
**INDICADORES DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO EM UMA DIVISÃO
DE GESTÃO DO TURISMO DO ESTADO DO MARANHÃO:** um estudo de
caso em uma secretaria de Estado

**PERFORMANCE INDICATORS IN THE PUBLIC SECTOR IN A TOURISM
MANAGEMENT DIVISION IN THE STATE OF MARANHÃO:** a case study in a
secretary of state

**INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL SECTOR PÚBLICO EN UNA
DIVISIÓN DE GESTIÓN DE TURISMO EN EL ESTADO DE MARANHÃO:** un
estudio de caso en una secretaria de estado

Marcos Aurélio dos Anjos Ribeiro¹

Centro Universitário UNDB, São Luís, MA

Maurício José Morais Costa²

Centro Universitário UNDB, São Luís, MA

RESUMO

Este estudo tem como objetivo estudar de que forma a Administração Pública utiliza as ferramentas de indicadores de desempenho, com base em estudo de caso de uma instituição pública estadual do Maranhão. Para obtenção dos dados foi aplicado um formulário com os servidores com questões acerca do uso de Indicadores no setor público, no órgão e sua importância para a organização. Foram abordados neste artigo a estrutura do poder público, com a estrutura Estadual e como as Instituições Públicas estão organizadas, também a evolução do conceito de Gestão de Recursos Humanos e as características de Indicadores

¹ Graduando em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior – UNDB. e-mail: marcosribeiro20026@gmail.com.

² Doutorando em Ciência da Informação na Universidade Federal da Paraíba (PPGCI-UFPB). Mestre em Cultura e Sociedade pela Universidade Federal do Maranhão (PGCULT-UFMA) na Linha de Pesquisa 2 - Cultura, Educação e Tecnologia. Especializando em Metodologias Ativas para a Educação (PUC Minas) e Educação Digital pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Especialista em Design Instrucional (Centro Universitário Senac São Paulo) e Bacharel em Biblioteconomia (UFMA). Designer Instrucional, Docente e Gestor das Unidades de Informação e Sistema de Bibliotecas do Centro Universitário UNDB. e-mail: mauricio.costa@undb.edu.br.

de Desempenho com destaque sua importância. Ao final da pesquisa concluiu-se que apesar de os servidores conhecerem a importância de um Indicador de Desempenho, dentro da Instituição não há utilização de nenhuma métrica de avaliação para acompanhar o desempenho dos funcionários. Levando em consideração a importância da ferramenta, propõe-se a implementação de algumas análises para acompanhar o desempenho dos processos, além de identificar necessidades e pontos de melhoria, para melhorar a performance dos funcionários e, conseqüentemente, e motivá-los para tornarem-se mais eficientes.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho. Gestão de Gente. Instituição Pública.

ABSTRACT

This study aims to study how the Public Administration uses performance indicator tools, based on a case study of a state public institution in Maranhão. To obtain the data, a form was applied to the servers with questions about the use of Indicators in the public sector, in the body and its importance for the organization. This article addresses the structure of public power, with the State structure and how Public Institutions are organized, as well as the evolution of the concept of Human Resources Management and the characteristics of Performance Indicators, highlighting their importance. At the end of the research, it was concluded that, although the servers know the importance of a Performance Indicator, within the Institution there is no use of any evaluation metric to monitor the employees' performance. Taking into account the importance of the tool, it is proposed to implement some analyzes to monitor the performance of processes, in addition to identifying needs and points for improvement, to improve the performance of employees and, consequently, motivate them to become more efficient.

Keywords: Performance Indicators. People Management. Public Institution

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo estudiar cómo la Administración Pública utiliza las herramientas de los indicadores de desempeño, a partir de un estudio de caso de una institución pública estatal en Maranhão. Para la obtención de los datos se aplicó a los servidores un formulario con preguntas sobre el uso de Indicadores en el sector público, en el organismo y su importancia para la organización. En este artículo se presenta la estructura del poder público, con la estructura del Estado y como se organizan las Instituciones Públicas, también la evolución del concepto de Gestión de Recursos Humanos y las características de los Indicadores de Desempeño, destacando su importancia. Al finalizar la investigación se concluyó que, si bien los servidores conocen la importancia de un Indicador de Desempeño, dentro de la Institución no se utiliza ninguna métrica de evaluación para monitorear el desempeño de los colaboradores. Teniendo en cuenta la importancia de la herramienta, se propone la implementación de algunos análisis para monitorear el desempeño de los procesos, además de identificar necesidades y puntos de mejora, para mejorar el desempeño de los empleados y, en consecuencia, y motivarlos a convertirse en más eficiente.

Palabras clave: Indicadores de desempeño. Gestión de Personas. Institucion publica.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea é fruto de uma série de transformações, que ocorrem continuamente, e causam mudanças nas relações humanas, nos conceitos e nos princípios determinados outrora. Portanto, é indispensável que as organizações se mantenham atentas a essas transformações para garantir um bom desempenho organizacional. Em meio à toda inovação que a sociedade vem passando, a Gestão de Recursos Humanos também desponta como uma área que vêm evoluído, pois ao longo dos anos é possível perceber novos conceitos e definições sobre Gestor de Recursos Humanos, que deixa de ser apenas um cargo com ações frias e sistemáticas, e passa a ser mais orgânico e de fato humano.

Assim como os conceitos, as ferramentas de Indicadores de Desempenho evoluem e passam a buscar resultados mais completos, deixando a forma metódica e suscetível a erros de se avaliar o capital humano. Com tal evolução, os funcionários transformam-se no centro da Gestão e suas opiniões, sentimentos e comportamentos são levados em consideração na tomada de decisão dos gestores.

Cabe comentar que essas evoluções ocorrem integralmente dentro da Gestão, ou seja, servem para forma de administrar tanto os funcionários privados quanto públicos. Isto posto, esta pesquisa pretende analisar a seguinte questão: como os atuais conceitos de Gestão de Pessoas utilizam das ferramentas de Indicadores de Desempenho e de que forma essas ferramentas são aplicadas dentro da estrutura de Poder Público?

Portanto, neste estudo pretende-se discorrer sobre a Evolução nos conceitos de Gestão de Recursos Humanos e Indicadores de Desempenho, além de analisar a estrutura de uma Instituição Pública do Estado do Maranhão e entender como essas ferramentas de medidores de desempenho são aplicadas em sua rotina.

Esta pesquisa classifica-se como aplicada, pois pretende apresentar o cenário da utilização de indicadores de desempenho dentro do setor público e propor formas de aprimorar essa análise.

Pretende-se que ao final do estudo possamos compreender as características da estrutura do poder público e a organização das instituições do Estado do Maranhão, entender os atuais conceitos de Gestão de Gente, com foco no impacto dessas transformações na Administração e analisar a efetiva aplicação dessa gestão dentro do universo da Administração Direta Estadual.

No que tange a estrutura desse trabalho, conceitua-se, com base na Constituição Federal, Lei Estadual e alguns autores, a estrutura e organização do poder público, com conceitos acerca de Executivo, Legislativo e Judiciário. Além de discorrer sobre a estrutura padrão dos Órgãos do Estado e comentar sobre cada área. Utiliza-se diversos autores contemporâneos para entender a evolução do conceito de Recursos Humanos e conhecer as características de Indicadores de desempenho, e compreender sua relação com Motivação Organizacional.

No que diz respeito à metodologia aplicada na construção deste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em periódicos disponíveis abertamente na internet. Para aplicação de Estudo de Caso, foi escolhida uma Instituição Pública do Estado do Maranhão, onde aplicou-se um formulário online com participação de 30% dos servidores, a fim de conhecer a estrutura da análise de desempenho empregado pela gestão e entender a percepção desses servidores sobre Indicadores de Desempenho.

2 SETOR PÚBLICO: organização e dinâmica

O Poder Público possui 3 divisões, segundo o artigo 2º da Constituição Federal de 1988, sendo tais divisões: o Poder Executivo, o Poder Legislativo e o Poder Judiciário. Magalhães (2019) destaca em seu artigo que o Poder Legislativo é o responsável por elaborar as leis e realizar fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da Administração direta ou indireta. Cabe ao executivo a função de executar as leis criadas pelo Legislativo, além de programar novas legislações com base na necessidade do Povo e do Estado. Por fim, o autor explica que o Judiciário é o poder responsável por julgar a execução dessa legislação, com base nas regras constitucionais.

Sena (2021), por sua vez, mostra em seu trabalho a estrutura da Tripartição dos Poderes, onde o Legislativo é o responsável por elaborar as leis e exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária e patrimonial do Executivo, além de, sendo estes menos frequentes, estabelecer a organização deste, definindo cargos, férias, licenças e julgar membros do Executivo (*Impeachment*). O Executivo é definido como o responsável por aplicar a lei com atos de chefia e administrativos, e, esporadicamente, ter natureza legislativa, que é exemplificado como: um Presidente adotando medida provisória com força de lei, ou a aplicação de um Processo Administrativo Disciplinar (PAD) a fim de julgar atos ilícitos cometidos por servidores. Ainda, o Judiciário é caracterizado como o que interpreta as leis e julga a aplicação destas regras institucionais, e, ocasionalmente, exerce função legislativa na elaboração de regimentos internos.

Portanto, entende-se a Tripartição dos poderes como uma forma de alcançar a ordem constitucional e a democracia, desde que sejam, de acordo com a Constituição Federal: "independentes e harmônicos entre si". (Brasil,

1988). Em Seus estudos, Garcia (2008) busca caracterizar a Administração Pública, onde o seu diferencial da Administração de Empresas é que a primeira tem como objetivo principal a maximização da riqueza, enquanto a Administração Pública objetiva-se em atender o bem comum.

As características estruturais do Poder Executivo Estadual estão dispostas na Lei Estadual Nº 9.340, de 28 de fevereiro de 2011, que trata da reforma na Administração e, além de outras providências, apresenta as características da divisão do Poder entre Órgãos e seus respectivos representantes. Em seu terceiro artigo, a Lei define a missão do Poder Executivo do Estado do Maranhão, onde define como:

[...] formular, implementar, avaliar e controlar políticas públicas, planos, programas, projetos e ações que contribuam para o cumprimento da Constituição Estadual e da legislação específica, em harmonia com os Poderes e articulação com as esferas de governo. (MARANHÃO, 2011, Art. 3)

Portanto, entende-se este Poder como o Administrador do Estado, responsável por conduzi-lo, a fim de melhor destinar os recursos e ações. Para execução desta Gestão em todos os seus aspectos, o Poder é organizado em duas classificações de atuação, sendo a Administração Direta e a Indireta, de acordo com o art. 5º ainda desta Lei.

No que tange à Administração Direta do Estado, encontram-se os órgãos responsáveis pelo assessoramento do Chefe de Estado (Governador), com a competência de avaliar, coordenar, supervisionar e acompanhar a execução das políticas públicas e programas do Governo. Em seu 8º artigo a Lei define como tais órgãos: as Secretarias de Estado (de governo, de educação, de cultura, de segurança, de turismo e etc.), os órgãos colegiados (conselhos estaduais) e demais órgãos que são diretamente subordinados ao Chefe de Estado (MARANHÃO, 2011).

A Lei Estadual nº 9.340, de 28 de fevereiro de 2011, ainda define em seu 12º parágrafo a estrutura da administração das Secretarias do Estado onde separa em 4 subdivisões:

- a) a Administração Superior, onde há o chefe da secretaria, o Secretário de Estado, com função de líder/coordenador. Os órgãos colegiados com função de avaliação e acompanhamento. E pelo subsecretário;

- b) as Unidades de Assessoramento Direto do secretário, que dão suporte administrativo (chefe de gabinete), planejamento orçamentário (assessoria de planejamento) e jurídico (assessoria jurídica);
- c) as Unidades de Suporte Operacional, com a coordenação de pessoal, material, serviços, transportes, execução financeira e orçamentárias e etc.;
- d) e as Unidades de Atuação Programáticas, com as Secretarias Adjuntas e Superintendências que auxiliam na realização das atividades finalísticas, a fim de cumprir a Missão da Secretaria.

Esta estrutura é utilizada nos Órgãos do Estado adequando-a às suas atividades desenvolvidas, mas mantendo a estrutura principal das 4 subdivisões definidas pela Lei.

3 GESTÃO DE GENTE E INDICADORES DE DESEMPENHO

Nos processos de Gestão de Pessoas, podemos observar que há uma transformação contínua de conceitos, práticas e estratégias a serem adotadas. Ao longo dos anos o conceito de Administração de Pessoal sofreu alterações que tornaram o processo mais orgânico e passou-se a adotar o conceito Gestão de Gente para referir-se a esse processo mais humanizado de gestão. Evaristo e Souza (2018) explicam em seu trabalho a gestão estratégica, que têm as pessoas como elemento central da gestão e prioridade na tomada de decisões. Eles contam que o fato de gerir pessoas de forma estratégica não é caracterizado como algo sistemático e linear, mas um processo de constante transformação que não pode ser analisado com teorias convencionais.

3.1 Gestão de gente

Giner, Marin e Blasco (2018) contam que uma organização possui quatro grandes recursos que precisam administrar para manterem-se com vantagem competitiva e para sobreviver, sendo eles: materiais, técnicos, financeiros e humanos. Este último é classificado como vital para os autores,

uma vez que mencionam a necessidade de uma boa Gestão de Gente para manter os funcionários adequados a acrescentar valor à empresa.

Marques Júnior (2017) expõe em seu artigo que há uma transformação na área de Gestão de Gente que objetiva construir uma gestão baseada em competências e uma Administração mais flexível e orgânica. Por sua vez, Santos e Câmara (2012) comentam que a Administração de Recursos Humanos não é apenas estudar o comportamento dos funcionários de uma organização, pois, para eles, a ARH: “busca compreender as relações entre empregadores e empregados, entre estes e todos os que participam de determinada organização”.

Os autores trazem uma linha histórica da evolução da Gestão de Gente, onde eles caracterizam um cenário primário como um ambiente sem muitos controles, pré-seleção ou mesmo análise dos candidatos à determinada vaga. Os autores afirmam que os Recursos Humanos surgiram da constante evolução de teoria e com as transformações que colocavam as pessoas como o centro da administração, logo, o setor dessa administração não era apenas objetivado a remediar conflitos entre capital e trabalho, mas possuía uma função de gerir gente e, com tais evoluções, não se mostra como mais importante o financeiro, mas o conhecimento, colocando o potencial intelectual dos funcionários como os principais valores para a Gestão (SANTOS E CAMARA, 2012).

Assim como os autores, Oliveira et al. (2015) também contam que o conceito de Gestão de Pessoas sofreu transformações ao longo dos anos que pode ser observado como a mudança de um conceito “frio”, que a administração tratava as pessoas como peças sem preocupar-se com suas necessidades e opiniões para uma gestão onde os as pessoas desempenham papel de colaboradores do processo, isto é, possuem voz na construção do processo, a fim de que a organização e os funcionários trabalhem em harmonia para atingir seus objetivos, além de comentarem sobre as responsabilidades da moderna Gestão de Gente:

A partir das novas perspectivas, a Gestão de Pessoas se tornou a área que constrói talentos através de um conjunto constituído de processos e técnicas que cuida do capital humano nas empresas. Desse modo, a forma intelectual que a gestão de pessoas administra se tornará a base do sucesso. (OLIVEIRA *et al*, 2020, p 46)

Ávila e Stecca (2015) mencionam as transformações que a Gestão de Pessoas sofreu ao longo da História e o surgimento da Escola das Relações Humanas, que passou a considerar os fatores psicológicos e sociais como os principais agentes de impacto na produtividade de um funcionário. Os autores elencam que os administradores de gente precisam manter-se atentos às rotinas e ao dia-a-dia dos colaboradores, para evitar que seu desempenho seja afetado por fatores emocionais, além de apontarem como função da Administração de Recursos Humanos (ARH) a missão de “conquistar e manter empregados na organização, trabalhando e dando o máximo de si com uma atitude positiva e favorável” (ÁVILA E STECCA, 2015).

3.2 Indicadores de desempenho e motivação

Nunes (2008) caracteriza como indicador de desempenho uma ferramenta que permite mensurar e analisar resultados de um período, que pode auxiliar diversas áreas da empresa. Gomes (2016) traz conceitos sobre os indicadores que são definidos como responsáveis por analisar e avaliar os processos, auxiliar na correção de problemas, encontrar necessidades de intervenção, dentre outras. Para ele, os indicadores são usados para medir o desempenho da equipe, para melhoria constante dos processos, além de facilitar controles de desempenho.

Por sua vez, Santana, Cunha e Mariz (2016) definem como indicador de desempenho o instrumento desenvolvido para auxiliar gestores na análise da performance de cada equipe, onde é comparado os resultados com o que foi estimado para ser alcançado. Segundo eles, a construção desses indicadores possui impacto na análise de desempenho, ou seja, há uma necessidade de adotar os indicadores corretos, seguindo vários critérios para escolha dos mesmos. No que diz respeito a esses critérios, Belluco (2012) conta que para que os indicadores possam ser úteis para melhorias no desempenho é necessário que eles sejam definidos como parâmetros de comparação com uma referência ideal, já que os indicadores apenas oferecem uma base estatística e não a solução para os problemas da organização.

Nunes (2008) disserta sobre os avanços dos indicadores de desempenho. Os parâmetros financeiros não devem ser esquecidos na aplicação dos indicadores, mas os avanços permitiram maior número de variáveis para analisar o desempenho e o autor cita satisfação do cliente, inovações, habilidades estratégicas, qualidade dos produtos, dentre outros, como indicadores a serem abordados para analisar o desempenho, cabendo ao gestor selecionar os indicadores que mais lhe são pertinentes para auxiliar na administração e tomada de decisões. Santana, Cunha e Mariz (2016) apresentam orientações para a seleção de indicadores, pois eles: “precisam atender critérios como seletividade ou importância, simplicidade e clareza, abrangência, rastreabilidade e acessibilidade, comparabilidade, estabilidade e rapidez de disponibilidade e baixo custo de obtenção”

Quando se trata de aplicar os indicadores de desempenho, o responsável pode optar por alguns modelos de medição, guiado por seu objetivo. Pode-se utilizar escalas gráficas, que consiste em uma tabela onde as linhas são as competências a serem julgadas, e as colunas o grau (exemplo: ótimo, bom, regular e péssimo). Também há Escolha Forçada, onde o avaliador escolhe uma frase que mais define a competência do funcionário. Há possibilidade de realizar uma Pesquisa de Campo onde é feita uma entrevista com os supervisores dos funcionários em questão, a fim de obter um relatório mais completo e assertivo (CHIAVENATO, 2014).

Já o conceito de motivação, apesar de ser amplamente estudado dentro da Gestão de Gente, continua sendo um objeto de constante estudo dentro da Literatura que trata de administrar pessoas, pois o uso dela têm se mostrado uma estratégia de sucesso às organizações (FERREIRA, 2016; MENDES, 2014; VITÓRIO, 2015).

Ramires e Araújo (2017) contam que é de extrema importância a motivação no ambiente de trabalho, em todos os cargos da estrutura, pois é fundamental que todos os funcionários estejam motivados para que as atividades sejam desempenhadas com eficiência. Silva et al. (2020) utilizam a definição de que motivação é um processo que objetiva incentivar o trabalhador a desempenhar determinada tarefa de forma satisfatória.

Ferreira (2016) conclui em sua pesquisa que motivação pode ser definida como:

o conjunto de processos que podem ser provocados tanto por um estímulo externo quanto ser gerados internamente no próprio indivíduo e que, sob estas circunstâncias, dão impulso, direção e intensidade a um determinado comportamento ou conduta humana com vistas à satisfação de uma necessidade ou ao alcance de um objetivo desejado. (FERREIRA, 2016, p 39)

Já Vitório (2015) usa a definição de motivação como um estado de carência que quando atendido transforma-se em satisfação, pois, para ele, os conceitos de motivação e satisfação são distintos, sendo este último a sensação que vêm após suprir alguma carência. O autor ainda destaca que temas como liderança, motivação e satisfação, objetos de seu estudo, podem ser aplicados tanto em organizações privadas, quanto em organizações públicas, pois são pontos importantes para ambas as estruturas. Ainda é comentado em seu trabalho que a escassez de motivação, de aumento de desempenho e até mesmo de critérios de mérito se dá “pela falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente e pelo baixo estímulo à rotação de funções” (VITÓRIO, 2015).

Isto posto, define-se como Indicador um medidor da performance de um colaborador, ou de uma equipe, ante o que lhe foi proposto, com base em parâmetros estabelecidos previamente. Partindo desta visão, utilizar-se-á essa definição para entender as relações entre a motivação dos funcionários e sua performance.

4 GESTÃO DE GENTE E INDICADORES DE DESEMPENHO: proposições e estratégias para um órgão do setor público estadual

Com base nos resultados obtidos através de formulário aplicado aos servidores objeto de estudo, observa-se que os participantes consideram como indicadores de desempenho as ferramentas, métricas, valores e parâmetros que auxiliam no acompanhamento do desempenho organizacional, individual ou em grupo. E, assim como Gomes (2016), os participantes classificam esses indicadores como 17 responsáveis por auxiliar medição do desempenho organizacional e identificar pontos de necessidade de melhoria.

Ainda concordância com Gomes (2016), observa-se nas respostas obtidas que os servidores entrevistados acreditam que a aplicação de

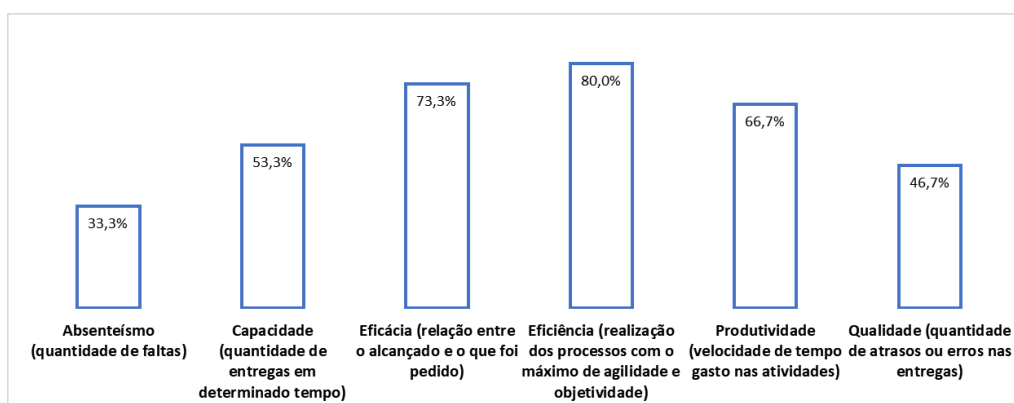
indicadores pode auxiliar na melhoria do seu próprio desempenho, pois ajudaria a identificar erros, gargalos e, ainda, se está conseguindo entregar o que lhe é proposto em tempo hábil e se observa o padrão qualidade.

No que diz respeito a efetiva utilização desses indicadores, encontra-se consonância com o que foi abordado pelo autor Vítório (2015), pois é mencionado a importância em aplicar ferramentas de Gestão tanto nas instituições públicas quanto nas privadas, uma vez que os partícipes consideraram que a aplicação de métricas de análise de desempenho mostrasse relevante dentro da esfera do setor público. Ainda assim, a questão acerca da utilização das ferramentas dentro do universo que estão inseridos, o resultado foi que não há uma forma de medir desempenho dos servidores.

Porém, apesar da conclusão de que não há uma aplicação formal e periódica dessas análises, 66% dos participantes recebem feedback de seus chefes diretos (de setor ou área), que é formulado com base em suas entregas no trabalho. Sabendo disso, observa-se que o setor público apresenta uma carência muito grande no que diz respeito à utilização de técnicas de Avaliação Pessoal, Acompanhamento de Desempenho Profissional, uma vez não há métricas ou metas de produtividade ou um feedback oficial e periódico de como está o desempenho de cada servidor.

Quando questionados sobre quais indicadores os servidores da instituição deveriam ser avaliados, obteve-se o cenário representado no gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Indicadores mais selecionados



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Com base nos resultados alcançados observa-se que os 3 indicadores de desempenho com maior quantidade de aprovação no universo estudado foi o indicador de eficiência, eficácia e produtividade que nos apresenta uma necessidade, observada pelos próprios funcionários, em medir a agilidade com que as atividades são realizadas, considerando as entregas e o tempo gasto nos processos.

Ao fim da pesquisa, surge um contexto onde os funcionários objetos de estudo possuem opiniões e conceitos correlatos aos apresentados pelos autores utilizados como parâmetro neste trabalho, pois ambas as partes definem indicadores de desempenho como aliados da gestão, uma vez que são capazes de mensurar o desempenho da organização, levando em conta suas entregas, tempo gasto e qualidade, além de auxiliarem na eliminação de erros, retrabalhos, ajudam a minimizar o tempo e, conseqüentemente, impulsionar os servidores a desempenharem suas tarefas de forma cada vez melhor, o que Ramires e Araújo (2017) e de Silva et al. (2020), caracterizaram como o processo de motivar gente.

Entretanto, apesar dessa consciência quanto a necessidade da aplicação das métricas, não há, dentro do Órgão estudado, um uso efetivo das ferramentas de indicadores de desempenho. Com a ausência desses parâmetros a gestão fica impossibilitada de acompanhar o desempenho e produtividade de seus funcionários, tampouco possui conhecimento do grau de motivação dos pertencentes ao ambiente, o que pode ser encarado como um problema, tendo em vista que diversos autores classificam o conhecimento sobre motivação organizacional o segredo para processos com maior nível de eficiência (FERREIRA, 2016; MENDES, 2014; VITÓRIO, 2015).

Isso posto, nota-se que a Gestão de Pessoas no universo estudado não acompanhou as transformações nos conceitos de Recursos Humanos, pois não têm o potencial intelectual dos funcionários como os principais valores para a Gestão, como expõem Santos e Camara (2012), não utilizam ferramentas para cuidar do capital humano e abandonar a gestão “fria”, como exposto nos estudos de Oliveira et al (2020), por fim, sem um acompanhamento da motivação do pessoal, não há como manterem-se atentos de forma eficaz à fatores emocionais e psicológicos que possam afetar os colaboradores, como mencionado por Ávila e Stecca (2015).

Levando em consideração o carecimento de ferramentas de gestão dentro da Administração Pública do Estado e com base em sua estrutura e atividades desempenhadas, vale destacar que a Organização estudada pode inserir dentro de sua rotina uma aplicação de análises periódicas com Escola Forçada, como ensinado por Chiavenato (2014), a fim de analisar o grau de engajamento dos servidores, como por exemplo:

Quadro 1 – Exemplo de análise com escolha forçada

Suas entregas ocorrerem dentro do prazo estipulado?	SIM/NÃO
Há erros de forma constante em seu trabalho?	SIM/NÃO
As atividades são desempenhadas de forma rápida?	SIM/NÃO
Qual a relação entre processos finalizados e o que foi pedido?	SIM/NÃO
Domina todas as atividades de seu setor?	SIM/NÃO

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Uma vez implementado essa avaliação, o RH terá uma visão mais clara sobre como anda o desempenho dos funcionários em cada setor e identificar necessidades de aplicação de treinamentos, sempre com o objetivo de manter a organização funcionando com o máximo de eficiência possível.

Outra tática interessante a ser adotada é a implementação de um questionário anônimo e periódico com análises de feedback reverso, dentro do órgão. Uma vez que há possibilidade de os responsáveis pelo Pessoal conhecerem as opiniões sobre a satisfação dos servidores com suas funções, atividades a serem desempenhadas, com seus chefes e demais pontos que possam impactar sua rotina, obtém-se um dado importante acerca dos fatores emocionais e psicológicos que Ávila e Stecca (2015) comentam ter grande impacto sobre a motivação dos mesmos.

Ainda se mostra relevante, dentro deste contexto, a análise de percepção entre um setor e outro, com a aplicação de uma escala gráfica, variando de 1 a 5, onde cada setor avaliaria os demais setores do qual dependem para funcionar plenamente. Com essa análise é possível identificar frequência erros no processo, gargalos a serem minimizados, carência de pessoal qualificado, ou seja, falta de treinamento, alta quantidade de demandas

a serem realizadas comparado à quantidade de pessoal ou mesmo quais atividades podem ser modificadas para garantir maior agilidade no processo.

No que tange à qualidade do processo, pode-se abrir espaço para avaliações externas ao pessoal interno, uma vez que as atividades dentro da instituição possuem impacto sobre a população ou outras entidades. Sugere-se a possibilidade de inclusão de um questionário de avaliação por escala gráfica, respondido pelos impactados pelos processos dentro da organização, separadas por categorias de acordo com a análise. Por exemplo, a população pode ser consultada para avaliar o tempo de resposta do órgão e a qualidade dessa solução/resposta, ou ainda, pode-se analisar a quantidade de erros ou atrasos nos processos de pagamento das empresas que prestam serviços à organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho consistiu em analisar a utilização de Indicadores de Desempenho dentro da esfera pública, e utilizou uma Instituição do Estado para obter seus dados.

Para contemplar o seu objetivo central, este estudo foi estruturado em três objetivos específicos. O primeiro deles foi a intenção de conhecer a estrutura do setor público e sua organização. Para alcançar este objetivo utilizou-se de distintas fontes de dados a fim de fornecer uma visão clara e simples de como funciona distribuição de poder no modelo de Tripartição dos Poderes. Discorreu-se sobre as funções de cada um dos Três Poderes, além de caracterizar o contexto que o órgão estudado está inserido.

No segundo pilar deste trabalho encontra-se a intenção de abordar de que forma a Gestão de Recursos Humanos evoluiu e transformou-se num conceito mais integrador e passou a ser considerado “Gestão de Gente”. Para que esse objetivo fosse alcançado, consultou-se a Literatura disponível na internet em busca de indicativos de transformação de práticas e conceitos. Nesta análise, observou-se a transformação do conceito frio de RH no conceito mais humano e empático, que busca a participação dos funcionários nos métodos de Gestão, não apenas como objetos, mas como colaboradores do processo.

Por fim, no que tange o terceiro objetivo específico, pretendeu-se dissertar acerca da definição de Indicadores de Desempenho, onde utilizou-se de referências dentro da Literatura para retratar as características dos indicadores. Foram utilizados alguns autores a fim de compor o conceito a ser adotado no estudo, e concluiu-se que o conceito de que Indicador de Desempenho é um medidor dos resultados de um colaborador, ou equipe, ante o que lhes foi proposto, com base em parâmetros estabelecidos.

A análise realizada dentro da realidade do órgão constatou que em sua gestão não é aplicada uma forma de medir os profissionais que estão atuando, o que a impossibilita de conhecer os níveis de eficácia, eficiência, motivação ou produtividade, definidos como importantes pelos próprios servidores. Com base neste conhecimento, e conhecendo a realidade na qual está inserida, propôs-se algumas ferramentas de indicadores que podem ser implementadas na instituição, com foco em motivar seus partícipes, reduzir erros e retrabalhos, diminuir gargalos, identificar necessidades de treinamento e, consequentemente, tornar seus processos mais ágeis e eficientes.

Ao fim deste estudo, pretende-se que os conceitos e ferramentas aqui abordados sejam úteis para auxiliar a gestão pública na implementação de medidores de desempenho, com intuito de avaliar e melhorar o desempenho organizacional. E, tendo em vista que a atual Literatura não dispõe de muitas referências para o tema, é desejado que este trabalho dê contribuições significativas para a área acadêmica e abra caminho para o surgimento de novas pesquisas acerca da atuação da Gestão de Gente no setor público, com objetivos correlatos ao aqui apresentado.

REFERÊNCIAS

AVARISTO, João Augusto de Campos; SOUZA, Maria Eduarda de. **Motivação de pessoas no setor público: uma breve reflexão sobre a literatura**. Brazilian Applied Science Review, Curitiba, p. 313-332, jan. /fev. 2019. Bimestral. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BASR/article/view/764/656>. Acesso em: 28 set. 2021.

BELLUCO, Clênio Guimarães. **INDICADORES DE PRODUTIVIDADE APLICADOS À CRIMINALÍSTICA DA POLÍCIA FEDERAL**. 2012. 90 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Escola Brasileira de

Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9975>. Acesso em: 28 set. 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

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

FERREIRA, Degson. **A relação entre sistemas de compensação, mobilidade no trabalho e motivação**: proposição de um modelo de avaliação. 2016. 286 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://tede.unigranrio.edu.br/handle/tede/153>. Acesso em: 28 set. 2021.

GARCIA, Riter Lucas Miranda. **EFICIÊNCIA EM ÓRGÃOS PÚBLICOS**: uma proposta de indicadores. 2008. 87 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Administração Pública, Scola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3298>. Acesso em: 28 set. 2021.

GINER, Gabriela Ribes; MARIN, Maria Rosario Perello; BLASCO, Aurelio Herrero. **Dirección de recursos humanos**: gestión de personas. Valência: Universitat Politècnica de València, 2018. Disponível em: https://gdocu.upv.es/alfresco/service/api/node/content/workspace/SpacesStore/12e463ea-e6c5-41d3-a457-7fced3832eba/TOC_0797_04_01.pdf?guest=true. Acesso em: 28 set. 2021

GOMES, Julio Antonio da Silva. **Características dos sistemas de controle gerencial em organizações públicas**. 2016. 173 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://tede.unigranrio.edu.br/handle/tede/206>. Acesso em: 28 set. 2021.

LUCAS VEIGA ÁVILA. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, 2015. Disponível em: https://www.academia.edu/download/52193211/arte_gestao_pessoas.pdf. Acesso em: 28 set. 2021.

MAGALHÃES, Eduardo Henrique Cortese. **TRIPARTIÇÃO DOS PODERES**: a estrutura dos poderes do estado democrático de direito brasileiro, adotado pela constituição federal de 1988. 2019. 70 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Universidade de Caxias do Sul, Canela, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/11338/6618>. Acesso em: 28 set. 2021.

MARANHÃO. **Lei nº 9.340, de 28 de fevereiro de 2011.** Dispõe sobre a Reforma Administrativa no Poder Executivo e dá outras providências. São Luís: Diário Oficial do Estado do Maranhão, 2011.

MARQUES JUNIOR, Manoel Vera Cruz Ribeiro. **GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA:** um estudo de caso em um hotel de São Luís – MA. 2017. 39 f. Monografia (Especialização) - Curso de Hotelaria, Centro de Ciências Sociais, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/2083>. Acesso em: 28 set. 2021.

MENDES, Johanna Mariano. **A motivação como fator de alto desempenho.** 2014. 58 f. Monografia (Doutorado) - Curso de Marinha Mercante, Centro de Instrução Almirante Graça Aranha, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://www.repositorio.mar.mil.br/handle/ripcmb/451238>. Acesso em: 28 set. 2021.

NUNES, Arcenildo Valderes da Silva. **INDICADORES DE DESEMPENHO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:** uma pesquisa com as mpe's associadas a microemp de Caxias do Sul/rs. 2008. 107 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/326>. Acesso em: 28 set. 2021.

OLIVEIRA, Elizângela de Jesus; ROCHA, Alice Nascimento Teixeira; ALVES, Gleica Soyan B.; VITAL, Anderson Lincoln. Perspectiva da Gestão de Pessoas. In: ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA (Belo Horizonte - Mg). **Tomada de (In) decisão nas Organizações.** Belo Horizonte: Editora Poisson, 2020. p. 44-48. Disponível em: <https://poisson.com.br/2018/produto/tomada-de-in-decisao-nas-organizacoes/>. Acesso em: 28 set. 2021.

RAMIRES, Israel Pasqualito; ARAUJO, Valter. **A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.** Revista Maiêutica, Indaial, p. 47-58, jul. 2017. Semestral. Disponível em: https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1711/825. Acesso em: 28 set. 2021.

SANTOS, M. C. dos; CÂMARA, M. A. C. A. **GESTÃO DO CONHECIMENTO:** uma evolução nos processos de gestão de pessoas. Perspectivas em Políticas Públicas, [S. l.], v. 5, n. 9, p. 79–102, 2012. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/revistappp/article/view/911>. Acesso em: 28 set. 2021.

SANTANA, Emilly Nayara de; CUNHA, Luana Pereira da; MARIZ, Fernanda Barreto de Almeida Rocha. **INDICADORES DE DESEMPENHO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:** análise da literatura e estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 36., 2016, João Pessoa. **Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil.** João Pessoa: Abepro, 2016. p. 1-17. Disponível em:

http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_226_324_30153.pdf. Acesso em: 28 set. 2021.

SILVA, Jean Lucas Gama; MENDES, João Vitor Pereira; SILVA, Maria Eduarda Leopoldina Cristiane; OLIVEIRA, Maximiliano Francisco de; BERNARDINO, Paulo Augusto Bandeira; SANTOS, Jacyara Aline Moreira. **Gestão de pessoas: o grau de motivação dos colaboradores**. Libertas: Revista de Ciencias aplicadas, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 96-108, ago./dez. 2020. Disponível em: <http://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/270>. Acesso em: 28 set. 2021

SENA, Bruna Carvalho. **ATIVISMO JUDICIAL: uma possível deturpação da tripartição dos poderes**. 2021. 31 f. Tese (Doutorado) - Curso de Direito, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1514>. Acesso em: 28 set. 2021.

VITÓRIO, Elias Ely Gomes. **TEORIAS DE MOTIVAÇÃO DE PESSOAS, APLICADAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FORTEMENTE HIERARQUIZADAS**. 2015. 210 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13780>. Acesso em: 28 set. 2021.

Artigo recebido em: 20/12/2021

Artigo aceito em: 15/01/2022