

## IV ENCONTRO TÉCNICO DO GRUPO DE GESTÃO DE PESSOAS



**PRODUTO: PADRONIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA OBTENÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES COMPARATIVAS PERTINENTES ENTRE AS ÁREAS DE GESTÃO DE PESSOAS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS**

Maio/2013

### **APRESENTAÇÃO**

No decorrer do IV Encontro de Gestão de Pessoas – GGP/PROMOEX (Florianópolis, Dez/2012) a apresentação de alguns indicadores de desempenho pelo TCE/TO gerou uma saudável discussão e desnudou uma realidade: o entendimento de que nem todos os resultados poderiam ser comparados aos resultados de outros Tribunais uma vez que não havia uma padronização dessas métricas, prejudicando a obtenção de informações comparativas entre as organizações.

A **orientação por processos e informações** é um dos fundamentos da excelência gerencial, conforme preconiza o Modelo de Excelência em Gestão Pública. Segundo esse referencial, a excelência em gestão pressupõe: obtenção e tratamento sistemáticos de dados e informações de qualidade, alinhados às suas necessidades; sistemas de informações estruturados e adequados; e **obtenção e uso sistemáticos de informações comparativas**.

A obtenção de informações comparativas e a manutenção de sua atualização visam a assegurar às organizações conhecer seu grau de competitividade e de excelência, a partir da comparação externa de seus resultados, identificar diferenciais favoráveis e desfavoráveis a serem tratados e possibilitar o estabelecimento de metas baseadas em fatos.

Assim, considerando que o compartilhamento de informações entre os Tribunais é uma prática salutar e proveitosa para a melhoria dos desempenhos institucionais, o GGP decidiu pela padronização de alguns indicadores para que se torne pertinente e adequada a comparação dos resultados entre as áreas de Gestão de Pessoas dos Tribunais de Contas. Essa atividade, por sugestão da Coordenadora do GGP, acabou substituindo a Oficina programada para o evento, mas foi aclamado como uma excelente iniciativa.

A ideia foi a de unificar o entendimento sobre os indicadores e definir os seus atributos. Os indicadores escolhidos, inicialmente, para padronização foram:

- 1) Absenteísmo;
- 2) Rotatividade intersetorial;
- 3) Satisfação em relação aos serviços prestados pela área de gestão de pessoas;
- 4) Lacunas de competências profissionais da área de gestão de pessoas;
- 5) Orçamento do TC aplicado na área de gestão de pessoas.

Os representantes do TCE/RJ, responsabilizaram-se pela proposição inicial dos atributos de cada um dos indicadores, para início da discussão em ambiente virtual, com previsão de consolidação para Março/2013.

## OBJETIVOS

- Alinhar e consolidar o entendimento e aplicação dos indicadores de desempenho para as áreas de gestão de pessoas dos TC's.
- Viabilizar a comparação de informações entre os TC's, com vistas à melhoria do desempenho.
- Fortalecer o foco em resultados.
- Possibilitar o estabelecimento de metas baseadas em fatos.

## ESCOPO

Padronização de 5 (cinco) indicadores de desempenho para as áreas de Gestão de Pessoas dos TC's e seus respectivos atributos, quais sejam:

- Nome do indicador

- Descrição (detalhamento do indicador, do que está sendo medido)
- Objetivo (o que se pretende com a medição daquele resultado, que tipo de comportamento se deseja orientar).
- Fórmula (como se calcula o resultado).
- Unidade de medida do indicador (índice, percentual, dias, horas, unidades, etc).
- Coleta de informação (fonte dos dados necessários para apuração do resultado. Exemplos: sistemas, planilhas, relatórios, notas fiscais, registros de treinamento, listas de presença, etc).
- Frequência de apuração do resultado (periodicidade).
- Polaridade (cima: quanto maior o resultado melhor; baixo: quanto menor o resultado melhor).

## PARTICIPANTES

Representantes dos Tribunais de Contas no Grupo Gestão de Pessoas - GGP

## FÓRUM

Ambiente Virtual – E-mail (grupo)

## PRAZO

Março/2013

FICHA TÉCNICA DOS INDICADORES

**INDICADOR 1 - SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS DE GP**

DESCRIÇÃO	Avalia o grau de satisfação dos servidores com os serviços prestados pela área de Gestão de Pessoas dos Tribunais de Contas
OBJETIVO	Auxiliar o Grupo de Gestão de Pessoas a entender como os seus serviços estão sendo percebidos pelos usuários
FÓRMULA	$(\text{Usuários muito satisfeitos ou satisfeitos} / \text{total de pesquisados}) \times 100$
UNIDADE DE MEDIDA	%
COLETA DA INFORMAÇÃO	Pesquisas de satisfação (pesquisa de clima) / pesquisa contínua (atendimento)
FREQUÊNCIA	Anual
POLARIDADE	Cima (quanto maior o resultado, melhor)
OBSERVAÇÕES	Será necessário definir uma pesquisa padronizada para possibilitar a comparação dos resultados (escala adotada; dimensões abordadas – presteza no atendimento, agilidade, confiabilidade, etc;).

## INDICADOR 2 - ORÇAMENTO INVESTIDO EM GESTÃO DE PESSOAS

DESCRIÇÃO	Mede a evolução da distribuição do orçamento para a Gestão de Pessoas
OBJETIVO	Proporcionar aos gestores de GP acompanhar série histórica dos investimentos destinados à GP, demonstrando tendências.
FÓRMULA	$(\text{Orçamento destinado para GP} / \text{Orçamento geral do TC}) * 100$
UNIDADE DE MEDIDA	%
COLETA DA INFORMAÇÃO	Orçamento liberado para GP
FREQÜÊNCIA	Anual
POLARIDADE	Cima (quanto maior o resultado, melhor).
OBSERVAÇÕES	A interpretação do resultado deverá considerar os tipos de despesas realizadas (se são realmente <b>investimentos</b> em práticas de GP, como as ações de capacitação e desenvolvimento). Será necessário um aprofundamento da discussão com o GGP.

### INDICADOR 3 – ROTATIVIDADE INTERSETORIAL

DESCRIÇÃO	Mede a movimentação dos servidores no ambiente interno dos TC's
OBJETIVO	Verificar a variação, ao longo do tempo, da movimentação intersetorial dos servidores e suas causas.
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de remoções registradas no período}}{\text{total de servidores}} \times 100$
UNIDADE DE MEDIDA	%
COLETA DA INFORMAÇÃO	Registros das remoções deferidas (solicitações deferidas de alteração de lotação); quadro de servidores ativos
FREQUÊNCIA	Anual
POLARIDADE	Não se aplica: não se pode afirmar que o aumento ou a diminuição da rotatividade intersetorial representa uma melhor adaptação dos servidores aos locais de trabalho ou se é fruto da aplicação da gestão por competências, por exemplo.
OBSERVAÇÕES	Não há como se estabelecer meta para esse indicador. Será necessário um aprofundamento dessa discussão com o GGP.

#### INDICADOR 4 – LACUNA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM GP

DESCRIÇÃO	Avalia os <i>gaps</i> de competências profissionais dos servidores atuantes nas áreas de gestão de pessoas dos TC's.
OBJETIVO	Reduzir a diferença entre o que a organização espera dos profissionais de GP para o alcance dos objetivos e as entregas que os servidores oferecem.
FÓRMULA	Somatório (Nível de competência atual de cada servidor / nível de competência desejado para cada função) / número de servidores da área de RH
UNIDADE DE MEDIDA	índice
COLETA DA INFORMAÇÃO	Bancos de dados de mapeamento de competências (níveis de competência para cada função); registros das avaliações de desempenho
FREQUÊNCIA	Anual
POLARIDADE	Baixo (quanto menor o resultado, melhor)
OBSERVAÇÕES	Será necessário verificar a metodologia adotada por cada TC para cálculo do nível de competência (metodologia do inventário comportamental?) para possibilitar a comparação dos resultados. O índice final será a média de todos <i>gaps</i> individuais? Ou por função? Aprofundar discussão no GGP.



## INDICADOR 5 - ABSENTEÍSMO

DESCRIÇÃO	Ausência ao trabalho por qualquer razão: doenças, acidentes de trabalho, direitos legais (doação e sangue, licença maternidade, etc.), fatores sociais (doença de parentes, por exemplo), fatores culturais extra ou intra-empresariais (emendar feriados, copa do mundo, feriados religiosos não oficiais, legalização de uma falta gerada por outra motivação não relacionada à saúde, etc.) Pode evidenciar alguma rejeição ao trabalho. (Atividade ou ambiente)
OBJETIVO	Auxiliar o Grupo de Gestão de Pessoas a identificar e aprofundar possíveis quedas de produtividade, desmotivação. Guarda relação com o clima.
FÓRMULA Índice de frequência	(IF) = (Número de licenças no período / efetivo médio no período)x100
UNIDADE DE MEDIDA	(%)
COLETA DE INFORMAÇÃO	Dados obtidos pelo controle de frequência (registro de pontos) e/ou atestados médicos concedidos.
FREQÜÊNCIA	Anual
POLARIDADE	Buscar índices decrescentes
FÓRMULA Índice de gravidade	(IG) = Número de dias perdidos no período / efetivo médio no período
UNIDADE DE MEDIDA	Percentual (x100) (%)
COLETA DE INFORMAÇÃO	Dados obtidos pelo controle de frequência e sistema de calendário de dias úteis do Órgão.
FREQÜÊNCIA	Período definido = Mensal / Bimestral / Semestral / Anual
POLARIDADE	Buscar índices decrescentes
FÓRMULA Tempo perdido	(PTP) = Número de dias de trabalho perdidos no período / número programado de dias de trabalho no período
UNIDADE DE MEDIDA	Percentual (x100) (%)
COLETA DE INFORMAÇÃO	Dados obtidos pelo controle de frequência
FREQÜÊNCIA	Período definido = Mensal / Bimestral / Semestral / Anual
POLARIDADE	Buscar índices decrescentes
FÓRMULA (Taxa frequência)	(TF) = Número de empregados com um ou mais afastamentos no período / efetivo médio no período
UNIDADE DE MEDIDA	Percentual (x100) (%)
COLETA DE INFORMAÇÃO	Dados obtidos pelo controle de frequência (registro de pontos) e/ou atestados médicos concedidos.

FREQUÊNCIA	Período definido = Mensal / Bimestral / Semestral / Anual
POLARIDADE	Buscar índices decrescentes

Nota Explicativa = O indicador absenteísmo pode ser avaliado em aspectos diversos. A opção por uma fórmula única pode ocultar alguns fatores ou informações importantes, a menos que essa (fórmula única) seja a conjugação das diferentes dimensões possíveis.

O Grupo poderá eleger, em um primeiro momento, o índice mais apropriado para ser o parâmetro.

**Um resultado vale mil opiniões de especialistas. *Werner von Braun***

**Nem tudo que é importante pode ser contado; nem tudo que pode ser contado é importante. *Albert Einstein.***

## REFERÊNCIAS

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública; Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 Pontos; Brasília; MP, SEGES 2009 Versão 1/2009; 110p. Disponível em: [http://gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.6448349404/iagp\\_250\\_500\\_web.pdf](http://gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.6448349404/iagp_250_500_web.pdf)

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública; Guia Referencial para Medição de desempenho e Manual para Construção de Indicadores. Disponível em: [http://gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-05-24.1806203210/guia\\_indicadores\\_jun2010.pdf](http://gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-05-24.1806203210/guia_indicadores_jun2010.pdf)