiosos do tema que a gestão do desempenho deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização (CHENHALL, 2005; FELIX; FELIX; TIMÓTEO, 2011; FERREIRA; OTLEY, 2009; FOLAN; BROWNE, 2005; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; KAPLAN; NORTON, 1992; LIMA et al., 2013; SHULVER; LAWRIE, 2015). Neste sentido, o estudo dos objetivos estratégicos relacionados à gestão de pessoas, bem como dos seus desdobramentos em ações táticas e projetos operacionais foi fundamental para a construção do sistema de medição de desempenho. Cabe destacar que esse estudo foi desenvolvido no formato de pesquisa-ação, uma vez que a autora trabalha no setor responsável pela elaboração e acompanhamento do planejamento anual da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), que é o órgão da Administração Central responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento dos recursos humanos que abrangem os servidores da UFRGS, tendo também participado da construção dos objetivos e ações de gestão de pessoas para os planos estratégico e tático da universidade.

Outro elemento que contribuiu para o desenvolvimento deste estudo foi o projeto de implementação da gestão por processos na PROGESP. O projeto intitulado “Gestão por processos na PROGESP” foi iniciado em 2014, numa parceria com o Escritório de Processos da UFRGS pertencente à Pró-reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN) e tinha como principais objetivos: o mapeamento dos processos de gestão de pessoas, a sua automatização e a implementação de instrumentos de controle e monitoramento dos processos.

As primeiras fases do projeto geraram a diagramação de diversos processos de trabalho da unidade o que resultou em melhorias pontuais e auxiliou na padronização dos fluxos de atividades, no entanto, não se conseguiu avançar para o controle dos processos, ou seja, para a medição do seu desempenho. Desta forma, a experiência advinda da execução desse projeto substanciou a escolha pela abordagem da gestão de desempenho de processos para a construção do sistema,

fazendo com que os resultados obtidos servissem como base preparatória para o desenvolvimento do estudo.

### 3.2 ETAPAS DO TRABALHO

As etapas foram definidas de forma a atingir os objetivos propostos pelo trabalho e tiveram como base o modelo de Heckl e Moormann (2010). Resumidamente, esse modelo identifica que, com a definição do objetivo e dos fatores críticos de sucesso (FCSs) do processo, os critérios para avaliação dos resultados podem ser estabelecidos. Baseado nisso, o gestor do processo pode avaliar o seu desempenho e identificar possíveis correções de ações. Desta forma, as etapas foram realizadas considerando o passo-a-passo que esses autores propõem para a medição de desempenho de processos conforme consta no capítulo do Referencial Teórico. O Quadro 2 apresenta a estrutura das etapas desenvolvidas no trabalho, as quais são descritas mais detalhadamente na sequência do trabalho.

**Quadro 2** - Relação entre os objetivos e as etapas do trabalho

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ETAPAS</b>
Identificar indicadores de gestão de pessoas	Identificação dos processos de gestão de pessoas
	Definição dos objetivos e fatores críticos de sucesso (FCSs) dos processos
	Identificação dos indicadores de desempenho dos objetivos e FCSs
Desenvolver um modelo de sistema de medição de desempenho	Avaliação e seleção dos indicadores
	Definição da forma de apuração dos indicadores
	Definição do modelo de sistema de medição de desempenho
Analisar a implantação do sistema na Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Alimentação do sistema
	Validação do sistema

**Fonte:** elaborado pela autora (2018).

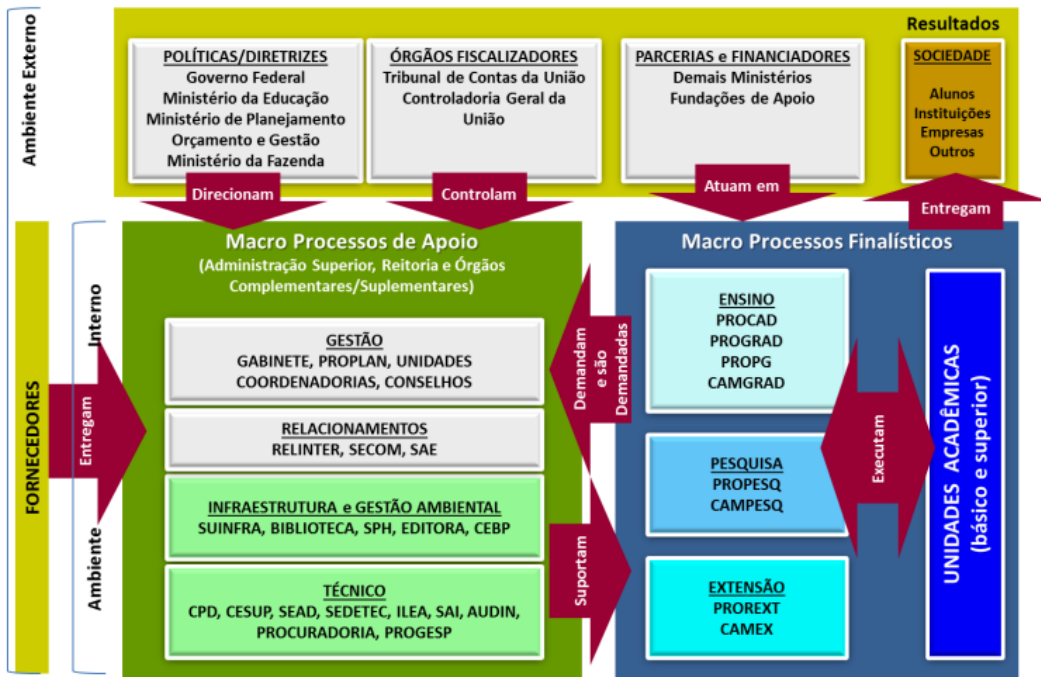
### 3.2.1 Identificação dos Processos de Gestão de Pessoas

O primeiro passo do modelo de Heckl e Moormann (2010) prevê o agrupamento dos processos de acordo com a arquitetura dos processos da organização. No entanto, a falta de compreensão da hierarquia dos processos de gestão de pessoas já tinha sido apontada como um dos pontos fracos para a execução do projeto “Gestão por processos na PROGESP”. Conforme Harrington (1993) já destacava, ainda no século passado, a abordagem de “cima para baixo” auxilia na compreensão da visão geral dos processos, com a definição dos macroprocessos e seu desdobramento em processos, subprocessos e atividades. Desta forma, considerou-se a “gestão de pessoas” como um macroprocesso da Instituição e passou-se para a identificação dos processos correspondentes.

Como ponto de partida, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, tendo sido encontrados poucos trabalhos que se propusessem a definir os processos de gestão de pessoas como um todo. Por se tratar de um estudo desenvolvido no setor público, o que implica em diferenças na gestão de pessoas em comparação ao setor privado, sendo o exemplo mais claro disso a seleção de pessoal por concurso público, torna-se fundamental considerar as particularidades da instituição objeto de análise. Assim, foram realizadas pesquisas à legislação que rege as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e aos documentos oficiais da UFRGS, como Estatuto e Regimento Geral, mapa de contexto (Figura 6), organogramas e estrutura organizacional (Figuras 7 e 8).

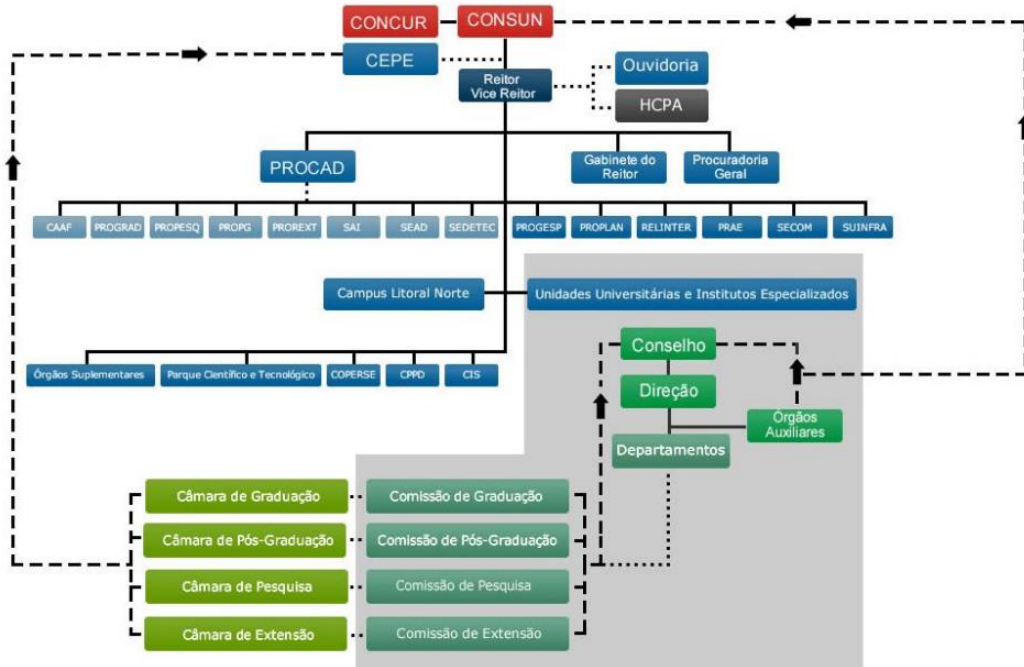
Para consolidar a construção da visão geral dos processos, utilizou-se o modelo proposto por Branco (2016) para a arquitetura de processos da UFRGS. Com base no mapa de processos proposto (Figura 9) e, mais especificamente, na caracterização do processo de gestão de pessoas da universidade (Figura 10), foi elaborado o mapeamento do macroprocesso de gestão de pessoas. O fluxograma foi diagramado com o uso do *software* Bizagi, ferramenta amplamente difundida na UFRGS e utilizada pelo Escritório de Processos da instituição.

Figura 6 - Mapa de contexto da UFRGS



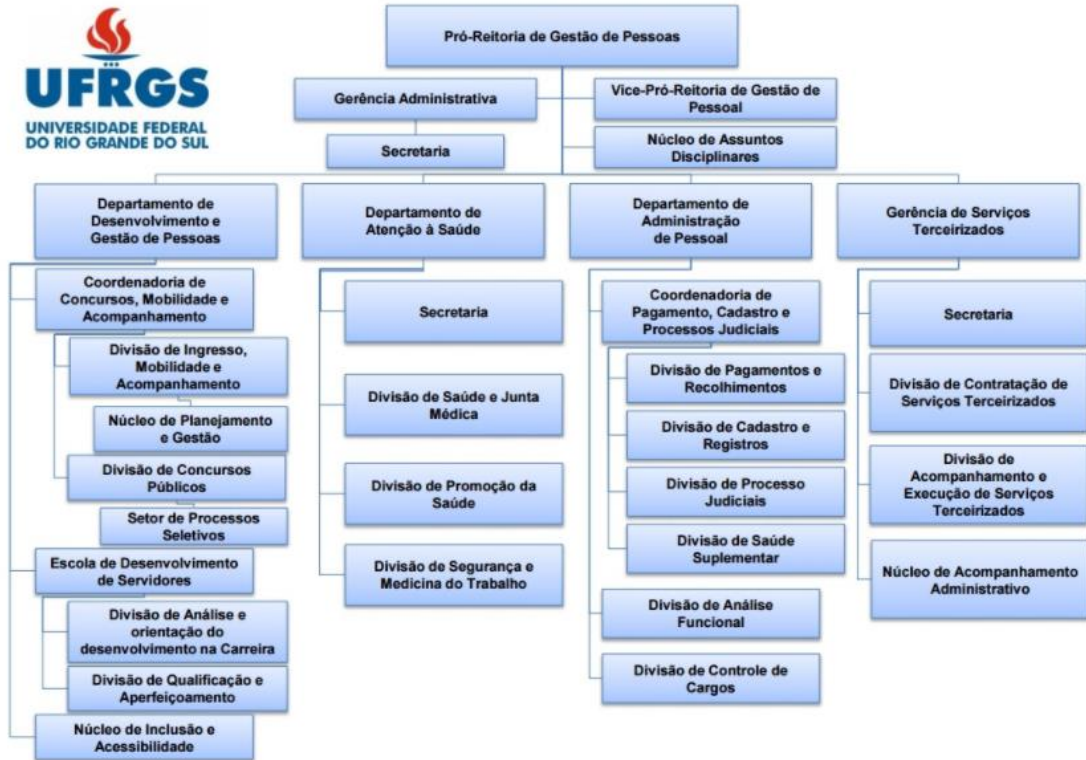
Fonte: Relatório de Gestão da UFRGS do exercício de 2016 (UFRGS, 2017)

Figura 7 - Organograma da UFRGS



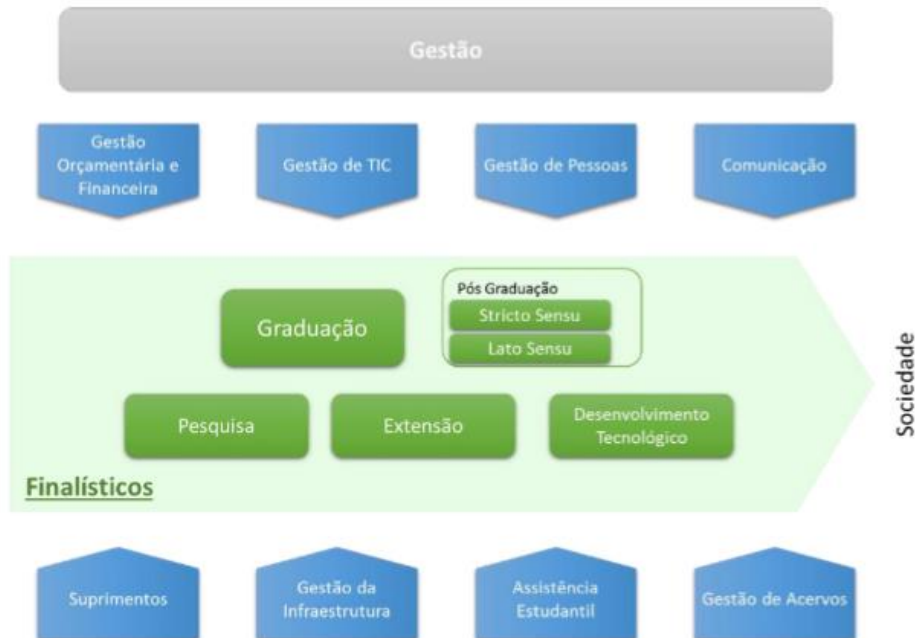
Fonte: Relatório de Gestão da UFRGS do exercício de 2016 (UFRGS, 2017).

Figura 8 - Organograma da PROGESP



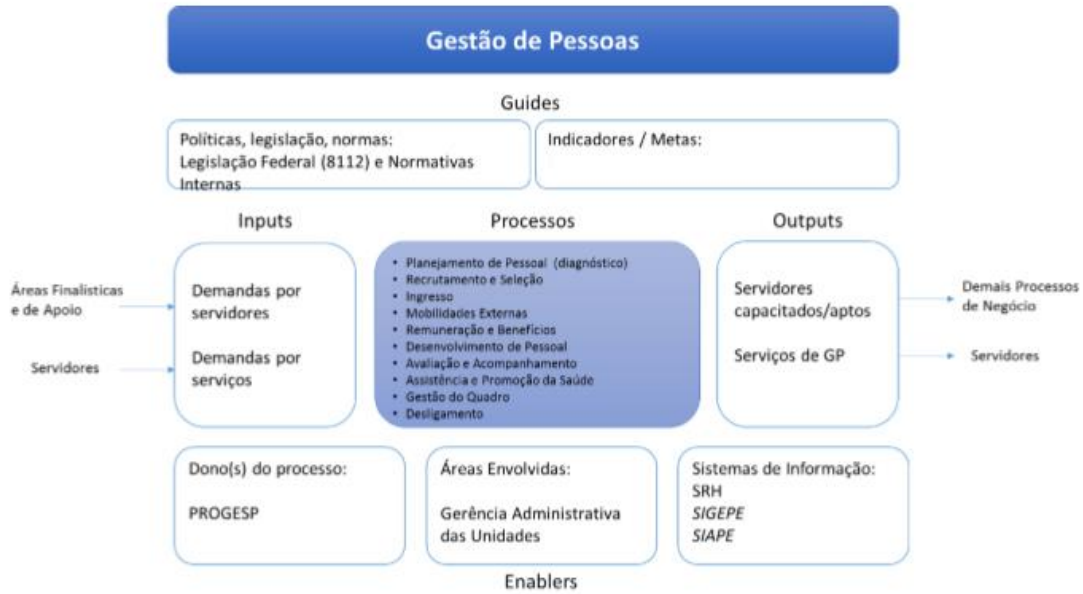
Fonte: PROGESP (2017).

Figura 9 - Proposta de mapa de processos da UFRGS



Fonte: Branco (2016).

**Figura 10** - Proposta de caracterização do processo de gestão de pessoas



Fonte: Branco (2016).

### 3.2.2 Definição dos Objetivos e Fatores Críticos de Sucesso (FCSs) dos Processos

De acordo com o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento - BPM CBOK, a melhor forma de entender o que medir em um processo é compreender primeiro o resultado desejado (ABPMP, 2013). Assim, para cada processo identificado, foi relacionado um objetivo e um ou mais FCSs. Os objetivos foram definidos a partir do planejamento de gestão de pessoas, considerando os objetivos estratégicos, constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2016-2026 (UFRGS, 2016), as ações táticas estabelecidas para o Plano de Gestão 2016-2020 (UFRGS, 2017) e as ações descritas no Planejamento Anual da PROGESP. Por exemplo, para o objetivo do processo “Desenvolver pessoas” foram analisados os objetivos das ações relacionadas ao desenvolvimento dos servidores. Também foi consultada a *webpage* da PROGESP para análise das atividades realizadas pelos setores e do Manual do Servidor, no qual constam informações sobre os processos administrativos de gestão de pessoas.

A identificação dos FCSs funciona como um método para determinar as premissas necessárias para alcançar os objetivos do negócio (SANCHEZ; ROBERT, 2010). Assim, além dos objetivos traçados para os processos, também foram considerados os seguintes parâmetros: (i) a capacidade e os recursos dos processos

(entrada), (ii) o fluxo do processo (processamento) e (iii) o produto ou serviço resultante (saída), os quais, segundo Heckl e Moormann (2010), podem representar os FCSs dos processos. Desta forma, para auxiliar na definição dos fatores, foi elaborada a caracterização dos processos por meio de uma adaptação do modelo SIPOC (do inglês: *Supplier, Input, Process, Output, Customer*) (Figura 11).

**Figura 11** - Modelo para caracterização dos processos com uso do SIPOC

	Supplier	Input	Process	Output	Customer
PROCESSO	ONDE COMEÇA	O QUE ENTRA	O QUE É FEITO	O QUE SAI	ONDE TERMINA

**Fonte:** adaptado do Guia BPM CBOK (ABPMP, 2013).

### 3.2.3 Identificação dos Indicadores de Desempenho dos Objetivos e FCSs

Conforme Heckl e Moormann (2010), os indicadores de desempenho servem para determinar o nível de atingimento das metas dos processos e para avaliar o grau de aderência aos fatores de sucesso. Então, ao relacionar indicadores aos objetivos e aos FCSs, torna-se possível estabelecer o acompanhamento do seu cumprimento e, portanto, é possível monitorar o desempenho do respectivo processo.

O BPM CBOK enfatiza que o modo como os processos são mensurados deve ser estabelecido de comum acordo pelas partes envolvidas para assegurar aceitação contínua (ABPMP, 2013). Nesta perspectiva, para a execução desta etapa, foram realizadas consultas aos setores atuantes nos processos, por e-mail e/ou encontros presenciais, para analisar os controles adotados pelas equipes, bem como as necessidades de levantamento e monitoramento relacionados às suas atividades; também, foram coletados alguns dados para construção e teste de indicadores.

Além disso, foram analisados os dados fornecidos nos relatórios de prestação de contas da unidade para os órgãos de controle. Para alguns casos, foi possível identificar na literatura alguns indicadores comumente utilizados para medir o desempenho em gestão de pessoas, tais como: índice de absenteísmo, de rotatividade, entre outros. Com isso, chegou-se numa lista preliminar de 70 possíveis indicadores distribuídos entre os diferentes processos.

### 3.2.4 Avaliação e Seleção dos Indicadores

Para iniciar a construção do modelo de sistema de medição de desempenho dos processos de gestão de pessoas foi realizada uma seleção dos indicadores da lista preliminar. No entanto, antes da seleção, foi necessário diferenciar os elementos identificados entre indicadores de desempenho (41 itens) e informações gerenciais (29 itens). Essa classificação foi feita após ser verificado que alguns itens não eram capazes de mensurar o desempenho dos processos, não atendendo a nenhuma das seguintes dimensões: tempo, custo, capacidade ou qualidade. Contudo, os elementos classificados como informações gerenciais foram mantidos no modelo para complementar a análise dos processos, visto que foram considerados pelos gestores como importantes para demonstrar um panorama do trabalho realizado.

Conforme o BPM CBOK, o sistema de medição de desempenho dos processos deve considerar os indicadores vitais, evitando o trivial (ABPMP, 2013). Nesta perspectiva, para a seleção, foi realizada uma avaliação dos itens identificados, considerando os seguintes fatores avaliativos: (i) utilidade, (ii) simplicidade, (iii) disponibilidade, (iv) tempestividade, (v) confiabilidade da fonte e (vi) confiabilidade metodológica. Os fatores foram adaptados considerando o trabalho elaborado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão sobre indicadores para a gestão pública (BRASIL, 2012), bem como do BPM CBOK a respeito das características indispensáveis aos indicadores. O Quadro 3 apresenta o que foi considerado para cada fator para a avaliação dos itens.

**Quadro 3** - Descrição dos fatores avaliativos

<b>Fator avaliativo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Utilidade</b>	Relevância e impacto do item com relação ao objetivo e/ou FCS.
<b>Simplicidade</b>	O item é de fácil compreensão?
<b>Disponibilidade</b>	Viabilidade e facilidade quanto à coleta de dados. Os dados utilizados para a apuração do item são de fácil obtenção?
<b>Tempestividade</b>	Os dados que compõem o indicador são acionáveis em tempo oportuno para o seu uso?
<b>Confiabilidade da fonte</b>	A origem dos dados é confiável, fornecendo dados exatos e precisos?
<b>Confiabilidade metodológica</b>	Os métodos de coleta dos dados e o seu processamento são confiáveis?

**Fonte:** elaborado pela autora (2018).



Para cada fator, foi atribuída nota considerando a escala de 1 a 9; onde 1 significa baixa, 3, média e 9, alta. Para fins de cálculo do resultado final, foram estabelecidos pesos diferenciados a partir do agrupamento dos fatores. Os fatores i, iii e v foram considerados essenciais para a viabilidade dos indicadores recebendo, portanto, pesos maiores. As notas foram atribuídas pela autora deste trabalho com base nas informações coletadas junto aos setores na etapa anterior, principalmente, com relação à disponibilidade e à fonte dos dados. Cabe salientar que os itens classificados como informações gerenciais também foram avaliados pelos mesmos critérios. O Quadro 4 e a Figura 12 demonstram a estrutura da avaliação e a composição do resultado final, respectivamente.

**Quadro 4 – Estrutura da avaliação dos itens**

PROCESSO	OBJETIVO E FCS	CLASSIFICAÇÃO DO ITEM	AVALIAÇÃO DO ITEM						RESULTADO FINAL
			Utilidade	Simplicidade	Disponibilidade	Tempestividade	Confiabilidade da fonte	Confiabilidade metodológica	
		indicador ou informação gerencial	Nota atribuída considerando a escala 1, 3, 6 e 9	Nota atribuída considerando a escala 1, 3, 6 e 9	Nota atribuída considerando a escala 1, 3, 6 e 9	Nota atribuída considerando a escala 1, 3, 6 e 9	Nota atribuída considerando a escala 1, 3, 6 e 9	Nota atribuída considerando a escala 1, 3, 6 e 9	

Fonte: elaborado pela autora (2018).

**Figura 12 - Composição do resultado final**

	Fatores avaliativos	Peso
Grupo avaliativo 1	(i) Utilidade	80
	(ii) Simplicidade	20
Grupo avaliativo 2	(iii) Disponibilidade	80
	(iv) Tempestividade	20
Grupo avaliativo 3	(v) Confiabilidade da fonte	80
	(vi) Confiabilidade metodológica	20

$$\text{Resultado Final} = (i * 0,80 + ii * 0,20)/9 * (iii * 0,80 + iv * 0,20)/9 * (v * 0,80 + vi * 0,20)/9$$

Fonte: elaborado pela autora (2018).

A seleção dos itens foi realizada a partir do ranqueamento por processo dos resultados finais, ou seja, os resultados não foram comparados entre todos os elementos. Contudo, alguns itens foram selecionados apesar dos seus baixos resultados, em função da sua relevância para a construção do sistema de medição de

desempenho. No total, foram selecionados 42 itens, sendo 29 indicadores e 13 informações gerenciais.

### **3.2.5 Definição da Forma de Apuração dos Indicadores**

Após a seleção, partiu-se para a apuração dos indicadores, analisando-se a forma como são medidos. Segundo Heckl e Moormann (2010), as medidas de desempenho devem atender a dois requisitos: materializar o indicador de desempenho e deixar o indicador mensurável. Ainda, de acordo com o guia BPM CBOK, para a medição é preciso ter sempre claro o que vai ser medido, o que estamos tentando avaliar e qual é o elemento de comparação (ABPMP, 2013).

Neste sentido, foram realizados alguns testes com os dados coletados preliminarmente com os setores, a fim de determinar a forma de mensuração dos dados. Entretanto, como mencionado anteriormente, só é possível determinar como está o desempenho do processo se forem estabelecidos os padrões de referência com os quais a medição deve ser comparada. Assim, para cada indicador foi definido um parâmetro de referência, considerando os objetivos e FCSs estabelecidos.

Para os indicadores advindos de instrumentos avaliativos utilizados pela Instituição, foram consideradas as métricas de desempenho definidas em seus regulamentos (escala de avaliação, composição de resultado). Cabe destacar que, para a maioria, não existiam critérios pré-definidos e, em alguns casos, o próprio gestor não conseguiu identificar o padrão de desempenho esperado. Sendo assim, para estes, foram estabelecidos parâmetros de acordo com: a média histórica de desempenho, a legislação vigente, ou a literatura sobre o tema. Ainda, a partir da extensa pesquisa investida na definição dos parâmetros, também foi possível validar a capacidade de mensuração de desempenho dos itens selecionados.

Com o objetivo de facilitar a compreensão dos indicadores, optou-se por desenvolver a forma de cálculo considerando o resultado final de 0 (péssimo desempenho) a 1 (excelente desempenho). A escolha de uma escala única facilita a representação gráfica e rápida interpretação dos indicadores, potencializando a análise gerencial do desempenho dos processos.

Ainda nesta etapa, para a apuração do resultado final dos processos foram atribuídos pesos diferenciados para os indicadores, pois considerou-se que aqueles

relacionados ao objetivo do processo tinham maior relevância para a medição do desempenho dos processos dos que os vinculados aos FCSs. Desta forma, o resultado do desempenho dos processos foi calculado pela média ponderada dos resultados dos indicadores.

### **3.2.6 Definição do Modelo de Sistema de Medição de Desempenho**

Nesta etapa foram definidos aspectos fundamentais para a operacionalização do sistema proposto, relacionados a sua apresentação e ao seu regramento. Cabe destacar que o modelo do sistema de medição de desempenho foi desenvolvido em formato de planilhas eletrônicas, por ser considerada uma boa ferramenta para construção de painéis de indicadores, e por, atualmente, não existir na universidade uma plataforma programada para a extração e interligação dos dados conforme o necessário para a operacionalização do sistema.

Segundo o Guia BPM CBOK, a forma de apresentação de um painel de desempenho deve prover uma imagem clara e deve estar relacionada ao seu uso (ABPMP, 2013). Assim, para definir o melhor formato para visualização do sistema de medição de desempenho, foram realizados testes de *layout*, visando à apresentação dos resultados com clareza e fácil entendimento. Desta forma, buscou-se contemplar tanto a explicação da forma de apuração dos indicadores quanto a apresentação gráfica dos seus resultados.

Para um sistema de medição de desempenho ser efetivo, além de definir o que será medido, deve-se determinar quando será medido e por quem (KUTUCUOGLU et al., 2001). Com isso, para consolidar o modelo do sistema para sua implantação na PROGESP, também foram definidos os responsáveis pela alimentação do sistema, e estabelecida a periodicidade para levantamento dos dados e para revisão do sistema.

Para a definição dos responsáveis pelo levantamento de dados e apuração dos indicadores, foram analisados os setores envolvidos em cada processo. Também foi considerado o nível de acesso desses setores aos sistemas e controles utilizados para extração dos dados.

Quanto à periodicidade para o levantamento dos dados, foram considerados aspectos relacionados ao acompanhamento das variações de desempenho e de facilidade de uso. Já a revisão do sistema foi estabelecida considerando os prazos de

acompanhamento das ações e projetos dos planos tático e operacional de gestão de pessoas.

### **3.2.7 Alimentação do Sistema**

A segunda coleta de dados teve o objetivo de levantar os dados para a operacionalização do sistema. Para a análise dos resultados obtidos com a implantação do sistema, estabeleceu-se o período de seis meses (maio a outubro de 2017). Assim, foram coletados dados de junho de 2016 até outubro de 2017, para que fosse possível a análise de resultados acumulados.

A coleta foi realizada com o apoio dos gestores e equipes de 16 setores da PROGESP. Em alguns casos, para um indicador, foram solicitados dados para mais de um setor, devido ao caráter interfuncional dos processos. Todos os dados foram enviados pelos setores em planilhas eletrônicas originárias de extrações de sistemas informatizados desenvolvidos pelo Centro de Processamento de Dados da UFRGS (CPD), assim como de controles internos dos setores, cujos levantamentos são manuais.

### **3.2.8 Validação do Sistema**

De acordo com o Guia BPM CBOK, o desempenho está sujeito a interpretações a partir da perspectiva da pessoa ou do grupo, considerando os dados e seu contexto, sendo fundamental que a forma de mensuração seja estabelecida de comum acordo pelas partes interessadas e que esse acordo seja revisado regularmente (ABPMP, 2013). Neste sentido, para validar o sistema de medição, foi realizada uma reunião com a direção da PROGESP. Optou-se pela avaliação da direção da PROGESP, uma vez que esses gestores, ainda que apoiadores do projeto, não acompanharam diretamente o desenvolvimento do trabalho, diferentemente dos setores hierarquicamente inferiores que participaram mais ativamente, em função das coletas de dados realizadas nas etapas anteriores.

Nessa reunião, foi apresentado o método para construção do modelo, seguido pela demonstração do sistema e suas funcionalidades e, ao final, foi aplicado um questionário para avaliação do sistema. O formulário (Quadro 5) foi elaborado com

base nos aspectos propostos pelos autores Franco-Santos et al. (2007), quanto ao propósito, propriedades e procedimentos dos sistemas de medição de desempenho.

**Quadro 5** - Formulário de avaliação do sistema de medição de desempenho

<b>Quanto às propriedades e aos procedimentos do Sistema de Indicadores de Desempenho apresentado, avalie os itens abaixo, atribuindo nota de 0 (não atende) a 10 (atende plenamente):</b>	<b>Nota</b>	<b>Comentários</b>
Seleção de indicadores		
Forma de cálculo e parâmetros de desempenho		
Fonte de dados, método de coleta, responsabilidades		
Periodicidade de levantamento (trimestral)		
Periodicidade de revisão (anual)		
Formato do painel, gráficos, filtros		
<b>Quanto ao (s) papel (éis) do Sistema de Indicadores de Desempenho apresentado, avalie os itens abaixo, atribuindo nota de 0 (não atende) a 10 (atende plenamente):</b>	<b>Nota</b>	<b>Comentários</b>
Monitoramento e avaliação do desempenho dos processos		
Planejamento e implementação de ações estratégicas		
Suporte à tomada de decisão gerencial		
<i>Feedback</i> e melhoria contínua		
Prestação de contas		
Comunicação interna e externa		
Reconhecimento		
<b>Comentários gerais:</b>		

**Fonte:** elaborado pela autora (2018).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos com o desenvolvimento das etapas descritas na seção anterior.

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

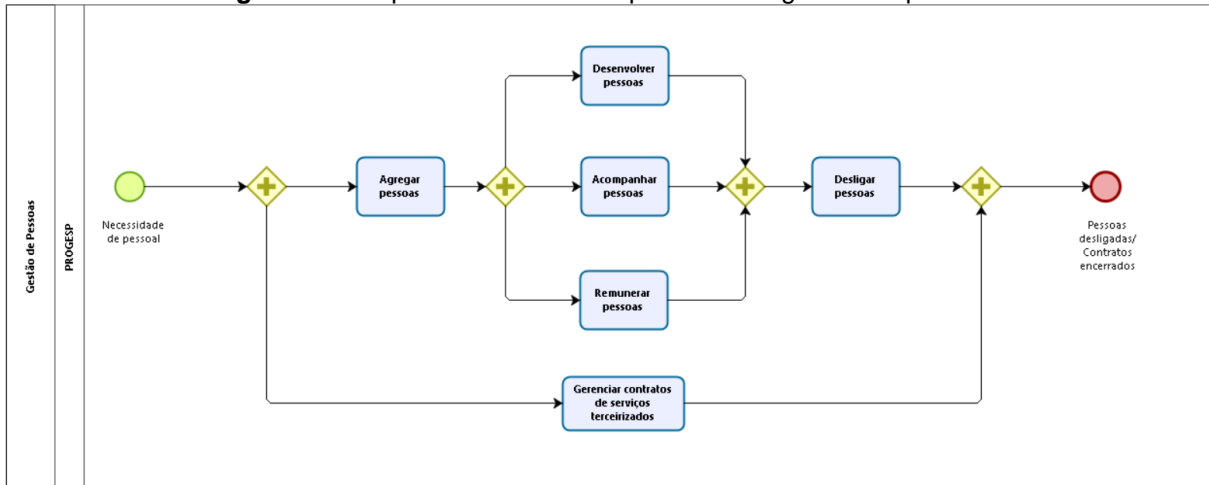
A partir de documentos e estudos relacionados à estrutura e à hierarquia de processos da Instituição, foram distinguidos, preliminarmente, três grandes processos integrantes do macroprocesso de gestão de pessoas: (i) seleção de pessoal, (ii) gestão de pessoal e (iii) desligamento de pessoal. Apesar de contemplar uma visão geral, essa primeira versão era muito abrangente, o que criaria dificuldades para o desenvolvimento das próximas etapas do estudo. Neste sentido, foi realizado o desdobramento do processo de gestão de pessoal em: desenvolvimento de pessoal, acompanhamento de pessoal e remuneração de pessoal. Além disso, o processo de selecionar pessoas foi substituído por “agregar pessoas”, pois entendeu-se que o primeiro se restringia à realização dos concursos públicos, não contemplando aspectos quanto ao acolhimento dos servidores ingressantes.

Os processos identificados estavam relacionados aos recursos humanos que abrangem os servidores da Instituição. No entanto, pela estrutura da UFRGS, a gestão de pessoas também contempla os serviços terceirizados. Todavia, esse processo não compreende a gestão do pessoal terceirizado, mas sim dos contratos com as empresas prestadoras do serviço. Desta forma, o processo de gerenciamento de contratos de serviços terceirizados também foi considerado para o desenvolvimento do trabalho. Cabe destacar que, em muitas universidades federais, esse processo é realizado pelo órgão responsável pela gestão de todos os contratos, convênios e projetos da Instituição.

A Figura 13 apresenta o diagrama do fluxo do macroprocesso de gestão de pessoas, realizado com a utilização da notação BPMN para a modelagem, no qual estão identificados os processos mencionados. Cada processo identificado no fluxo envolve subprocessos de diferentes setores, devido ao caráter interfuncional deste nível de mapeamento. Isso pode ser identificado, principalmente, nos processos de agregar e acompanhar pessoas, cujo fluxo de trabalho perpassa setores até mesmo de diferentes departamentos da PROGESP, ao contrário dos outros processos, que

estão mais concentrados em poucos setores de um mesmo departamento. Cabe destacar que não foi realizado o detalhamento dos processos em subprocessos e atividades, visto que se optou por demonstrar o desempenho global da gestão de pessoas, ou seja, de forma ampla.

**Figura 13 - Mapeamento do macroprocesso de gestão de pessoas**



**Fonte:** elaborado pela autora (2018).

#### 4.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DOS PROCESSOS

Os objetivos dos processos foram definidos, principalmente, com base nas ações e nos projetos de gestão de pessoas constantes nos planos estratégico, tático e operacional. O Quadro 6 apresenta os objetivos e os recursos utilizados para a sua construção. O detalhamento completo do que foi extraído dos recursos e utilizado para a descrição dos objetivos consta no Apêndice A.

Quadro 6 - Objetivos dos processos e a relação de recursos utilizados

(Continua)

PROCESSO	OBJETIVO	RECURSOS	
<b>Agregar pessoas</b>	Selecionar pessoas atendendo às necessidades da Instituição e promovendo o seu acolhimento e integração.	PDI 2016-2026	Descrição dos perfis do corpo técnico-administrativo e docente
			Objetivos estratégicos de gestão de pessoas
		Plano de Gestão 2016-2020	Ações vinculadas ao objetivo organizacional "Desenvolver a Gestão de pessoas"
		Planejamento Anual da PROGESP	Objetivo e etapas da Ação "Ingresso e Acompanhamento de Servidores"
<b>Desenvolver pessoas</b>	Promover a capacitação dos servidores, de forma sistemática, permanente, integrada e alinhada aos objetivos institucionais.	PDI 2016-2026	Apresentação da organização administrativa: estrutura, infraestrutura, TIC e pessoas
			Descrição dos perfis do corpo técnico-administrativo e docente
			Objetivos estratégicos de gestão de pessoas
		Plano de Gestão 2016-2020	Ações vinculadas ao objetivo organizacional "Desenvolver a Gestão de pessoas".
Planejamento Anual da PROGESP	Objetivo e etapas da Ação "Desenvolvimento de Servidores"		
<b>Acompanhar pessoas</b>	Desenvolver ações quanto à vida do servidor no ambiente de trabalho, visando a sua valorização e ao seu bem-estar.	PDI 2016-2026	Princípios e Valores da UFRGS
			Apresentação da organização administrativa: estrutura, infraestrutura, TIC e pessoas
			Descrição dos perfis do corpo técnico-administrativo e docente
			Objetivos estratégicos de gestão de pessoas
		Plano de Gestão 2016-2020	Objetivos de Impacto Social
			Ações vinculadas ao objetivo de impacto social "Promover o bem-estar da comunidade universitária".
		Planejamento Anual da PROGESP	Objetivo e etapas das Ações: "Assistência e Promoção à Saúde", "Inclusão e Acessibilidade na UFRGS" e "Ingresso e Acompanhamento de Servidores"
Atividades dos setores da PROGESP	Descrição das atribuições dos setores: Divisão de Ingresso, Mobilidade Acompanhamento e Departamento de Atenção à Saúde.		



(Conclusão)

PROCESSO	OBJETIVO	RECURSOS	
<b>Remunerar pessoas</b>	Realizar a elaboração e o controle de folhas de pagamento, o recolhimento de encargos sociais e a administração de informações relacionadas ao pagamento dos servidores ativos, aposentados e pensionistas.	Planejamento Anual da PROGESP	Objetivo da Ação "Administração de Pessoal"
		Atividades dos setores da PROGESP	Descrição das atribuições do setor Departamento de Administração de Pessoal
		Legislação	Lei Nº 8.852, de 4 de fevereiro de 1994
<b>Desligar pessoas</b>	Efetivar a saída de pessoal, voluntária ou compulsória, em acordo com a legislação vigente e preservando a integridade da Instituição e do servidor.	Planejamento Anual da PROGESP	Objetivo e etapas da Ação "Administração de Pessoal"
		Manual do Servidor	Descrição dos processos administrativos de aposentadoria voluntária por tempo de contribuição e de exoneração de cargo efetivo.
<b>Gerenciar contratos de serviços terceirizados</b>	Administrar a prestação dos serviços terceirizados, considerando o planejamento das contratações e o acompanhamento da execução dos contratos.	Plano de Gestão 2016-2020	Ação vinculada ao objetivo organizacional "Ampliar e aperfeiçoar as práticas de governança institucional"
		Planejamento Anual da PROGESP	Objetivo da Ação "Gestão de Terceirizados"
		Atividades dos setores da PROGESP	Descrição das atribuições dos setores: Divisão de Acompanhamento e Execução de Serviços Terceirizados e Divisão de Contratos de Serviços Terceirizados.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Com a identificação do que é necessário para atingir o objetivo do processo e o levantamento do que é feito no processo, foi possível determinar os seus Fatores Críticos de Sucesso (FCSs). Para auxiliar o levantamento, foi realizada a caracterização dos processos a partir da análise dos diagramas dos fluxos de trabalho elaborados durante o projeto "Gestão por Processos na PROGESP". Além disso, foram analisadas as entregas previstas para as etapas de execução das ações e projetos de gestão de pessoas. O Quadro 7 apresenta a caracterização dos processos realizada com base no modelo SIPOC.

**Quadro 7 - Caracterização dos processos de gestão de pessoas**

<b>PROCESSO</b>	<b>ONDE COMEÇA</b>	<b>O QUE ENTRA</b>	<b>O QUE É FEITO</b>	<b>O QUE SAI</b>	<b>ONDE TERMINA</b>
<b>Agregar pessoas</b>	PROGESP	Necessidade de pessoal	Realização de seleção por meio de concursos públicos	Servidores encaminhados para o trabalho	Unidades acadêmicas ou administrativas
			Alocação de pessoal		
<b>Desenvolver pessoas</b>	PROGESP	Servidores encaminhados para o trabalho	Identificação das necessidades de capacitação	Servidores melhor capacitados	Unidades acadêmicas ou administrativas
			Promoção de ações para capacitação		
			Avaliação das ações de capacitação		
<b>Acompanhar pessoas</b>	PROGESP	Servidores encaminhados para o trabalho	Zelo pela vida funcional	Servidores acompanhados	Unidades acadêmicas ou administrativas
			Promoção da qualidade de vida		
			Assistência e promoção à saúde		
			Remanejamento de pessoal		
<b>Remunerar pessoas</b>	PROGESP	Servidores encaminhados para o trabalho	Realização de pagamentos e recolhimentos	Servidores remunerados	Unidades acadêmicas ou administrativas
<b>Desligar pessoas</b>	PROGESP	Servidores capacitados, acompanhados e remunerados	Realização do desligamento	Servidores desligados	Comunidade
<b>Gerenciar contratos de serviços terceirizados</b>	PROGESP	Necessidade de pessoal	Planejamento dos contratos	Prestação de serviços terceirizados	Unidades acadêmicas ou administrativas
			Execução e acompanhamento dos contratos		
			Avaliação dos serviços prestados		

**Fonte:** elaborado pela autora (2018).

O Quadro 8 apresenta os objetivos e fatores críticos de sucesso dos processos de gestão de pessoas. Nele, pode ser verificada uma relação maior de FCSs para os processos de agregar, desenvolver e acompanhar pessoas, o que pode ser explicado pelo fato desses processos abrangerem um maior número de subprocessos e, muitos desses, interfuncionais. Outro fator que pode ter influenciado nessa distribuição é o

caráter mais subjetivo desses processos que geralmente demanda mais perspectivas para o seu entendimento e desenvolvimento.

**Quadro 8 - Objetivos e FCSs dos processos de gestão de pessoas**

<b>Agregar pessoas</b>	
OBJETIVO	Selecionar pessoas atendendo às necessidades da Instituição e promovendo o seu acolhimento e integração.
FCS	Elaboração e execução do edital Agilidade na reposição de vagas Análise do perfil e alocação Ações de integração no trabalho
<b>Desenvolver pessoas</b>	
OBJETIVO	Promover a capacitação dos servidores, de forma sistemática, permanente, integrada e alinhada aos objetivos institucionais.
FCS	Oferta de ações vinculadas às necessidades institucionais Investimento em desenvolvimento Incentivo ao desenvolvimento Formação de gestores
<b>Acompanhar pessoas</b>	
OBJETIVO	Desenvolver ações quanto à vida do servidor no ambiente de trabalho, visando a sua valorização e ao seu bem-estar.
FCS	Ações de promoção da saúde e vigilância aos ambientes de trabalho Avaliação de desempenho Apuração de irregularidades Política de alocação/relocação Administração de conflitos Reconhecimento Inclusão social Zelo pela vida funcional
<b>Remunerar pessoas</b>	
OBJETIVO	Realizar a elaboração e o controle de folhas de pagamento, o recolhimento de encargos sociais e a administração de informações relacionadas ao pagamento dos servidores ativos, aposentados e pensionistas.
FCS	Cumprimento da legislação vigente ( <i>compliance</i> )
<b>Desligar pessoas</b>	
OBJETIVO	Efetivar a saída de pessoal, voluntária ou compulsória, em acordo com a legislação vigente e preservando a integridade da Instituição e do servidor.
FCS	Identificação dos motivos
<b>Gerenciar contratos de serviços terceirizados</b>	
OBJETIVO	Administrar a prestação dos serviços terceirizados, considerando o planejamento das contratações e o acompanhamento da execução dos contratos.
FCS	Cumprimento da legislação vigente ( <i>compliance</i> ) Avaliação da qualidade dos serviços prestados

Fonte: elaborado pela autora (2018).

#### 4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO PARA OS OBJETIVOS E FCSs

O levantamento dos indicadores foi realizado junto aos setores com maior atuação nos processos identificados e manteve o foco na mensuração do alcance dos objetivos e inclusão dos FCSs estabelecidos. Nessas consultas, foi possível identificar que poucos setores mantinham ou utilizavam algum instrumento estruturado para o monitoramento das suas atividades. Mesmo assim, muitos gestores sugeriram possíveis indicadores para os processos e alguns chegaram a criar controles para sua operacionalização. O Quadro 9 relaciona os setores consultados.

**Quadro 9** - Relação de setores consultados para a identificação dos indicadores

<b>PROCESSOS</b>	<b>SETORES</b>
<b>Agregar pessoas</b>	CCMA (Coordenadoria de Concursos, Mobilidades e Acompanhamento) DIMA (Divisão de Ingresso, Mobilidades e Acompanhamento)
<b>Desenvolver pessoas</b>	EDUFRGS (Escola de Desenvolvimento dos Servidores da UFRGS) DQA (Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento).
<b>Acompanhar pessoas</b>	DAS (Departamento de Atenção à Saúde) DPS (Divisão de Promoção da Saúde) DSMT (Divisão de Saúde e Medicina do Trabalho) DIMA (Divisão de Acompanhamento, Mobilidades e Acompanhamento) INCLUIR (Núcleo de Inclusão e Acessibilidade) NAD (Núcleo de Assuntos Disciplinares)
<b>Remunerar pessoas</b>	CPCPJ (Coordenadoria de Pagamentos, Cadastros e Processos Judiciais)
<b>Desligar pessoas</b>	DAP (Departamento de Administração de Pessoal) DAF (Divisão de Análise Funcional)
<b>Gerenciar contratos de serviços terceirizados</b>	GERTE (Gerência de Serviços Terceirizados) DCST (Divisão de Contratação de Serviços Terceirizados) DAEST (Divisão de Acompanhamento e Execução de Serviços Terceirizados)

**Fonte:** elaborado pela autora (2018).

Para complementar o levantamento, foram consultados os relatórios de prestação de contas elaborados pela PROGESP e destinados a órgãos internos e externos, nos quais foram encontrados elementos para mensuração de desempenho. Por fim, foi realizada uma análise dos módulos de sistemas amplamente utilizados pelos setores para registro de informações: Sistema de Recursos Humanos (SRH) e Sistema de Documentos Eletrônicos (SDE) para verificar as possibilidades de extrações de dados. A partir disso, foi elaborada uma lista preliminar com 70 possíveis indicadores para medição do desempenho dos processos (Quadro 10).

Quadro 10 - Lista preliminar de indicadores

(Continua)

PROCESSOS	OBJETIVO / FCS	ITENS IDENTIFICADOS
<b>Agregar pessoas</b>	OBJETIVO: Selecionar pessoas de forma a atender as necessidades da Instituição, promovendo o seu acolhimento e integração.	Índice de desempenho no estágio probatório
		Desligamentos no estágio probatório
		Índice de satisfação dos ingressantes
		Índice de rotatividade
		Custos de rotatividade
	FCS: Agilidade na reposição de vagas	Tempo de reposição da vaga
		Retificações do edital
		Tempo médio do concurso público
		Nº de admissões
		% de contratação temporária do quadro de docentes
		Nº de editais
	FCS: Análise do perfil e alocação	% de pessoas nomeadas que entraram em exercício
		Índice de desempenho no estágio probatório
		Índice de satisfação dos ingressantes
	FCS: Ações de integração no trabalho	Idade média de ingresso
Horas de capacitação destinadas para ingressantes		
<b>Desenvolver pessoas</b>	OBJETIVO: Promover a capacitação de servidores, de forma sistemática, permanente, integrada e alinhada aos objetivos institucionais.	Índice de satisfação dos ingressantes
		Horas de aperfeiçoamento
		Servidores capacitados
		Nº de ações de aperfeiçoamento
	FCS: Oferta de ações vinculadas às necessidades institucionais	% de servidores com nível de qualificação acima do exigido
		Avaliação das ações de aperfeiçoamento
	FCS: Investimento em desenvolvimento	Valor investido no desenvolvimento dos servidores
	FCS: Incentivo ao desenvolvimento	Incentivos à qualificação concedidos
		Afastamentos para estudo concedidos
		Progressões por capacitação concedidas
		Incentivos educacionais concedidos
		Horários especiais para servidor estudante concedidos
	FCS: Formação de gestores	Horas de aperfeiçoamento para gestores
		Gestores capacitados (em ações destinadas para gestores)
		Nº de ações de aperfeiçoamento para gestores

(Continua)

PROCESSOS	OBJETIVO / FCS	ITENS IDENTIFICADOS
<b>Acompanhar pessoas</b>	OBJETIVO: Desenvolver ações quanto à vida do servidor no ambiente de trabalho, visando a sua valorização e ao seu bem-estar.	Índice de satisfação dos servidores
		Desligamentos voluntários
		Demissões
	FCS: Ações de promoção da saúde e vigilância aos ambientes de trabalho	Absenteísmo
		Implantação de Comissões de Saúde e Ambiente de Trabalho (COSATs)
		% de perícias realizadas dentro do prazo
		Nº de consultas na área da saúde
		Nº de vistorias em ambientes de trabalho
		Nº de servidores com formação em primeiros socorros
		Nº de atendimentos psicossocial
		Nº de perícias
	FCS: Avaliação de desempenho	Nº de beneficiários do plano de saúde
		Índice de desempenho dos servidores TAE
		Índice de desempenho dos servidores docentes
		Nº de avaliações de estágio probatório
	FCS: Apuração de irregularidades	Nº de avaliações de desempenho
		Tempo médio de um processo disciplinar
	FCS: Política de alocação/relocação	Nº de processos disciplinares
		Tempo médio para realocação de servidores
		Índice de rotatividade interna (por unidade)
		Nº de solicitações de remoções
	FCS: Administração de conflitos	Nº de mobilidades externas
		Nº de solicitações de remoções (motivo relações de trabalho)
	FCS: Reconhecimento	Nº de atendimentos para acompanhamento de servidores e gestores
		Progressões por mérito concedidas
		Afastamentos para estudo concedidos
	FCS: Inclusão social	Horários especiais para servidor estudante concedidos
		% de Pessoas com Deficiência (PCDs) acompanhados
FCS: Zelo pela vida funcional	Nº de atendimentos a PCDs	
	Despesas com ações judiciais (R\$)	
		Nº de decisões judiciais

(Conclusão)

PROCESSOS	OBJETIVO / FCS	ITENS IDENTIFICADOS
<b>Remunerar pessoas</b>	OBJETIVO: Realizar a elaboração e o controle de folhas de pagamento, o recolhimento de encargos sociais e a administração de informações relacionadas ao pagamento dos servidores ativos, aposentados e pensionistas.	Reposição ao erário (R\$)
		Folha de pagamento (R\$)
	FCS: Cumprimento da legislação vigente ( <i>compliance</i> )	Reposição ao erário (R\$)
<b>Desligar pessoas</b>	OBJETIVO: Efetivar a saída de pessoal, voluntária ou compulsória, preservando a integridade do servidor, o clima organizacional e a imagem da Instituição.	Despesas com decisões judiciais por desligamento indevido
		Tempo médio para o desligamento de servidores
		Nº de desligamentos por faixa etária
		Nº de desligamentos por tempo de UFRGS
	FCS: Identificação dos motivos	Projeção de aposentadorias
		% de desligamentos com realização de entrevista
<b>Gerenciar contratos de serviços terceirizados</b>	OBJETIVO: Administrar a prestação dos serviços terceirizados, considerando o planejamento das contratações e o acompanhamento da execução dos contratos.	% de contratos com mapa de risco
		Avaliação da qualidade dos serviços terceirizados
		Nº de contratos de terceirizados gerenciados
		Nº de Termos de Referência (TRs) elaborados
	FCS: Cumprimento da legislação vigente ( <i>compliance</i> )	Despesas com processos trabalhistas de terceirizados
	FCS: Avaliação da qualidade dos serviços prestados	Avaliação da qualidade dos serviços terceirizados

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Como pode ser observado no Quadro 10, em alguns casos, um mesmo indicador foi relacionado tanto a um objetivo quanto a um FCS, pois constatou-se que poderia atender a ambos. Outro aspecto a ser destacado é menor número de indicadores dos processos de remunerar e desligar pessoas e de gerenciar contratos de terceirizados em comparação com os processos de agregar, desenvolver e acompanhar pessoas, o que pode ter sido impactado pela característica interfuncional

destes, ou ainda pela sua maior subjetividade, conforme já observado em etapas anteriores.

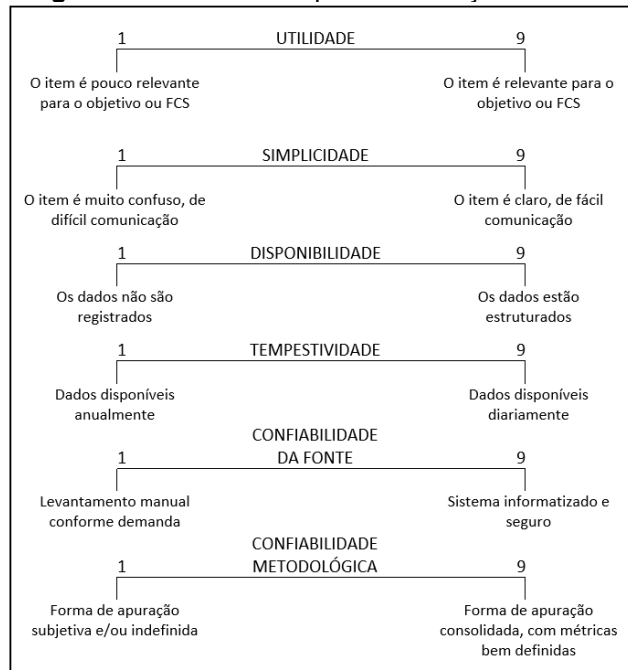
#### 4.4 AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DOS INDICADORES

Numa análise mais criteriosa da lista preliminar, chegou-se à conclusão de que alguns dos itens não caracterizavam indicadores de desempenho, mas informações que poderiam ser utilizadas para análises de perfil de atuação ou para levantamentos de execução de algumas ações. No entanto, como muitos desses itens tinham sido apontados pelos gestores dos setores, durante as consultas, como relevantes para o estabelecimento de um diagnóstico do trabalho realizado, decidiu-se por mantê-los no modelo, porém denominados como “informações gerenciais”. A classificação resultou em 41 indicadores de desempenho e 29 informações gerenciais.

Como consequência da classificação, nenhum indicador de desempenho foi vinculado ao FCS de administração de conflitos referente ao processo de acompanhamento, mantendo-se apenas informações gerenciais sobre este FCS. Também não foi possível identificar outros possíveis indicadores no material coletado, nem mesmo em nova consulta ao setor que desempenha atividades vinculadas ao tema, o que talvez se deva ao seu caráter subjetivo. De qualquer forma, entendeu-se que não haveria prejuízo notável ao modelo, considerando o bom número de indicadores vinculados ao processo de acompanhamento.

A avaliação dos itens (tanto indicadores quanto informações gerenciais) foi realizada a partir dos fatores descritos no Quadro 3, constante no capítulo 3. Além disso, para auxiliar na atribuição das notas, foi necessário definir parâmetros para as pontuações mínima e máxima (Figura 14). Conforme mencionado no capítulo de procedimentos metodológicos, os itens foram avaliados pela autora do trabalho considerando os aspectos identificados durante o levantamento realizado junto aos setores quanto à origem e à extração dos dados. Ainda, para o fator avaliativo de confiabilidade metodológica foram realizados alguns testes para mensuração dos itens. Ressalta-se que o cálculo dos resultados finais foi realizado conforme a fórmula descrita na subseção 3.2.4.



**Figura 14 - Parâmetros para a avaliação dos itens**

**Fonte:** elaborado pela autora (2018).

Foram selecionados os itens com Resultado Final superior à média dos resultados obtidos para cada processo. A seguir, estão listadas as médias por processo:

- a)** Agregar pessoas: 0,36;
- b)** Desenvolver pessoas: 0,39;
- c)** Acompanhar pessoas: 0,25;
- d)** Remunerar pessoas: 0,53;
- e)** Desligar pessoas: 0,22;
- f)** Gerenciar contratos de serviços terceirizados: 0,32.

Conforme pode ser observado na relação anterior, os valores encontrados não foram altos, o que se deve, principalmente, a avaliação do fator de disponibilidade que tinha peso maior e recebeu notas mais baixas em comparação aos outros fatores de igual peso (utilidade e confiabilidade da fonte). Com a avaliação, alguns objetivos e FCSs restaram sem indicadores de desempenho vinculados. Por essa razão e objetivando a completude do modelo, também foram selecionados 11 itens que obtiveram “Resultado Final” inferior à média do processo a que estavam relacionados,

mas que foram avaliados com nota máxima pelo critério de utilidade, ou seja, foram considerados relevantes para o alcance do objetivo ou para atender o FCS referente. Caso, na etapa de alimentação do sistema, realmente não fosse possível viabilizar a sua operacionalização, esses itens poderiam constar no modelo como sugestão para futura implantação.

Cabe destacar que, mesmo após a segunda seleção, não foi possível relacionar nenhum indicador de desempenho ao objetivo do processo de remunerar pessoas, ficando apenas o indicador de reposição ao erário referente ao FCS de cumprimento da legislação. Desta forma, foram selecionados 42 itens, sendo 29 indicadores de desempenho e 13 informações gerenciais. O Quadro 11 contém a avaliação dos itens selecionados, e a versão completa com a avaliação de todos os itens identificados consta no Apêndice B.

**Quadro 11 - Avaliação dos itens selecionados**

(Continua)

PROC.	ITENS	CLASSIF. *	AVALIAÇÃO**						Resultado Final
			i	ii	iii	iv	v	vi	
AGREGAR	Índice de desempenho no estágio probatório	ID	9	9	9	6	9	9	0,93
	Desligamentos no estágio probatório	ID	6	9	9	6	9	9	0,68
	Horas de capacitação destinadas para ingressantes	ID	9	6	6	6	9	6	0,58
	Índice de satisfação dos ingressantes	ID	9	6	6	1	9	6	0,48
	Tempo de reposição da vaga	ID	9	6	3	3	9	6	0,29***
	Idade média de ingresso	IGe	3	9	9	6	9	9	0,44
DESENVOLVER	Horas de aperfeiçoamento	ID	9	9	6	6	9	9	0,67
	Servidores capacitados	ID	9	9	6	6	9	9	0,67
	Horas de aperfeiçoamento para gestores	ID	9	9	6	6	9	6	0,62
	Gestores capacitados (em ações destinadas para gestores)	ID	9	9	6	6	9	6	0,62
	Afastamentos para estudo concedidos	ID	9	6	3	6	9	9	0,37***
	Incentivos educacionais concedidos	ID	9	9	3	3	6	9	0,24***
	Valor investido no desenvolvimento dos servidores	ID	9	6	3	3	6	6	0,21***
	Avaliação das ações de aperfeiçoamento	ID	9	6	1	1	6	6	0,07***
	Nº de ações de aperfeiçoamento	IGe	6	9	6	6	9	9	0,49
	% de servidores com nível de qualificação acima do exigido	IGe	6	6	6	6	9	9	0,44

(Conclusão)

PROC.	ITENS	CLASSIF. *	AVALIAÇÃO**						Resultado Final
			i	ii	iii	iv	v	vi	
ACOMPANHAR	Índice de desempenho dos servidores TAE	ID	9	6	9	1	9	9	0,77
	Índice de satisfação dos servidores	ID	9	6	6	1	9	6	0,48
	Tempo médio para realocação de servidores	ID	9	6	6	6	6	9	0,46
	Desligamentos voluntários	ID	3	9	9	6	9	9	0,44
	Demissões	ID	3	9	9	6	9	9	0,44
	Absenteísmo	ID	9	6	6	6	6	6	0,41
	Despesas com ações judiciais (R\$)	ID	6	3	6	6	9	6	0,37
	Índice de desempenho dos servidores docentes	ID	9	9	6	3	9	9	0,60
	Progressões por mérito concedidas	ID	3	6	6	6	9	9	0,27
	Tempo médio de um processo disciplinar	ID	9	6	1	1	3	6	0,04***
	% de Pessoas com Deficiência (PCDs) acompanhados	ID	9	9	1	1	1	9	0,03***
	Nº de solicitações de remoções	IGe	6	9	6	6	6	9	0,36
	Nº de consultas na área da saúde	IGe	6	9	6	6	6	9	0,36
	Nº de vitorias em ambientes de trabalho	IGe	6	9	6	6	6	9	0,36
Nº de solicitações de remoções (motivo relações de trabalho)	IGe	6	6	6	6	6	9	0,33	
Nº de processos disciplinares	IGe	9	9	3	3	6	6	0,22***	
REMUNERAR	Reposição ao erário (R\$)	ID	9	3	6	6	9	6	0,54
	Folha de pagamento (R\$)	IGe	9	9	6	6	9	9	0,67
DESLIGAR	Tempo médio para o desligamento de servidores	ID	9	6	3	3	6	6	0,21***
	% de desligamentos com realização de entrevista	ID	9	6	1	1	3	9	0,05***
	Nº de desligamentos por faixa etária	IGe	6	9	6	6	9	9	0,49
	Nº de desligamentos por tempo de UFRGS	IGe	6	9	6	6	9	9	0,49
GERENCIAR CONTRATOS	Avaliação da qualidade dos serviços terceirizados	ID	9	3	6	6	6	9	0,42
	Despesas com processos trabalhistas de terceirizados	ID	9	9	1	1	9	9	0,11***
	Nº de contratos de terceirizados gerenciados	IGe	6	9	6	6	9	9	0,49
	Nº de Termos de Referência (TRs) elaborados	IGe	6	9	6	6	9	9	0,49

\*ID = Indicador de desempenho; IGe = Informação gerencial

\*\*i = Utilidade; ii = Simplicidade; iii = Disponibilidade; iv = Tempestividade; v = Confiabilidade da fonte; vi = Confiabilidade metodológica

\*\*\*itens adicionados à seleção pelo fator de relevância

Fonte: elaborado pela autora (2018).

#### 4.5 DEFINIÇÃO DA FORMA DE APURAÇÃO DOS INDICADORES

Para determinar como os indicadores seriam apurados, primeiramente, foi estabelecida a forma de mensuração dos dados, sendo que não houve dificuldades para a maioria dos casos, visto que equivaliam simplesmente ao somatório de ocorrências. Por exemplo, para o indicador “Horas de aperfeiçoamento”, foi definido como “Soma da carga horária das ações ofertadas”. Em alguns casos, foi necessário analisar as extrações de dados, coletadas preliminarmente junto aos setores na etapa de identificação dos indicadores, para verificar as possibilidades de mensuração ou a forma estabelecida pelos regramentos existentes (ex. indicador “Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE)” – Média dos resultados das avaliações realizadas).

Completando a apuração, foram estabelecidos os parâmetros de referência dos indicadores, os quais são parte fundamental para a medição do desempenho. Nesta parte, o trabalho revelou-se complexo, demandando o estudo de leis e normativas internas que regem os processos, a análise de séries históricas de dados, assim como a pesquisa por padrões recomendados pela literatura para a construção de parâmetros confiáveis e consistentes. Cabe ressaltar que não foram definidos parâmetros para os itens classificados como informações gerenciais, por representarem apenas inventários de dados.

Desta forma, para os índices de desempenho e satisfação foram consideradas as pontuações máximas estabelecidas no regramento dos programas de avaliação. Já para os indicadores de tempo, quando possível, foram estimados prazos ideais com base na legislação. A demanda e a capacidade de processamento também foram consideradas para a definição de alguns padrões de referência (ex. indicador “Percentual de pessoas com deficiência (PcD) acompanhados” – Total de PcD).

Os parâmetros que geraram maior dificuldade foram os relacionados aos indicadores do processo de desenvolvimento de pessoas. Para “horas de aperfeiçoamento” e “servidores capacitados” foram analisadas as regras para a progressão por capacitação dos servidores TAE e do programa de estágio probatório dos servidores docentes (PAAP - Programa de Atividades de Aperfeiçoamento Pedagógico), assim como questões relacionadas à logística para execução das ações. Além disso, após diversas simulações, foram definidos para todos os

indicadores de desenvolvimento parâmetros anuais, diferentemente dos outros, pois concluiu-se que as ações de desenvolvimento são de longo prazo, o que deve ser considerado para a medição de sua efetividade.

Ainda, a análise mais aprofundada do conceito e do contexto de alguns itens inviabilizou a definição de parâmetros de referência, gerando uma reavaliação da sua capacidade para a mensuração de desempenho. No caso das progressões, verificou-se que a sua concessão, de forma geral, trata-se de uma formalidade. Para o investimento em desenvolvimento, considerou-se o fato das ações de desenvolvimento serem promovidas, muitas vezes, com o aproveitamento da estrutura (intelectual e física) da universidade. A concessão dos incentivos educacionais (bolsas para educação formal) foi reavaliada por ser restrita à liberação de orçamento, bem como pelo direcionamento dos esforços da instituição para as ações de curta duração (aperfeiçoamento), conforme informado pelo setor responsável. Já a concessão dos afastamentos para estudo foi repensada por acarretar a redução da força de trabalho. Assim, com exceção das progressões por mérito, todos os outros itens foram reclassificados como informações gerenciais, pois entendeu-se que podem ajudar no entendimento do cenário vigente e planejamento das ações de desenvolvimento.

A análise realizada para compor a forma de apuração proporcionou um aprofundamento na compreensão dos indicadores, o que fez com que surgisse a necessidade de uma nova análise da relação entre os processos e os indicadores para verificar a qualidade destes. Basicamente, questionou-se o quanto cada indicador estava medindo o desempenho do processo, pois, mesmo que tenham sido relacionados ao objetivo e/ou a um FCS do processo, era essencial que indicassem a eficiência e a efetividade do processo, para o monitoramento do seu rendimento e do alcance dos resultados esperados. Nesse sentido, alguns indicadores foram realocados, outros foram excluídos, assim como foram incluídos novos, conforme descrito nas constatações que seguem:

- a) os indicadores referentes à avaliação do desempenho de servidores foram realocados do processo de acompanhamento para o de desenvolvimento de pessoas, uma vez que os instrumentos avaliativos existentes preconizam a análise da Instituição e dos servidores quanto às necessidades de desenvolvimento;

- b)** seguindo a lógica mencionada no item anterior, no processo de desenvolvimento de pessoas, foi incluído o indicador de desempenho dos gestores;
- c)** ainda no processo de desenvolvimento, para qualificar a análise quanto ao incentivo ao desenvolvimento dos servidores, foi adicionado um indicador que considera os servidores em qualificação (educação formal);
- d)** seguindo o critério utilizado para os indicadores relacionados às ações aperfeiçoamento, o indicador de ações de integração, vinculado ao processo de agregar pessoas, foi complementado para contemplar a análise da participação de servidores e da avaliação da sua qualidade;
- e)** os indicadores gerais de desligamento (voluntários e demissões) dos servidores foram transformados em informações gerenciais pela insuficiente demonstração de desempenho do processo relacionado;
- f)** no processo de acompanhamento, foi inserido o indicador de acidentes em serviço para qualificar a análise relacionada à vigilância dos ambientes de trabalho;
- g)** no processo de gerenciamento de contratos de serviços terceirizados, foi inserido o indicador de efetividade dos contratos, visto que a maioria dos contratos ainda não tem a avaliação da qualidade implantada e, portanto, só podem ser medidos pelo controle de presença nos postos de trabalho.

Com relação às informações gerenciais, para qualificar a análise dos processos do desempenho dos processos, algumas foram subdivididas em categorias, assim como outras foram adicionadas a partir de desdobramentos dos indicadores. Além disso, foi excluído o quantitativo de Termos de Referência (TR), pois o resultado equivaleria à informação do quantitativo de contratos, uma vez que para cada contratação é exigido a elaboração de um TR. Já as relacionadas ao desligamento de pessoas foram substituídas por itens relacionados ao tempo para a aposentadoria.

Essa nova validação manteve o montante de 29 indicadores e aumentou para 31 informações gerenciais, dando formato ao painel cujo modelo foi definido na etapa seguinte. Mesmo com essa nova seleção, alguns FCSs permaneceram sem indicadores vinculados, o que pode representar uma coleta de dados insuficiente ou

estar relacionado às ações desenvolvidas pela instituição quanto aos temas em questão ou até mesmo à ausência de ações.

O Quadro 12 apresenta a lista final de indicadores e informações gerenciais e a sua forma de apuração. No Apêndice C consta a análise completa desta etapa, com informações pertinentes identificadas quanto ao levantamento dos dados e à apuração dos indicadores. Conforme destacado no capítulo de procedimentos metodológicos, estabeleceu-se a escala de 0 a 1 para a apresentação do resultado do indicador, onde zero representa um resultado péssimo e 1 sinaliza um resultado excelente. Para isso, apenas relacionou-se a métrica ao parâmetro na fórmula do cálculo. Para os indicadores cuja referência eram escalas de avaliação com pontuação mínima equivalente a 1, foi necessário ajustar o cálculo, para sua correta medição.

**Quadro 12** - Forma de apuração dos indicadores

(Continua)

AGREGAR PESSOAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Parâmetro	Forma de cálculo
	Tempo médio de reposição de vaga	135 dias	Tempo = Data da reposição da vaga - Data da vacância da vaga. Se Tempo Médio $\leq$ Parâmetro, indicador = 1; Se $>$ Parâmetro, indicador = Parâmetro/Tempo Médio
	Índice de desempenho no estágio probatório*	Pontuação máxima na avaliação de estágio probatório	(Média dos resultados da 1ª e da 2ª avaliações de estágio probatório-1)/4
	Desligamentos no estágio probatório	1% dos ingressantes	Se Total de desligamentos $\leq$ Parâmetro, indicador =1; Se $>$ Parâmetro, indicador = Parâmetro/Total de desligamentos
	Índice de satisfação dos servidores ingressantes	Pontuação máxima na avaliação do Censo	Média das respostas do Módulo 4 do Censo/3
	Horas de ações de integração	240 horas/ano	Se Total de horas ofertadas $\geq$ Parâmetro, indicador = 1; Se $<$ Parâmetro, indicador = Total de horas ofertadas/Parâmetro
	Participação dos ingressantes em ações de integração	Participação de todos os ingressantes em pelo menos 1 ação de integração no ano	Se Total de participações de ingressantes $\geq$ Parâmetro, indicador = 1; Se $<$ Parâmetro, indicador = Total de participações de ingressantes/Parâmetro
	Avaliação das ações de integração*	Pontuação máxima na avaliação de reação	(Média das avaliações de reação referente às ações de integração-1)/2
	INFORMAÇÕES GERENCIAIS	Parâmetro	Forma de cálculo
	Tempo médio de reposição da vaga - TAE (dias)	-	Tempo = Data da reposição da vaga - Data da vacância da vaga
Tempo médio de reposição da vaga - Docente (dias)	-	Tempo = Data da reposição da vaga - Data da vacância da vaga	
Nº de desligamentos voluntários de ingressantes	-	Total de desligamentos voluntários de ingressantes	
Nº de desligamentos compulsórios de ingressantes	-	Total de desligamentos compulsórios de ingressantes	
% de remoções solicitadas por servidores ingressantes	-	Total de remoções solicitadas por ingressantes/Total de solicitações de remoção	
Idade média de ingresso	-	Média (Data de ingresso - Data de nascimento)	
Idade média de ingresso - TAE	-	Média (Data de ingresso - Data de nascimento)	
Idade média de ingresso - Docente	-	Média (Data de ingresso - Data de nascimento)	

(Continua)

DESENVOLVER PESSOAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Parâmetro	Forma de cálculo
	Horas de aperfeiçoamento	7000 horas/ano	Se Total de horas ofertadas >= Parâmetro, indicador = 1; Se < Parâmetro, indicador = Total de horas ofertadas/Parâmetro
	Servidores capacitados nas ações de aperfeiçoamento	Metade dos servidores por ano	Se Total de servidores capacitados >= Parâmetro, indicador = 1; Se < Parâmetro, indicador = Total de servidores capacitados/Parâmetro
	Avaliação das ações de aperfeiçoamento*	Pontuação máxima na avaliação de reação	(Média das avaliações de reação-1)/2
	Horas de aperfeiçoamento para gestores	540 horas/ano	Se Total de horas ofertadas >= Parâmetro, indicador = 1; Se < Parâmetro, indicador = Total de horas ofertadas/Parâmetro
	Gestores capacitados (nas ações destinadas para gestores)	Metade dos gestores por ano	Se Total de gestores capacitados >= Parâmetro, indicador = 1; SE < Parâmetro, indicador = Total de gestores capacitados/Parâmetro
	Qualificação dos servidores	Um quarto dos servidores sem doutorado que responderam o Censo	Se Total de servidores com formação em andamento >= Parâmetro, indicador = 1; Se < Parâmetro, indicador = Total de servidores com formação em andamento/Parâmetro
	Índice de desempenho dos servidores TAE*	Pontuação máxima na avaliação dos usuários	Média dos resultados das avaliações dos usuários-1)/4
	Índice de desempenho dos servidores docentes*	Pontuação máxima na avaliação dos discentes	(Média dos resultados das avaliações dos discentes-1)/4
	Índice de desempenho dos gestores*	Pontuação máxima na avaliação das equipes	(Média dos resultados das avaliações da equipe-1)/4
INFORMAÇÕES GERENCIAIS	Parâmetro	Forma de cálculo	
Nº de horas de ações de aperfeiçoamento ofertadas	-	Total de horas de ações de aperfeiçoamento ofertadas	
Nº de ações de aperfeiçoamento ofertadas	-	Total de ações de aperfeiçoamento ofertadas	
Nº de servidores capacitados	-	Total de servidores capacitados	
Nº de afastamentos para estudo concedidos	-	Total de afastamentos para estudo concedidos	
Nº de incentivos educacionais concedidos	-	Total de incentivos educacionais concedidos	
% de servidores com nível de qualificação acima do exigido*	-	Total de servidores com nível de qualificação acima do exigido/Total de servidores.	
Valor investido no desenvolvimento dos servidores (R\$ por servidor)	-	Total de investimento/Total de servidores.	
% de investimento em qualificação	-	Total de investimento referente aos incentivos educacionais/Total de investimento.	
% de investimento em aperfeiçoamento	-	Total de investimento referente ao pagamento de GECC/Total de investimento.	



(Continua)

ACOMPANHAR PESSOAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Parâmetro	Forma de cálculo
	Índice de satisfação dos servidores	Pontuação máxima na avaliação do Censo	Média das respostas do Módulo 4 do Censo/3
	Absenteísmo	2%	Índice de absenteísmo = Total de dias por ausências dos servidores/(Total de servidores presentes*Total de dias úteis de trabalho). Se Índice de absenteísmo <= Parâmetro, indicador = 1; Se > Parâmetro, indicador = Parâmetro/Índice de absenteísmo.
	Acidentes em serviço	0,03%	Índice Relativo de Acidentes (IRA) = Total de acidentes registrados/Total de servidores. Se IRA <= Parâmetro, indicador = 1; Se > Parâmetro, indicador = Parâmetro/IRA.
	Percentual de Pessoas com Deficiência (PcD) acompanhadas	Acompanhamento de todos os PcDs	Total de PcDs atendidos/Total de PcDs
	Tempo médio para realocação de servidores	150 dias	Tempo = Data de efetivação da Remoção - Data de solicitação da remoção. Se Tempo Médio <= Parâmetro, indicador = 1; Se > Parâmetro, indicador = Parâmetro/Tempo Médio.
	Tempo médio de um processo administrativo disciplinar - PAD	120 dias	Tempo = Data de conclusão - Data de instauração. Se Tempo Médio <= Parâmetro, indicador = 1; Se > Parâmetro, indicador = Parâmetro/Tempo Médio.
	Despesas em função de ações judiciais	2% da folha de pagamento	Se Despesas com ações judiciais <= Parâmetro, indicador = 1; Se > Parâmetro, indicador = Parâmetro/Despesas com ações judiciais
INFORMAÇÕES GERENCIAIS	Parâmetro	Forma de cálculo	
Nº de consultas na área da saúde	-	Total de consultas na área da saúde	
Nº de vistorias em ambientes de trabalho	-	Total de vistorias em ambientes de trabalho	
Tempo médio para realocação de servidores (dias)	-	Tempo = Data de efetivação da Remoção - Data de solicitação da remoção	
Nº de solicitações de remoção	-	Total de solicitações de remoção	
Nº de solicitações de remoção (motivo relações de trabalho)	-	Total de remoções pelo motivo "Aspectos que envolvem relações de trabalho com a equipe e com a chefia" solicitadas.	
Nº de PADs instaurados	-	Total de PADs instaurados	
REMUNERAR PESSOAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Parâmetro	Forma de cálculo
	Reposição ao erário	0,025% da folha de pagamento.	Se Total reposto ao erário <= Parâmetro, indicador = 1; Se > Parâmetro, indicador = Parâmetro/Total reposto ao erário.
	INFORMAÇÃO GERENCIAL	Parâmetro	Forma de cálculo
Folha de pagamento (R\$ Mi)	-	Total da folha de pagamento da UFRGS em milhões.	

(Conclusão)

DESLIGAR PESSOAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Parâmetro	Forma de cálculo
	Tempo médio para o desligamento de servidores	30 dias.	Tempo = Data de publicação no DOU - Data de recebimento do processo. Se Tempo Médio $\leq$ Parâmetro, indicador = 1; Se $>$ Parâmetro, indicador = Parâmetro/Tempo Médio.
	% de desligamentos com realização de entrevista	Realização de entrevista em todos os desligamentos previstos.	Total de desligamentos com entrevista/Total de desligamentos
	INFORMAÇÕES GERENCIAIS	Parâmetro	Forma de cálculo
	% de desligamentos antes do tempo para aposentadoria	-	Total de desligamentos ocorridos antes do tempo para aposentadoria/Total de desligamentos.
	% de desligamentos antes do tempo para aposentadoria - TAE	-	Total de desligamentos de TAE ocorridos antes do tempo para aposentadoria/Total de desligamentos de TAE
	% de desligamentos antes do tempo para aposentadoria - Docente	-	Total de desligamentos de docentes ocorridos antes do tempo para aposentadoria/Total de desligamentos de docentes
	% de desligamentos no prazo de aposentadoria	-	Total de aposentadorias por tempo de contribuição/Total de desligamentos.
	% de desligamentos por aposentadoria compulsória	-	Total de aposentadorias compulsórias/Total de desligamentos.
GERENCIAR CONTRATOS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Parâmetro	Forma de cálculo
	Avaliação da qualidade dos serviços terceirizados	Pontuação máxima prevista na contratação.	Pontuação atingida/Pontuação máxima prevista na contratação dos serviços
	Efetividade dos contratos terceirizados	100%.	Valor faturado/Valor contratado.
	Despesas com processos trabalhistas	2% do valor contratado.	Se Despesas com processos trabalhistas $\leq$ Parâmetro, indicador = 1; Se $>$ Parâmetro, indicador = Parâmetro/Despesas com processos trabalhistas.
	INFORMAÇÕES GERENCIAIS	Parâmetro	Forma de cálculo
	Nº de contratos de serviços terceirizados gerenciados	-	Total de contratos de serviços terceirizados gerenciados
Valor contratado para serviços terceirizados (R\$ Mi)	-	Total contratado para serviços terceirizados em milhões.	

\* Forma de cálculo ajustada em função da escala de avaliação de referência.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Cabe destacar que, nesta etapa, também foi estabelecida a forma de apuração do resultado final do desempenho dos processos, por meio da média ponderada dos resultados dos indicadores, sendo que os relacionados ao objetivo do processo receberam peso 100 e os demais (relacionados a FCSs), peso 75.

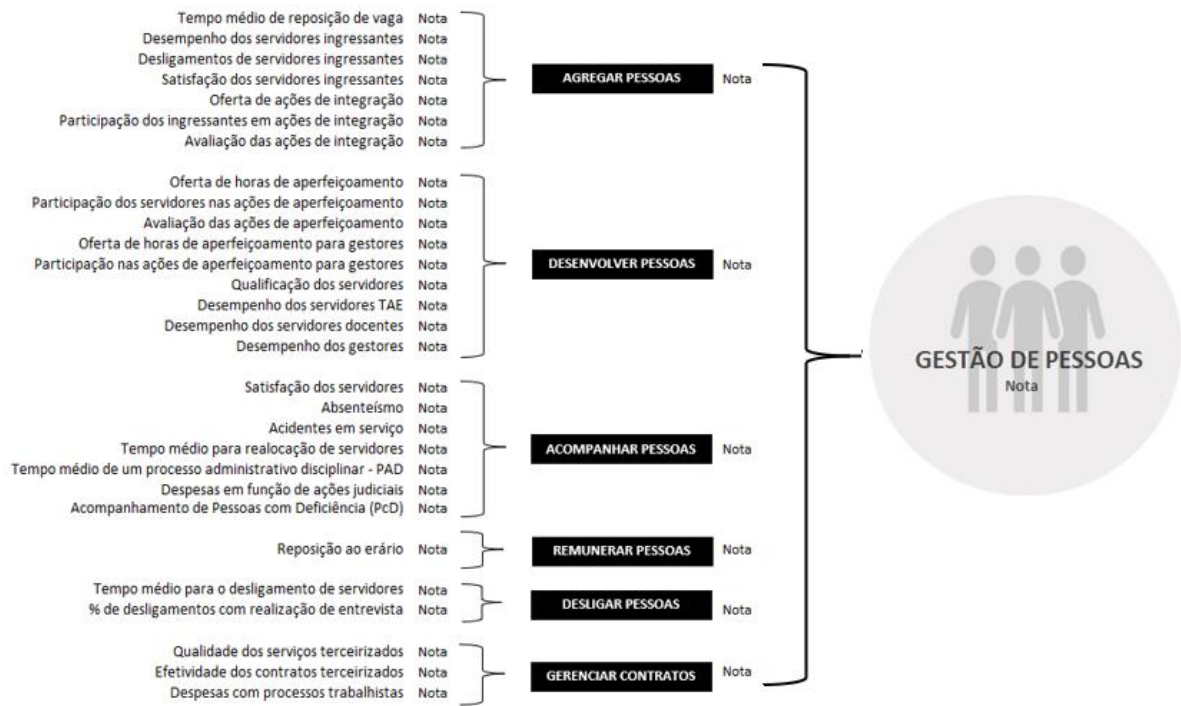
#### 4.6 DEFINIÇÃO DO MODELO DE SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Esta etapa contemplou a definição da forma de visualização e das regras do sistema de medição. Conforme já mencionado, o sistema foi desenvolvido em planilhas eletrônicas. Foram realizados diversos testes de *layout* para escolher uma forma adequada de apresentação dos resultados de desempenho. Com essa mesma intenção, também foram alterados alguns nomes de indicadores para facilitar a sua compreensão.

O objetivo era mostrar e demonstrar os resultados, apresentando-os de forma simples e visual, mas também deixando claro como foram apurados. A partir disso, definiu-se que cada processo teria um relatório próprio para apresentação dos seus resultados, além de um relatório geral com a compilação dos resultados. Esses relatórios teriam que unir, de forma clara, tanto elementos gráficos quanto explicativos.

Para o relatório geral, buscou-se mostrar a hierarquia para a formação dos resultados de desempenho dos processos (Figura 15), enquanto que para os relatórios individuais, o importante era demonstrar os resultados mensais dos indicadores que compunham cada processo, assim como os levantamentos relativos às informações gerenciais. A Figura 16 apresenta o modelo de relatório individual aplicado ao processo “Gerenciar contratos de serviços terceirizados”. Os dados apresentados são fictícios.

Figura 15 - Modelo de relatório geral



Fonte: elaborado pela autora (2018).

Figura 16 - Modelo de relatório individual, processo “gerenciar contratos de serviços terceirizados”

INDICADORES DE DESEMPENHO	FORMA DE APURAÇÃO	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17
Qualidade dos serviços terceirizados	Parâmetro = Pontuação máxima prevista na contratação. Forma de cálculo: Pontuação atingida/Pontuação máxima prevista na contratação dos serviços. Observações: Atualmente a avaliação da qualidade só está implantada nos contratos de limpeza de áreas de saúde e de manutenção. A pontuação máxima está prevista no Termo de Referência (TR) utilizado na licitação do serviço.	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Efetividade dos contratos terceirizados	Parâmetro = 100%. Forma de cálculo: Valor faturado/Valor contratado. Observações: Considerando a efetividade dos prestadores conforme registro de presença e falta.	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
Despesas com processos trabalhistas	Parâmetro = 2% do valor contratado. Forma de cálculo: Se Despesas com processos trabalhistas <= Parâmetro, indicador = 1; Se > Parâmetro, indicador = Parâmetro/Despesas com processos trabalhistas. Observações: Os dados não são gerenciados.	0,50	0,90	0,70	0,60	0,80	1,00

INFORMAÇÕES GERENCIAIS	FORMA DE APURAÇÃO	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17
Nº de contratos de serviços terceirizados gerenciados	Observações: Considerando o total de contratos gerenciados no período.	10	12	10	11	10	10
Valor contratado para serviços terceirizados (R\$ MI)		R\$5,00	R\$6,00	R\$7,00	R\$8,00	R\$9,00	R\$10,00

Fonte: elaborado pela autora (2018).

As regras do sistema consistiram na definição dos responsáveis pela sua operacionalização e da periodicidade para o levantamento dos dados e revisão do sistema. Para a atribuição dos responsáveis pelo levantamento dos dados necessários para alimentar o sistema, levou-se em consideração os setores atuantes no processo e, mais especificamente, na realização das atividades relacionadas aos

indicadores. Além disso, foram identificados os setores alimentadores dos sistemas e dos controles internos apontados como fontes de dados dos indicadores.

Em razão das dificuldades para extração dos dados relatadas anteriormente, considerou-se o levantamento mensal dos dados como inviável, ao mesmo tempo que periodicidades semestral ou anual foram julgadas como inadequadas para fins de monitoramento do desempenho. Com isso, estabeleceu-se a periodicidade trimestral para o levantamento. Cabe ressaltar que essa definição não alterou o objetivo de demonstrar o desempenho dos indicadores por mês.

A revisão do modelo ficou definida como anual, considerando a elaboração do planejamento operacional da unidade, no qual são revisados os projetos em andamento, e desenvolvidos novos projetos, vinculados às ações de gestão de pessoas do plano tático da Universidade. Desta forma, acredita-se que esses projetos possam refletir no modelo em aspectos relacionados à apuração dos indicadores, com o aprimoramento ou criação de novos instrumentos avaliativos e o desenvolvimento de sistemas informatizados, entre outras possibilidades. No entanto, o maior impacto no modelo poderá ocorrer quando a revisão coincidir com os anos de avaliação e, principalmente, de criação dos planos estratégico e tático, o que poderá gerar alterações nos objetivos e FCSs dos processos e, conseqüentemente, nos indicadores.

#### 4.7 ALIMENTAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Para a operacionalização do sistema foi realizada uma segunda coleta de dados junto aos setores responsáveis pelo levantamento de dados, conforme definido na etapa anterior. Assim, foram solicitados dados relativos ao período de junho de 2016 a outubro de 2017 para possibilitar o cálculo dos resultados acumulados (trimestral, semestral e anual) referente ao período definido para a análise do desempenho dos processos (maio a outubro de 2017). Os dados foram coletados junto aos setores durante os meses de novembro e dezembro de 2017, na maior parte, por solicitações via *e-mail*.

O retorno dos setores foi considerado satisfatório. No entanto, a maioria dos relatórios recebidos estava desestruturado, somando mais de 200 planilhas, das quais teriam que ser extraídos os dados solicitados. Isso gerou dificuldades para o cálculo

dos resultados dos indicadores, pois foi necessário, primeiramente, estruturar um banco de dados para depois aplicar as fórmulas de apuração. Vale lembrar que o sistema foi desenvolvido em formato de planilha eletrônica e não em banco de dados, o que tornou a execução desta etapa mais complexa e, conseqüentemente, retardou a sua finalização. De certa forma, isso já era esperado, quando, ainda na primeira coleta de dados e na avaliação dos indicadores, foram identificadas as carências de registros e controles de dados referentes ao trabalho realizado.

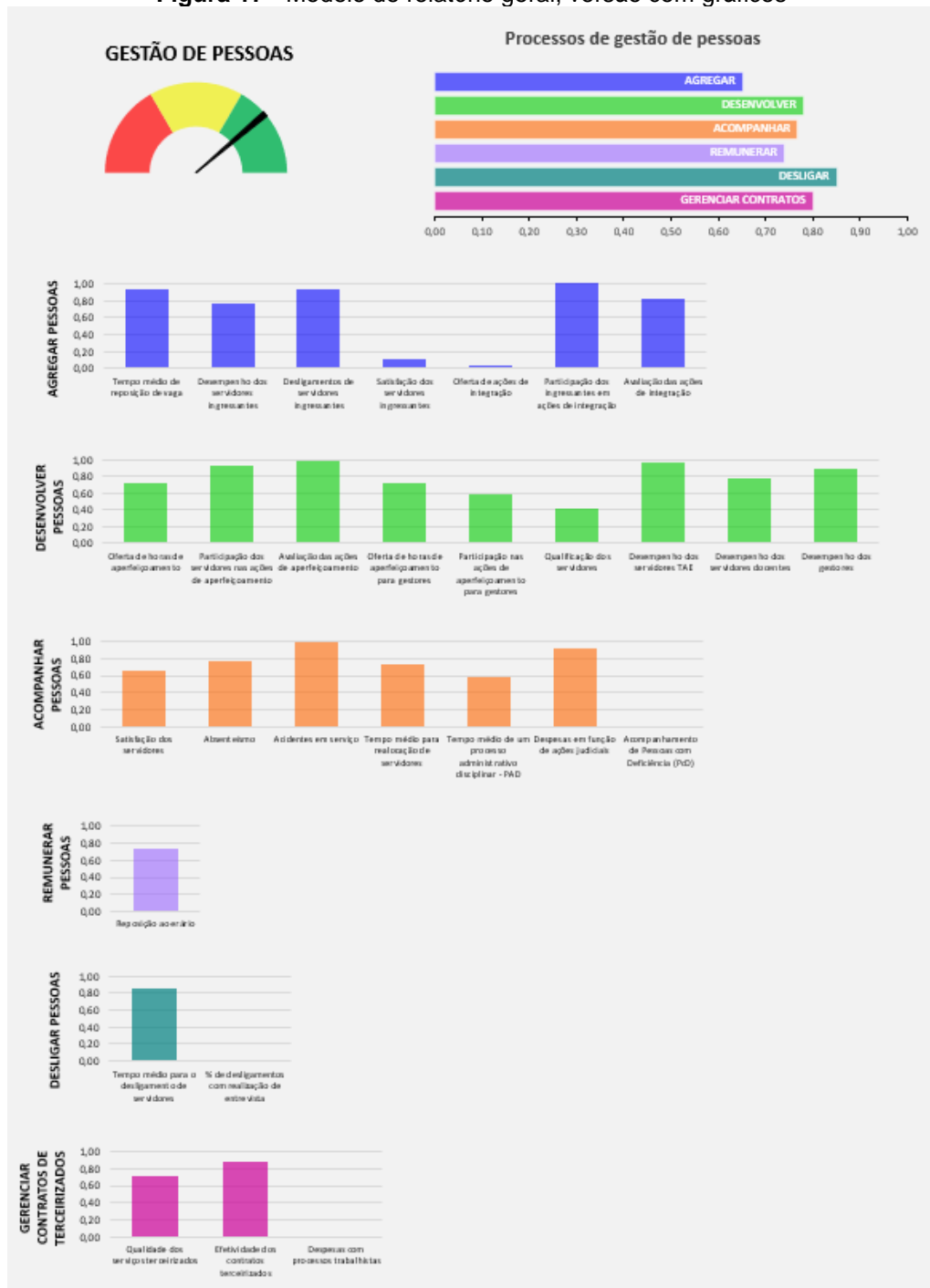
O problema enfrentado com a sistematização dos dados evidenciou a necessidade de centralizar o carregamento do sistema, com a definição de um setor como responsável pela estruturação do banco de dados a partir dos relatórios dos setores. Desta forma, foi escolhido o setor que atualmente é responsável pela organização do planejamento e dos relatórios de prestação de contas da PROGESP e que já trabalha com a consolidação de diversos dados e informações da unidade. Contudo, com a disseminação do conhecimento sobre a operacionalização do sistema e, mais ainda, com a automatização da extração dos dados, essa atribuição poderá ser descentralizada.

Nessa coleta também foi verificada a viabilidade de levantamento dos dados daqueles indicadores que foram incluídos no modelo em função da sua relevância para a medição do desempenho do processo, apesar de mal avaliados, principalmente, no fator de disponibilidade de dados. Foi possível apurar 8 dos 11 itens, ficando como sugestões para futura implantação: percentual de PcDs atendidos, percentual de desligamentos com motivo identificado e despesas com processos trabalhistas de terceirizados.

Segundo o setor responsável, o mapeamento dos PcDs da universidade deve ser finalizado em breve, o que permitirá o cálculo da efetividade do atendimento realizado. A identificação do motivo dos desligamentos, por meio de entrevistas de desligamentos, está em fase de implantação na PROGESP, o que poderá ser levantado de forma acurada num futuro próximo. Com relação às reclamações trabalhistas de funcionários terceirizados, conforme informado pelo setor responsável pela gestão dos contratos de serviços terceirizados, a instrução e o acompanhamento dos processos cabem à Procuradoria-Geral, órgão vinculado tecnicamente à Advocacia-Geral da União.

Com o sistema em funcionamento, demonstrando o desempenho dos processos com dados reais, foi possível identificar algumas melhorias na apresentação. Desta forma, nesta etapa também foi elaborada uma segunda versão do relatório geral, apenas com gráficos, para possibilitar uma análise mais visual e de rápido entendimento (Figura 17). Os dados apresentados nesta figura também são fictícios.

**Figura 17 - Modelo de relatório geral, versão com gráficos**



Fonte: elaborado pela autora (2018).

#### 4.8 VALIDAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

A reunião de validação ocorreu na própria sede da PROGESP e contou com a participação do Pró-reitor e da Vice-Pró-reitora, dos diretores dos departamentos de Administração de Pessoal (DAP), de Atenção à Saúde (DAS), de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (DDGP); da gerente da Gerência de Serviços Terceirizados (GERTE) e da coordenadora em exercício do Núcleo de Assuntos Disciplinares (NAD). Na reunião, foi apresentado o método de trabalho utilizado para a construção do sistema, assim como os principais resultados obtidos nas etapas desenvolvidas, culminando com a demonstração do sistema de indicadores. Nessa demonstração foram apontadas as funcionalidades do sistema, com explicações sobre o *layout* escolhido e as possibilidades de análises.

Ao longo da apresentação, os gestores foram incentivados a participar, esclarecendo dúvidas e/ou contribuindo com sugestões de melhoria. Nessa perspectiva, os aspectos que geraram mais discussões do grupo foram os relacionados à seleção de indicadores, mais especificamente quanto ao quantitativo por processo e à periodicidade definida para o levantamento. Com relação ao quantitativo de indicadores, foi explicado aos gestores que a distribuição dos indicadores por processo não precisa ser necessariamente igual, e que esta pode ser influenciada pelo caráter interfuncional do processo, ou seja, o fato de envolver mais e diferentes setores, bem como o nível de subjetividade do processo que pode exigir um rol maior de indicadores para conseguir medir o seu desempenho. Além disso, destacou-se o fato da seleção dos indicadores ter sido determinada pelo resultado da avaliação dos indicadores preliminares, sendo que a disponibilidade dos dados impactou na viabilidade de alguns itens. Por fim, foi sugerido pelo grupo complementar o processo de remunerar pessoas com outros indicadores de eficiência, como por exemplo: o percentual de processos administrativos de pagamento previstos que efetivamente foram inseridos na folha de pagamento.

Outro aspecto debatido foi a viabilidade do levantamento trimestral dos dados para a apuração dos indicadores e operacionalização do sistema. Nesse ponto, os gestores destacaram o trabalho que seria gerado para os setores envolvidos em função do grande quantitativo de dados, da complexidade e das dificuldades para extração dos relatórios, e do fato de poucos terem acesso aos sistemas. No entanto,



a possibilidade de aumentar a periodicidade para semestral ou anual foi vencida em razão do prejuízo que causaria ao monitoramento dos processos. Sendo assim, para auxiliar na implementação do sistema, foi sinalizada a necessidade de capacitação dos setores envolvidos para organização e extração de dados. Também foi apontada a possibilidade de, posteriormente, desenvolver o sistema em outra plataforma para automatização do levantamento e apuração em tempo real.

De certa forma, os temas que mais se destacaram na reunião de validação corroboraram com a maior dificuldade encontrada ao longo do desenvolvimento do trabalho, a disponibilidade dos dados, seja em função da ausência de registros, ou da falta de estruturação dos dados. Sendo assim, as ações sugeridas na reunião (capacitação dos servidores e automatização do sistema) poderão agregar mais valor ao trabalho desenvolvido, aprimorando suas funcionalidades.

Ao final da reunião, conforme previsto no método, foi aplicado um formulário para que os gestores avaliassem o sistema apresentado, atribuindo nota de 0 (não atende) a 10 (atende plenamente) para fatores relacionados às propriedades e procedimentos do sistema e quanto aos papéis do sistema. A avaliação foi positiva, uma vez que metade dos gestores avaliou que o sistema atende plenamente em todos os quesitos, e que a nota mais baixa foi 9,67. O Quadro 13 apresenta a compilação das notas dos avaliadores.

**Quadro 13 - Avaliação do sistema**

<b>Quanto às propriedades e aos procedimentos do Sistema de Indicadores de Desempenho apresentado, avalie os itens abaixo, atribuindo nota de 0 (não atende) a 10 (atende plenamente):</b>	<b>Nota Avaliador 1</b>	<b>Nota Avaliador 2</b>	<b>Nota Avaliador 3</b>	<b>Nota Avaliador 4</b>	<b>Nota Avaliador 5</b>	<b>Nota Avaliador 6</b>	<b>Avaliação geral</b>
Seleção de indicadores	10	10	10	10	10	10	10,00
Forma de cálculo e parâmetros de desempenho	10	10	10	10	10	10	10,00
Fonte de dados, método de coleta, responsabilidades	10	10	10	10	9	10	9,83
Periodicidade de levantamento (trimestral)	10	10	10	10	9	10	9,83
Periodicidade de revisão (anual)	10	10	10	9	9	10	9,67
Formato do painel, gráficos, filtros	10	10	10	10	10	10	10,00
<b>Quanto ao (s) papel (éis) do Sistema de Indicadores de Desempenho apresentado, avalie os itens abaixo, atribuindo nota de 0 (não atende) a 10 (atende plenamente):</b>	<b>Nota Avaliador 1</b>	<b>Nota Avaliador 2</b>	<b>Nota Avaliador 3</b>	<b>Nota Avaliador 4</b>	<b>Nota Avaliador 5</b>	<b>Nota Avaliador 6</b>	<b>Avaliação geral</b>
Monitoramento e avaliação do desempenho dos processos	10	10	10	10	10	10	10,00
Planejamento e implementação de ações estratégicas	10	10	10	10	10	10	10,00
Suporte à tomada de decisão gerencial	10	10	10	10	10	10	10,00
Feedback e melhoria contínua	10	10	10	10	10	10	10,00
Prestação de contas	10	10	10	10	9	9	9,67
Comunicação interna e externa	10	10	10	10	9	10	9,83
Reconhecimento	10	10	10	10	10	10	10,00

**Fonte:** elaborado pela autora (2018).

## 5 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo principal a implantação de um sistema de medição de desempenho para os processos de gestão de pessoas de uma universidade pública federal. Para isso, foram estabelecidos como objetivos secundários: (i) a identificação de indicadores de desempenho de gestão de pessoas; (ii) o desenvolvimento de um modelo de sistema de medição de desempenho e (iii) a análise da implantação do modelo na universidade objeto de estudo.

A revisão da literatura contemplou o tema de gestão de desempenho, perpassando pelos conceitos de indicadores de desempenho e de sistemas de medição de desempenho. Também foram apresentados modelos de sistemas, bem como casos de aplicação na administração pública. Nessa revisão, foi possível identificar a importância da vinculação da medição de desempenho com os objetivos organizacionais.

O método de trabalho foi baseado na gestão de desempenho de processos, seguindo a abordagem de Heckl e Moormann (2010). A escolha do método considerou a experiência em gestão por processos da instituição estudada, bem como o fato do sistema não abarcar o desempenho da organização como um todo, mas somente da gestão de pessoas. Assim, a implantação foi realizada a partir das seguintes etapas: (i) identificação dos processos de gestão de pessoas, (ii) definição dos objetivos e fatores críticos de sucesso dos processos, (iii) identificação dos indicadores de desempenho dos objetivos e fatores críticos, (iv) avaliação e seleção dos indicadores, (v) definição da forma de apuração dos indicadores, (vi) definição do modelo de sistema de medição de desempenho, (vii) alimentação do sistema, e (viii) validação do sistema.

O mapeamento do macroprocesso de gestão de pessoas foi realizado de forma ampla o que possibilitou uma visão geral dos processos de gestão pessoas e permitiu a identificação dos setores envolvidos. A vinculação dos objetivos e fatores críticos aos processos concretizou a relação do sistema com os planos estratégico e tático de gestão pessoas, tendo sido parte fundamental para a construção do trabalho.

A primeira coleta de dados foi realizada junto aos setores envolvidos nos processos, para a identificação dos indicadores e resultou num rol de 70 itens. Para analisar a sua viabilidade, os itens foram primeiramente classificados entre

indicadores de desempenho e informações gerenciais e, depois, avaliados pelos seguintes fatores: i) utilidade, (ii) simplicidade, (iii) disponibilidade, (iv) tempestividade, (v) confiabilidade da fonte e (vi) confiabilidade metodológica. Com isso, a lista preliminar foi reduzida, principalmente, em função da indisponibilidade dos dados, para 42 itens, sendo 29 indicadores e 13 informações gerenciais,

A apuração dos indicadores foi construída a partir da definição dos parâmetros de referência, parte essencial e complexa do trabalho, que demandou pesquisas à legislação, às normativas internas da instituição, a padrões recomendados pela literatura e a análise de séries históricas dos dados. Além disso, foram realizados diversos testes com os dados coletados preliminarmente para verificar a consistência do cálculo dos indicadores. Com isso, muitos indicadores foram reavaliados quanto a sua capacidade de mensuração de desempenho, gerando uma nova validação que resultou em 29 indicadores e 31 informações gerenciais para a composição do modelo.

O modelo do sistema foi desenvolvido em planilhas eletrônicas e sua definição envolveu a montagem de um *layout* que facilitasse o monitoramento dos processos e as análises gerenciais. Visando à manutenção do próprio sistema, também foram estabelecidas a periodicidade trimestral para o levantamento dos dados e anual para a revisão do sistema, assim como as responsabilidades dos setores para a operacionalização do sistema.

Uma segunda coleta de dados foi realizada junto aos setores para colocar em prática a operacionalização do sistema. Para fins de análise das funcionalidades do sistema, foi estabelecido um período de seis meses (maio a outubro de 2017), tendo sido solicitado aos setores dados de junho de 2016 a outubro de 2017, para que fosse possível apurar também os resultados acumulados. A coleta revelou problemas relacionados aos bancos de dados existentes, fator também identificado em etapas anteriores. Neste sentido, para alimentar o sistema foi necessário, primeiramente, estruturar um banco de dados a partir das mais de 200 planilhas recebidas dos diversos setores.

Para concretizar a sua implantação, o sistema de medição passou por uma avaliação da direção da unidade responsável pela gestão de pessoas na universidade, a qual foi positiva quanto às propriedades e procedimentos do sistema, assim como quanto aos seus propósitos. As únicas questões apontadas pelos gestores foram

relacionadas à distribuição de indicadores por processo, com a sugestão de incorporação de mais itens, e à atribuição aos setores do levantamento trimestral dos dados, esta última muito em função da dificuldade de extração dos dados, o que corrobora com os aspectos levantados ao longo do desenvolvimento do trabalho. Como sugestão do grupo avaliador, foram propostas a capacitação de mais servidores em extração de dados e o desenvolvimento do sistema em outra plataforma para automatizar a sua alimentação, o que, certamente, será um grande ganho para o seu uso.

### 5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O sistema de medição desenvolvido limita-se ao desempenho relacionado à gestão de pessoas, sendo assim, sugere-se para trabalhos futuros a construção de sistemas baseados no desempenho de processos de outras áreas, ou até mesmo de toda organização, com a integração de todos os processos de gestão. Além disso, podem ser desenvolvidos sistemas que contemplem o desdobramento dos processos, possibilitando a medição de desempenho de uma hierarquia de processos.

O modelo desenvolvido pode ser facilmente aplicado em outras instituições de ensino superior, principalmente, para as de mesmo porte da universidade objeto deste estudo, uma vez que são regidas pelas mesmas regras e possuem estruturas semelhantes. Já o método utilizado pode ser uma opção para a construção de sistemas de medição de desempenho para qualquer organização, visto que se baseia em processos. No entanto, deve ser considerado o seu nível de maturidade em gestão por processos e o suporte tecnológico para obtenção e movimentação de informações de múltiplas fontes.

## 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.
- AMARATUNGA, Dilanthi; BALDRY, David. Moving from performance measurement to performance management. **Facilities**, v. 20, n. 5/6, p. 217-223, 2002.
- ASSIS, Marcelino T. **Indicadores de gestão de recursos humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- BADAWY, Mohammed; EL-AZIZ, A. A. Abd; IDRESS, Amira M.; HEFNY, Hesham; HOSSAM, Shrouk. A survey on exploring key performance indicators. **Future Computing and Informatics Journal**, 2016. No prelo.
- BALABONIENE, Ingrida; VECERSKIENE, Giedre. The aspects of performance measurement in public sector organization. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 213, p. 314-320, 2015.
- BEHN, Robert D. Why measure performance? Different purposes require different measures. **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, p. 586-606, 2003.
- BERRY, A. J. et al. Emerging themes in management control: a review of recent literature. **The British Accounting Review**, v. 41, p. 2-20, 2009.
- BITITCI, Umit S.; CARRIE, Alan S.; MCDEVITT, Liam. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.
- BOVAIRD, Tony. Public governance: balancing stakeholder power in a network society. **International Review of Administrative Sciences**, v. 71, n. 2 p. 217-228, 2005.
- BRANCO, Gabriela M. **Proposta de framework para construção da arquitetura de processos**: o caso de uma instituição federal de ensino superior. 2016. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.
- 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**. Brasília: MP, 2009.
- \_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores**: orientações básicas aplicadas à gestão pública. Brasília: MP, 2012.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Relatório do levantamento de governança e gestão de pessoas - ciclo 2016**. Secretária-geral de Controle Externo. Secretaria de Fiscalização de Pessoal. Brasília: TCU, 2016. Disponível em: <<http://www.portal.tcu.gov.br/unidades/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília: INEP, 2017. Disponível <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/indice-geral-de-cursos-igc->>. Acesso em: 25 set. 2017.

BRIGNALL, Stan; MODELL, Sven. An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. **Management Accounting Research**, v. 11, p. 281-306, 2000.

BUSCHOR, E. Performance management in the public sector: past, current and future trends. **Tékhné - Review of Applied Management Studies**, v. 11, p. 4-9, 2013.

CHENHALL, Robert H. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, p. 395-422, 2005.

COLLIER, P. Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. **Management Accounting Research**, v. 6, p. 321-339, 2005.

COOK, Thomas J. et al. Performance measurement: lessons learned for development management. **World Development**, v. 23, n. 8, p. 1303-1315, 1995.

CORRÊA, Izabela M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 3, p. 487-504, 2007.

DEWANGAN, Vikas, GODSE, Manish. Towards a holistic enterprise innovation performance measurement system. **Technovation**, v. 34, p. 536-545, 2014.

FELIX, Rozelito; FELIX, Patrícia do Prado; TIMÓTEO, Rafael. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília: ENAP, v.62, n.1, p. 51-74, jan/mar. 2011.

FERREIRA, Aldónio; OTLEY, David. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, p. 263-282, 2009.

FOLAN, Paul; BROWNE, Jim. A review of performance measurement: towards performance management. **Computers in Industry**, v. 56, p. 663-680, 2005.

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.

\_\_\_\_\_.; LUCIANETTI, Lorenzo; BOURNE, Mike. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, v. 23, p. 79-119, 2012.

GIACOMINI, Carlos Homero; MARINI, Caio; AFONSO, Alexandre Borges. Em busca de uma terceira geração de reformas gerenciais: o modelo de gestão para resultados da cidade de Curitiba. In: Congresso Consad de Gestão Pública, 2., 2009, Brasília. **Anais (on-line)...** Brasília: CONSAD, 2009. Disponível em: <<http://consad.org.br/evento/ii-congresso/>>. Acesso em: 2 nov. 2016.

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

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

HARRINGTON, James H. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

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

HENRI, Jean-François. Organizational culture and performance measurement systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, p. 77-103, 2006.

JELINKOVA, Lucie; STRITESKA, Michaela. Selected components affecting quality of performance management systems. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 210, p. 181-187, 2015.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

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.

LEBAS, Michel J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, v. 41, p. 23-35, 1995.

LIMA, Edison P. et al. Performance measurement systems: a consensual analysis of their roles. **International Journal Production Economics**, v. 146, p. 524-542, 2013.

LIU, Wenbin B. et al. Developing a performance management system using soft systems methodology: A chinese case study. **European Journal of Operational Research**, v. 223, p. 529–540, 2012.

LOHMAN, Clemens; FORTUIN, Leonard; WOUTERS, Marc. Designing a performance measurement system: A case study. **European Journal of Operational Research**, v. 156, p. 267-286, 2004.

MCADAM, Rodney; HAZLETT, Shirley-Ann; CASEY, Christine. Performance management in the UK public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 18, n. 3, p. 256-273, 2005.

MEDORI, D.; STEEPLE, D. A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 20, n. 5, p. 520-533, 2000.

MENDES, Paula et al. The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 24, p. 20-29, 2012.

MEYER, Marshall W. **Rethinking performance measurement: beyond the balanced scorecard**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MILLS, Mike Bourne J. et al. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.

NEELY, Andy; ADAMS, Chris; CROWE, Paul. The performance prism in practice. **Measuring Business Excellence**, v. 5, n. 2, p. 6-13, 2001.

NUDURUPATI, S.S. et al. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, p. 279-290, 2011.

PACHECO, Regina Silvia. Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 14, n. 55, p. 149-161, 2009.

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS - PROGESP. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/progesp>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

ROSA, Marcelo M. et al. O balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica e orçamentária da Fundação Cultural de Florianópolis. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 2, n. 1, p. 39-58, 2014.

ROUSE, Paul; PUTTERILL, Martin. An integral framework for performance measurement. **Management Decision**, v. 41, n. 8, p. 791-805, 2003.



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

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A.P. **Improving performance**: how to manage the white space on the organisation chart. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

SANCHEZ, Hynuk; ROBERT, Benoit. Measuring portfolio strategic performance using key performance indicators. **Project Management Journal**, v. 41, n. 5, p. 64-73, 2010.

SARI, Rheysa Permata. Integration of key performance indicator into the corporate strategic planning: case study at PT. Inti Luhur Fuja Abadi, Pasuruan, East Java, Indonesia. **Agriculture and Agricultural Science Procedia**, v. 3, p. 121-126, 2015.

SHULVER, Michael; LAWRIE, Gavin. **The balanced scorecard and the business excellence model**. Berkshire: 2GC Active Management, 2015.

SINK, D.; TUTTLE, T. **Planning and measurement in your organization of the future**. Norcross: Industrial Engineering and Management Press, 1989.

SPEKLÉ, Roland F.; VERBEETEN, Frank H.M. The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. **Management Accounting Research**, v. 25, p. 131-146, 2014.

STALK, Jr.; HOUT, Thomas M. How time-based management measures performance. **Planning Review**, v. 18, p. 26-29, 1990.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2016-2026**: construa o futuro da UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2016. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/pdi/PDI\\_2016a2026\\_UFRGS.pdf](http://www.ufrgs.br/pdi/PDI_2016a2026_UFRGS.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Plano de Gestão 2016-2020**. Porto Alegre: UFRGS, 2017. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/consun/legislacao/documentos/decisao-no-170-2017-anexo>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão do exercício de 2016**. Porto Alegre: UFRGS, 2017. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2016>>. Acesso em: 10 out. 2017.

VERBEETEN, Frank H.M. Performance management practices in public sector organizations. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 21, n. 3, p. 427-454, 2008.

WAGGONER, Daniel B.; NEELY, Andy D.; KENNERLEY, Mike P. The forces that shape organisational performance measurement systems: an interdisciplinary review. **International Journal of Productions Economics**, v. 60-61, p. 53-60, 1999.

YENIYURT, Sengun. A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 21, n. 3, p. 134-142, 2003.

ZANIN, Antônio et al. Definição de painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v.8, n.2, p.1-27, 2015.

ZHONGHUA, Cai, YE, Wang. Research frontiers in public sector performance measurement. **Physics Procedia**, v. 25, p. 793-799, 2012.

## APÊNDICE A - Detalhamento da extração dos recursos para a descrição dos objetivos

PROCESSO	OBJETIVO	RECURSOS	EXTRAÇÕES DO RECURSO
Agregar pessoas	Selecionar pessoas de forma a atender as necessidades da Instituição, promovendo o seu acolhimento e integração.	PDI 2016-2026	"Ao servidor técnico-administrativo é essencial comprometimento e proatividade diante dos processos de trabalho sob sua responsabilidade, de forma integrada e alinhada aos objetivos institucionais [...]" (Descrição do perfil do corpo técnico-administrativo constante na subseção "Ambiente de Desenvolvimento Institucional: gestão, infraestrutura, TIC, comunicação, pessoas e sustentabilidade")
			"A renovação do corpo docente deverá considerar a excelência da sua formação acadêmica, a sua produção intelectual, perfil pedagógico, assim como aspectos relacionados à experiência profissional, de gestão, formação continuada e práticas pedagógicas." (Descrição do perfil do corpo docente constante na subseção "Ambiente de Desenvolvimento Institucional: gestão, infraestrutura, TIC, comunicação, pessoas e sustentabilidade")
			"Desenvolver o plano de gestão de pessoas de forma integrada e participativa e alinhado aos objetivos institucionais." (Objetivo organizacional de pessoas constante na subseção "Objetivos Estratégicos e Metas")
		Plano de Gestão 2016-2020	"Estabelecer metodologia de alocação de vagas do quadro de servidores técnico-administrativos, visando ao dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal." (Descrição da Ação "Implantar metodologia de dimensionamento do quadro de servidores técnico-administrativos")
			"Implantar a Gestão por Competências, considerando os resultados do Censo de Desenvolvimento de Servidores, a fim de aprimorar o ingresso e a alocação de pessoal, o desenvolvimento integral dos servidores e a gestão do desempenho." (Descrição da Ação "Implantar a Gestão por Competências na Universidade")
		Planejamento Anual da PROGESP	"Desenvolver, a partir da gestão das vagas, ações de seleção, acolhimento e acompanhamento dos servidores de forma sistemática, visando à promoção de ações integradas em gestão e saúde." (Objetivo da Ação "Ingresso e Acompanhamento de Servidores")
			"Aprimorar o Edital de Concurso Público para cargos técnico-administrativos da UFRGS [...]" (Etapa da Ação "Ingresso e Acompanhamento de Servidores")
			"Realizar o ingresso de servidores a partir da realização de entrevistas, dos encaminhamentos e da emissão das portarias de lotação." (Etapa da Ação "Ingresso e Acompanhamento de Servidores")
			"Acompanhar as avaliações de estágio probatório dos servidores técnico-administrativos, lendo e triando as avaliações e autoavaliações, e discutindo e acompanhando os casos." (Etapa da Ação "Ingresso e Acompanhamento de Servidores")

PROCESSO	OBJETIVO	RECURSOS	EXTRAÇÕES DO RECURSO
Desenvolver pessoas	Promover a capacitação de servidores, de forma sistemática, permanente, integrada e alinhada aos objetivos institucionais.	PDI 2016-2026	"As principais características da gestão de pessoas são o apoio permanente a ações de capacitação que visem ao desenvolvimento institucional e profissional, à melhoria das condições de trabalho, ao dimensionamento adequado das necessidades de pessoal, às ações de saúde ocupacional, de estímulo ao trabalho coletivo e a maior participação dos servidores técnico-administrativos no planejamento institucional." (Descrição do quadro de pessoal constante na seção "Organização Administrativa: estrutura, infraestrutura, TIC e pessoas")
			"Neste sentido, a Instituição deve adotar políticas de estímulo ao desenvolvimento integral e permanente dos servidores, por meio de ações de qualificação e aperfeiçoamento que considerem as demandas institucionais e do trabalho, bem como iniciativas que promovam um ambiente inclusivo e voltado à qualidade de vida." (Descrição do perfil do corpo técnico-administrativo constante na subseção "Ambiente de Desenvolvimento Institucional: gestão, infraestrutura, TIC, comunicação, pessoas e sustentabilidade")
			"Aperfeiçoar a política de qualificação e capacitação permanentes dos servidores, contemplando a formação em todos os níveis." (Objetivo organizacional de pessoas constante na subseção "Objetivos Estratégicos e Metas")
		Plano de Gestão 2016-2020	"Atender às necessidades de capacitação permanente dos servidores para seu desenvolvimento pessoal e profissional, com base no Censo de Desenvolvimento de Servidores." (Descrição da Ação "Aprimorar a política de qualificação e aperfeiçoamento de servidores")
			"Implantar a Gestão por Competências, considerando os resultados do Censo de Desenvolvimento de Servidores, a fim de aprimorar o ingresso e a alocação de pessoal, o desenvolvimento integral dos servidores e a gestão do desempenho." (Descrição da Ação "Implantar a Gestão por Competências na Universidade")
			"Implementar programa de desenvolvimento de gestores, de forma continuada e permanente." (Descrição da Ação "Implantar o Programa de Formação de Gestores")
		Planejamento Anual da PROGESP	"Promover ações de aperfeiçoamento e de qualificação, de forma sistemática, permanente e integrada, com o propósito de desenvolver competências institucionais e individuais." (Objetivo da Ação "Desenvolvimento de Servidores")
			"Promover ações que incentivem o aumento da qualificação via educação formal dos servidores da Universidade [...]" (Etapa da Ação "Desenvolvimento de Servidores")

PROCESSO	OBJETIVO	RECURSOS	EXTRAÇÕES DO RECURSO
Acompanhar pessoas	Desenvolver ações quanto à vida do servidor no ambiente de trabalho, visando a sua valorização e o seu bem-estar.	PDI 2016-2026	"Valorização de seus docentes, técnico-administrativos e discentes" (Princípios da UFRGS)
			"Inclusão; Promoção do bem-estar social" (Valores da UFRGS)
			"Neste sentido, a Instituição deve adotar políticas de estímulo ao desenvolvimento integral e permanente dos servidores, por meio de ações de qualificação e aperfeiçoamento que considerem as demandas institucionais e do trabalho, bem como iniciativas que promovam um ambiente inclusivo e voltado à qualidade de vida." (Descrição do perfil do corpo docente constante na subseção "Ambiente de Desenvolvimento Institucional: gestão, infraestrutura, TIC, comunicação, pessoas e sustentabilidade")
			"As principais características da gestão de pessoas são o apoio permanente a ações de capacitação que visem ao desenvolvimento institucional e profissional, à melhoria das condições de trabalho, ao dimensionamento adequado das necessidades de pessoal, às ações de saúde ocupacional, de estímulo ao trabalho coletivo e a maior participação dos servidores técnico-administrativos no planejamento institucional." (Descrição do quadro de pessoal constante na seção "Organização Administrativa: estrutura, infraestrutura, TIC e pessoas")
			"Aperfeiçoar a política de promoção de saúde e bem-estar, investindo em ações para o benefício de toda a comunidade universitária, inclusive nas de caráter nacional." (Objetivo organizacional de pessoas constante na subseção "Objetivos Estratégicos e Metas")
		Plano de Gestão 2016-2020	"Ampliar as ações de prevenção de doenças ocupacionais e acidentes em serviço, com o estabelecimento de planos para cada tipo de atividade." (Descrição da Ação "Ampliar o projeto integrado de vigilância e promoção da saúde dos servidores da Universidade")
			"Promover o bem-estar da comunidade universitária." (Objetivo de impacto social)
		Planejamento Anual da PROGESP	"Desenvolver ações de assistência e promoção à saúde, tanto reativamente às demandas individuais e institucionais quanto de forma preventiva, com vistas à melhoria da qualidade de vida dos servidores da UFRGS e Rede SIASS." (Objetivo da Ação "Assistência e Promoção à Saúde")
			"Realizar avaliação dos ambientes de trabalho, com vistas à melhoria dos mesmos e prevenção de acidentes e agravos à saúde [...]" (Etapa da Ação "Assistência e Promoção à Saúde")
			"Prestar assistência à saúde nas áreas de nutrição e clínica médica a servidores e/ou seus dependentes e a alunos com benefício saúde concedido pela PRAE." (Etapa da Ação "Assistência e Promoção à Saúde")
			"Atender às demandas de inclusão e acessibilidade das pessoas com deficiência e/ou necessidades especiais educativas e de trabalho, possibilitando o acesso universal aos serviços prestados pela Universidade." (Objetivo da Ação "Inclusão e Acessibilidade na UFRGS")

PROCESSO	OBJETIVO	RECURSOS	EXTRAÇÕES DO RECURSO
Acompanhar pessoas	Desenvolver ações quanto à vida do servidor no ambiente de trabalho, visando a sua valorização e o seu bem-estar.	Planejamento Anual da PROGESP	"Desenvolver, a partir da gestão das vagas, ações de seleção, acolhimento e acompanhamento dos servidores de forma sistemática, visando à promoção de ações integradas em gestão e saúde." (Objetivo da Ação "Ingresso e Acompanhamento de Servidores")
		Atividades dos setores da PROGESP	"Dessa forma, envolve-se diretamente com ações que digam respeito à vida do servidor no ambiente de trabalho, visando o melhor aproveitamento de suas competências e potencialidades e sua melhor integração e bem-estar nesse, buscando agir preventivamente sempre que possível." (Descrição das atribuições do setor Divisão de Ingresso, Mobilidade Acompanhamento)
			"[...] responsável pela coordenação, planejamento e execução de programas e ações de promoção, vigilância e prevenção de agravos à saúde dos servidores e, ainda, serviços na área da assistência direta à saúde da comunidade universitária." (Descrição das atribuições do Setor Departamento de Atenção à Saúde)
Remunerar pessoas	Realizar a elaboração e o controle de folhas de pagamento, o recolhimento de encargos sociais e a administração de informações relacionadas ao pagamento dos servidores ativos, aposentados e pensionistas.	Planejamento Anual da PROGESP	"Desenvolver atividades de administração de pessoal, buscando o cumprimento da legislação vigente, a fim de atender às demandas de pessoal e órgãos de controle." (Objetivo da Ação "Administração de Pessoal")
		Atividades dos setores da PROGESP	"Compete ao Departamento de Administração de Pessoal (DAP), a definição de procedimentos e controles relativos à vida funcional dos servidores e pensionistas da Universidade, bem como o planejamento, coordenação, direção e realização de atividades referentes à posse, afastamento, elaboração da folha de pagamento, atualização cadastral, cumprimento de decisões judiciais e controle do ressarcimento dos planos de saúde." (Descrição das atribuições do setor Departamento de Administração de Pessoal)
		Legislação	"Art. 1º Para os efeitos desta Lei, a retribuição pecuniária devida na administração pública direta, indireta e fundacional de qualquer dos Poderes da União compreende: [...] III - como remuneração, a soma dos vencimentos com os adicionais de caráter individual e demais vantagens, nestas compreendidas as relativas à natureza ou ao local de trabalho e a prevista no art. 62 da Lei nº 8.112, de 1990, ou outra paga sob o mesmo fundamento [...]" (Trecho da Lei Nº 8.852, de 4 de fevereiro de 1994)

PROCESSO	OBJETIVO	RECURSOS	EXTRAÇÕES DO RECURSO
Desligar pessoas	Efetivar a saída de pessoal, voluntária ou compulsória, em acordo com a legislação vigente e preservando a integridade do servidor.	Planejamento Anual da PROGESP	"Desenvolver atividades de administração de pessoal, buscando o cumprimento da legislação vigente, a fim de atender às demandas de pessoal e órgãos de controle." (Objetivo da Ação "Administração de Pessoal")
		Planejamento Anual da PROGESP	"Instruir processos de aposentadorias, de exoneração e de vacância." (Etapa da Ação "Administração de Pessoal")
		Manual do Servidor	"É a passagem para a inatividade remunerada, após o preenchimento de TODOS os requisitos legais que garantam aquele direito." (Descrição do processo administrativo de aposentadoria voluntária por tempo de contribuição)
		Manual do Servidor	"Forma de vacância de cargo público efetivo, formalizada mediante publicação de portaria no diário Oficial da União, a pedido ou de ofício, sem caracterização de natureza disciplinar." (Descrição do processo administrativo de exoneração de cargo efetivo)
Gerenciar contratos de serviços terceirizados	Administrar a prestação dos serviços terceirizados, considerando o planejamento das contratações e o acompanhamento da execução dos contratos.	Plano de Gestão 2016-2020	"Estabelecer política e implementar governança de aquisições de bens e serviços." (Ação vinculada ao objetivo organizacional "Ampliar e aperfeiçoar as práticas de governança institucional")
		Planejamento Anual da PROGESP	"Administrar a prestação dos serviços terceirizados, capacitando os envolvidos e aprimorando os instrumentos contratuais, visando à qualificação dos serviços contratados." (Objetivo da Ação "Gestão de Terceirizados")
		Atividades dos setores da PROGESP	"[...] exerce a gestão dos contratos de serviços contínuos terceirizados realizando suporte aos fiscais de contrato, intermediações entre a empresa e os fiscais, regularização de situações que ultrapassem a competência dos fiscais, mapeamento de postos, entre outras atividades." (Descrição das atribuições do setor Divisão de Acompanhamento e Execução de Serviços Terceirizados)
		Atividades dos setores da PROGESP	"[...] responsável pelo planejamento de novas contratações de serviços terceirizados contínuos, abrangendo novos contratos ou serviços já existentes que demandem alteração (termos aditivos)." (Descrição das atribuições do setor Divisão de Contratos de Serviços Terceirizados)

## APÊNDICE B - Versão completa da avaliação dos itens identificados

PROC.	OBJETIVO / FCS	ITENS IDENTIFICADOS	Classif.	i	ii	iii	iv	v	vi	Resultado Final	
Agregar pessoas	OBJETIVO: Selecionar pessoas de forma a atender as necessidades da Instituição, promovendo o seu acolhimento e integração.	Índice de desempenho no estágio probatório	ID	9	9	9	6	9	9	0,93	
		Desligamentos no estágio probatório	ID	6	9	9	6	9	9	0,68	
		Índice de satisfação dos ingressantes	ID	6	6	6	1	9	6	0,35	
		Índice de Rotatividade	ID	3	6	6	6	9	9	0,27	
		Custos de rotatividade	ID	6	3	1	1	6	3	0,04	
	FCS: Análise do perfil e alocação	Índice de desempenho no estágio probatório	ID	9	9	9	6	9	9	0,93	
		Índice de satisfação dos ingressantes	ID	6	6	6	1	9	6	0,35	
		Idade média de ingresso	IGe	3	9	9	6	9	9	0,44	
	FCS: Agilidade na reposição de vagas	Tempo de reposição da vaga	ID	9	6	3	3	9	6	0,29	
		Retificações do edital	ID	6	9	1	1	6	9	0,06	
		Tempo médio do concurso público	ID	6	6	1	1	6	6	0,05	
		Nº de admissões	IGe	1	9	9	6	9	9	0,27	
		% de contratação temporária do quadro de docentes	IGe	1	6	6	6	9	9	0,15	
		Nº de editais	IGe	1	9	6	3	6	9	0,13	
	FCS: Ações de integração no trabalho	% de pessoas nomeadas que entraram em exercício	IGe	1	6	3	3	6	9	0,05	
		Horas de capacitação destinadas para ingressantes	ID	9	6	6	6	9	6	0,58	
		Índice de satisfação dos ingressantes	ID	9	6	6	1	9	6	0,48	
	Desenvolver pessoas	OBJETIVO: Promover a capacitação de servidores, de forma sistemática, permanente, integrada e alinhada aos objetivos institucionais.	Horas de aperfeiçoamento	ID	9	9	6	6	9	9	0,67
			Servidores capacitados	ID	9	9	6	6	9	9	0,67
Nº de ações de aperfeiçoamento			IGe	6	9	6	6	9	9	0,49	
% de servidores com nível de qualificação acima do exigido			IGe	6	6	6	6	9	9	0,44	
FCS: Oferta de ações vinculadas às		Avaliação das ações de aperfeiçoamento	ID	9	6	1	1	6	6	0,07	
FCS: Investimento em desenvolvimento		Valor investido no desenvolvimento dos servidores	ID	9	6	3	3	6	6	0,21	
FCS: Incentivo ao desenvolvimento		Incentivos à qualificação concedidos	ID	6	6	6	6	6	9	0,33	
		Afastamentos para estudo concedidos	ID	9	6	3	6	9	9	0,37	
		Progressões por capacitação concedidas	ID	3	6	6	6	9	9	0,27	
		Incentivos educacionais concedidos	ID	9	9	3	3	6	9	0,24	
		Horários especiais para servidor estudante concedidos	ID	6	6	3	3	6	9	0,16	
		FCS: Formação de gestores	Horas de aperfeiçoamento para gestores	ID	9	9	6	6	9	6	0,62
Gestores capacitados (em ações destinadas para gestores)			ID	9	9	6	6	9	6	0,62	
Nº de ações de aperfeiçoamento para gestores			IGe	6	9	6	6	6	6	0,33	



PROC.	OBJETIVO / FCS	ITENS IDENTIFICADOS	Classif.	i	ii	iii	iv	v	vi	Resultado Final
Acompanhar pessoas	OBJETIVO: Desenvolver ações quanto à vida do servidor no ambiente de trabalho, visando a sua valorização e ao	Índice de satisfação dos servidores	ID	9	6	6	1	9	6	0,48
		Desligamentos voluntários	ID	3	9	9	6	9	9	0,44
		Demissões	ID	3	9	9	6	9	9	0,44
	FCS: Zelo pela vida funcional	Despesas com ações judiciais (R\$)	ID	6	3	6	6	9	6	0,37
		Nº de decisões judiciais	IGe	6	3	3	3	6	6	0,13
	FCS: Política de alocação/realocação	Tempo médio para realocação de servidores	ID	9	6	6	6	6	9	0,46
		Índice de rotatividade interna (por unidade)	ID	3	6	3	3	9	9	0,13
		Nº de solicitações de remoções	IGe	6	9	6	6	6	9	0,36
		Nº de mobilidades externas	IGe	1	6	3	3	6	9	0,05
	FCS: Inclusão social	% de Pessoas com Deficiência (PCDs) acompanhados	ID	9	9	1	1	1	9	0,03
		Nº de atendimentos a PCDs	IGe	6	9	3	3	6	9	0,18
	FCS: Incentivos e reconhecimento	Progressões por mérito concedidas	ID	3	6	6	6	9	9	0,27
		Afastamentos para estudo concedidos	ID	3	6	3	6	9	9	0,16
		Horários especiais para servidor estudante concedidos	ID	3	6	3	3	6	9	0,10
	FCS: Correição e apuração de irregularidades	Tempo médio de um processo disciplinar	ID	9	6	1	1	3	6	0,04
		Nº de processos disciplinares	IGe	9	9	3	3	6	6	0,22
	FCS: Avaliação de desempenho	Índice de desempenho dos servidores TAE	ID	9	6	9	1	9	9	0,77
		Índice de desempenho dos servidores docentes	ID	9	9	6	3	9	9	0,60
		Nº de avaliações de estágio probatório	IGe	3	6	6	3	9	6	0,22
		Nº de avaliações de desempenho	IGe	3	6	1	1	1	6	0,01
	FCS: Administração de conflitos	Nº de solicitações de remoções (motivo relações de trabalho)	IGe	6	6	6	6	6	9	0,33
		Nº de atendimentos para acompanhamento de servidores e gestores	IGe	6	3	3	3	6	6	0,13
	FCS: Ações de promoção da saúde e vigilância aos ambientes de trabalho	Absenteísmo	ID	9	6	6	6	6	6	0,41
Implantação de Comissões de Saúde e Ambiente de Trabalho (COSATs)		ID	6	6	3	1	6	9	0,14	
% de perícias realizadas dentro do prazo		ID	6	6	1	1	6	6	0,05	
Nº de consultas na área da saúde		IGe	6	9	6	6	6	9	0,36	
Nº de vitorias em ambientes de trabalho		IGe	6	9	6	6	6	9	0,36	
Nº de servidores com formação em primeiros socorros		IGe	3	9	3	6	9	9	0,19	
Nº de atendimentos psicossocial		IGe	6	9	3	1	6	9	0,16	
Nº de perícias		IGe	3	6	3	3	6	9	0,10	
Nº de beneficiários do plano de saúde	IGe	1	6	6	3	6	9	0,10		
Remunerar pessoas	OBJETIVO: Realizar a elaboração e o controle de folhas de pagamento, o	Reposição ao erário (R\$)	ID	6	3	6	6	9	6	0,37
		Folha de pagamento (R\$)	IGe	9	9	6	6	9	9	0,67
	FCS: Cumprimento da legislação vigente/compliance	Reposição ao erário (R\$)	ID	9	3	6	6	9	6	0,54

PROC.	OBJETIVO / FCS	ITENS IDENTIFICADOS	Classif.	i	ii	iii	iv	v	vi	Resultado Final
Desligar pessoas	OBJETIVO: Efetivar a saída de pessoal, voluntária ou compulsória, preservando a integridade do servidor, o clima organizacional e a imagem da Instituição.	Despesas com decisões judiciais por desligamento indevido	ID	6	6	1	1	6	3	0,04
		Tempo médio para o desligamento de servidores	ID	9	6	3	3	6	6	0,21
		Nº de desligamentos por faixa etária	IGe	6	9	6	6	9	9	0,49
		Nº de desligamentos por tempo de UFRGS	IGe	6	9	6	6	9	9	0,49
		Projeção de aposentadorias	IGe	3	3	3	3	3	6	0,04
FCS: Identificação dos motivos	% de desligamentos com realização de entrevista	ID	9	6	1	1	3	9	0,05	
Gerenciar contratos de serviços terceirizados	OBJETIVO: Administrar a prestação dos serviços terceirizados, considerando o planejamento das contratações e o acompanhamento da execução dos contratos.	% de contratos com mapa de risco	ID	6	3	1	1	1	3	0,01
		Avaliação da qualidade dos serviços terceirizados	ID	9	3	6	6	6	9	0,42
		Nº de contratos de terceirizados gerenciados	IGe	6	9	6	6	9	9	0,49
		Nº de Termos de Referência (TRs) elaborados	IGe	6	9	6	6	9	9	0,49
	FCS: Cumprimento da legislação vigente/ <i>compliance</i>	Despesas com processos trabalhistas de terceirizados	ID	9	9	1	1	9	9	0,11
FCS: Avaliação da qualidade dos serviços prestados	Avaliação da qualidade dos serviços terceirizados	ID	9	3	6	6	6	9	0,42	

## APÊNDICE C – Análise completa da forma de apuração dos indicadores e informações gerenciais do modelo

INDICADORES DE DESEMPENHO	Parâmetro	Forma de cálculo	Observações
Tempo médio de reposição de vaga	135 dias	Tempo = Data da reposição da vaga - Data da vacância da vaga. Se Tempo Médio <= Parâmetro, indicador = 1; Se > Parâmetro, indicador = Parâmetro/Tempo Médio	O parâmetro foi estabelecido com base no prazo de 30 dias para tomar posse e no prazo de 15 dias para entrar em exercício; Foi definido o triplo para o parâmetro, pois esses são os prazos máximos legais, no entanto, estão adequados para os casos em que há banco de aprovados em concurso e que a nomeação não é tornada sem efeito
Índice de desempenho no estágio probatório	Pontuação máxima na avaliação de estágio probatório	(Média dos resultados da 1ª e da 2ª avaliações de estágio probatório-1)/4	Considerando como ingressantes os servidores com até 14 meses de exercício no cargo; Considerando somente os servidores TAE, pois a avaliação de estágio probatório dos docentes é gerenciada pela CPPD
Desligamentos no estágio probatório	1% dos ingressantes	Se Total de desligamentos <= Parâmetro, indicador = 1; Se > Parâmetro, indicador = Parâmetro/Total de desligamentos	Considerando como ingressantes os servidores com até 14 meses de exercício no cargo; O parâmetro foi estabelecido com base no histórico da taxa de rotatividade do setor público do RS
Índice de satisfação dos servidores ingressantes	Pontuação máxima na avaliação do Censo	Média das respostas do Módulo 4 do Censo/3	Para a apuração do índice foram excluídas as questões 7 e 8 do Módulo 4 por serem de múltipla escolha; O Censo é aplicado anualmente, com dados disponíveis a partir de julho/2017; Considerando como ingressantes os servidores com até 14 meses de exercício no cargo
Horas de ações de integração	240 horas/ano	Se Total de horas ofertadas >= Parâmetro, indicador = 1; Se < Parâmetro, indicador = Total de horas ofertadas/Parâmetro	O parâmetro foi estabelecido a partir do arredondamento do resultado da seguinte fórmula: $(20\text{horas} \times 300\text{ingressantes}) / 25\text{vagas}$ por ação; As 20 horas foram definidas considerando a carga horária das seguintes ações: "Integração Institucional para Ingressantes" e "Encontro de acompanhamento de estágio probatório"; Os 300 ingressantes representam a média anual de servidores com até 14 meses $(25 \times 12)$ ; Para as 25 vagas por ação foi considerada a capacidade média por ação ofertada
Participação dos ingressantes em ações de integração	Participação de todos os ingressantes em pelo menos 1 ação de integração no ano	Se Total de participações de ingressantes >= Parâmetro, indicador = 1; Se < Parâmetro, indicador = Total de participações de ingressantes/Parâmetro	Considerando como ingressantes os servidores com até 14 meses de exercício no cargo
Avaliação das ações de integração	Pontuação máxima na avaliação de reação	(Média das avaliações de reação referente às ações de integração-1)/2	Considerando as seguintes ações: Integração Institucional para Servidores Ingressantes, Encontro de acompanhamento de estágio probatório (somente para servidores TAE), Seminário de Integração do Campus Litoral Norte

AGREGAR PESSOAS

	INFORMAÇÕES GERENCIAIS	Parâmetro	Forma de cálculo	Observações
	Tempo médio de reposição da vaga - TAE (dias)	-	Tempo = Data da reposição da vaga - Data da vacância da vaga	
	Tempo médio de reposição da vaga - Docente (dias)	-	Tempo = Data da reposição da vaga - Data da vacância da vaga	
	Nº de desligamentos voluntários de ingressantes	-	Total de desligamentos voluntários de ingressantes	Considerando desligamentos voluntários como exonerações a pedido e vacâncias por posse em outro cargo inacumulável.
	Nº de desligamentos compulsórios de ingressantes	-	Total de desligamentos compulsórios de ingressantes	Considerando desligamentos compulsórios como demissões e exonerações de ofício.
	% de remoções solicitadas por servidores ingressantes	-	Total de remoções solicitadas por ingressantes/Total de solicitações de remoção	
	Idade média de ingresso	-	Média (Data de ingresso - Data de nascimento)	A data de ingresso do servidor equivale ao 1º dia de efetivo exercício.
	Idade média de ingresso - TAE	-	Média (Data de ingresso - Data de nascimento)	
	Idade média de ingresso - Docente	-	Média (Data de ingresso - Data de nascimento)	
DESENVOLVER PESSOAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Parâmetro	Forma de cálculo	Observações
	Horas de aperfeiçoamento	7000 horas/ano	Se Total de horas ofertadas >= Parâmetro, indicador = 1; Se < Parâmetro, indicador = Total de horas ofertadas/Parâmetro	O parâmetro foi estabelecido a partir do arredondamento do resultado da seguinte fórmula: $(65\text{horas} \times 2700\text{servidores}) / 25\text{vagas}$ por ação; As 65 horas foram definidas considerando a média de horas por ano necessárias para a progressão de capacitação dos TAEs e para o PAAP dos docentes; Os 2700 servidores representam a metade da média de servidores ativos que compõem o quadro da UFRGS; Foi considerado somente 50% da média, visto que existem somente 4 níveis de progressão por capacitação e o PAAP considera somente o período de estágio probatório; Também foi considerado que existem outras formas do servidor se desenvolver; Para as 25 vagas por ação foi considerada a capacidade média por ação ofertada
	Servidores capacitados nas ações de aperfeiçoamento	Metade dos servidores por ano	Se Total de servidores capacitados >= Parâmetro, indicador = 1; Se < Parâmetro, indicador = Total de servidores capacitados/Parâmetro	O parâmetro foi estabelecido considerando que existem outras formas do servidor se desenvolver
	Avaliação das ações de aperfeiçoamento	Pontuação máxima na avaliação de reação	(Média das avaliações de reação-1)/2	
	Horas de aperfeiçoamento para gestores	540 horas/ano	Se Total de horas ofertadas >= Parâmetro, indicador = 1; Se < Parâmetro, indicador = Total de horas ofertadas/Parâmetro	O parâmetro foi estabelecido a partir do arredondamento do resultado da seguinte fórmula: $(32\text{horas} \times 425\text{gestores}) / 25\text{vagas}$ por ação; As 32 horas foram definidas pela metade da média de horas considerada para o cálculo dos servidores em geral; Os 425 gestores representam a metade da média de gestores que compõem o quadro da UFRGS; Foi considerado somente 50% da média, visto que não existe um programa de desenvolvimento de gestores para todos os níveis de gestão e que existem outras formas do gestor se desenvolver; Para as 25 vagas por ação foi considerada a capacidade média por ação ofertada

INDICADORES DE DESEMPENHO	Parâmetro	Forma de cálculo	Observações
Gestores capacitados (nas ações destinadas para gestores)	Metade dos gestores por ano	Se Total de gestores capacitados $\geq$ Parâmetro, indicador = 1; SE < Parâmetro, indicador = Total de gestores capacitados/Parâmetro	Considerando como gestores os servidores com FG, CD ou FUC; O parâmetro foi estabelecido considerando que ainda não existe um programa de desenvolvimento de gestores que englobe todos os níveis de gestão e que existem outras formas do gestor se desenvolver
Qualificação dos servidores	Um quarto dos servidores sem doutorado que responderam o Censo	Se Total de servidores com formação em andamento $\geq$ Parâmetro, indicador = 1; Se < Parâmetro, indicador = Total de servidores com formação em andamento/Parâmetro	Os servidores com formação em andamento foram identificados conforme resposta à questão do Censo "Você tem alguma formação em andamento?"; O Censo é aplicado anualmente, com dados disponíveis a partir de julho/2017; O parâmetro foi estabelecido considerando que existem outras formas do servidor se desenvolver
Índice de desempenho dos servidores TAE	Pontuação máxima na avaliação dos usuários	Média dos resultados das avaliações dos usuários-1)/4	Considerando o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, do qual participam como usuários TAEs, docentes e discentes; A avaliação é anual e aplicada no 1º trimestre referente ao desempenho do ano anterior, por isso, ainda não temos os resultados de 2017
Índice de desempenho dos servidores docentes	Pontuação máxima na avaliação dos discentes	(Média dos resultados das avaliações dos discentes-1)/4	Foram consideradas somente as avaliações dos docentes de graduação pelos discentes; A avaliação é semestral, por isso, ainda não temos os resultados de 2017/2
Índice de desempenho dos gestores	Pontuação máxima na avaliação das equipes	(Média dos resultados das avaliações da equipe-1)/4	Considerando o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, do qual participam os TAEs e os docentes em função de chefia de TAEs; A avaliação é anual e aplicada no 1º trimestre referente ao desempenho do ano anterior, por isso, ainda não temos os resultados de 2017
INFORMAÇÕES GERENCIAIS	Parâmetro	Forma de cálculo	Observações
Nº de horas de ações de aperfeiçoamento ofertadas	-	Total de horas de ações de aperfeiçoamento ofertadas	Considerando todas turmas de ações ofertadas.
Nº de ações de aperfeiçoamento ofertadas	-	Total de ações de aperfeiçoamento ofertadas	Considerando todas turmas de ações ofertadas.
Nº de servidores capacitados	-	Total de servidores capacitados	Contabiliza apenas uma participação do servidor.
Nº de afastamentos para estudo concedidos	-	Total de afastamentos para estudo concedidos	Considerando afastamentos para estudo como: afastamento parcial para realização de curso de Pós-Graduação Stricto Sensu (mestrado e doutorado) no país; afastamento integral no e do país para realização de pesquisa, especialização, mestrado, doutorado, doutorado sanduíche, defesa de tese, pós-doutorado, estágio sênior e intercâmbio.
Nº de incentivos educacionais concedidos	-	Total de incentivos educacionais concedidos	Considerando incentivos educacionais como o ressarcimento das despesas para educação básica, graduação e pós-graduação (mestrado e doutorado); As concessões e renovações são semestrais.
% de servidores com nível de qualificação acima do exigido*	-	Total de servidores com nível de qualificação acima do exigido/Total de servidores.	Considerando somente os servidores TAE, em razão dos diferentes cargos existentes para a categoria com exigências de formação da educação básica à graduação.
Valor investido no desenvolvimento dos servidores (R\$ por servidor)	-	Total de investimento/Total de servidores.	Considerando como investimento: o valor total referente aos incentivos educacionais e o valor total referente ao pagamento de GECC.
% de investimento em qualificação	-	Total de investimento referente aos incentivos educacionais/Total de investimento.	Considerando investimento em qualificação como o valor referente aos incentivos educacionais.
% de investimento em aperfeiçoamento	-	Total de investimento referente ao pagamento de GECC/Total de investimento.	Considerando investimento em aperfeiçoamento como o valor referente ao pagamento de GECC.

ACOMPANHAR PESSOAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Parâmetro	Forma de cálculo	Observações
	Índice de satisfação dos servidores	Pontuação máxima na avaliação do Censo	Média das respostas do Módulo 4 do Censo/3	Para a apuração do índice foram excluídas as questões 7 e 8 por serem de múltipla escolha; O Censo é aplicado anualmente, com dados disponíveis a partir de julho/2017
	Absenteísmo	2%	Índice de absenteísmo = Total de dias por ausências dos servidores/(Total de servidores presentes*Total de dias úteis de trabalho). Se Índice de absenteísmo <= Parâmetro, indicador = 1; Se > Parâmetro, indicador = Parâmetro/Índice de absenteísmo.	Considerando ausências - as licenças previstas no art. 102, VIII, b e d da Lei 8112/90 (tratamento da própria saúde e por motivo de acidente em serviço ou doença profissional) e as faltas não justificadas; Ressalta-se que as faltas consideradas justificadas são aquelas constantes no parágrafo único do art. 44 e nos arts. 97 e 102, todos da Lei 8112/90; O parâmetro foi estabelecido com base no recomendado pela literatura sobre o tema.
	Acidentes em serviço	0,03%	Índice Relativo de Acidentes (IRA) = Total de acidentes registrados/Total de servidores. Se IRA <= Parâmetro, indicador = 1; Se > Parâmetro, indicador = Parâmetro/IRA.	O parâmetro foi estabelecido com base no histórico de registros
	Percentual de Pessoas com Deficiência (PcD) acompanhadas	Acompanhamento de todos os PcDs	Total de PcDs atendidos/Total de PcDs	
	Tempo médio para realocação de servidores	150 dias	Tempo = Data de efetivação da Remoção - Data de solicitação da remoção. Se Tempo Médio <= Parâmetro, indicador = 1; Se > Parâmetro, indicador = Parâmetro/Tempo Médio.	Considerando o processo de remoção de servidores que é a mobilidade de um servidor (TAE ou docente) de uma unidade para outra, no âmbito da UFRGS, e se dá por iniciativa da chefia, do próprio servidor ou por motivo de saúde; O parâmetro foi estabelecido com base no histórico de remoções.
	Tempo médio de um processo administrativo disciplinar - PAD	120 dias	Tempo = Data de conclusão - Data de instauração. Se Tempo Médio <= Parâmetro, indicador = 1; Se > Parâmetro, indicador = Parâmetro/Tempo Médio.	Considerando os processos concluídos no mês; O parâmetro foi estabelecido conforme o prazo máximo para conclusão do PAD previsto na Lei nº 8.112/90.
	Despesas em função de ações judiciais	2% da folha de pagamento	Se Despesas com ações judiciais <= Parâmetro, indicador = 1; Se > Parâmetro, indicador = Parâmetro/Despesas com ações judiciais	Considerando as despesas decorrentes da execução, em folha de pagamento, das decisões judiciais relativas à gestão de recursos humanos, em ações movidas contra a UFRGS; O parâmetro foi estabelecido com base na média histórica dos últimos 4 anos
	INFORMAÇÕES GERENCIAIS	Parâmetro	Forma de cálculo	Observações
	Nº de consultas na área da saúde	-	Total de consultas na área da saúde	Considerando consultas médicas (pediatria, dermatologia) e nutricionais.
Nº de vistorias em ambientes de trabalho	-	Total de vistorias em ambientes de trabalho		
Tempo médio para realocação de servidores (dias)	-	Tempo = Data de efetivação da Remoção - Data de solicitação da remoção		
Nº de solicitações de remoção	-	Total de solicitações de remoção		
Nº de solicitações de remoção (motivo relações de trabalho)	-	Total de remoções pelo motivo "Aspectos que envolvem relações de trabalho com a equipe e com a chefia" solicitadas.	O controle de remoções engloba a categorização em 6 motivos: desejo de desempenhar as atividades do cargo em outros locais de trabalho na Instituição; aspectos que envolvem relações de trabalho com a equipe e com a chefia; localização; por iniciativa da chefia; servidor solicitado por processo; e outro	
Nº de PADs instaurados	-	Total de PADs instaurados		

REMUNERAR PESSOAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Parâmetro	Forma de cálculo	Observações
	Reposição ao erário	0,025% da folha de pagamento.	Se Total reposto ao erário <= Parâmetro, indicador = 1; Se > Parâmetro, indicador = Parâmetro/Total reposto ao erário.	Reposição ao erário é a restituição de valores recebidos indevidamente pelo servidor ou beneficiário de pensão; O parâmetro foi estabelecido com base na média histórica dos últimos 4 anos.
	INFORMAÇÃO GERENCIAL	Parâmetro	Forma de cálculo	Observações
Folha de pagamento (R\$ Mi)	-	Total da folha de pagamento da UFRGS em milhões.	A folha inclui servidores ativos, aposentados e pensionistas.	
DESLIGAR PESSOAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Parâmetro	Forma de cálculo	Observações
	Tempo médio para o desligamento de servidores	30 dias.	Tempo = Data de publicação no DOU - Data de recebimento do processo. Se Tempo Médio <= Parâmetro, indicador = 1; Se > Parâmetro, indicador = Parâmetro/Tempo Médio.	Considerando as aposentadorias (todos os tipos), exonerações e vacâncias; O parâmetro foi estabelecido conforme a Lei 9784/99
	% de desligamentos com realização de entrevista	Realização de entrevista em todos os desligamentos previstos.	Total de desligamentos com entrevista/Total de desligamentos	Considerando somente as exonerações e vacâncias por posse em outro cargo inacumulável.
	INFORMAÇÕES GERENCIAIS	Parâmetro	Forma de cálculo	Observações
	% de desligamentos antes do tempo para aposentadoria	-	Total de desligamentos ocorridos antes do tempo para aposentadoria/Total de desligamentos.	Considerando os casos de exonerações, vacâncias por posse em outro cargo inacumulável e aposentadorias por invalidez
	% de desligamentos antes do tempo para aposentadoria - TAE	-	Total de desligamentos de TAE ocorridos antes do tempo para aposentadoria/Total de desligamentos de TAE	-
	% de desligamentos antes do tempo para aposentadoria - Docente	-	Total de desligamentos de docentes ocorridos antes do tempo para aposentadoria/Total de desligamentos de docentes	-
	% de desligamentos no prazo de aposentadoria	-	Total de aposentadorias por tempo de contribuição/Total de desligamentos.	Considerando os casos por aposentadoria por tempo de contribuição.
% de desligamentos por aposentadoria compulsória	-	Total de aposentadorias compulsórias/Total de desligamentos.	Considerando os casos de aposentadoria compulsória	
GERENCIAR CONTRATOS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Parâmetro	Forma de cálculo	Observações
	Avaliação da qualidade dos serviços terceirizados	Pontuação máxima prevista na contratação.	Pontuação atingida/Pontuação máxima prevista na contratação dos serviços	Atualmente a avaliação da qualidade só está implantada nos contratos de limpeza de áreas de saúde e de manutenção; A pontuação máxima está prevista no Termo de Referência (TR) utilizado na licitação do serviço.
	Efetividade dos contratos terceirizados	100%.	Valor faturado/Valor contratado.	Considerando a efetividade dos prestadores conforme registro de presença e falta.
	Despesas com processos trabalhistas	2% do valor contratado.	Se Despesas com processos trabalhistas <= Parâmetro, indicador = 1; Se > Parâmetro, indicador = Parâmetro/Despesas com processos trabalhistas.	
	INFORMAÇÕES GERENCIAIS	Parâmetro	Forma de cálculo	Observações
	Nº de contratos de serviços terceirizados gerenciados	-	Total de contratos de serviços terceirizados gerenciados	
Valor contratado para serviços terceirizados (R\$ Mi)	-	Total contratado para serviços terceirizados em milhões.		