

**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DE GESTÃO E GOVERNO DIGITAL**

**GUIA PRÁTICO PARA PACTUAÇÃO DE  
INDICADORES E METAS DO PROGRAMA DE  
BONIFICAÇÃO POR RESULTADOS - BR  
EXERCÍCIOS 2024 e 2025**

Versão 1.2

São Paulo

2025

Governador do Estado de São Paulo  
Tarcísio de Freitas

Vice-Governador do Estado de São Paulo  
Felício Ramuth

Secretário de Gestão e Governo Digital  
Caio Mario Paes de Andrade

Secretário Executivo de Gestão e Governo Digital  
Leonardo José Matos Sultani

Chefe de Gabinete  
Mônica Esposito de Moraes Almeida Ribeiro

Subsecretário de Gestão  
Renato Ribeiro Fenili

Diretoria de Modernização Organizacional  
Marcos Toffoli Simoens da Silva

Coordenadoria de Gestão e Políticas Públicas  
Dênis Alves Rodrigues

Departamento de Desenvolvimento Institucional  
Wagner da Silva Oliveira

Equipe Técnica  
Rogério Haucke Porta  
Marina Alves Passafaro  
Danilo Rebert de Oliveira Rocha  
Daniel de Oliveira Pereira  
Vanessa Conceição da Silva

## ÍNDICE

1. Apresentação
2. Glossário
3. Legislação
4. Fluxo de pactuação de indicadores e metas da BR
5. Papéis e responsabilidades na Pactuação
6. Características dos Indicadores
7. Elaboração e instrução da proposta de Pactuação de Indicadores e Metas
8. Evitando práticas inadequadas na gestão de Indicadores, Metas e Resultados da BR
9. Análise e Aprovação das Propostas
10. Considerações finais

## 1. APRESENTAÇÃO

O Governo do Estado de São Paulo, por meio da Secretaria de Gestão e Governo Digital, desenvolveu **dois guias complementares** para o Programa de Bonificação por Resultados (BR):

1) Este, o **Guia de Pactuação**, que tem como objetivo apoiar a implementação inicial do programa nos órgãos (Secretarias) e entidades (Autarquias) do Governo de São Paulo, estruturando o processo desde a definição de objetivos organizacionais até a pactuação de indicadores e metas;

2) O **Guia de Apuração de Resultados**, que detalha exclusivamente a fase de mensuração, avaliação e consolidação dos desempenhos alcançados.

No ciclo de apuração de resultados referente ao exercício de 2023, **38 órgãos e entidades do Governo do Estado de São Paulo** participaram do programa, incluindo secretarias e autarquias.

Para os exercícios de 2024 e 2025, a pactuação de indicadores e metas deve ser realizada pelos Secretários de Estado, pelo Procurador-Geral do Estado e pelo Controlador-Geral do Estado, abrangendo também suas respectivas autarquias vinculadas.

O processo de pactuação envolve etapas fundamentais, entre elas:

- ✓ Definição de objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo;
- ✓ Escolha de indicadores de desempenho, metas e linhas de base;
- ✓ Estruturação de áreas para coleta e análise de dados;
- ✓ Fortalecimento da comunicação interna sobre metas e resultados;
- ✓ Criação e consolidação da Comissão Setorial da BR (CSBR).

A implementação da Bonificação por Resultados pode ser potencializada pelo uso de outras ferramentas de gestão, como *Balanced*

*Scorecard* (BSC), Quadro Lógico ou Planejamento Estratégico, de toda forma, deve-se realizar o alinhamento com as ações prioritárias monitoradas pelo Sistema Administrativo de Informações Gerenciais do Governo (Decreto nº 68.205, de 15/12/2023), o Plano Plurianual 2024-2027 (PPA) e os objetivos estratégicos do Governo. Assim, trata-se de um processo complexo, que exige engajamento, rigor técnico e conformidade com as normativas da administração pública.

Os objetivos específicos deste Guia são:

- ❖ Explicar o propósito e os benefícios do Programa de Bonificação por Resultados (BR);
- ❖ Apresentar os conceitos fundamentais e a base legal do programa;
- ❖ Orientar a definição de indicadores, metas e linhas de base;
- ❖ Detalhar o fluxo de pactuação, com papéis e responsabilidades dos envolvidos;
- ❖ Fornecer diretrizes para a elaboração e instrução da proposta de pactuação.

Nos capítulos seguintes, são apresentados exemplos práticos, cálculos e soluções para desafios recorrentes, proporcionando uma visão abrangente e detalhada sobre o processo de pactuação da BR.

Nesse condão, o presente guia traz maior substância à política de BR enquanto bastião da gestão por resultados institucional. O âmago é o de maximização do interesse público, tido por inafastável por essa Secretaria de Gestão e Governo Digital.

## 2. GLOSSÁRIO

**Bonificação por Resultados – BR:** é um instrumento de gestão por resultados, em nível organizacional, instituído pela Lei Complementar nº 1.361/2021 e regulamentado pelo Decreto nº 66.772/2022, decorrente da aplicação de um conjunto de regras e mecanismos de incentivo que, por meio da remuneração variável, tem por objetivo:

- I. promover a melhoria na atuação dos órgãos públicos e autarquias em relação à qualidade, eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados;
- II. garantir o alinhamento da atuação dos órgãos públicos e autarquias aos objetivos estratégicos governamentais;
- III. incentivar a implementação de mecanismos de monitoramento e avaliação da ação governamental;
- IV. fortalecer a transparência e a comunicação das prioridades governamentais aos servidores públicos e à sociedade paulista; e
- V. promover a gestão organizacional baseada em evidências.

**Comissão Intersecretarial da BR (CIBR):** é um órgão colegiado de natureza estratégica e deliberativa, instituída pela Lei Complementar nº 1.361/2021 e regulamentada pelo Decreto nº 66.772/2022, alterado pelo Decreto nº 69.423/2025, cuja principal função é garantir a coordenação e a supervisão do programa de Bonificação por Resultados (BR), promovendo alinhamento estratégico, monitoramento centralizado. É atualmente composta pelos (I) Secretário-Chefe da Casa Civil, que a preside; (II) Secretário da Fazenda e Planejamento; (III) Secretário de Gestão e Governo Digital, conforme Decreto nº 67.468/2023.

**Comissão Setorial de BR (CSBR):** é um grupo de trabalho formalmente constituído (oficializadas e publicadas no Diário Oficial), conforme inciso III do artigo 4º do Decreto nº 66.772/2022, composto por ao menos 2 (dois) servidores, sendo necessariamente 1 (um) titular de cargo efetivo ou emprego público

permanente, responsável por gerenciar e acompanhar a implementação, monitoramento e avaliação do programa de BR. A comissão desempenha um papel crucial na articulação interna e na consolidação das informações necessárias para o funcionamento do programa. Além disso, funciona como articuladora da proposta junto ao grupo técnico de apoio à BR da Secretaria de Gestão e Governo Digital.

**Etapas de Pactuação:** é o período no qual as Secretarias e Autarquias formulam e enviam à Comissão Intersecretarial de BR (CIBR) sua proposta de indicadores e metas (proposta de BR) para aprovação, ou eventuais ajustes, com base nas regulamentações existentes.

**Índice Agregado de Cumprimento de Metas (IACM):** é uma métrica consolidada que avalia o desempenho geral de um órgão ou entidade em relação às metas estabelecidas para seus indicadores. Agrega os resultados de todos os indicadores relevantes, ponderados por sua importância estratégica, e serve como base para calcular o percentual de bonificação dos servidores. Assim como o ICM, o IACM é expresso em uma escala contínua, geralmente de 0 (zero) a 1 (um) ou 0% (zero por cento) a 100% (cem por cento). A fórmula para cálculo do IACM é:

$$IACM_{Pasta} = \sum ICM_i \times Peso_i$$

Onde:

IACM= Índice Agregado de Cumprimento de Metas da Pasta interessada;

ICM= Índice de Cumprimento de Metas obtido em cada indicador;

Peso= Peso de cada indicador, dentro da cesta de indicadores.

**Índice de Cumprimento de Metas (ICM):** é uma métrica que avalia o desempenho efetivamente alcançado de um indicador de um órgão ou entidade em relação à respectiva meta. Reflete o grau de atingimento dos resultados

esperados e serve como base para calcular a bonificação dos servidores, promovendo alinhamento entre esforços institucionais e objetivos estratégicos. Geralmente expressa em uma escala de 0 (zero) a 1 (um) ou 0% (zero por cento) a 100% (cem por cento). Resultados aquém da linha de base implicam em ICM zero, enquanto resultados acima da meta implicam em ICM de 100%. A fórmula para cálculo do ICM é:

$$ICM_i = \frac{(Resultado_i - Linha\ de\ Base_i)}{(Meta_i - Linha\ de\ Base_i)}$$

**Indicadores:** são métricas quantitativas, pré-definidas e mensuráveis, que avaliam o desempenho de órgãos, equipes ou servidores em relação a metas estratégicas. Eles servem como base objetiva para calcular a BR, vinculando recompensas ao cumprimento de objetivos de eficiência, qualidade e impacto nas políticas públicas do Estado de São Paulo.

**Indicador Global:** é uma métrica ou índice que reflete de forma ampla e representativa o desempenho de um órgão (Secretaria) ou entidade (Autarquia) em relação aos seus objetivos estratégicos. É estabelecido com base em critérios que garantem a sua relevância, consistência e alinhamento às prioridades do governo.

**Indicador Específico:** é uma métrica ou índice que avalia o desempenho de áreas ou setores específicos (unidades administrativas) dentro de um órgão ou entidade. Reflete resultados detalhados, vinculados às atividades ou programas específicos, devendo estar alinhado ao Indicador Global da instituição.

**Linha de base:** é o valor inicial de um indicador utilizado como referência para medir o progresso ao longo de um período. Ela representa o ponto de partida para a avaliação de desempenho e a definição de metas, permitindo identificar melhorias, estagnações ou retrocessos nas ações realizadas. Em outras palavras,

a linha de base expressa o valor a partir do qual o desempenho de cada indicador passa a ser considerado para fins de apuração do índice de cumprimento de metas, apresentando um mínimo à meta. De acordo com a Resolução CIBR nº 02 de 21/03/2025, como regra:

- A linha de base de cada indicador deverá ser no mínimo de 65% (sessenta e cinco por cento) da meta;
- No caso de indicadores de polaridade negativa, a linha de base deverá ser no máximo 35% (trinta e cinco por cento) superior à meta.

**Meta:** é um valor ou resultado esperado associado a um indicador global ou específico em um determinado período, normalmente anual. É estabelecida com base em análises técnicas e estratégicas, considerando o impacto desejado, os recursos disponíveis e o contexto operacional. As metas fixadas sempre deverão evoluir positivamente em relação às metas do período imediatamente anterior ao de sua definição.

**Período de Avaliação:** o período de avaliação é o intervalo de tempo em que a organização será medida com base nos indicadores definidos, em comparação com as metas e linhas de base estabelecidas. Esse período corresponde, normalmente, a um ano e coincide com o calendário civil. No entanto, os resultados podem ser apurados em intervalos menores, dependendo das características dos indicadores e da capacidade da organização de coletar e sistematizar dados. Assim, o período de apuração pode ser trimestral, semestral ou definido em outro interregno.

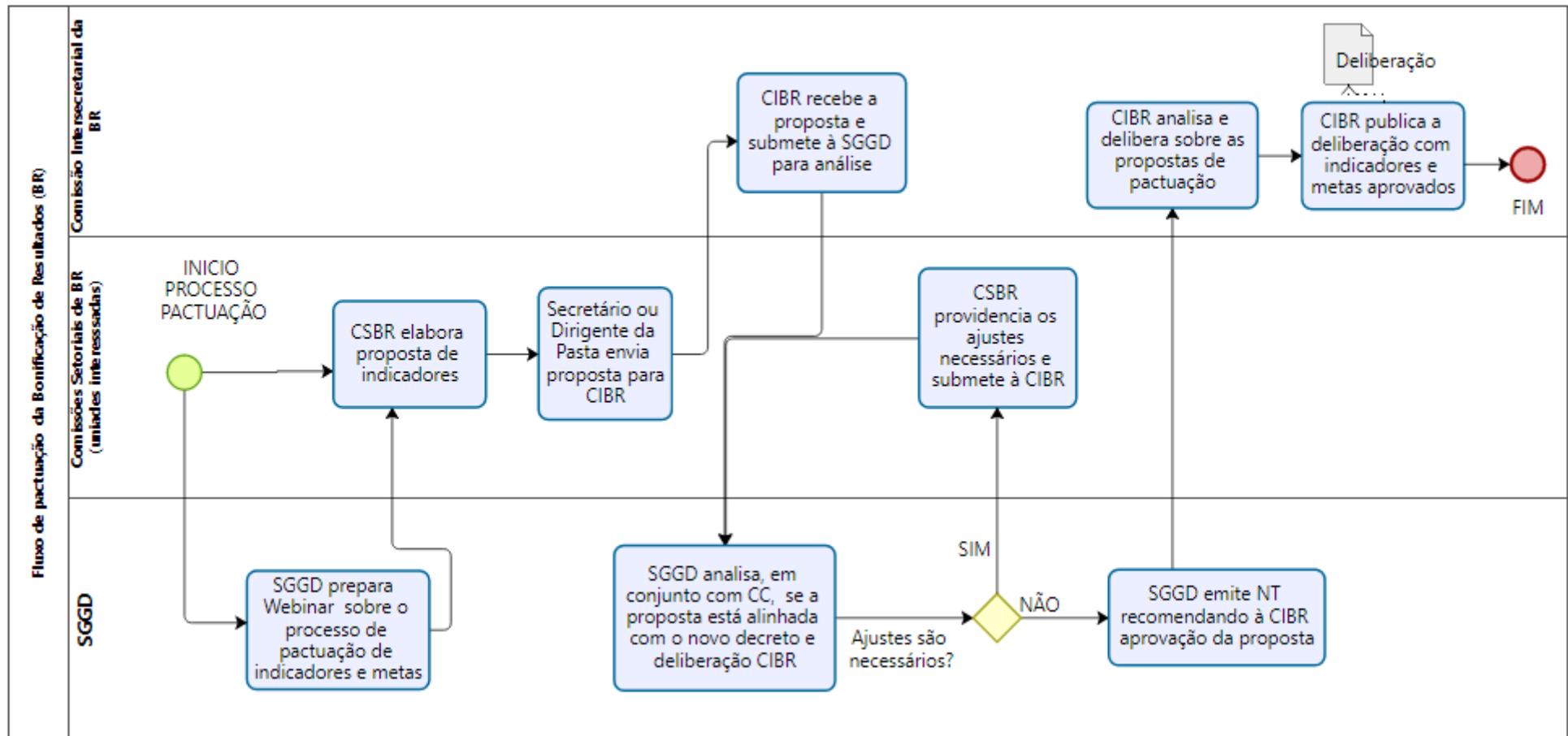
**Peso:** O peso de um indicador na Bonificação por Resultados (BR) representa a sua importância relativa no cálculo do Índice Agregado de Cumprimento de Metas (IACM), que mede o desempenho global de um órgão ou entidade. É definido com base no impacto estratégico do indicador, garantindo que os mais relevantes tenham maior influência (peso) no resultado final. Conforme o § 2º da Lei Complementar nº 1.361/2021, o peso dos indicadores específicos não pode ultrapassar 20% (vinte por cento) do IACM, assegurando que os indicadores globais, que refletem os objetivos estratégicos principais, tenham maior destaque.

### 3. LEGISLAÇÃO

A Bonificação por Resultados (BR) do Governo do Estado de São Paulo é regulamentada por dispositivos legais que estabelecem as diretrizes para sua implementação e pagamento aos servidores públicos. A seguir, relacionamos as principais legislações pertinentes:

- ❖ [Lei Complementar nº 1.245, de 27/06/2014](#), que Institui a Bonificação por resultados - BR aos integrantes das Polícias Civil, Técnico-Científica e Militar.
- ❖ [Lei Complementar nº 1.361 de 21/10/2021](#), que Institui Bonificação por Resultados - BR, no âmbito da administração direta e autarquias.
- ❖ [Decreto nº 66.772 de 24/05/2022](#), que regulamenta a Bonificação por Resultados - BR instituída pela Lei Complementar nº 1.361/2021.
- ❖ [Decreto nº 67.468 de 01/02/2023](#), que altera a composição das Comissões Intersecretariais da Bonificação por Resultados – BR.
- ❖ [Decreto nº 69.052, de 14/11/2024](#), alterado pelo **Decreto nº 69.230/2024**, que aprova a Estrutura Organizacional da Secretaria de Gestão e Governo Digital (SGGD). Reforçando a competência técnica de apoio à política de BR à SGGD.
- ❖ [Resolução SGGD nº 25, de 16/05/2025](#), que aprova o detalhamento da Estrutura Organizacional da Secretaria de Gestão e Governo Digital.
- ❖ [Decreto nº 69.423 de 20/03/2025](#), que altera o **Decreto nº 66.772/2022**, que regulamenta a Bonificação por Resultados - BR, instituída pela Lei Complementar nº 1.361, de 21/10/2021.
- ❖ [Deliberação da Comissão Intersecretarial da Bonificação por Resultados - BR nº 2, de 21/03/2025](#), que dispõe sobre a apresentação de propostas para definição de indicadores globais, seus critérios de avaliação, as respectivas metas e apuração de resultados da BR, referente aos exercícios de 2024 e 2025, na Administração Pública direta e autárquica.

#### 4. FLUXO DE PACTUAÇÃO DE INDICADORES E METAS DA BR



## 5. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES NA PACTUAÇÃO

A implementação da Bonificação por Resultados (BR) exige a atuação coordenada de diferentes atores, cada um com responsabilidades específicas no processo de pactuação de indicadores e metas. Abaixo, destacam-se os papéis essenciais:

### 1. Comissão Setorial da BR (CSBR)

- Responsável por:
  - Assessorar o titular do órgão ou autarquia na elaboração da proposta de BR;
  - Coordenar estudos internos para definição de indicadores, metas e linhas de base;
  - Elaborar e instruir a proposta técnica, garantindo alinhamento com os objetivos estratégicos;
  - Articular-se com a Subsecretaria de Gestão (SGGD) para ajustes e validações.
- Composição: Mínimo de 2 servidores, sendo 1 titular de cargo efetivo (Decreto nº 69.423/2025).

### 2. Secretários de Estado ou Dirigentes de Autarquias

- Responsáveis por:
  - Validar e submeter a proposta de BR à Comissão Intersecretarial (CIBR);
  - Garantir que as metas reflitam as prioridades institucionais;
  - Assegurar o cumprimento dos prazos estabelecidos (Deliberação CIBR nº 2/2025).

### 3. Subsecretaria de Gestão (SGGD)

- Realiza:

- Consultoria técnica: Oferece orientação às CSBRs na definição de indicadores e metas;
- Análise preliminar: Realiza avaliação técnica das propostas, em conjunto com a Casa Civil, verificando conformidade;
- Gestão do Conhecimento: Produz manuais e capacitações para apoio às comissões.

#### **4. Casa Civil**

- Papel estratégico:
  - Validador: Assegura que as metas estejam alinhadas às diretrizes do Governador;
  - Articulador: Promove o alinhamento entre as propostas dos órgãos e as prioridades globais do governo;
  - Controle: Verifica o caráter desafiador das metas e a possibilidade de influência sobre os indicadores.

#### **5. Comissão Intersecretarial da BR (CIBR)**

- Funções centrais:
  - Homologar as propostas de indicadores e metas;
  - Definir prazos e critérios para pactuação e apuração (Decreto nº 69.423/2025);
  - Publicar deliberações com os indicadores globais aprovados;
  - Aprovar revisões de metas em casos excepcionais (ex.: mudanças legislativas).

A atuação conjunta dessas instâncias assegura que a BR recompense desempenhos efetivos, com metas claras e mensuráveis, beneficiando servidores e cidadãos.

## 6. CARACTERÍSTICAS DOS INDICADORES

### Indicadores Globais

No âmbito da Bonificação por Resultados (BR) do Governo de São Paulo, um Indicador Global deve possuir as seguintes características principais:

1. Alinhamento Estratégico: deve estar diretamente relacionado aos objetivos estratégicos e finalísticos da organização, refletindo resultados que impactem significativamente os cidadãos.
2. Abrangência: representa o desempenho geral da instituição, sendo calculado a partir de informações consolidadas de diferentes setores ou atividades.
3. Mensurabilidade: deve ser passível de medição, com base em dados confiáveis, acessíveis e auditáveis.
4. Relevância: tem que ser significativo e diretamente relacionado às políticas públicas que a organização implementa.
5. Periodicidade de Medição: o indicador deve ser apurado em intervalos regulares, geralmente anual, mas podendo incluir medições intermediárias para acompanhamento.
6. Base de Comparação: deve contemplar metas claras, linhas de base e série histórica que permitam avaliar o progresso e o alcance dos resultados esperados. A existência de uma série histórica é essencial para a interpretação do indicador, pois permite o acompanhamento da evolução ao longo do tempo. Isso facilita a comparação entre diferentes períodos e a identificação de tendências, ajudando na análise do impacto das ações implementadas e no ajuste de políticas públicas quando necessário. Excepcionalmente, desde que justificado, um indicador global recém instituído poderá ser desprovido de base histórica. Tal situação deve ser explicitada e fundamentada nos autos correspondentes.

Exemplo:

No caso da Secretaria de Saúde, um Indicador Global pode ser a taxa de redução de mortalidade infantil, que traduz o impacto de várias ações da secretaria, como campanhas de vacinação, pré-natal e atenção hospitalar.

Por que esse indicador é adequado?

- Traduz o impacto de várias ações da Secretaria de Saúde, como campanhas de vacinação, programas de pré-natal e melhoria da atenção hospitalar.
- É validado por especialistas e gestores da área, alinhado ao Plano Plurianual (PPA) e aprovado pela Comissão Intersecretarial (CIBR).
- Permite avaliar o desempenho institucional e realiza a bonificação com base em resultados significativos para a sociedade.

Critérios de definição:

Para garantir que o Indicador Global seja adequado é necessário:

- Consultar especialistas técnicos e gestores da área;
- Avaliar a compatibilidade com os projetos, ações ou programas prioritários do Governo do Estado de SP, monitorados pelo seu Sistema de Informações Gerenciais (instituído pelo Decreto nº 68.205, de 15 de dezembro de 2023);
- Avaliar a compatibilidade com os objetivos e metas do Plano Plurianual (PPA).
- Submeter à aprovação da Comissão Intersecretarial responsável pela BR (CIBR), que valida os indicadores e metas.

Esses indicadores são essenciais para avaliar o desempenho institucional e determinar a distribuição da bonificação, alinhando os esforços institucionais com os resultados esperados pelo governo e pela sociedade.

## **Indicadores Específicos**

No âmbito da Bonificação por Resultados (BR) do Governo de São Paulo, um **Indicador Específico** é uma métrica que avalia o desempenho de áreas ou

setores específicos dentro de uma organização pública. Ele reflete resultados detalhados, vinculados a atividades ou programas específicos, e contribui para o alcance do Indicador Global da instituição.

Definição e características principais:

1. Foco em Áreas Específicas: o indicador mede o desempenho de ações, projetos ou processos específicos, geralmente relacionados a uma área técnica ou administrativa da organização (unidade administrativa).
2. Conexão com o Indicador Global: embora tenha foco em aspectos específicos, o indicador deve estar alinhado ao Indicador Global, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos.
3. Mensurabilidade: deve ser definido com base em dados objetivos, acessíveis e confiáveis, garantindo a capacidade de avaliação de resultados.
4. Relevância: representa ações críticas para o desempenho da instituição, sendo essencial para monitorar e melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos.
5. Periodicidade de Medição: apurado regularmente, geralmente com maior frequência que o Indicador Global, para permitir ajustes e correções no curto prazo.
6. Metas e Linhas de Base: deve contemplar metas específicas e claras, bem como uma linha de base e série histórica (quando houver) que permitam comparar o desempenho ao longo do tempo.
7. Peso máximo permitido: o peso dos indicadores específicos não poderá exceder 20% (vinte por cento) do Índice Agregado de Cumprimento de Metas - IACM de cada órgão ou entidade.

Exemplo:

Na Secretaria da Fazenda e Planejamento, um Indicador Específico, que representa o esforço do Gabinete do Secretário é a *porcentagem de respostas fornecidas pela Ouvidoria da SFP às demandas do usuário de serviço público*.

Por que esse indicador é adequado?

- Está alinhado a uma prioridade institucional (melhoria do desempenho da SFP).
- Envolve gestores do Gabinete do Secretário, sendo validado pela Comissão Intersecretarial (CIBR).
- Permite um acompanhamento detalhado do desempenho da ouvidora da SFP.

Critérios de definição:

- Alinhamento Estratégico: o indicador deve refletir uma prioridade institucional ou governamental específica.
- Participação dos Gestores: sua definição envolve os gestores das áreas responsáveis pelas ações a serem avaliadas.
- Viabilidade Técnica: é necessário assegurar que os dados para cálculo do indicador estejam disponíveis e sejam confiáveis.
- Avaliação e Validação: o indicador é submetido à análise e aprovação da Comissão Interecretarial responsável pela BR (CIBR), para garantir que atenda aos critérios estabelecidos.

Os Indicadores Específicos permitem um acompanhamento detalhado do desempenho organizacional, auxiliando na identificação de desafios e na tomada de decisões mais precisas para aprimorar os serviços prestados à população.

### **Controle Direto e Resultados Mensuráveis dos indicadores**

Os indicadores propostos para a BR devem demonstrar uma relação causal clara e direta entre os esforços realizados pelos servidores e pela instituição como um todo, e os resultados alcançados.

Isso significa que o resultado medido pelo indicador não pode depender de fatores externos ou variáveis fora do controle da organização. Por exemplo, o indicador “número de documentos emitidos para os cidadãos é geralmente inadequado, pois depende do volume de solicitações feitas pelos beneficiários. Um

indicador mais apropriado seria “tempo médio para emissão de documentos”, que reflete o desempenho diretamente influenciado pela organização. E, até mesmo nesse caso, há de se analisar se eventuais fatores externos que influenciam esse interstício médio são relevantes.

Além disso, é essencial que os resultados sejam mensuráveis dentro do mesmo horizonte temporal em que os esforços foram realizados. Ações cujos resultados só se manifestem após vários anos não são adequadas para a Bonificação por Resultados (BR), uma vez que a apuração geralmente ocorre em ciclos anuais.

Por essa razão, indicadores baseados em Resultados Finais de uma política raramente são adequados para o instrumento de BR, embora sejam relevantes para outros modelos de gestão e planejamento estratégico.

Exemplo de Indicador sob controle direto: “Percentual de processos finalizados dentro do prazo estabelecido.”

Por que esse indicador é adequado?

- Está sob controle da organização, tomando-se como premissa que não depende de fatores externos.
- Permite avaliar o desempenho interno de forma clara e objetiva.
- Contribui para a melhoria contínua dos processos e serviços internos e para a população.

### **Diversidade de indicadores**

A cesta de indicadores de desempenho deve abranger diferentes objetivos e serviços do órgão ou entidade, ou, ainda, refletir diversos aspectos de sua prestação de serviços. Para isso, é fundamental que contemple os resultados mais relevantes associados aos serviços prestados, equilibrando a representação de diferentes setores e departamentos da organização que contribuem para esses resultados.

O objetivo é que a cesta de indicadores da BR envolva o maior número possível de departamentos e funcionários, de modo que os esforços de todos estejam

refletidos em ao menos um dos Índices de Cumprimento de Metas (ICM). Propostas com apenas um ou dois indicadores geralmente são insuficientes, pois não incluem uma parcela significativa dos funcionários nem demonstram como o trabalho de cada um é relevante para a organização e para o Índice Agregado de Cumprimento de Metas (IACM).

Embora não exista um número máximo de indicadores, um excesso pode gerar confusão e redundância. O ideal é construir uma cesta enxuta, que represente de forma clara os serviços mais relevantes, sempre alinhada aos objetivos estratégicos e aos resultados pretendidos pela organização. Não devemos nos esquecer que a gestão de indicadores, enquanto dinâmica de controle, envolve custos associados.

### **Exemplos de categorias de indicadores**

Os Resultados Intermediários, por representarem objetivos de curto e médio prazo voltados aos beneficiários diretos dos serviços, geralmente estão sob maior controle da instituição, tornando-se candidatos naturais para compor a cesta de indicadores da BR. No entanto, outros tipos de indicadores também podem ser úteis para uma proposta abrangente e estratégica.

Além de Resultados Intermediários e Finais, destacam-se os seguintes conceitos e eventuais exemplos de categorias de indicadores:

- **Produtos:** bens ou serviços entregues aos beneficiários, que contribuem para alcançar os Resultados Intermediários ou finais.

Exemplo: número de cirurgias realizadas pelos hospitais estaduais

Justificativa: Esse indicador mede a entrega de um serviço essencial, refletindo a capacidade dos hospitais em atender a demanda por procedimentos cirúrgicos. Impacta diretamente a saúde e a qualidade de vida dos pacientes, alinhando-se aos objetivos de reduzir filas de espera, melhorar o acesso à saúde e aumentar a eficiência hospitalar.

- Ações: Conjunto de tarefas realizadas para transformar recursos em produtos.

Exemplo: Número de capacitações realizadas para agentes de contratações.

Justificativa: Reflete o esforço da organização em qualificar profissionais para realizar licitações com eficiência e segurança, transformando recursos em melhorias concretas na prestação de serviços e contribuindo para a efetividade das compras públicas.

- Recursos: Insumos necessários para a prestação dos serviços ou produção de bens, como pessoas, finanças, tecnologias e materiais. Sob outro prisma, pode medir a ociosidade do recurso.

Exemplos: Percentual de leitos hospitalares disponíveis para uso / Taxa de Ocupação Eficiente de Leitos Hospitalares

Justificativa: Avalia a disponibilidade de infraestrutura crítica para o atendimento à população, garantindo que os recursos estejam prontos para uso quando necessário.

- Eficácia: Sucesso na entrega de produtos.

Exemplo: Percentual de Alunos que Alcançam os Objetivos de Aprendizado Definidos no Currículo Oficial.

Justificativa: Reflete o Alcance de objetivos planejados (curriculares)

- Efetividade: Sucesso no alcance de Resultados, inclusive intermediários.

Exemplo: Redução na taxa de internações por doenças respiratórias crônicas.

Justificativa: Reflete o impacto das ações de prevenção e tratamento, como campanhas de vacinação contra a gripe e programas de acompanhamento de pacientes.

- Eficiência: Relação entre produtos ou resultados e os insumos utilizados.

Exemplo: Custo por unidade ou serviços realizados por funcionário.

Justificativa: Mede a relação entre os recursos utilizados (financeiros, humanos) e os serviços prestados, indicando se a organização está otimizando seus insumos para gerar resultados de forma econômica e sustentável.

- Qualidade: Adequação a padrões estabelecidos.

Exemplo: índice de erros, satisfação do usuário ou tempo médio de entrega.

Justificativa: Reflete a adequação dos serviços aos padrões esperados pelos beneficiários, demonstrando se a organização está atendendo às necessidades da população com eficiência e excelência.

- Indicadores de Gestão: Informam como a organização mobiliza e aloca recursos para prestação de serviços e obtenção de resultados.

Exemplo: percentual do orçamento executado.

Justificativa: Identifica subutilização de recursos ou gargalos na execução.

## Visão sistêmica

Devido à complexidade das variáveis que influenciam o desempenho organizacional e suas interações, faz sentido categorizá-las para orientar ações, indicadores e metas de forma integrada. A metodologia de gestão *Balanced Scorecard* (BSC), com adaptações, oferece uma estrutura útil para essa agregação.

A metodologia sugere quatro perspectivas principais, adaptadas conforme as necessidades de cada organização:

1. Financeira: Indicadores de custo, eficiência e sustentabilidade de recursos.
2. Clientes/Beneficiários: Satisfação, alcance e qualidade dos serviços.
3. Processos Internos: Eficiência operacional, inovação e gestão de processos.
4. Aprendizado e Crescimento: Capacitação de equipes, desenvolvimento tecnológico e cultura organizacional.

Essas categorias não são fixas nem exaustivas, podendo ser ajustadas para atender às especificidades de cada órgão ou entidade, promovendo uma visão integrada e estratégica do desempenho organizacional.

É fundamental que todo indicador sugerido seja acompanhado de uma justificativa clara que demonstre sua relação com os Resultados Finalísticos e Intermediários pretendidos. Para indicadores de gestão interna, é recomendável incluir múltiplas dimensões do serviço, de modo a evidenciar que a melhoria em um aspecto não ocorre às custas de outro. Por exemplo, um indicador de eficiência deve ser complementado por indicadores de qualidade ou eficácia para garantir uma visão equilibrada.

Embora nem todos os indicadores de gestão interna precisem integrar a cesta de indicadores da BR, é crucial estimular a mensuração contínua dessas variáveis, especialmente por mostrar o trabalho das atividades-meio do estado. Elas exercem impacto direto nos resultados da instituição e fornecem subsídios para um gerenciamento mais efetivo e sustentável.

### **Combinação de indicadores organizacionais e setoriais**

Em organizações complexas, onde o sucesso final depende da colaboração entre diversos setores, é eficaz combinar indicadores globais, aplicáveis a toda a organização, com indicadores específicos de cada setor. Dessa forma, uma parte dos indicadores será comum a todos os setores, enquanto a outra refletirá o desempenho de áreas específicas.

No entanto, é importante que os indicadores globais, que avaliam o desempenho do órgão como um todo e estão diretamente ligados à missão institucional e aos objetivos estratégicos, prevaleçam. Esse modelo é particularmente útil em organizações com uma administração centralizada e unidades descentralizadas ou com autonomia relativa.

## **Cuidado na utilização de indicadores monetários**

A utilização de indicadores monetários pode sugerir, incorretamente, que o volume de recursos gastos diretamente traduz o alcance dos objetivos. O gasto em si não garante qualidade, e a ideia de que "quanto mais se investe, melhor", se tomada isoladamente, é um equívoco.

Em vez de usar valores monetários como indicador exclusivo, é mais eficaz mensurar diretamente o impacto do gasto. Por exemplo:

- Um grande investimento em Tecnologia de Informação não implica necessariamente benefícios proporcionais. O indicador deve medir o impacto da solução implantada, como melhorias em tempo, qualidade ou produtividade.
- No caso de capacitação, valores monetários não informam sobre o número de pessoas capacitadas ou a relevância do treinamento para as atividades da organização.
- Em obras, o valor investido deve ser acompanhado de indicadores que mostrem a execução física e o cumprimento de cronogramas, para além do impacto da obra na boa fruição populacional.

A questão central é: o que se espera com esse recurso e como mensurar seu efeito? Valores monetários não devem substituir indicadores de impacto.

## **Indicadores compostos (índices)**

Um indicador composto é formado pela combinação de subindicadores, que representam diferentes aspectos do desempenho de um serviço, órgão ou setor. Assim, o indicador final funciona como uma "cesta de indicadores", oferecendo uma visão mais ampla do desempenho. A criação de um índice é útil quando a organização deseja avaliar o desempenho global de um setor ou quando um único indicador não captura completamente a informação necessária.

Cada subindicador deve seguir os mesmos critérios dos demais, como descrição clara, relevância estratégica, governabilidade e comparabilidade. Além

disso, seu resultado deve estar dentro dos limites de apuração estabelecidos na Resolução Conjunta de Definição de Indicadores, antes de ser agregado no índice final.

## **7. INSTRUÇÃO DA PROPOSTA DE PACTUAÇÃO DE INDICADORES E METAS**

### **Constituição da Comissão Setorial de BR (CSBR)**

A comissão setorial de BR (CSBR) deve ser instituída por ato próprio da autoridade máxima de cada órgão ou entidade e deve possuir, obrigatoriamente, no mínimo 02 (dois) representantes, sendo necessariamente 1 (um) titular de cargo efetivo ou emprego público permanente

### **Papel da Comissão Setorial de BR**

Dentre as atribuições da comissão Setorial de BR (CSBR) descritas no Decreto nº 66.772/2022 alterado pelo Decreto nº 69.423, de 20/03//2025, que regulamenta a Bonificação por Resultados (BR) instituída pela Lei Complementar nº 1.361/2021, destacam-se:

- ✓ O assessoramento ao titular do órgão ou dirigente de autarquia quanto aos assuntos da BR;
- ✓ A coordenação dos estudos e as negociações internas para proposição de indicadores e metas;
- ✓ A elaboração das linhas de base, dos critérios de apuração e avaliação a serem propostos;
- ✓ A instrução dos processos com os indicadores, metas, linhas de base e apuração de resultados da BR.

Portanto, fica claro que é atribuição da CSBR instruir a proposta de pactuação de indicadores e metas e, depois de aprovação do Secretário, deverá ser submetida à apreciação da Comissão Intersecretarial da BR (CIBR).

Por fim, é essencial que a CSBR atenda aos seguintes critérios:

- Suporte da alta direção: deve contar com o apoio direto da liderança máxima da organização, preferencialmente incluindo membros vinculados ao Gabinete do titular, para garantir alinhamento estratégico e autoridade decisória.
- Vinculação hierárquica adequada: precisa estar associada a um setor hierarquicamente superior às coordenadorias ou departamentos responsáveis pelos indicadores e resultados, assegurando capacidade de supervisão e integração.
- Perfil dos integrantes: deve ser composta por membros com habilidades em comunicação interpessoal, negociação, gestão de conflitos, conhecimento técnico e análise de dados, garantindo uma atuação técnica e colaborativa.
- Legitimidade e autoridade: é fundamental que a comissão tenha legitimidade para negociar indicadores e metas, bem como para cobrar resultados dos diversos setores da organização, promovendo a responsabilização e o alcance dos objetivos estabelecidos.

### **Importante:**

Conforme Deliberação da Comissão Intersecretarial da Bonificação por Resultados - BR nº 2, de 21/03/2025, as propostas de pactuação de indicadores e metas para a Bonificação por Resultados (BR) dos anos de 2024 e 2025 deverão ser preenchidas conforme o modelo constante no **Anexo I** desta Deliberação, acompanhadas das justificativas técnicas e institucionais para a escolha dos indicadores e metas, bem como da metodologia utilizada para a apuração dos resultados, de modo a demonstrar o alinhamento da atuação dos órgãos públicos e das autarquias aos objetivos estratégicos governamentais.

### **Apoio / orientação para a pactuação de metas**

A CSBR da unidade interessada pode solicitar orientação à Coordenadoria de Gestão de Políticas Públicas da Diretoria de Modernização Organizacional da Subsecretaria de Gestão da SGGD para o aprimoramento dos indicadores e definição das metas e linha de base da BR.

Dúvidas: [bonificacao@sp.gov.br](mailto:bonificacao@sp.gov.br)

### **Prazo para a apresentação das propostas**

De acordo com o art. 11 do Decreto nº 66.772/2022, alterado pelo Decreto nº 69.423/2025, que regulamenta a Bonificação por Resultados (BR) instituída pela Lei Complementar nº 1.361/2021, as propostas de pactuação de indicadores e metas deverão ser submetidas pelos Secretários de Estado, pelo Procurador Geral do Estado e pelo Controlador Geral do Estado à Comissão Intersecretarial da Bonificação por Resultados - BR, conforme calendário proposto pela CIBR.

De acordo com a Deliberação nº 02/CIBR de 21/03/2025, as propostas de pactuação de indicadores e metas para a Bonificação por Resultados (BR) dos anos de 2024 e 2025 deverão ser apresentadas à Comissão Intersecretarial de Bonificação por Resultados (BR) nos seguintes prazos:

- a) para a BR 2024, em até 30 dias contados da publicação do Decreto nº 69.423, de 20 de março de 2025;
- b) para a BR 2025, no período de 1º de abril de 2025 a 30 de maio de 2025.

### **Importante:**

1. O descumprimento dos prazos especificados na Deliberação nº 02/CIBR de 21/03/2025 implicará na não homologação das propostas, nos termos do artigo 11 do Decreto nº 66.772/2023, com as alterações introduzidas pelo Decreto nº 69.423/2025.
2. As propostas de indicadores e metas e de apuração de resultados deverão ser autuadas e registradas no órgão ou autarquia interessados, formalizadas e instruídas em expedientes exclusivos para essa finalidade, e apresentadas pela autoridade máxima do órgão ou autarquia à Presidência da Comissão Intersecretarial BR – BR, através do Sistema Eletrônico de Informações – SEI (CC-CIBRPR).

## **Comunicação com os funcionários**

Um plano de comunicação eficaz é fundamental para o sucesso da política de Bonificação por Resultados - BR do órgão ou entidade. Ele garante que os funcionários compreendam os mecanismos da BR, se sintam motivados a alcançar as metas estabelecidas e percebam o impacto de seu trabalho na organização e na sociedade. Além disso, a divulgação dos resultados obtidos permite uma avaliação interna e, se necessário, ajustes nos processos de trabalho;

Os elementos essenciais de um Plano de Comunicação para a BR são:

- Definição dos públicos-alvo: Identificar os diferentes grupos de funcionários que serão impactados pela BR e adaptar a mensagem para cada um.
- Canais de comunicação: Utilizar diversos canais de comunicação, como intranet, e-mail, reuniões, workshops e eventos, para garantir que a mensagem alcance todos os públicos.
- Mensagens claras e objetivas: Elaborar mensagens concisas e fáceis de entender, utilizando linguagem clara e evitando jargões técnicos.
- Linguagem visual: Utilizar gráficos, infográficos e outros recursos visuais para tornar as informações mais atraentes e fáceis de compreender.
- *Feedback* contínuo: Criar mecanismos para coletar o *feedback* dos funcionários sobre o plano de comunicação e fazer os ajustes necessários

## **Existência de registros anteriores e referenciais de comparação**

Para que a BR seja eficaz como instrumento de gestão, é essencial acompanhar a evolução do desempenho ao longo do tempo, com base nos indicadores estabelecidos. Por isso, a existência de série histórica para os indicadores escolhidos é fundamental.

Além disso, indicadores mais robustos são aqueles que possibilitam a comparação com referenciais externos, como resultados obtidos em outros países ou

estados, padrões internacionais de qualidade ou o desempenho de outras instituições públicas e privadas com atividades semelhantes. Isso amplia a capacidade da organização de avaliar seu desempenho e adotar melhores práticas.

### **Avaliação de riscos**

Durante o período de avaliação, fatores imprevistos, geralmente externos à organização, podem impactar significativamente o desempenho e impedir o alcance das metas. Para mitigar os efeitos desses eventos, é altamente recomendada a realização de uma avaliação de riscos (probabilidade e magnitude) para cada indicador, seguida da definição de um plano de contingência.

A organização deve monitorar continuamente o ambiente externo, e, embora não seja obrigatório, identificando como ele pode afetar os indicadores de desempenho e tomando medidas para minimizar impactos negativos nos serviços prestados e nas metas estabelecidas.

Em casos extremos, a organização pode solicitar uma revisão de metas devido a fatores supervenientes, desde que justificadas adequadamente. No entanto, é importante destacar que a antecipação e avaliação de riscos pela organização contribuem para a economia de tempo e esforços ao longo do processo de Bonificação por Resultados.

## 8. EVITANDO PRÁTICAS INADEQUADAS NA GESTÃO DE INDICADORES, METAS E RESULTADOS DA BR

A política de BR no âmbito do Governo de São Paulo visa incentivar o alcance de metas estratégicas e aprimorar a eficiência da gestão pública. Deve-se evitar que sua efetividade seja prejudicada por práticas de *gaming* e manipulação, que distorcem os objetivos originais do programa e comprometem sua credibilidade e impacto.

*Gaming* refere-se ao uso de estratégias artificiais para aparentar o cumprimento de metas sem alcançar os resultados reais desejados. No contexto da BR, isso poderia incluir desde a manipulação de dados até a criação de metas excessivamente fáceis de atingir, conhecidas como metas “subótimas”.

Exemplos de práticas inadequadas:

- Definição de metas pouco desafiadoras: estabelecer metas que já seriam alcançadas naturalmente, sem esforço adicional, para garantir a bonificação. Isso desestimula a inovação e o aprimoramento real dos serviços.
- Manipulação de indicadores: alterar ou mascarar dados para que pareçam mais favoráveis, sem que haja um progresso efetivo. Isso inclui revisões de metodologia para favorecer resultados.
- Desalinhamento entre indicadores e impacto real: priorizar metas que são fáceis de medir, mas que não refletem melhorias significativas nos serviços públicos ou na qualidade de vida dos cidadãos.

Como mitigar esses riscos?

- Transparência: publicar dados, metodologias e critérios de avaliação de forma aberta e acessível para permitir a fiscalização por órgãos de controle e pela sociedade.
- Definição de metas estratégicas: estabelecer metas alinhadas a resultados reais, mensuráveis e significativos, com base em diagnósticos robustos. Nessa

linha, o aproveitamento dos indicadores do PPA 2024-2027 na BR pode ser uma forma mais eficaz de se evitar o "*gaming*", já que se trata de indicadores pré-aprovados e de longo prazo.

- Capacitação dos gestores: promover treinamentos para os gestores públicos sobre boas práticas na gestão de metas e indicadores.
- Incentivo à cultura de resultados: valorizar iniciativas que promovam melhorias reais na qualidade dos serviços, mesmo que não estejam diretamente vinculadas à bonificação.

## 9. ANÁLISE E APROVAÇÃO DAS PROPOSTAS

Dentre as principais atribuições da Comissão Intersecretarial da BR (CIBR), conforme o Decreto nº 66.772/2022, alterado pelo Decreto nº 69.423/2025, que regulamenta a Bonificação por Resultados (BR) instituída pela Lei Complementar nº 1.361/2021, destacam-se:

- Definir os indicadores globais, seus critérios de avaliação, as respectivas metas, a apuração de resultados e a periodicidade de pagamento relativos à BR, com base nas propostas da autoridade máxima de cada órgão ou autarquia;
- Verificar o cumprimento das diretrizes de observância obrigatória pelos órgãos e autarquias, para implementação da BR em cada exercício;
- Editar deliberações veiculando normas complementares relativas à gestão e à implementação da BR, inclusive com a definição do fluxo administrativo de apresentação das propostas de pactuação e de apuração de resultados.

Após a análise, a CIBR publica Deliberação definindo os indicadores, pesos, linhas de base e metas e critérios da BR dos setoriais (Secretarias e Autarquias).

A CIBR conta com o apoio da Subsecretaria de Gestão da Secretaria de Gestão e Governo Digital – SGGD para analisar as propostas de BR dos setoriais e tecer recomendações ou propor alterações.

## 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Guia Prático para Pactuação de Indicadores e Metas da Bonificação por Resultados (BR) reflete o compromisso do Governo do Estado de São Paulo em fomentar uma gestão pública eficiente, transparente e orientada para resultados. A implementação da BR, alicerçada em princípios de alinhamento estratégico e avaliação contínua, reforça a importância de metas claras e indicadores robustos como instrumentos para melhorar a qualidade dos serviços públicos.

Os processos descritos neste documento enfatizam a relevância da colaboração entre as comissões setoriais (CSBR) e intersecretarial (CIBR), bem como o papel essencial dos servidores na obtenção dos resultados pactuados. A construção de uma cesta de indicadores diversificada e tecnicamente fundamentada, alinhada às prioridades institucionais e às expectativas da sociedade paulista, é um desafio que exige engajamento e comprometimento de todos os envolvidos.

É fundamental que cada etapa do processo de pactuação, desde a definição de metas até a apuração dos resultados, seja conduzida com rigor técnico e transparência, de modo a assegurar que os esforços da administração pública estejam efetivamente voltados à geração de impacto positivo para os cidadãos.

Por fim, destaca-se que a consolidação de uma cultura de gestão por resultados, promovida pela BR, contribui não apenas para o fortalecimento institucional, mas também para a construção de um governo mais eficiente e próximo das reais necessidades da população. O sucesso da Bonificação por Resultados está intrinsecamente ligado ao compromisso de cada órgão e servidor em transformar objetivos estratégicos em resultados concretos, reafirmando o papel do Estado como agente de melhoria contínua e entregando melhores resultados e serviços à sociedade.