

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Eduardo da Rocha Bassi

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE INDICADORES DE  
GESTÃO DE PESSOAS: O CASO DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

Santa Maria, RS  
2015

**Eduardo da Rocha Bassi**

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE INDICADORES DE GESTÃO DE  
PESSOAS: O CASO DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração**

Orientador: Prof. Dr. Eugênio de Oliveira Simonetto

Santa Maria, RS  
2015

**Eduardo da Rocha Bassi**

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE INDICADORES DE GESTÃO DE  
PESSOAS: O CASO DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração**

**Aprovado em 17 de dezembro de 2015:**



---

**Eugênio de Oliveira Simonetto, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)



---

**Breno Augusto Diniz Pereira, Dr. (UFSM)**



---

**Fabrício Sobrosa Affeldt, Dr. (IFRS)**

Santa Maria, RS  
2015

## RESUMO

### **DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS: O CASO DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

AUTOR: Eduardo da Rocha Bassi  
ORIENTADOR: Eugênio de Oliveira Simonetto

De acordo com Bergue (2014) e MPOG (2009), a medição na gestão pública está entre os principais instrumentos para subsidiar os gestores na tomada de decisão, no estabelecimento de parâmetros (ASSIS, 2012) e na comparação de resultados (POMI, 2002). Contudo, mesmo cientes da importância e da necessidade do desenvolvimento, utilização e publicização destes indicadores, boa parte dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs) ainda não dispõe de indicadores para a área de gestão de pessoal. Nesse sentido, o presente estudo de caso teve como objetivo geral desenvolver um modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas para Institutos Federais, de forma a contribuir com a tomada de decisões gerenciais e facilitar a transparência de informações à sociedade e aos órgãos controladores. Trata-se de uma pesquisa descritiva, prescritiva e de natureza qualitativa. A respeito dos procedimentos técnicos, foram adotadas as pesquisas bibliográfica, documental e de campo. Os dados coletados nos 228 relatórios de gestão, extraídos do banco de dados do TCU, e nas entrevistas com os gestores de pessoal de três IFETs, foram analisados por meio de Análise de Conteúdo. Os resultados iniciais demonstraram que atualmente apenas 15 (quinze) dos 38 (trinta e oito) Institutos Federais possuem um modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas contendo um ou mais indicadores, e que as principais dificuldades encontradas pelos IFETs na aplicação destes indicadores estão relacionadas com: escassez de servidores; ausência de um sistema informatizado; priorização de outras atividades; desinteresse por parte da gestão; e inexistência de um modelo padronizado de indicadores. Posteriormente, com base nos resultados das análises bibliográfica e documental, formatou-se um modelo composto por 9 (nove) Indicadores de Gestão de Pessoas, coletados e ponderados por ordem de preferência (aplicação prática) e respaldo teórico: Índice de absentismo; Índice de acidentes e doenças ocupacionais; Índice de afastamento; Previsão de aposentadoria; Reposição de aposentadoria; Índice de capacitação; Variação no quadro de servidores; Nível de qualificação; Índice de rotatividade. O referido modelo foi avaliado pelos gestores de pessoal de três Institutos Federais (IF Farroupilha, IFRS e IF Sul) e, de maneira geral, os indicadores propostos atenderam aos requisitos essenciais recomendados pelo MPOG (2010) e demais autores. Além disso, os entrevistados consideram que quase todos os indicadores apresentados possuem aplicação prática, e que o modelo pode contribuir com a tomada de decisões gerenciais e facilitar a transparência de informações à sociedade e aos órgãos controladores.

**Palavras-chave:** Indicadores; Gestão de Pessoas; Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

## ABSTRACT

### **DEVELOPMENT OF A MODEL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INDICATORS: THE CASE OF THE INSTITUTES OF FEDERAL EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY**

AUTHOR: Eduardo da Rocha Bassi  
ADVISOR: Eugênio de Oliveira Simonetto

According to Bergue (2014) and the MPOG (2009), measuring outputs in public administration is one of the main tools to support managers in decision making, to establish parameters (ASSIS, 2012) and to compare results (POMI, 2002). However, even being aware of the importance and the need to develop, use and publicize these indicators, many of the Federal Institutes of Education, Science and Technology (IFETs) still lack indicators for personnel management. In this sense, the present case study aimed to develop a model of Human Resource Management Indicators for the Federal Institutes in order to contribute to management decision-making and to facilitate the transparency of information to society and to the regulatory agencies. This work is a descriptive and prescribed research of qualitative nature. Regarding the technical procedures, it was applied both bibliographical, documental and field research. The data was collected in 228 management reports, obtained from the TCU database, and from interviews with managers of three IFETs, and it was analyzed using content analysis. Initial results showed that currently only 15 (fifteen) of the 38 (thirty-eight) Federal Institutes have a model of Human Resource Management Indicators containing one or more indicators, and that the main difficulties encountered by IFETs in applying these indicators are related to: shortage of staff; lack of an information system; prioritization of other activities; lack of interest by management; and the absence of a standardized model of indicators. Subsequently, based on the results of the bibliographical and documental analysis, a model composed of 9 (nine) Human Resource Management Indicators was formatted, those being collected and considered in order of preference (practical application) and theoretical support: Absenteeism; Rate of accidents and occupational diseases; Remoteness rate; Retirement forecast; Retirement replacement; Capacity building; Variation in the number of staff; Qualification level; Turnover. This model was evaluated by personnel managers of three Federal Institutes (IF Farroupilha, IFRS and IF Sul) and, in general, the proposed indicators met the essential requirements recommended by MPOG (2010) and other authors. In addition, the respondents consider that almost all indicators presented have practical application, and that the model may contribute to management decision-making and can facilitate transparency of information to society and to the regulatory agencies.

**Key words:** Indicators; Human resource management; Federal Institutes of Education, Science and Technology.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Evolução histórica da utilização de Indicadores de Gestão de Pessoas.....	61
Gráfico 02 - Evolução do quantitativo de Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados ....	62
Gráfico 03 - Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados pelos IFETs em 2010.....	63
Gráfico 04 - Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados pelos IFETs em 2011.....	64
Gráfico 05 - Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados pelos IFETs em 2012.....	65
Gráfico 06 - Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados pelos IFETs em 2013.....	66
Gráfico 07 - Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados pelos IFETs em 2014.....	67
Gráfico 08 - Representatividade percentual dos indicadores apresentados pelos IFETs .....	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Principais diferenças entre dados, informações e indicadores .....	20
Quadro 02 - Requisitos de um bom indicador .....	22
Quadro 03 - Requisitos, atributos e características dos indicadores .....	22
Quadro 04 - Principais vantagens da utilização de indicadores .....	23
Quadro 05 - Etapas para o desenvolvimento e utilização de indicadores .....	25
Quadro 06 - Sistematização de um modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas .....	30
Quadro 07 - Exemplos de Indicadores de Gestão de Pessoas propostos por Assis (2012) .....	31
Quadro 08 - Modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas proposto por Caldeira (2012) .....	33
Quadro 09 - Modelo teórico inicial de Indicadores de Gestão de Pessoas.....	34
Quadro 10 - Informações solicitadas pelo TCU .....	37
Quadro 11 - Desenho de pesquisa - fluxograma dos objetivos específicos do estudo .....	42
Quadro 12 - Desenho de pesquisa - fluxograma do objetivo geral do estudo .....	43
Quadro 13 - Listagem dos trinta e oito Institutos Federais.....	44
Quadro 14 - Esquematização dos procedimentos técnicos e métodos de trabalho .....	47
Quadro 15 - Codificação e categorização dos dados da pesquisa documental.....	50
Quadro 16 - Quantitativo de dados documentais tratados por categoria.....	50
Quadro 17 - Evolução histórica da aplicação dos indicadores pelos IFETs.....	52
Quadro 18 - Entrevistas bloco I – pautas 1 e 2.....	55
Quadro 19 - Entrevistas bloco II – pauta 3.....	56
Quadro 20 - Informações sobre a realização das entrevistas.....	57
Quadro 21 - Codificação e categorização dos dados da pesquisa de campo.....	57
Quadro 22 - Modelos de Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados por quatro IFETs ..	69
Quadro 23 - Dificuldades encontradas na aplicação de Indicadores de Gestão de Pessoas .....	74
Quadro 24 - Opinião sobre a inexistência de um modelo padronizado de indicadores.....	75
Quadro 25 - Proposta de modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas .....	77
Quadro 26 - Extrato dos resultados da avaliação sobre os indicadores do modelo proposto...	82
Quadro 27 - Sobre a possibilidade de auxílio na tomada de decisão .....	83
Quadro 28 - Sobre a facilitação na transparência de informações .....	84
Quadro 29 - Sobre a possível aplicação prática do modelo.....	84

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

DN - Decisão Normativa

EPCT - Educação Profissional, Científica e Tecnológica

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

IF Baiano - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano

IF Farroupilha - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha

IF Sertão PB - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano

IF Sudeste MG - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais

IF Sul - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul-Rio-grandense

IF Sul de Minas - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais

IFAC - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre

IFAL - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas

IFAM - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

IFAP - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá

IFB - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

IFBA - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia

IFC - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense

IFCE - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará

IFES - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo

IFET – Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

IFF - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense

IFG - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

IFGO - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano

IFMA - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão

IFMG - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais

IFMS - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul

IFMT - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

IFNMG - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais

IFPA - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

IFPB - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

IFPE - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco



IFPI - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí  
IFPR - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
IFRJ - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro  
IFRN - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
IFRO - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia  
IFRR - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima  
IFRS - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul  
IFS - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe  
IFSC - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina  
IFSP - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
IFTM - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro  
IFTO - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins  
MEC - Ministério da Educação  
MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  
PAD - Processo administrativo disciplinar  
RH - Recursos Humanos  
RS - Rio Grande do Sul  
SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos  
SIASS - Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor  
SIC - Serviço de Informações ao Cidadão  
SIG - Sistema Integrado de Gestão  
SUAP - Sistema Unificado de Administração Pública  
T&D - Treinamento e Desenvolvimento  
TCU - Tribunal de Contas da União  
TI – Tecnologia da Informação  
UJ - Unidade Jurisdicionada

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	14
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
2.1 INTRODUÇÃO A INDICADORES DE GESTÃO.....	18
<b>2.1.1 Conceituação e definição</b> .....	18
<b>2.1.2 Dados, informações e indicadores</b> .....	19
<b>2.1.3 Funções, requisitos e características</b> .....	21
<b>2.1.4 Finalidades, vantagens e utilização</b> .....	23
<b>2.1.5 Mitos e paradigmas</b> .....	24
2.2 DESENVOLVIMENTO DE INDICADORES DE GESTÃO .....	25
2.3 INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS .....	27
<b>2.3.1 Gestão de Pessoas</b> .....	27
<b>2.3.2 Mensuração na área de Gestão de Pessoas</b> .....	28
2.3.2.1 Modelos de indicadores encontrados na bibliografia .....	29
2.3.2.2 Resistência à implantação de indicadores da área de pessoal .....	35
2.4 INDICADORES DEMANDADOS PELO TCU.....	36
<b>2.4.1 Relatório de gestão anual apresentado ao TCU</b> .....	36
<b>2.4.2 Indicadores de Gestão de Pessoas demandados pelo TCU</b> .....	37
<b>3 MÉTODO DE TRABALHO</b> .....	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	40
3.2 ETAPAS E DESENHO DA PESQUISA .....	41
3.3 UNIDADES DE ANÁLISE .....	44
3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	46
<b>3.4.1 Pesquisa Bibliográfica</b> .....	47
<b>3.4.2 Pesquisa Documental</b> .....	48
3.4.2.1 Pré-análise e organização .....	49

3.4.2.2 Exploração e tratamento dos dados .....	49
3.4.2.3 Análise e interpretação dos dados .....	51
<b>3.4.3 Pesquisa de Campo</b> .....	<b>53</b>
3.4.3.1 Elaboração do roteiro de entrevista .....	54
3.4.3.2 Análise de conteúdo das entrevistas .....	56
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>58</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO .....	58
4.2 A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS PELOS IFETs .....	61
4.3 ATUAL PROCESSO DE APLICAÇÃO DE INDICADORES DE PESSOAL .....	61
4.4 DIFICULDADES ENCONTRADAS PARA A UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES ..	71
4.5 DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS .....	76
<b>4.5.1 Formatação do modelo</b> .....	<b>76</b>
<b>4.5.2 Avaliação do modelo</b> .....	<b>78</b>
4.5.2.1 Sobre os requisitos dos indicadores apresentados .....	79
4.5.2.2 Sobre a utilidade do modelo proposto .....	83
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>90</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a necessidade da utilização de indicadores durante o dia-a-dia dos indivíduos de uma sociedade é inquestionável e, muitas vezes, imperceptível. Desta maneira, em diversas situações cotidianas, estes indivíduos deparam-se com muitos indicadores, dos quais fazem uso, mas nem sequer percebem.

Quando se dirige um automóvel, por exemplo, o painel do veículo indica se o carro está sendo guiado dentro da velocidade estabelecida por lei e, dependendo do modelo do automóvel, informa se o veículo possui combustível suficiente para o deslocamento, qual será o tempo necessário para o trajeto planejado, se a temperatura externa está agradável, se o nível de consumo de combustível está dentro da média, etc. Enfim, um verdadeiro painel de indicadores.

Possivelmente, a maior parte das ferramentas de medição desenvolvidas pelos seres humanos contribuiu bastante para a evolução dos indivíduos, das sociedades e também das organizações. Contudo, as organizações, em sua maioria, necessitam também de outros tipos de métodos de medição para aferir o seu desempenho ou apontar o seu desenvolvimento organizacional, e dentre eles estão os indicadores de gestão.

Sabe-se que um método adequado de medição deve estar necessariamente atrelado a indicadores mensuráveis, bem definidos e, principalmente, compreendidos pelos gestores de uma organização. De acordo com Parmenter (2010), esses indicadores fornecem medidas que avaliam se a organização está sendo guiada na direção correta. Segundo o estatístico americano Deming (1990), pioneiro no controle de qualidade, não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia.

Nesta mesma linha de raciocínio, Caldeira (2012, p.7) acredita que “[...] o gestor que não é capaz de medir o seu desempenho também não é capaz de geri-lo e, desde logo, estará impedido de melhorar o seu desempenho”.

No ramo empresarial, boa parte do esforço para medição de desempenhos resulta em índices adotados para aferir o retorno financeiro de determinada ação ou investimento, enquanto, no setor público, o esforço para a construção dos indicadores produz índices de domínio público relevantes para a organização e para a sociedade. Entretanto, em ambos os casos, a utilização de indicadores de gestão deve contribuir com a geração de informação para tomada de decisão por parte dos gestores.

Para Amato Neto (2009) e Takashina e Flores (1996), o principal objetivo da utilização de indicadores consiste em fornecer parâmetros que deem maior sustentação à tomada de decisões dos gestores de uma organização.

Desta forma, tanto no setor privado quanto no setor público, pode-se considerar que a principal função dos indicadores de gestão, seja através da mediação de desempenho ou dos resultados financeiros, é a de auxiliar os gestores em processos decisórios.

A medição de desempenho na gestão pública está entre os principais instrumentos para subsidiar os gestores e os dirigentes em suas decisões e escolhas. Atualmente, há a exigência cada vez maior em aperfeiçoar os níveis de esforços e resultados das organizações, bem como gerar e fortalecer os mecanismos de transparência e responsabilização para os cidadãos e partes interessadas, sendo estes os fundamentos básicos para impulsionar o desenvolvimento e implementação de indicadores de desempenho nas instituições públicas (MPOG, 2009, p. 84).

Além da necessidade da utilização de indicadores de gestão para a otimização dos processos e resultados das organizações públicas, atendendo as expectativas dos beneficiários e da sociedade, o uso desses indicadores também é requisitado pelos órgãos de controle. Conforme as normativas publicadas para prestação de contas anual, o Tribunal de Contas da União (TCU) vem questionando os órgãos e entidades do poder público sobre a utilização dos métodos de medição e suas respectivas conclusões acerca dos resultados das mensurações realizadas pelas organizações.

Desta maneira, é ponderável considerar-se que o desenvolvimento e a utilização de indicadores de gestão nas organizações públicas é um pré-requisito indispensável para medir o desempenho e os resultados da organização, apoiar a tomada de decisão dos gestores e contribuir com a prestação de contas aos órgãos controladores.

Os indicadores de gestão, além de fornecer medidas pontuais de resultados alcançados, possibilitam também o controle de diversos processos organizacionais. Dentre estes indicadores e seus respectivos processos, segundo Pomi (2002), a mensuração de informações e resultados, no campo dos Recursos Humanos (RH), permite aos gestores um maior conhecimento do desempenho da gestão de pessoas na organização, bem como possibilita comparar resultados, identificar pontos de melhoria e subsidiar ações corretivas.

Nos últimos anos, de acordo com o portal eletrônico da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, um dos principais investimentos realizados pelo governo federal brasileiro foi a expansão da Rede Federal EPCT, que possibilitou o ingresso de milhares de novos servidores públicos vinculados ao Ministério da Educação (MEC). Todo este investimento repercutiu diretamente em maiores gastos e investimentos com pessoal,

envolvendo processos de seleção, ambientação, remuneração, capacitação, qualificação, entre outros. Em consequência, com intuito de monitorar processos envolvendo o capital humano, as instituições envolvidas necessitam adotar sistemas para medição e comparação de informações acerca das ações da gestão de pessoas, isto é, demandam da utilização de Indicadores de Gestão de Pessoas.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs) estabelecidos pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, do mesmo modo que todos os demais órgãos e instituições públicas federais, emitem, anualmente, um Relatório de Gestão, apresentando ao Tribunal de Contas da União documentos, informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, incluindo, também, um subitem específico acerca de “Indicadores Gerenciais sobre Recursos Humanos”, previsto nas normativas do TCU, as quais dispõem sobre orientações quanto à elaboração de conteúdos dos relatórios de gestão.

Devido a atual fase de crescimento e expansão da rede, os IFETs vêm apresentando uma preocupação cada vez maior sobre o controle dos recursos físicos, humanos e financeiros, para que a ampliação da oferta educacional ocorra sem prejuízo da qualidade. Desta forma, uma das preocupações latentes, e de grande impacto operacional e orçamentário para os institutos, diz respeito ao sistema de medição e controle de informações da gestão de pessoas, que está relacionada diretamente com as atuais demandas do Tribunal de Contas da União.

## 1.1 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

Para Carlson e Kavanagh (2012), o desenvolvimento de sistemas de medição e controle de informações da área de Recursos Humanos pode ser considerado uma vantagem competitiva para as organizações. Pois, por meio dos Indicadores de Gestão de Pessoas, os tomadores de decisão adquirem a capacidade de gerir de forma mais eficiente os processos da área de RH. Bergue (2010, p. 289) entende que “a partir da utilização de indicadores de gestão, pode-se não somente aferir o resultado de um processo, como acompanhar o seu comportamento ao longo das atividades que o integram”.

Todavia, conforme Bassi, Simonetto e Costa (2015), a maioria dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, mesmo cientes da importância dos sistemas de medição e controle de informações da área de Recursos Humanos, ainda não faz uso de um modelo de

Indicadores de Gestão de Pessoas. Diante dos recentes esforços e publicações do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), acerca da elaboração e utilização de indicadores no setor público, sabe-se que existem algumas maneiras de atender a esta demanda latente e que, por meio de estudos sobre sistemas de medição e registro de dados e informações de gestão de pessoal, seria possível desenvolver um modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas.

Desta forma, com o intuito de fornecer uma ferramenta de apoio para tomada de decisão e transparência de informações da área de gestão de pessoas, o presente estudo foi orientado pelo seguinte problema de pesquisa: *Quais são os Indicadores de Gestão de Pessoas que poderiam ser aplicados pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia?*

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral desenvolver um modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas para Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, de forma a contribuir com a tomada de decisões gerenciais e facilitar a transparência de informações à sociedade e aos órgãos controladores.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Constituem-se objetivos específicos neste estudo:

- a) verificar quais são os Indicadores de Gestão de Pessoas mais utilizados pelos Institutos Federais, desde a instituição da Rede Federal EPCT;
- b) verificar a atual situação dos Institutos Federais no processo de aplicação de Indicadores de Gestão de Pessoas;
- c) analisar quais são as principais dificuldades encontradas pelos IFETs para a utilização de indicadores da área de gestão de pessoal;

d) verificar se determinado modelo de indicadores atende às demandas dos gestores de pessoal dos IFETs.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Assis (2012), medir é uma atividade fundamental para se estabelecer parâmetros, determinar e mobilizar recursos, corrigir rumos e reconhecer resultados. Um dos maiores desafios na implantação de um sistema de medição é a definição de quais indicadores melhor atendem às necessidades de informação dos gestores (MÜLLER, 2014; TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006).

De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001), quando se trata de Indicadores de Gestão de Pessoas, é necessário que se opte por um sistema de medição que realmente crie valor para a gestão, assegurando a área de recursos humanos um posto legítimo e merecido como setor estratégico dentro da organização.

Embora existam convergências de pensamentos entre os autores acerca da importância e dos benefícios da utilização de indicadores de gestão, segundo Bergue (2010), ainda é deficiente a literatura especializada na concepção e implementação destes indicadores. O autor acredita que a utilização de indicadores de gestão, como fonte de informação para suporte a tomada de decisão dos gestores, ainda não é empregada com a merecida intensidade na administração pública.

Com o objetivo de descrever e analisar as principais características do perfil da produção na área de pesquisa em indicadores, a pesquisa bibliométrica realizada por Kraemer (2013) constatou que dos 150 artigos científicos brasileiros pesquisados, referentes ao período de 1997 a 2012, somente um único estudo contemplava os indicadores da área de gestão de pessoas. O referido estudo, desenvolvido por Pereira (2012), foi realizado por meio do banco de dados do TCU – referente ao exercício 2010 – e identificou, dentre um conjunto de 57 (cinquenta e sete) relatórios de gestão de Universidades Federais brasileiras, que mais da metade (54%) informaram não possuir, ou simplesmente não apresentaram indicadores gerenciais sobre recursos humanos no processo de prestação de contas de 2010.

Entre os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, com relação aos Indicadores de Gestão de Pessoas, provavelmente a atual situação seja ainda mais precária que nas universidades, visto que, de acordo com Bassi, Simonetto e Costa (2015), apenas cerca de um terço (34,2%) dos gestores dos IFETs fizeram uso de tais indicadores no exercício de 2013. Deste modo, o presente estudo visa desenvolver um instrumento que possa



auxiliar na tomada de decisão destes gestores e contribuir com a produção e transparência de informações à sociedade.

A utilização de um modelo de indicadores, como instrumento de apoio à tomada de decisão na área de Recursos Humanos, consiste em dispor de um conjunto de métricas envolvendo dados sobre a força de trabalho, gastos com pessoal, recrutamento e seleção, capacitação e demais processos pertinentes à gestão de pessoas (ASSIS, 2012; POMI, 2002). Segundo Silveira e Maestro Filho (2013), obter tais capacidades de mensuração pode contribuir para que as organizações invistam corretamente os seus recursos na área de gestão de pessoas. Desta forma, a implantação de um modelo com métricas sobre gestão de pessoal pode contribuir para a melhoria na eficiência de diversas ações organizacionais e, conseqüentemente, para uma melhor aplicação dos recursos financeiros.

No âmbito dos órgãos e instituições públicas federais, além de fortalecer o apoio à tomada de decisão por parte dos gestores, a utilização e a publicização dos Indicadores de Gestão de Pessoas são cobradas anualmente pelos órgãos de controle, conforme as normativas do TCU, contribuindo para o atendimento da chamada Lei de Acesso à Informação (Lei Nº 12.527/2011). A referida lei regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas, exigindo a publicação e a divulgação das informações de interesse público, incluindo os indicadores aplicados pela administração pública.

Ademais das exigências legais, a utilização de um modelo padrão de indicadores, isto é, de um conjunto de indicadores que apresente mensurações e componentes de cálculos padronizados, também pode favorecer a realização de análises comparativas entre organizações com a mesma área de atuação. De acordo com Pomi (2002), não há mais como os profissionais da área de gestão de pessoas sobreviverem sem ter parâmetros mínimos de avaliação e comparação, ou seja, o quanto se está produzindo, com que eficiência e a que custo.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está estruturado em quatro capítulos:

**Capítulo 1:** Aborda o tema do trabalho, a problemática de pesquisa, os objetivos do estudo e a justificativa para a realização desse trabalho.

**Capítulo 2:** Apresenta a fundamentação teórica do estudo e encontra-se estruturado em quatro itens: introdução a indicadores de gestão; desenvolvimento de indicadores de gestão;

indicadores da área de Gestão de Pessoas; indicadores demandados pelo Tribunal de Contas da União.

**Capítulo 3:** Expõe o método de trabalho aplicado no estudo de forma detalhada e organizada em cinco itens: caracterização da pesquisa; etapas e desenho da pesquisa; unidades de análise; coleta e análise de dados.

**Capítulo 4:** Apresenta as análises dos resultados do caso em estudo e encontra-se estruturado em cinco itens: apresentação do caso; a utilização de Indicadores de Gestão de Pessoas pelos Institutos Federais; atual processo de aplicação de indicadores de pessoal nos IFETs; dificuldades encontradas pelos IFETs para a utilização dos indicadores; desenvolvimento de um modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo apresenta a fundamentação teórica necessária à composição do estudo sobre o desenvolvimento de um modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas para Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. O capítulo está estruturado em quatro itens: o primeiro contempla algumas informações gerais acerca da introdução a Indicadores de Gestão; o segundo refere-se ao desenvolvimento de indicadores de gestão; o terceiro diz respeito aos Indicadores de Gestão de Pessoas; e o quarto apresenta a demanda dos órgãos controladores frente aos indicadores de gestão.

### **2.1 INTRODUÇÃO A INDICADORES DE GESTÃO**

Neste primeiro item, serão apresentados os seguintes conteúdos sobre os indicadores de gestão: conceituação e definição; dados, informações e indicadores; funções, requisitos e características; finalidades, vantagens e utilização; mitos e paradigmas.

#### **2.1.1 Conceituação e definição**

Os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p.143) ratificam a premissa de que “aquilo que não pode ser medido, não pode ser avaliado, não havendo, conseqüentemente, como decidir sobre as medidas a tomar”. Segundo Bandeira (2009, p.3), “medir é uma parte natural do processo de análise, controle, evolução e administração da organização”, sendo assim, as medidas representam os “sinais vitais” de uma organização (HRONEC, 1994).

Os indicadores de gestão possibilitam a realização destas referidas medições, envolvendo os desempenhos e resultados de uma organização. De acordo com o MPOG (2009), estes indicadores permitem medir, descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar, de maneira sistemática, os aspectos organizacionais, atendendo às necessidades dos tomadores de decisões.

Para França (2010), indicadores são ferramentas de planejamento e decisão que possibilitam clareza de critérios, objetividades de avaliação, facilidade de levantamento de informações, visibilidade de dados e medição de efeitos de determinadas ações. Os

indicadores de gestão são necessários para acompanhar e controlar todos os processos de planejamento, execução e avaliação, e também para a definição de metas (SIQUEIRA, 2010).

Estes indicadores de gestão, quando classificados como “setoriais” (voltados para uma determinada área, como a área de gestão de pessoas, por exemplo), contemplam medidas de qualidade e de desempenho que dão suporte ao planejamento e a tomada de decisão, envolvendo processos específicos da área em análise. Desta forma, os indicadores de gestão - de um determinado setor - deverão existir na medida em que forem necessários ao controle da qualidade e do desempenho no âmbito dos processos, podendo ser ampliados, reduzidos ou ajustados (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2006).

O MPOG (2009) classifica os indicadores de gestão como sendo métricas, de ordem quantitativa ou qualitativa, utilizadas para processar informações relevantes acerca dos elementos que compõem o objeto de mensuração. Para Pomi (2002), apenas um indicador isolado não possui um valor real para a gestão, entretanto, quando vários indicadores são analisados, este conjunto pode dar diretrizes claras para melhoria de desempenho e tomada de decisão.

Este estudo tem como objetivo central o desenvolvimento de um “Modelo de Indicadores”, isto é, um conjunto de indicadores relacionados à qualidade e ao desempenho dos processos de um setor específico da organização, a área de “Gestão de Recursos Humanos”, ou, como preferem alguns autores, a “Gestão de Pessoas”.

Outra definição importante acerca da pesquisa a ser realizada, refere-se às diversas nomenclaturas utilizadas, por diferentes autores, que compõem a bibliografia sobre indicadores. Desta forma, com base nas investigações realizadas e na fundamentação teórica desenvolvida neste projeto, no presente estudo, os termos “medidas” e “métricas” são adotados em diversos momentos como sinônimos de indicadores, bem como as expressões envolvendo os termos “medição” e “mensuração”, que também são apresentadas com conotações semelhantes ao longo do trabalho.

### **2.1.2 Dados, informações e indicadores**

De acordo com Pavani Jr. e Scucuglia (2011) e FNQ (2013), para melhor compreender as funções e as características dos indicadores de gestão, é necessário, primeiramente, entender as principais diferenças existentes entre dados, informações e indicadores.

<b>Dados</b>	<b>Informações</b>	<b>Indicadores</b>
Abundantes e disponíveis para manipulação	Organizadas e manipuladas em primeiro nível	Manipulados por meio de fórmulas matemáticas
Viabilizados por meio de coleta de dados	Viabilizadas através do processamento de dados	Viabilizados através das regras das métricas
Não tem foco	Foco abrangente e dispersivo	Foco no que é relevante

Quadro 01: Principais diferenças entre dados, informações e indicadores  
 Fonte: Elaborado com base em Pavani Jr. e Scucuglia (2011) e FNQ (2013).

Segundo Klubeck (2012), os dados são comumente definidos como “fatos individuais”, o nível mais baixo de componentes coletáveis, enquanto as informações trazem mais clareza aos dados, agrupando-os, adicionando um pouco de contexto e transmitindo algum significado. Já os indicadores têm como característica principal a existência de fórmulas para o seu cálculo, envolvendo, no mínimo, uma razão entre duas informações, isto é, se não houver uma divisão entre dois elementos, então ainda não existe um indicador genuíno (FNQ, 2013).

Para o TCU (2000b, p.10), “um conjunto de dados isolado mostrando os resultados atingidos por uma instituição não diz nada a respeito do desempenho da mesma.”. Uma organização pública demanda da utilização de um conjunto de indicadores, porque a organização deve ter a capacidade de transformar dados em informações, informações em conhecimentos e conhecimentos em resultados (KANAANE, FIEL FILHO e FERREIRA, 2010).

De acordo com Costa (2010) e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), os indicadores são representados por uma estrutura que consiste na comparação de dois ou mais elementos (dados e/ou informações), na forma de numerador e denominador, de modo a se obter uma medida significativa da situação. Assim, quando se comparam os elementos, pode-se chegar a duas respostas: uma avaliação da proporção existente entre os valores ou uma avaliação do desenvolvimento de um valor em relação a outro tomado como base. Fitz-enz (2001) considera que tais medidas proporcionam uma grande vantagem em relação aos dados brutos e desconexos, pois fornecem um resultado coletivo proveniente de um conjunto de variáveis.

Alguns autores dividem os indicadores em duas classes: simples e compostos. Segundo o MPOG (2010), os indicadores simples representam apenas dados brutos (valores numéricos que uma variável pode assumir), enquanto os indicadores compostos expressam a relação entre duas ou mais variáveis.

No presente estudo foram pesquisados, considerados e analisados apenas os indicadores compostos, isto é, aqueles que expressam a relação entre dois ou mais componentes de cálculo.

### 2.1.3 Funções, requisitos e características

Conforme apresentado no subitem anterior, os indicadores de gestão são manipulados por meio de fórmulas matemáticas e apresentam maior valor do que apenas variáveis isoladas.

Segundo o TCU (2011), um indicador de gestão pode ser compreendido como um número, uma porcentagem ou uma razão, que mede aspectos de desempenho ou resultado de uma organização.

A respeito das funções básicas dos indicadores de gestão:

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc. [...] Assim sendo, pode-se dizer que os indicadores possuem, minimamente, duas funções básicas: a primeira é descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda é de caráter valorativo que consiste em analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas. (MPOG, 2009, p.12)

Assim, os indicadores de gestão podem ser compreendidos como instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado objeto ou problema, com a função de gerar informações e possibilitar uma análise temporal dos resultados.

No Quadro 02, apresenta-se os requisitos – essenciais e complementares – propostos pelo MPOG (2010) para a elaboração de indicadores de gestão de programas governamentais do governo federal.

Requisitos de um bom indicador		Descrição do requisito
<b>Requisitos Essenciais</b>	Validade	Capacidade de representar, com maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar.
	Confiabilidade	Utilização de fontes confiáveis, metodologia reconhecida, transparência na coleta, processamento e divulgação de dados.
	Simplicidade	Deve ser de fácil construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral.
<b>Requisitos Complementares</b>	Sensibilidade	Capacidade de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes de intervenções realizadas.
	Desagregabilidade	Capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos.

	Economicidade	Capacidade de obtenção da métrica a baixo custo.
	Estabilidade	Capacidade de estabelecimento de séries históricas, possibilitando comparações e análises temporais.
	Mensurabilidade	Capacidade de alcance e mensuração com precisão e agilidade.
	Auditabilidade	As regras de uso da métrica devem ser de fácil compreensão e verificação por parte do público em geral.

Quadro 02: Requisitos de um bom indicador  
Fonte: Elaborado com base em MPOG (2010).

De uma maneira geral, existe uma grande similaridade entre os conceitos existentes na bibliografia acerca dos requisitos, atributos e características desejáveis aos indicadores de gestão, conforme demonstra o Quadro 03:

Conceitos	Autores	Descrição dos conceitos
<i>Requisitos</i>	Siqueira (2010)	Seletividade (relevância/importância); Simplicidade e clareza; Abrangência (alcance satisfatório); Acessibilidade (acesso aos dados); Comparabilidade (capacidade de comparação); Estabilidade (durável e coerente); Confiabilidade; e Economicidade (custo razoável).
	Takashina e Flores (1996)	
	Milioni (2005)	
<i>Atributos</i>	Bergue (2010; 2014)	Precisão e Relevância; Simplicidade (fácil compreensão); Fonte e Confiabilidade (dados acessíveis e confiáveis); Duração e Perenidade (possibilita análises temporais); Consistência (variáveis relacionáveis); Frequência adequada (periodicidade de medição); e Integridade.
	Jaramillo (2003)	
<i>Características</i>	TCU (2000b)	Objetividade e Representatividade (foco no essencial); Homogeneidade; Praticidade; Validade; Independência (protegido contra fatores externos); Precisão e Confiabilidade; Seletividade; Simplicidade e Clareza; Cobertura (Abrangência); Economicidade; Credibilidade, Viabilidade e Acessibilidade (dados confiáveis e disponíveis); Estabilidade; Visualização (apresentação adequada); Ajuste (possibilita adaptação); Alcance (abrangência); Custo razoável; Automatização (apoio de sistema informatizado); e Comparabilidade.
	Paladini (2011)	
	Caldeira (2012)	

Quadro 03: Requisitos, atributos e características dos indicadores  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores citados no quadro.

Além dos diversos requisitos apresentados, Fernández Hatre (2004) também chama atenção para um cuidado especial com a definição do nome (título) do indicador, pois, segundo o autor, o nome deve apresentar a melhor definição possível para a informação fornecida pelo indicador, com o intuito de evitar utilizações e interpretações equivocadas sobre a métrica. Portanto, sugere-se que o título do indicador esteja atrelado ao seu objetivo de mensuração (PALADINI, 2011).

### 2.1.4 Finalidades, vantagens e utilização

Para o MPOG (2009), os indicadores de gestão devem apresentar as seguintes finalidades:

- mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão;
- contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- facilitar o planejamento e o controle do desempenho;
- viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

As principais finalidades citadas acima, a partir da utilização de indicadores de gestão, apresentam uma forte relação com as vantagens demonstradas no Quadro 04:

<b>Vantagens da utilização de Indicadores de Gestão</b>	
TCU (2000b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- possibilita a avaliação qualitativa e quantitativa do desempenho da instituição por meio da avaliação de seus principais processos;</li> <li>- permite o acompanhamento e a avaliação do desempenho ao longo do tempo e, ainda, a comparação entre desempenho anterior x desempenho corrente; desempenho corrente x padrão de comparação; desempenho planejado x desempenho real;</li> <li>- possibilita focar as áreas relevantes do desempenho e expressá-las de forma clara;</li> <li>- ajuda os processos de planejamento e de desenvolvimento organizacional;</li> <li>- melhora o processo de coordenação organizacional, a partir da discussão fundamentada dos resultados;</li> <li>- possibilita a incorporação de sistemas de reconhecimento pelo bom desempenho/resultado.</li> </ul>
Jaramillo (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- encoraja os membros da equipe a alcançar metas desafiadoras e gera um processo de manutenção contínua dos desafios;</li> <li>- identifica oportunidades de melhoria em processos;</li> <li>- identifica pontos fortes nas atividades desenvolvidas;</li> <li>- estabelece uma gestão baseada em fatos e informações relevantes, auxiliando os gestores na tomada de decisão.</li> </ul>

Quadro 04: Principais vantagens da utilização de indicadores

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores citados no quadro.

Sobre a utilização dos indicadores de gestão, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) sugerem-se três hábitos a serem seguidos: i) estabelecimento de uma meta para cada indicador (valor almejado); ii) visualização gráfica a partir de dados de uma série histórica; e iii) utilização de *benchmarking* (possibilita a comparação dos resultados atingidos com o desempenho de outras organizações).

Sobre o *benchmarking*, segundo os autores, existem três tipos de comparações: a) interna: quando a comparação é realizada dentro da mesma organização; b) externa: quando



se comparam organizações do mesmo setor (e/ou concorrentes); c) de mercado: quando se comparam organizações de setores econômicos diferentes.

De acordo com Carlson e Kavanagh (2012), uma das principais ações relacionadas à utilização dos indicadores de gestão é a análise sobre os resultados gerados. Pois, para os autores, um simples fornecimento de “números” aos tomadores de decisão pode não ser de grande utilidade, ou pelo menos não será, até eles entenderem o significado das informações apresentadas. Assim, os responsáveis pela análise dos resultados dos indicadores devem também fornecer uma interpretação do que os dados e informações significam para a medição. Por fim, para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), analisar significa extrair conclusões relevantes das informações, a fim de apoiar a tomada de decisões nos vários níveis da organização. Isso porque, a análise serve para revelar tendências, projeções e relações de causa e efeito menos, e o conjunto de medições, informações e análises é a base para o planejamento.

### **2.1.5 Mitos e paradigmas**

Existem alguns mitos e paradigmas (JARAMILLO, 2003; MPOG, 2010) relacionados com a elaboração e utilização de indicadores de gestão que devem ser esclarecidos. Entre eles estão:

- “Deve-se medir tudo”: quem quer medir tudo acaba não medindo nada, medir custa tempo e dinheiro, portanto, deve-se medir apenas o que é relevante, significativo e útil. Um número excessivo de indicadores também poderá sobrecarregar a organização na obtenção dos dados necessários ao cálculo.

- “A medição deve ser absoluta”: raramente uma métrica consegue atender a todas as propriedades, características ou requisitos de um bom indicador.

- “Medir por medir”: as medidas devem ter significância, não devem ser realizadas apenas por obrigação ou imposição legal, mas por se constituírem ferramentas úteis para o planejamento e tomada de decisão.

- “Dependência tecnológica”: primeiro deve ser concebida a sistemática da métrica e depois o sistema de informação para suporte, isto é, a concepção de um indicador não depende da preexistência de um sistema de informação.

- “A medição antecede uma punição”: infelizmente, muitas pessoas pensam que, a cada vez que um dos processos que elas participam passa por uma medição, alguém poderá ser punido.

- “Não há tempo para medir”: se a medição não for tratada pela organização como uma ação necessária, realmente nunca haverá tempo disponível para desenvolver ou aplicar indicadores.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DE INDICADORES DE GESTÃO

Por meio de um Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores, voltado para as organizações públicas, o MPOG (2009) recomendou uma metodologia com dez etapas para o desenvolvimento e a utilização de indicadores de gestão, conforme apresentado no Quadro 05:

Fases	10 etapas para o desenvolvimento e utilização de indicadores
O que mensurar?	1 - Identificação dos objetos de mensuração
Como mensurar?	2 - Estabelecimento de indicadores 3 - Validação preliminar dos indicadores com as partes interessadas 4 - Construção de fórmulas e métricas
Coleta de informações	5 - Definição de responsáveis 6 - Geração de sistema de coleta de dados 7 - Ponderação e validação dos indicadores com as partes interessadas
Medição	8 - Medição dos Indicadores
Análise	9 - Análise e interpretação dos resultados
Comunicação	10 - Apresentação dos resultados

Quadro 05: Etapas para o desenvolvimento e utilização de indicadores

Fonte: Adaptado de MPOG (2009) - Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores.

A **primeira etapa** - identificação dos objetos de mensuração – consiste na definição do que será mensurado, isto é, quais são as medidas que a administração pública deseja aplicar, constituindo a reflexão inicial do processo de criação de indicadores. Segundo Carlson e Kavanagh (2012), uma abordagem eficaz para o desenvolvimento de indicadores é começar analisando os problemas, ou oportunidades, enfrentados pela organização e desenvolver uma compreensão do que é provável que seja útil para as decisões gerenciais.

Após fixar os objetos do sistema de medição é preciso definir um conjunto de indicadores que irão operacionalizar a mensuração, ou seja, as medidas que serão usadas (MÜLLER, 2014). Assim, na **segunda etapa** proposta pelo MPOG (2009), os indicadores devem ser especificados por meio de métricas, comumente formados por porcentagem, média,

proporção ou índice. Neste segundo momento, durante o estabelecimento de indicadores, é muito importante considerar alguns critérios vistos anteriormente, como requisitos, atributos e características dos indicadores.

Além dos cuidados com os critérios citados, o TCU (2011, p. 21) também alerta sobre o risco de se trabalhar com uma quantidade excessiva de métricas, pois o número exagerado de indicadores “pode provocar trabalho excessivo, com relação aos benefícios que proporciona, e aumentar a possibilidade de que os gestores não os usem para a tomada de decisão”. Bergue (2010) aconselha que o número de indicadores deve ser limitado, evitando-se assim a criação de indicadores em demasia, a ponto de gerarem custos desnecessários na coleta dos dados, compilação e análise dos resultados.

A *terceira etapa* proposta - validação preliminar dos indicadores com as partes interessadas – consiste em identificar se a escolha dos indicadores atende às expectativas do seu público de interesse, como os demandantes, usuários e outros possíveis interessados, de modo a assegurar a relevância dos indicadores propostos. Uma vez definido um conjunto de indicadores, a *quarta etapa* representa a construção de fórmulas e métricas para compor a base de cálculo. De acordo com o MPOG (2009), uma fórmula descreve como deve ser calculado o indicador, e deve ser compatível com os processos de coleta de dados e análise dos resultados.

Na *quinta etapa*, são indicados os responsáveis pela geração e divulgação dos resultados obtidos de cada indicador. Uma vez identificados os responsáveis pela coleta, é definida também a periodicidade de coleta (ex. mensal, semestral, anual) do indicador. A *sexta etapa* proposta - geração de sistema de coleta de dados - determina os requisitos para o levantamento dos dados e das informações sobre os indicadores, podendo variar de acordo com o tempo e com os recursos disponíveis e, também, com o tipo de informação necessária.

A *sétima etapa*, que representa a ponderação e validação final dos indicadores com as partes interessadas, é fundamental para a obtenção de indicadores relevante para a organização. O processo de validação pode ser conduzido por meio de uma sistemática de ponderações em que são definidos pesos para cada critério (requisitos, atributos ou características) de seleção do indicador, avaliando, assim, juntamente com os gestores, o grau de relevância dos indicadores para a organização.

A *oitava etapa* proposta pelo MPOG (2009), a ser realizada após a definição dos indicadores, acontece com a coleta de dados e as devidas medições dos indicadores selecionados. Na *nona etapa*, as análises e interpretações dos resultados são aspectos

primordiais para o apoio a tomada de decisão e podem ocorrer de diversas formas, geralmente através de reuniões.

A *décima etapa* do processo de construção e aplicação de indicadores diz respeito à comunicação dos resultados, fator considerado preponderante para a integração da organização, geração de consciência e estímulo a mudança. Para realizar a comunicação dos resultados, as organizações podem adotar diversas formas de apresentações institucionais, dentre elas: painel de indicadores, *banners* e murais, reuniões, relatórios de gestão, etc.

Por fim, conforme o TCU (2011), mesmo que se tomem todos os cuidados no desenvolvimento de um modelo de indicadores, ele sempre poderá vir a ser aperfeiçoado à medida que for sendo usado pelos gestores da organização.

## 2.3 INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS

Neste terceiro item, serão apresentados os conteúdos referentes à área de gestão de pessoas e os seus respectivos indicadores de gestão.

### 2.3.1 Gestão de Pessoas

Segundo Le Gall (2008, p. 27), a área de gestão de pessoas é “[...] a que mais evoluiu desde os anos 1960 e ainda mais rápido desde a década de 1980, com a ênfase nos recursos humanos”. A Gestão de Pessoas – ou área de Recursos Humanos - caracteriza-se como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e os seus colaboradores. As políticas retratam os princípios e diretrizes que balizam as decisões e os comportamentos da organização e dos colaboradores em sua relação com a organização, enquanto as práticas representam os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões (DUTRA, 2013).

Para Dessler (2005), as ações da área de administração de recursos humanos correspondem às práticas e às políticas necessárias para conduzir diversos processos relacionados às pessoas no trabalho, incluindo contratações, treinamentos, avaliações, pagamentos, etc. Dentre as ações de RH, podemos destacar: conduzir análise de cargo; prever as necessidades de recrutamento; selecionar candidatos; orientar, treinar e desenvolver os colaboradores; gerenciar recompensas e remunerações; oferecer incentivos e benefícios; avaliar o desempenho; comunicar-se (aconselhando ou disciplinando); e mitigar o comprometimento do colaborador.

De acordo com Toledo (1978), são ações essenciais para a gestão de recursos humanos: atrair, manter (reter), motivar, treinar e desenvolver colaboradores. Dutra (2013) entende que os principais processos de gestão de pessoas podem ser organizados e classificados em três funções: i) movimentação: captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação; ii) desenvolvimento: capacitação, carreira e desempenho; iii) valorização: remuneração, premiação, serviços e facilidades.

Simplificadamente, conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), pode-se dizer que são atividades inerentes aos processos da área de gestão de pessoas:

- suprimento de pessoas: recrutamento; seleção; integração; colocação/recolocação interna de mão de obra;
- operacionalização: descrição/especificação de cargos e carreiras; avaliação de desempenho;
- preservação das pessoas: salários; benefícios; incentivos; higiene e segurança no trabalho; relações trabalhistas;
- desenvolvimento das pessoas: treinamento; capacitação; educação continuada;
- desenvolvimento organizacional: implementação de mudança na organização; clima organizacional; colocação externa de mão de obra;
- registro e controle: apontamento e registro de frequência; férias; desligamentos e rescisões trabalhistas; obrigações legais, previdenciárias e trabalhistas; banco de dados de pessoas; folha de pagamento; prontuários de empregados.

Para Bergue (2010, p. 18), no setor público, as ações da área de gestão de pessoas podem ser entendidas como esforços orientados para a provisão, manutenção e desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, “em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

### **2.3.2 Mensuração na área de Gestão de Pessoas**

Becker, Huselid e Ulrich (2001) acreditam que a competência para o desenvolvimento de mensurações, na área de recursos humanos, é de fato importante, pois pode gerar valor para a organização. Porém, segundo os próprios autores, poucos gestores de pessoal são competentes nesse assunto. Assim, quando se trata de indicadores específicos de gestão de pessoas, a maior parte das organizações praticamente não empreende nenhum tipo de esforço para medir os resultados dos seus processos.

Assis (2012), autor da obra “Indicadores de Gestão de Recursos Humanos”, entende que as métricas da área de gestão de pessoal são fundamentais para se determinar um ponto de chegada, estabelecer parâmetros, entender e compartilhar resultados, determinar e mobilizar recursos, corrigir rumos, reforçar ações e recompensar resultados. A medição de desempenho e a avaliação de resultados na área de recursos humanos é uma prática de julgamento e apreciação que visa verificar se os objetivos da gestão de pessoas da organização foram alcançados (FRANÇA, 2010).

Segundo Yeung e Berman (1997), os estímulos a mudanças e melhorias na gestão dos processos são os grandes objetivos da utilização de medidas na área de pessoal, sendo estes objetivos mais valiosos do que os próprios resultados medidos. Pomi (2002) acredita que existem diversos benefícios na utilização de indicadores de gestão na área de gestão de pessoas, dentre eles:

- ter parâmetros para comparar e melhorar seus resultados;
- conhecer melhor a força de trabalho da organização, suas necessidades e oportunidades;
- entender o que fazer com os resultados identificados, interpretando e agindo estrategicamente;
- usar os indicadores como base para o estabelecimento de metas;
- organizar, sistematizar e aprimorar a base das informações de RH;
- contribuir com a construção do planejamento estratégico;
- aumentar o poder de decisão da área de gestão de pessoas, através de informações objetivas para apresentar, justificar, aprovar e mensurar processos e ações envolvendo RH.

Embora a importância do uso dos Indicadores de Gestão de Pessoas não seja uma novidade para boa parte das organizações, alguns fatores atuais, como a necessidade de otimização dos processos para a redução de custos, têm impulsionado as organizações e seus gestores para uma maior utilização de indicadores envolvendo a área de recursos humanos (CARLSON e KAVANAGH, 2012).

#### 2.3.2.1 Modelos de indicadores encontrados na bibliografia

De acordo com Carlson e Kavanagh (2012), muitas das métricas de gestão de pessoal, utilizadas frequentemente pelas organizações nos dias atuais, podem ser atribuídas ao trabalho pioneiro do autor e pesquisador Jac Fitz-enz. Em 1984, Fitz-enz publicou a obra “*How to Measure Human Resources Management*” (Como medir a gestão de recursos humanos), que

ainda é considerada como uma obra de alto valor pelos demais autores da área, contendo diversas métricas de gestão de pessoal, dentre elas: dispêndio médio por funcionário; custo médio de contratação; tempo médio para preencher as vagas ofertadas; *turnover*, absenteísmo, etc.

Para Costa (2010), Le Gall (2008) e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), os Indicadores de Gestão de Pessoas objetivam mostrar o desempenho dos processos e, também, o comportamento dos recursos humanos na organização, possibilitando a mensuração de aspectos como: o índice de produtividade; o nível de satisfação dos clientes internos; o índice de treinamento; o índice de *turnover*; o índice de absenteísmo; entre outros.

O Quadro 06 sistematiza um modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas baseado em algumas métricas sugeridas por Bergue (2010), Costa (2010), Jaramillo (2003), Milioni (2005), MPOG (2009) e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006):

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>Autores</b>
Índice de Absenteísmo	Total de horas não trabalhadas / Total de horas trabalhadas * 100	Bergue (2010); Jaramillo (2003); MPOG (2009)
Índice (frequência) de acidentes	Total de acidentes / Total de colaboradores * 100	Jaramillo (2003); Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006)
Indicador de Horas Trabalhadas	Total de horas trabalhadas / N° médio de colaboradores no período	Jaramillo (2003)
Rotatividade ( <i>Turnover</i> )	[Quantidade inicial de colaboradores (-) Quantidade final de colaboradores] / Quantidade inicial de colaboradores	Costa (2010)
	[(Total de colaboradores admitidos + Total de colaboradores desligados) / 2] / N° médio de colaboradores no período * 100	Bergue (2010); Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006); Le Gall (2008)
Taxa de Comando	Número de Chefes / Número de Subordinados	Costa (2010)
Taxa de Afastamento	Colaboradores Afastados do Trabalho / Total de colaboradores * 100	Costa (2010)
Índice de Treinamento	Total de horas-treinamento / Total de colaboradores * 100	Milioni (2005); Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006)
Índice de previsão de aposentadorias	N° de colaboradores com previsão de aposentadoria para os próximos 5 anos / n° total de colaboradores	MPOG (2009)
Taxa de colaboradores com graduação	N° de colaboradores com graduação / n° total de colaboradores	MPOG (2009)

Quadro 06: Sistematização de um modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bergue (2010), Costa (2010), Jaramillo (2003), Le Gall (2008), Milioni (2005), MPOG (2009) e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006).

Segundo Assis (2012), boa parte dos Indicadores de Gestão de Pessoas podem ser divididos e organizados em três categorias:

- Demográficos: auxiliam na compreensão de diversos aspectos quantitativos relativos à força de trabalho, podendo também servir como base de cálculo de outros indicadores financeiros ou operacionais;

- Financeiros: contemplam os indicadores que apresentam componentes acerca do investimento em recursos humanos;

- Operacionais (de processos): auxiliam na compreensão do nível de eficiência e de eficácia de determinados processos ligados à gestão de recursos humanos.

Para Bergue (2010) e Siqueira (2010), a eficiência representa a capacidade de produzir e obter bons desempenhos por meio da utilização racional dos recursos disponíveis, enquanto a eficácia está relacionada com a qualidade do resultado produzido, com a noção de alcance dos resultados pretendidos. Desta maneira, a eficiência possui uma estreita relação com a produtividade frente aos meios disponibilizados; já a eficácia aponta o grau do resultado obtido frente às metas ou objetivos planejados (TCU, 2000a).

No Quadro 07, apresenta-se diversos Indicadores de Gestão de Pessoas propostos por Assis (2012):

<b>Categoria</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>
<b>Demográficos</b> <i>(Esta categoria contém indicadores que auxiliam no entendimento da quantidade, disponibilidade, diversidade, rotatividade e formação da força de trabalho)</i>	Número de colaboradores ou número médio de colaboradores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ médio de colaboradores "mês 1"} + \text{N}^\circ \text{ médio de colaboradores "mês 2"} + \text{N}^\circ \text{ médio de colaboradores "mês n"}}{\text{N}^\circ \text{ de meses}}$
	Proporção de colaboradores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores por carreira, ou cargo, ou classe, ou função etc}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}}$
	Absenteísmo	$(\text{N}^\circ \text{ de dias não trabalhados} / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores} * \text{N}^\circ \text{ de dia úteis}) * 100$
	Índice de admissão	$(\text{N}^\circ \text{ de admissões} / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores}) * 100$
	Índice de desligamento	$(\text{N}^\circ \text{ de desligamentos} / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores}) * 100$
	Turnover (rotatividade)	$[(\text{N}^\circ \text{ de admissões} + \text{N}^\circ \text{ de desligamentos}) / 2 / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores}] * 100$
	Amplitude de comando	$(\text{N}^\circ \text{ de colaboradores} - \text{N}^\circ \text{ de colaboradores em posição de chefia}) / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores em posição de chefia}$



<b>Financeiros</b> <i>(Esta categoria contém indicadores que dizem respeito ao investimento que as organizações fazem em recursos humanos, entre outros possíveis dispêndios envolvendo pessoas)</i>	Salário médio por colaborador	Somatório dos salários ou da folha de pagamento / N° de colaboradores
	Remuneração média por colaborador	Somatório dos salários ou da folha de pagamento / N° de colaboradores
	Custo de saúde por colaborador	Custo total de saúde no mês / N° de colaboradores usuários
	Custo de treinamento e desenvolvimento por colaborador	Custo total de treinamento e desenvolvimento / N° de colaboradores usuários
<b>Operacionais ou de processos</b> <i>(Esta categoria contém indicadores que ajudam na compreensão do desempenho de processos internos e ações pertinentes a área de gestão de pessoas)</i>	Índice de preenchimento de vagas	N° de vagas preenchidas / N° de vagas disponíveis
	Índice de Retenção	$100 - [(N^\circ \text{ de desligamentos} / N^\circ \text{ de vagas preenchidas}) * 100]$
	Hora de treinamento pelo número de colaboradores	Total de horas em treinamento / N° de colaboradores
	Número médio de colaboradores usuários do plano de saúde	N° de colaboradores beneficiados no ano / 12

Quadro 07: Exemplos de Indicadores de Gestão de Pessoas propostos por Assis (2012)  
 Fonte: Adaptado de Assis (2012).

A maioria dos indicadores propostos por Assis (2012) possibilitam variações na abrangência do índice e, até mesmo, alguns ajustes na sua fórmula de cálculo, viabilizando a adaptação dos indicadores para diversos tipos de demandas e realidades organizacionais. Em razão disso, pode-se concluir que inexistem regras fixas para calcular e interpretar indicadores de gestão (CALDEIRA, 2012).

De acordo com Pomi (2002), dentre os grupos de indicadores mais utilizados no gerenciamento de recursos humanos é possível destacar os seguintes:

- absenteísmo e rotatividade: absenteísmo pode ser definido como ausências não programadas ao trabalho, e a rotatividade de pessoal como a relação existente entre as admissões e os desligamentos ocorridos;
- perfil dos recursos humanos: podem ser incluídos nesse grupo os indicadores de idade da força de trabalho, permanência média na organização, formação escolar, etc.;
- remuneração: podem ser incluídos nesse grupo os indicadores sobre custo total de pessoal (salários, benefícios e encargos sociais), remuneração em relação às receitas e às despesas operacionais, remuneração variável comparada à remuneração total, participação em

resultados em relação ao custo total de pessoas ou à lucratividade, benefícios em relação à remuneração, etc.;

- recrutamento e seleção: estes indicadores fornecem subsídios para a elaboração de ações envolvendo recrutamento e seleção, entre elas a admissão, o aproveitamento interno, o tempo para preenchimento de vagas, o custo das admissões etc.;

- treinamento e desenvolvimento (T&D): podem ser incluídos nesse grupo os indicadores de investimento em T&D em relação ao faturamento e às despesas, investimento em treinamento operacional/técnico per capita, tempo de treinamento ou desenvolvimento, etc.;

- saúde ocupacional: este grupo relaciona os indicadores de saúde ocupacional e segurança do trabalho, abrangendo os custos de acidentes de trabalho e doença ocupacional em relação às despesas, custo com prevenção, ocorrências ou casos de reabilitações per capita, número de acidentes de trabalho, taxa de gravidade de acidentes, etc.

O Quadro 08 apresenta o modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas proposto por Caldeira (2012):

<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>Unidade de medida</b>
Taxa de Absenteísmo	Indica o nível de faltas ou ausências dos colaboradores	$\text{N}^\circ \text{ de horas de ausência ao trabalho} / \text{N}^\circ \text{ de horas potenciais de trabalho}$	% (percentual)
Remuneração média por colaborador	Indica o nível da remuneração praticado pela organização	$\text{Total das remunerações anuais} / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores}$	\$ (moeda)
Leque salarial bruto	Indica o n° de vezes que o salário bruto mais elevado cobre o mais baixo	$\text{Maior salário bruto} / \text{Menor salário bruto}$	Índice
Taxa de trabalho extraordinário	Indica o nível do número de horas de trabalho extraordinário realizado em relação ao total de horas de trabalho	$\text{Número de horas de trabalho extraordinário} / \text{Total de horas trabalhadas}$	% (percentual)
Índice de tecnicidade	Identifica o nível de colaboradores com curso superior em relação ao total de colaboradores	$\text{Número de colaboradores com curso superior} / \text{Total de colaboradores}$	% (percentual)
Idade média	Indica a idade média dos colaboradores da organização	$\text{Somatório das idades dos colaboradores} / \text{Total de colaboradores}$	Anos (idade)

Antiguidade média	Indica o número médio de anos que os colaboradores estão a serviço da organização	Somatório dos tempos de serviço / Total de colaboradores	Anual (tempo)
Taxa de contratação a termo	Apresenta a relação entre os colaboradores que estão a termo na organização (temporários) em relação aos efetivos	Número de colaboradores temporários / Total do quadro de efetivos	% (percentual)
Taxa de incidência de acidentes	Indica o nível de segurança no trabalho	Número de acidentes no local de trabalho / Total de colaboradores	% (percentual)
Média de horas de capacitação por colaborador	Identifica o número médio de horas de capacitação realizadas pelos colaboradores	Total de horas de capacitação / Total de colaboradores	% (percentual)

Quadro 08: Modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas proposto por Caldeira (2012)  
Fonte: Adaptado de Caldeira (2012).

Por conta da inexistência de fórmulas fixas para calcular indicadores de gestão (ASSIS, 2012; CALDEIRA, 2012), boa parte dos Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados acima oferecem composições distintas e possibilitam variações na sua fórmula de cálculo para melhor atender as demandas pela métrica desejada. Contudo, os autores alertam que divergências constantes na construção das bases de cálculos dos indicadores podem inviabilizar o poder de comparabilidade dos índices entre as organizações.

Com base nos conteúdos estudados e apresentados no presente item desta fundamentação teórica, formatou-se um quadro teórico inicial de referência:

<b>Tipos de indicadores</b> <i>(modelo teórico inicial)</i>	<b>Descrição</b>
<b>Absenteísmo</b>	Compreende índices que visam demonstrar o nível de abstenção do colaborador ao trabalho, podendo-se considerar as faltas não justificadas, número de dias não trabalhados, número de horas não trabalhadas, etc.
<b>Acidentes e doenças ocupacionais</b>	Contempla indicadores que monitoram a frequência de acidentes no local de trabalho, o número de ocorrências de licenças por conta de doenças ocupacionais, a taxa de gravidade de acidentes, etc.
<b>Afastamento</b>	Considera os quantitativos relacionados aos afastamentos legais do trabalho, incluindo licenças concedidas e demais concessões de afastamentos.
<b>Aposentadoria</b>	De maneira geral, compreende índices ligados à previsão de aposentadorias e a reposição de vagas oriundas de aposentadorias.
<b>Idade e antiguidade</b>	Calculam o perfil etário médio dos colaboradores e a antiguidade média do capital humano da organização.
<b>Força de trabalho</b>	Contemplam indicadores relacionados com os quantitativos de colaboradores, aumento ou redução da força de trabalho, proporção de colaboradores por carreira/cargo/função, etc.
<b>Qualificação</b>	Envolve métricas que visam medir os níveis de qualificação ou instrução

	dos colaboradores, como, por exemplo, o nível de titulação acadêmica.
<b>Remuneração</b>	Diz respeito aos indicadores de gastos com pessoal, incluindo remuneração média percebida, composição da folha de pagamento etc.
<b>Rotatividade</b>	Compreende índices relacionados com o “giro” de colaboradores (entradas e saídas), processos de admissões/contratações, demissões/desligamentos, transferências e demais movimentações no quadro de colaboradores.
<b>Treinamento (Capacitação)</b>	Abrange indicadores que monitoram os índices de cursos/treinamentos/capacitações realizados pelos colaboradores, os valores gastos/custos, o número de horas cursadas/ofertadas, o número de colaboradores capacitados etc.

Quadro 09: Modelo teórico inicial de Indicadores de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Assis (2012); Bergue (2010), Caldeira (2012); Costa (2010); Fitz-enz (1984); Jaramillo (2003); Le Gall (2008); Milioni (2005); MPOG (2009); Pomi (2002); e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006).

O Quadro 09, denominado “Modelo teórico inicial de referência”, foi elaborado de acordo com os 10 (dez) principais tipos de Indicadores de Gestão de Pessoas, segundo os autores citados, considerando-se apenas os indicadores que sugerem uma base de cálculo composta exclusivamente por dados pertinentes à área de recursos humanos.

#### 2.3.2.2 Resistência à implantação de indicadores da área de pessoal

Para Assis (2012), em algumas organizações é possível verificar a ocorrência de certas resistências - atitudes contrárias - à implantação de indicadores da área de pessoal, muitas delas relacionadas com os seguintes fatores:

- falta de sensibilidade para o tema: os colaboradores não consideram que indicadores são importantes para a efetiva gestão de recursos humanos;
- falta de utilidade: embora possa até ser importante (útil) para boa parte dos colaboradores de uma organização, não o é para a alta gerência;
- falta de tempo ou de recursos humanos: quando a prioridade na execução de atividades, por vezes excessivamente operacional, não permite a coleta, medição e análise de dados, nem mesmo quando tais dados permitem entender a eficácia de certas ações da própria área de pessoal;
- falta de recursos de informática: os colaboradores da área de RH entendem não possuir recursos informatizados (banco de dados, aplicativos, sistemas, planilhas etc.) que permitam armazenar, de forma organizada e inteligente, dados e informações, inviabilizando, deste modo, a produção e o monitoramento de indicadores;

- falta de conhecimento: quando alguns gestores ou colaboradores consideram que não há conhecimento técnico suficiente para desenvolver indicadores que sejam úteis para dinamizar ações e práticas de recursos humanos;

- falta de consistência dos dados: quando um grupo de colaboradores entende que os indicadores não refletem o desempenho efetivo do “setor de RH”, pois justificam que a função “Recursos Humanos” é, na realidade, desenvolvida pelas lideranças da organização, assim, acreditam que estes indicadores não seriam eficientes ou eficazes para avaliar atividades ou processos ligados à gestão de pessoas.

## 2.4 INDICADORES DEMANDADOS PELO TCU

Neste quarto item, serão apresentados os seguintes conteúdos: Relatório de gestão anual apresentado ao TCU e Indicadores de Gestão de Pessoas demandados pelo TCU.

### 2.4.1 Relatório de gestão anual apresentado ao TCU

Conforme informações consultadas no portal eletrônico do Tribunal de Contas da União (<http://portal2.tcu.gov.br/>), o TCU é um tribunal administrativo que julga as contas de administradores públicos e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos federais, bem como as contas de qualquer pessoa que der causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário. São funções básicas do tribunal: fiscalizadora, consultiva, informativa, judicante, sancionadora, corretiva, normativa e de ouvidoria. Algumas de suas atuações também assumem um caráter educativo, quando orienta e informa acerca de procedimentos e melhores práticas de gestão, mediante publicações e realização de seminários, reuniões e encontros de caráter educativo, ou, ainda, quando recomenda a adoção de providências, em auditorias de natureza operacional.

Anualmente, o Tribunal de Contas da União publica algumas normativas acerca do Relatório de Gestão, que é a principal peça da prestação de contas, com o intuito de padronizar e subsidiar a elaboração deste documento que compõe o processo de contas. De acordo com Chaves (2011), o relatório de gestão consiste no conjunto de documentos, informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial, relativos à gestão organizacional, constituído de forma a possibilitar a visão sistêmica da conformidade e do desempenho da gestão.

Para o TCU, de acordo com a sua Portaria nº 90/2014, a elaboração do relatório de gestão deve ser pautada pela objetividade, clareza e fidedignidade na apresentação das informações, não só porque poderão ser oportunamente auditadas pelos órgãos de controle, mas também para propiciar uma visão realista da gestão, de forma a não fomentar interpretações parciais ou distorcidas.

A Decisão Normativa do TCU nº 134/2013, que também dispõe sobre a elaboração do Relatório de Gestão anual, determina que alguns indicadores de gestão sejam apresentados no documento. Dentre eles, estão os “indicadores utilizados para monitorar e avaliar o desempenho operacional”, os “indicadores gerenciais sobre a gestão de pessoas” e demais indicadores específicos para determinados órgãos e instituições públicas federais.

#### 2.4.2 Indicadores de Gestão de Pessoas demandados pelo TCU

O Quadro 10 apresenta - na íntegra - as demandas que compõe os relatórios de gestão solicitados pelo TCU nos últimos seis anos, referente aos “Indicadores Gerenciais sobre Recursos Humanos”.

Relatório de Gestão	DN - TCU	Portaria TCU		Informação solicitada: <i>Indicadores Gerenciais sobre Recursos Humanos</i>
		Nº/ano	Pg.	
2014	134/2013	90/2014	151	A UJ que seja responsável por área de recursos humanos, ou que tenha entre as UJ consolidadas uma com essa responsabilidade, deve informar os indicadores dos quais se utiliza para tal gerenciamento. As UJ que não tenham indicadores desenvolvidos para a área de pessoal devem fazer constar essa informação no Relatório de Gestão e informar se há previsão de desenvolvê-los.
2013	127/2013	175/2013	174	Os indicadores deverão ser informados, de modo a explicitar os padrões utilizados, os objetos mensurados, os objetivos e metas fixados e, por fim, as conclusões quantitativas e qualitativas daí decorrentes sobre a gestão de recursos humanos.
2012	119/2012	150/2012	157	A UJ que seja responsável pela área de recursos humanos, ou que tenha entre as UJ consolidadas uma com essa responsabilidade, deve informar os indicadores dos quais se utiliza para tal gerenciamento. As UJ que não tenham indicadores desenvolvidos para a área de pessoal devem fazer constar essa informação no Relatório de Gestão e informar se há previsão de desenvolvê-los.
2011	117/2011	123/2011	67	Os indicadores deverão ser informados, de modo a explicitar os padrões utilizados, os objetos mensurados, os objetivos e metas fixados e, por fim, as conclusões quantitativas e qualitativas daí decorrentes sobre a gestão de recursos humanos.  Em especial, mas sem prejuízo de outros indicadores que a UJ tenha

				desenvolvido e considere adequado informar, interessam aqueles que tratem dos seguintes temas, caso o órgão os tenha construído: Absenteísmo; Acidentes de Trabalho e Doenças Ocupacionais; Rotatividade ( <i>turnover</i> ); Educação Continuada; Disciplina; Aposentadoria versus reposição do quadro.
<b>2010</b>	107/ 2010	277/ 2010	70	<p>A UJ que seja responsável pela área de recursos humanos, ou que tenha entre as UJ consolidadas uma com essa responsabilidade, deve informar os indicadores dos quais se utiliza para tal gerenciamento. As UJ que não tenham indicadores desenvolvidos para a área de pessoal devem fazer contar essa informação no Relatório de Gestão e informar se há previsão de desenvolvê-los.</p> <p>Os indicadores deverão ser informados, de modo a explicitar os padrões utilizados, os objetos mensurados, os objetivos e metas fixados e, por fim, as conclusões quantitativas e qualitativas daí decorrentes sobre a gestão de recursos humanos.</p> <p>Em especial, mas sem prejuízo de outros indicadores que a UJ tenha desenvolvido e considere adequado informar, interessam aqueles que tratem dos seguintes temas: Absenteísmo; Acidentes de Trabalho e Doenças Ocupacionais; Rotatividade (<i>turnover</i>); Educação Continuada; Satisfação e Motivação; Disciplina; Desempenho funcional; Níveis Salariais; Demandas Trabalhistas.</p>
<b>2009</b>	100/ 2009	389/ 2009	44	<p>As informações pertinentes a indicadores gerenciais sobre recursos humanos dependem da existência e manutenção de tais indicadores pela própria UJ. Portanto, quando disponíveis, tais indicadores deverão ser informados, de modo a explicitar os padrões utilizados, os objetos mensurados, os objetivos e metas fixados e, por fim, as conclusões quantitativas e qualitativas daí decorrentes sobre a gestão de recursos humanos.</p> <p>Em especial, mas sem prejuízo de outros indicadores que a UJ considere adequado informar, interessam aqueles que tratem dos seguintes temas: Absenteísmo; Acidentes de Trabalho e Doenças Ocupacionais; Perfil Etário; Rotatividade (<i>turnover</i>); Formação Acadêmica; Educação Continuada; Satisfação e Motivação; Disciplina; Desempenho funcional; Níveis Salariais; e Demandas Trabalhistas.</p>

Quadro 10: Informações solicitadas pelo TCU

Fonte: Elaborado com base nas normativas do TCU.

Conforme apresentado no Quadro 10, as informações sobre a utilização dos Indicadores de Gestão de Pessoas são solicitadas de maneira bem “aberta”, isto é, o tribunal não define quais indicadores devem ser aplicados pelas instituições públicas.

Segundo Bergue (2014), os indicadores que auxiliam o processo de tomada de decisão do gestor ainda não são empregados com a merecida intensidade na administração pública, pois, no que tange especificamente à gestão de recursos humanos, a utilização destes indicadores limita-se a aspectos orçamentários e financeiros apenas e, ainda assim, por imposição legal.

Desta forma, com base nas informações apresentadas no capítulo introdutório da pesquisa e na fundamentação teórica construída, o próximo capítulo aborda os métodos de trabalho realizados no estudo.



### 3 MÉTODO DE TRABALHO

O presente capítulo tem por objetivo apresentar o método de trabalho aplicado no estudo para o desenvolvimento de um modelo que satisfaça a problemática desta pesquisa. O mesmo está estruturado em cinco itens: a) caracterização da pesquisa; b) etapas e desenho da pesquisa; c) unidades de análise; d) coleta e análise de dados.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), o método de trabalho é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que permite alcançar os objetivos propostos traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como descritivo, prescritivo e de natureza qualitativa. Para uma classificação aprofundada da pesquisa, tomou-se como base os critérios de caracterização de estudo propostos por Vergara (2013), quanto aos fins e quanto aos meios. Assim, tem-se:

I) Quanto aos fins: trata-se de uma pesquisa descritiva e prescritiva, porque visa descrever as características de determinada população e tem como objetivo a proposição de soluções, por meio de um modelo teórico, motivado pela necessidade de resolver problemas concretos e imediatos.

II) Quanto aos meios (procedimentos técnicos): trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, pois representa um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e documentos de órgãos e instituições públicas, bem como realiza uma investigação no próprio local em que se encontram os elementos do fenômeno em estudo.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o método de estudo de caso, com “múltiplas unidades para análise” (GIL, 2010). Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um “caso” em profundidade e em seu contexto de mundo real. Para Gil (2009, p. 50), os estudos de caso, quando descritivos, “são desenvolvidos com o propósito de proporcionar a ampla descrição de um fenômeno em seu contexto”.

Os estudos descritivos objetivam a descrição de fenômenos associados com a população-alvo (COOPER e SCHINDLER, 2004). Assim, quando realizados na área da

administração, também podem possibilitar o panorama atual e o mapeamento dos elementos administrativos pesquisados (HAIR Jr. et al., 2005). Quando a pesquisa também é classificada como aplicada, significa que ela está voltada ao alcance de conhecimentos com vistas à aplicação em uma situação específica (GIL, 2010).

De acordo com Creswell (2010), são algumas das principais características de uma pesquisa de natureza qualitativa: coleta de dados realizada no campo/local em que se vivencia o problema estudado; os pesquisadores coletam pessoalmente os dados; múltiplas fontes de dados, com utilização de diversas formas para coleta de dados; análise de dados indutiva, com a criação de padrões próprios; foco na contribuição dos participantes; os pesquisadores interpretam o que enxergam, ouvem e entendem.

### 3.2 ETAPAS E DESENHO DA PESQUISA

Com o intuito de solucionar a problemática de pesquisa e atingir os objetivos propostos, este estudo foi realizado por meio de cinco etapas de trabalho:

**i. Coleta e análise dos dados bibliográficos:** Coleta de dados e informações referentes à definição, caracterização, desenvolvimento e utilização de indicadores de gestão, e também quanto aos principais indicadores específicos para a área de Gestão de Pessoas. Após a análise dos modelos de indicadores encontrados na bibliografia, foi elaborado um quadro teórico inicial de referência, que serviu para embasar a pesquisa documental.

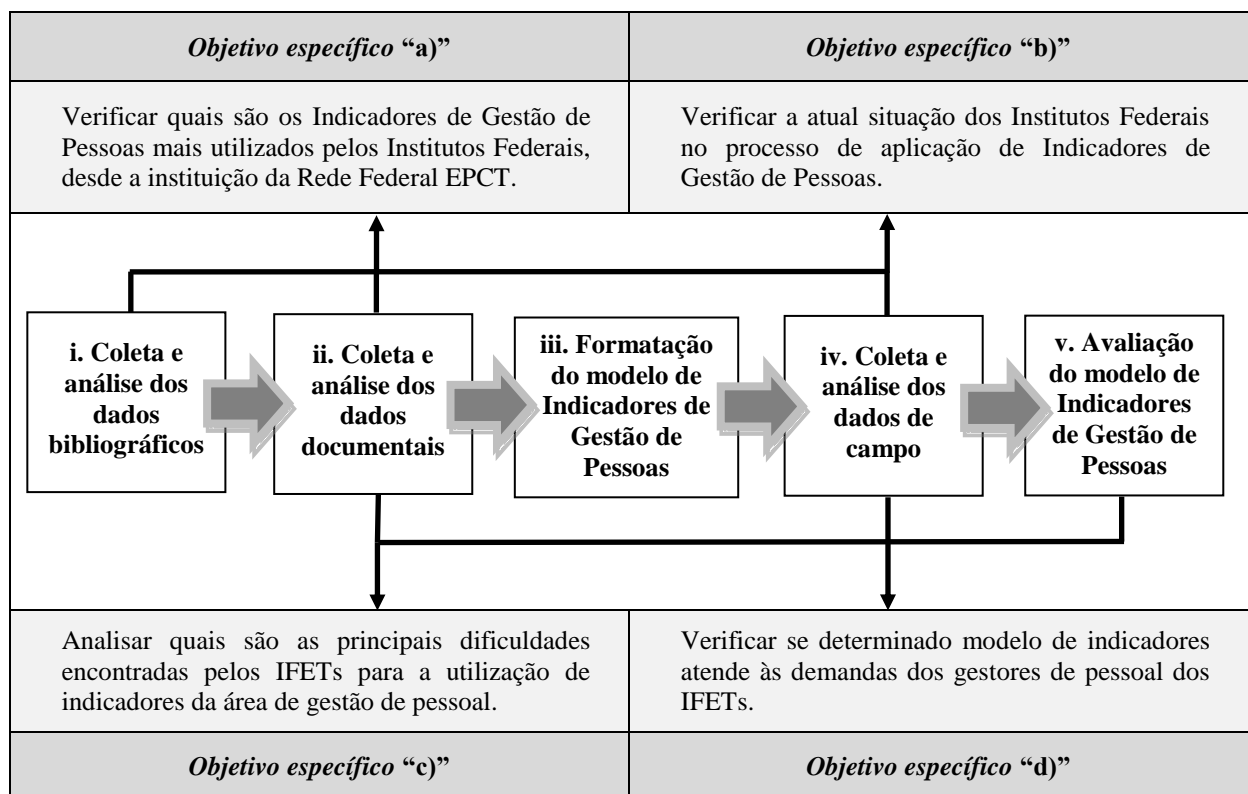
**ii. Coleta e análise dos dados documentais:** Levantamento de dados sobre os Indicadores de Gestão de Pessoas aplicados e apresentados pelos Institutos Federais no período de 2009 a 2014, verificação da atual situação dos IFETs no processo de aplicação destes indicadores e análise das principais dificuldades encontradas para a utilização de indicadores da área de Gestão Pessoas.

**iii. Formatação do modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas:** Desenvolvimento de um modelo de indicadores, baseado no quadro teórico inicial de referência, a partir da atual aplicação prática dos Indicadores de Gestão de Pessoas de maior preferência para os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

**iv. Coleta e análise dos dados de campo:** Realização de entrevistas com gestores de pessoal de três IFETs para o levantamento e análise dos dados de campo, complementando as análises dos dados documentais e avaliando o modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas desenvolvido na etapa anterior.

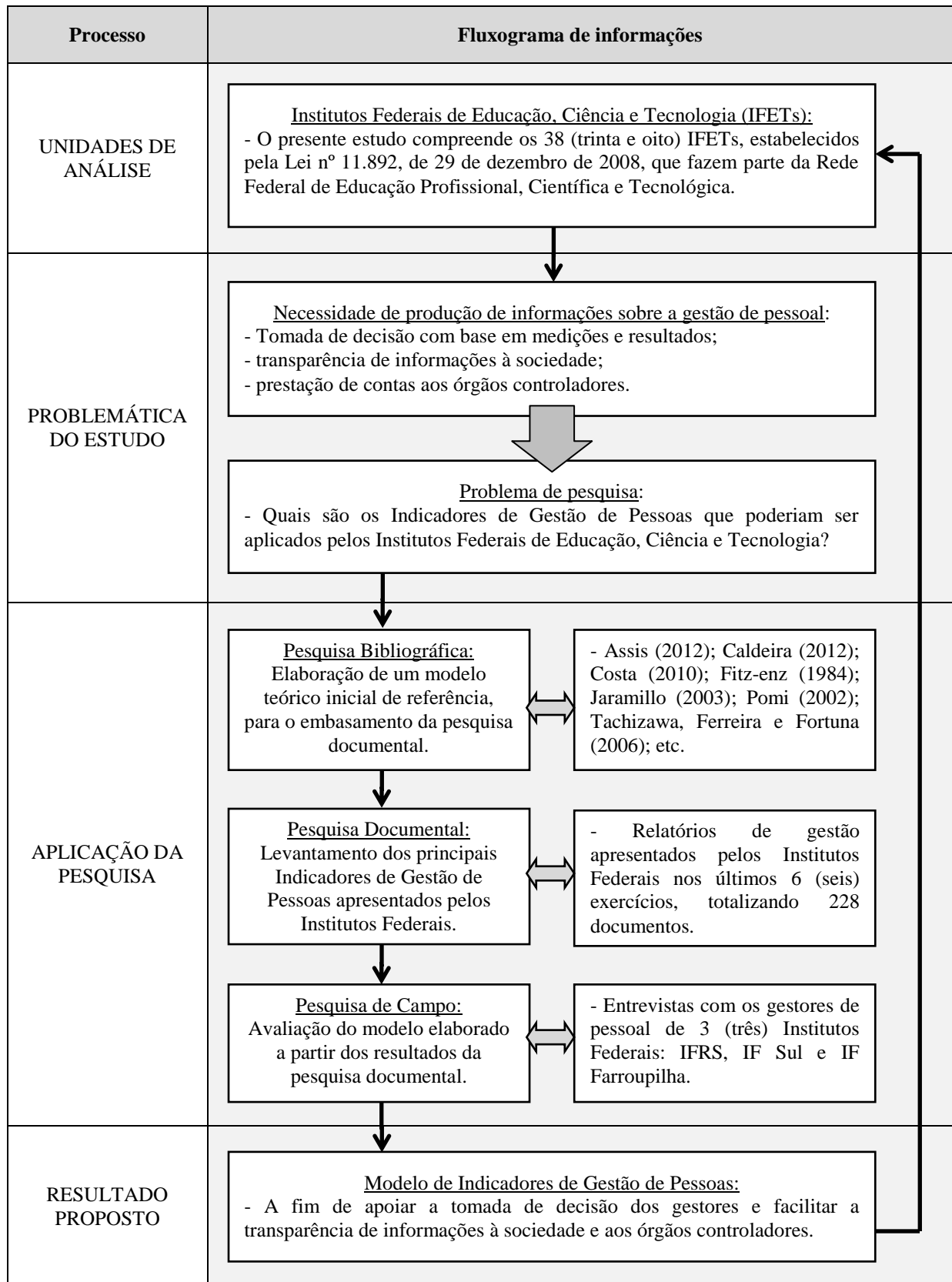
**v. Avaliação do modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas:** Análise e interpretação dos resultados da pesquisa de campo, verificando se os indicadores apresentados atendem aos requisitos essenciais recomendados, e se a aplicação do modelo desenvolvido pode contribuir com a tomada de decisões gerenciais e facilitar a transparência de informações à sociedade e aos órgãos controladores.

O Quadro 11 apresenta o desenho das etapas de pesquisa relacionadas com o alcance dos objetivos específicos definidos no estudo.



Quadro 11: Desenho de pesquisa - fluxograma dos objetivos específicos do estudo  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Buscando proporcionar um maior entendimento sobre a concepção, desenvolvimento e concretização do objetivo geral da pesquisa, o Quadro 12 demonstra o processo central (o “fio condutor”) do estudo e o seu respectivo fluxograma de informações.



Quadro 12: Desenho de pesquisa - fluxograma do objetivo geral do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3 UNIDADES DE ANÁLISE

A primeira fase do estudo, que incluiu a coleta e análise de dados documentais, envolveu os 38 (trinta e oito) Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs), estabelecidos pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que fazem parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Portanto, nesta fase, foram analisadas todas as informações pertinentes aos Indicadores de Gestão de Pessoas, apresentados pelos Institutos Federais, nos relatórios de gestão dos exercícios 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014.

A relação dos Institutos Federais que compõem a Rede Federal EPCT é apresentada no Quadro 13:

<b>Sigla/Abreviatura - Nome completo do IFET</b>	<b>Cidade - Sede administrativa (Reitoria)</b>	<b>Estado de localização</b>
- IFAC: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre.	Rio Branco	Acre
- IFAL: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.	Maceió	Alagoas
- IFAM: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas.	Manaus	Amazonas
- IFAP: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá.	Macapá	Amapá
- IFB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília.	Brasília	Distrito Federal
- IFBA: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia.	Salvador	Bahia
- IF Baiano: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano.	Salvador	Bahia
- IFC: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense.	Blumenau	Santa Catarina
- IFCE: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará.	Fortaleza	Ceará
- IFES: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo.	Vitória	Espírito Santo
- IFF: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense.	Campos dos Goytacazes	Rio de Janeiro
- IF Farroupilha: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha.	Santa Maria	Rio Grande do Sul
- IFG: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás.	Goiânia	Goiás
- IFGO: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.	Goiânia	Goiás
- IFMA: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão.	São Luís	Maranhão
- IFMG: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais.	Belo Horizonte	Minas Gerais
- IFMS: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul.	Campo Grande	Mato Grosso do Sul

- IFMT: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso.	Cuiabá	Mato Grosso
- IFNMG: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais.	Montes Claros	Minas Gerais
- IFPA: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará.	Belém	Pará
- IFPB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.	João Pessoa	Paraíba
- IFPE: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco.	Recife	Pernambuco
- IFPI: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí.	Teresina	Piauí
- IFPR: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná.	Curitiba	Paraná
- IFRJ: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro.	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro
- IFRN: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.	Natal	Rio Grande do Norte
- IFRO: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia.	Porto Velho	Rondônia
- IFRR: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima.	Boa Vista	Roraima
- IFRS: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul.	Bento Gonçalves	Rio Grande do Sul
- IFS: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe.	Aracaju	Sergipe
- IFSC: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.	Florianópolis	Santa Catarina
- IF Sertão PB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano.	Petrolina	Pernambuco
- IFSP: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo.	São Paulo	São Paulo
- IF Sudeste MG: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais.	Juiz de Fora	Minas Gerais
- IF Sul: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul-Rio-grandense.	Pelotas	Rio Grande do Sul
- IF Sul de Minas: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais.	Pouso Alegre	Minas Gerais
- IFTM: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro.	Uberaba	Minas Gerais
- IFTO: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins.	Palmas	Tocantins

Quadro 13: Listagem dos trinta e oito Institutos Federais  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na segunda fase do estudo, realizou-se entrevistas para coleta de dados primários referentes ao processo de desenvolvimento e utilização de Indicadores de Gestão de Pessoas e quanto à avaliação de um modelo de indicadores, elaborado com base nas pesquisas bibliográfica e documental.

Segundo Vergara (2009), na escolha dos entrevistados, deve-se ter o cuidado de selecionar aqueles que sejam representativos do grupo social em estudo e que, pelo menos em

princípio, possam contribuir com informações que agreguem qualidade ao trabalho de pesquisa. Assim, um processo de escolha dos participantes por conta de sua “representatividade”, isto é, do seu envolvimento com o objeto de estudo, também servirá para proporcionar informações relevantes ao trabalho (GIL, 2010).

Portanto, foram entrevistados os gestores de pessoal dos três Institutos Federais localizados no Estado do Rio Grande do Sul: Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), Instituto Federal Sul-Rio-grandense (IF Sul) e Instituto Federal Farroupilha (IF Farroupilha). A escolha destes três Institutos Federais se deu por conta da acessibilidade geográfica do pesquisador às referidas sedes administrativas dos IFETs. A amostra não probabilística, realizada por acessibilidade, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles (VERGARA, 2013).

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Neste item serão apresentados os processos qualitativos de coleta e de análise de dados, conforme procedimentos técnicos adotados no trabalho. De acordo com Hair Jr. et al. (2005), os dados qualitativos são muito úteis para novas descobertas e fornecem informações aprofundadas para o estudo.

Desta forma, os dados qualitativos secundários foram coletados mediante pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, e os dados qualitativos primários coletados por meio de uma de pesquisa de campo. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 142), “para obtenção de dados podem ser utilizados três procedimentos: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos diretos”. Os dados primários de uma pesquisa devem ser coletados direto na fonte, enquanto os dados secundários são dados que já existem em bibliografias ou documentos (COLLIS E HUSSEY, 2005).

Para Gil (2010), os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados, com o intuito de garantir a profundidade necessária ao estudo e de conferir maior credibilidade aos resultados. O Quadro 14 apresenta a esquematização dos procedimentos técnicos e seus respectivos métodos de trabalho desenvolvidos na pesquisa:

<b>Procedimentos Técnicos</b>	<b>Fontes para Coleta de Dados</b>	<b>Análise e Tratamento de Dados</b>
<b>Pesquisa Bibliográfica</b>	Livros, documentos públicos, redes eletrônicas, periódicos científicos e anais de encontros científicos	Análise crítica interna: identificação de dados, estabelecimento de relações e análise de consistência
<b>Pesquisa Documental</b>	Relatórios de gestão dos Institutos Federais	Análise de conteúdo sobre os dados coletados nos relatórios de gestão
<b>Pesquisa de Campo</b>	Entrevistas com os gestores de pessoal de três Institutos Federais	Análise de conteúdo sobre as gravações realizadas nas entrevistas

Quadro 14: Esquematização dos procedimentos técnicos e métodos de trabalho  
 Fonte: Elaborado pelo autor.

As informações expostas no Quadro 14 serão apresentadas de forma detalhada nos três próximos subitens.

### **3.4.1 Pesquisa Bibliográfica**

Um estudo envolvendo pesquisas documental e de campo requer, em primeiro lugar, a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão. Assim, ela servirá como passo inicial para saber em que estado encontra-se atualmente o problema e permitirá que se estabeleça um modelo teórico inicial de referência (MARCONI E LAKATOS, 2010). Para Yin (2015, p. 18) um estudo de caso deve beneficiar-se do “desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados”.

A pesquisa bibliográfica deste estudo coletou dados e informações referentes à definição, caracterização, desenvolvimento e utilização de indicadores de gestão, e também quanto aos principais indicadores específicos para área de Gestão de Pessoas. Dentre as fontes de coleta para a pesquisa bibliográfica, com base em Gil (2010), utilizou-se: livros, documentos públicos, redes eletrônicas, periódicos científicos e anais de encontros científicos. De acordo com Santos e Parra Filho (2011, p. 88), “antes de iniciar qualquer trabalho científico é importante que o pesquisador tenha pleno conhecimento do estágio em que se encontra o assunto a ser trabalhado”.

A análise qualitativa do material bibliográfico pesquisado foi realizada por meio de uma análise crítica interna que, segundo Marconi e Lakatos (2013), interpreta o sentido exato que o autor quis exprimir, seguindo o tratamento dos dados por intermédio de três passos



sugeridos por Gil (2010): a) identificar os dados constantes dos materiais pesquisados; b) estabelecer relações dos dados obtidos com os problemas propostos; c) analisar a consistência dos dados apresentados pelos autores.

No período de maio a junho de 2015, os dados pesquisados foram analisados e tratados com base no problema proposto, com a intenção de conseguir aporte teórico para o alcance dos objetivos do estudo. Em razão disso, foi elaborado o Quadro 09, trata-se de um quadro teórico inicial de referência (MARCONI E LAKATOS, 2010), que serviu para embasar teoricamente a pesquisa documental.

O referido modelo teórico, formado por 10 (dez) tipos de indicadores utilizados na área de recursos humanos, foi elaborado com base nos principais Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados no referencial teórico estudado, considerando-se apenas os indicadores que sugeriam uma base de cálculo composta exclusivamente por dados pertinentes à área de Recurso Humanos.

A etapa de coleta e análise de dados bibliográficos também serviu de contribuição para a elaboração do roteiro de entrevistas, conforme será apresentado a seguir no subitem “3.3.3 *Pesquisa de Campo*”.

### **3.4.2 Pesquisa Documental**

A pesquisa documental teve como foco o levantamento de dados acerca dos Indicadores de Gestão de Pessoas aplicados pelos Institutos Federais e apresentados nos últimos seis relatórios de gestão encaminhados ao Tribunal de Contas da União, disponíveis na base de dados do TCU (<http://portal2.tcu.gov.br/>), bem como serviu para verificar a atual situação dos IFETs no processo de desenvolvimento destes indicadores, e também para analisar as principais dificuldades encontradas para a utilização de indicadores da área de Gestão de Pessoas.

Para Gil (2010), as pesquisas documentais incluem normativas e demais documentos institucionais produzidos por órgãos públicos. Sendo assim, no mês de julho de 2015, foram coletados todos os relatórios de gestão apresentados pelos 38 (trinta e oito) Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs), referentes aos exercícios 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014, totalizando 228 relatórios.

A análise qualitativa do material coletado nos relatórios de gestão foi realizada por meio de análise de conteúdo. A referida técnica compreende três fases de estudo: i) pré-

análise (seleção do material); ii) exploração do material; iii) tratamento e interpretação dos dados (BARDIN, 2011; VERGARA, 2012).

Desta forma, no período de agosto a setembro de 2015, foram realizados os seguintes passos do estudo: pré-análise e organização dos documentos, exploração e tratamento dos dados e, posteriormente, análise e interpretação dos dados.

#### 3.4.2.1 Pré-análise e organização

Os documentos coletados foram pré-analisados de acordo com as determinações previstas nas demandas anuais do Tribunal de Contas da União, incluindo as Decisões Normativas nº 134/2013, 127/2013, 119/2012, 117/2011, 107/2010 e 100/2009, e as Portarias nº 90/2014, 175/2013, 150/2012, 123/2011, 277/2010 e 389/2009. Deste modo, pesquisou-se em cada um dos 228 relatórios de gestão coletados a presença das informações pertinentes ao item “*Indicadores Gerenciais sobre Recursos Humanos*”, ou, na ausência destas informações, as devidas justificativas inseridas na parte introdutória do documento.

Segundo Moraes (1999), os documentos a serem examinados através da pré-análise necessitam ser preparados para constituírem as informações a serem submetidas à análise de conteúdo. A pré-análise tem por objetivo tornar operacional a sistematização dos dados, de maneira a conduzir a um esquema preciso para o desenvolvimento das próximas etapas de análise (BARDIN, 2011).

Assim, todas as informações coletadas foram recortadas, inseridas em um novo documento de texto e organizadas por unidade de análise e ano de referência do documento. Contudo, em 41 (quarenta e um) dos relatórios de gestão pré-analisados, representando aproximadamente 18% dos documentos coletados, não foi encontrado nenhum tipo de informação acerca de Indicadores de Gestão de Pessoas.

#### 3.4.2.2 Exploração e tratamento dos dados

De acordo com Bardin (2011), tratar o material significa “codificá-lo”. O processo de codificação de dados “consiste basicamente em atribuir uma designação aos conceitos relevantes que são encontrados nos textos dos documentos, na transcrição das entrevistas e nos registros de observações” (GIL, 2010, p. 122).

Para Creswell (2010), a codificação deve ser utilizada para gerar um pequeno número de categorias. A categorização é um procedimento empregado para agrupar dados,

considerando a parte comum existente entre eles. Deste modo, o agrupamento de dados em categorias facilita a análise da informação, mas deve fundamentar-se no problema de pesquisa, nos objetivos e nos demais elementos utilizados na análise de conteúdo (MORAES, 1999).

Após os procedimentos de pré-análise, organização e exploração inicial dos dados coletados, mediante uma leitura específica sobre os conteúdos de interesse do estudo, os dados da pesquisa documental foram codificados, categorizados e, por fim, reorganizados.

<b>Codificação</b>	<b>Categorização dos dados</b>
<b>A</b>	Apresentou a existência de um ou mais Indicadores de Gestão de Pessoas.
<b>B</b>	Apresentou somente alguns dados e informações pertinentes a área de Gestão de Pessoas, mas não apontou a existência de indicadores utilizados para o gerenciamento dos recursos humanos da instituição.
<b>C</b>	Não apresentou a existência de indicadores utilizados para o gerenciamento dos recursos humanos, mas justificou a ausência das informações solicitadas no relatório.
<b>D</b>	Não apresentou informações acerca de Indicadores de Gestão Pessoas.

Quadro 15: Codificação e categorização dos dados da pesquisa documental  
Fonte: Elaborado pelo autor

Com base na categorização proposta no Quadro 15, os dados coletados nos relatórios de gestão foram reorganizados de acordo com o seu código de análise e exercício de referência.

<b>Código de análise</b>	<b>Quantitativo de dados tratados por categoria</b>						
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Total</b>
<b>A</b>	1	6	8	11	13	15	<b>54</b>
<b>B</b>	4	8	8	13	9	8	<b>50</b>
<b>C</b>	15	17	16	11	14	10	<b>83</b>
<b>D</b>	18	7	6	3	2	5	<b>41</b>
<b>Total</b>	38	38	38	38	38	38	228

Quadro 16: Quantitativo de dados documentais tratados por categoria  
Fonte: Elaborado pelo autor

Desta maneira, a partir dos dados codificados como “A” e “C”, delimitou-se os conteúdos a serem analisados e interpretados na pesquisa documental. A categoria de análise “A”, composta por 54 (cinquenta e quatro) recortes de relatórios de gestão, abrange informações referentes aos Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados pelos Institutos Federais, desde a instituição da Rede Federal EPCT. Já a categoria de análise “C”, formada por 83 (oitenta e três) fragmentos de textos extraídos dos relatórios pré-analisados, compreende as principais justificativas dos IFETs para a não apresentação de indicadores da área de gestão de pessoal.

Os dados pertencentes às categorias relacionadas com os códigos de análise “B” e “D” foram descartados, pois não contemplam os objetivos do estudo. Isso porque nos dados atribuídos à categoria de análise “B”, não foram localizados indicadores de gestão “compostos” (MPOG, 2010), ou seja, aqueles que expressam a relação entre dois ou mais componentes de cálculo. E nos documentos coletados e classificados como código “D”, não foram localizadas informações acerca da utilização de Indicadores de Gestão Pessoas, e nem ao menos as justificas para a ausência destes indicadores.

#### 3.4.2.3 Análise e interpretação dos dados

Os procedimentos de análise de interpretação dos dados documentais foram realizados de acordo com a categorização exposta anteriormente, fundamentando-se assim nas teorias e objetivos do estudo. Segundo Vergara (2012), os resultados obtidos na análise de conteúdo devem ser confrontados com as teorias que deram suporte à investigação.

Quanto aos Indicadores de Gestão de Pessoas aplicados pelos Institutos Federais, desde a instituição da Rede Federal EPCT, analisou-se 54 (cinquenta e quatro) relatórios de gestão, totalizando 190 (cento e noventa) indicadores apresentados pelos IFETs ao longo dos exercícios 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014, conforme as delimitações teóricas deste estudo.

Análise e interpretação documental	Exercício de referência						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Nº de IFETs que apresentaram um ou mais Indicadores de Gestão de Pessoas	1	6	8	11	13	15	54
Quantitativo total de indicadores apresentados	1	15	27	45	55	47	190

Quadro 17: Evolução histórica da aplicação dos indicadores pelos IFETs  
 Fonte: Elaborado pelo autor

É importante salientar que, dentre os indicadores de gestão separados para análise, a presença do “Índice de Titulação do Corpo Docente” não foi contabilizada para o presente estudo. Pois, trata-se de um indicador gerado anualmente pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC/MEC) e apresentado separadamente nos relatórios de gestão, conforme as orientações do Acórdão 2.267/2005-TCU e determinações das normativas do tribunal. Além disso, todos os indicadores desenvolvidos com dados não pertinentes à área de gestão de pessoas, que utilizaram componentes de cálculo provenientes de outras áreas organizacionais, também foram descartados da análise, já que não podem ser classificados como indicadores “setoriais” de gestão de pessoas (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2006).

Para o agrupamento e classificação dos 190 (cento e noventa) indicadores analisados, utilizou-se como base o modelo teórico inicial de referência, desenvolvido durante a pesquisa bibliográfica e formado por 10 (dez) tipos de Indicadores de Gestão de Pessoas. Contudo, ao longo do processo de agrupamento, para a devida classificação dos indicadores coletados, foi necessária a inclusão de mais dois tipos que não haviam sido considerados no modelo teórico inicial, os indicadores de “Avaliação de Desempenho” e de “Disciplina”.

Assim, com a referida adição, o modelo de referência utilizado na análise documental passou a ser formado por 12 (doze) tipos de Indicadores de Gestão de Pessoas: Absenteísmo; Acidentes e doenças ocupacionais; Afastamento; Aposentadoria; Avaliação de Desempenho; Disciplina; Força de trabalho; Idade e antiguidade; Qualificação; Remuneração; Rotatividade; Treinamento/Capacitação.

Com relação a não apresentação de indicadores da área de gestão de pessoas, boa parte dos Institutos Federais, atendendo às solicitações dos órgãos de controle, justificaram a ausência de tais indicadores em seus relatórios de gestão. A partir das 83 (oitenta e três) justificativas coletadas, referentes ao período de 2009 a 2014, investigou-se os fragmentos de

texto referentes às principais dificuldades encontradas para a aplicação de Indicadores de Gestão de Pessoas, e também quanto ao processo ou a previsão de utilização dos indicadores por parte dos IFETs.

Sobre os principais percalços encontrados pelos Institutos Federais frente à utilização de indicadores da área de gestão de pessoal, analisou-se de forma temporal evolutiva as informações expostas pelas unidades de análise, considerando-se também o período de 2009 a 2014. No que diz respeito ao atual processo de aplicação de Indicadores de Gestão de Pessoas, buscou-se verificar, nos trechos coletados, os IFETs que já utilizam um modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas e os que estão em processo de desenvolvimento e/ou implantação de tais indicadores.

O detalhamento das análises e interpretações realizadas sobre os dados coletados na pesquisa documental são apresentados ao longo do *Capítulo 4*.

### **3.4.3 Pesquisa de Campo**

A pesquisa de campo utilizou o método de entrevista semiestruturada como procedimento de coleta de dados. Os gestores de pessoal dos três Institutos Federais gaúchos participaram de uma entrevista por pauta, gravada e realizada com o apoio de um roteiro (vide Apêndice A).

Segundo Hair Jr. et al. (2005), a entrevista, quando definida como semiestruturada, possibilita a inclusão de perguntas que não haviam sido previamente pensadas ou apresentadas no roteiro. De acordo com Gil (2010) e Vergara (2013), as entrevistas por pautas orientam-se por uma relação de pontos de interesse a serem explorados, onde “o entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente, à medida que se refere às pautas assinaladas” (GIL, 2009, p. 64).

O roteiro de entrevista foi desenvolvido no mês de setembro de 2015, optando-se pela divisão das pautas de pesquisa em dois blocos de perguntas, a fim de melhor atender aos objetivos propostos no estudo. Para Santos e Parra Filho (2011, p. 88), “a entrevista como forma de coleta de dados exige o estabelecimento de quesitos ou perguntas perfeitamente adequadas aos objetivos propostos”.

Desta forma, no primeiro bloco optou-se por questionamentos que verificassem a “atual situação dos Institutos Federais no processo de aplicação de Indicadores de Gestão de Pessoas” (pauta 1) e as “dificuldades encontradas pelos Institutos Federais para a utilização de indicadores da área de gestão de pessoal” (pauta 2). O segundo bloco de perguntas (referente

à pauta 3) foi usado para avaliar o modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas desenvolvido após os resultados das pesquisas bibliográfica e documental, assim, utilizou-se questionamentos relativos ao atendimento dos requisitos essenciais dos indicadores de gestão e sobre a utilidade e aplicação prática do modelo proposto.

A realização das entrevistas ocorreu no mês de outubro de 2015. Inicialmente, os gestores de pessoal dos três Institutos Federais gaúchos (IFRS, IF Sul e IF Farroupilha) foram contatados via telefone e e-mail, onde nesse primeiro contato buscou-se convidá-los a participarem da pesquisa, ressaltando a importância da participação do gestor como entrevistado e apresentando a finalidade do estudo. No segundo contato, após o aceite dos gestores, as datas para a aplicação das entrevistas foram agendadas e o roteiro de perguntas semiestruturadas foi enviado previamente, com o intuito de familiarizar o respondente com os conceitos e delimitações definidas para o objeto de estudo, com as instruções pertinentes aos questionamentos e, principalmente, com o modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas proposto para avaliação.

As entrevistas tiveram um tempo médio de 56 minutos e foram transcritas logo após o término de cada coleta de campo. Assim, no período de outubro a novembro de 2015, realizou-se o tratamento dos dados e a análise das informações geradas, efetuada por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2011; VERGARA, 2012).

A pesquisa de campo teve como foco principal a exposição do modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas desenvolvido ao longo do estudo, com intuito de avaliar, junto aos gestores de pessoal dos IFETs, se determinados indicadores são válidos para contribuir com a tomada de decisões e facilitar a transparência de informações. Além disso, também serviu para complementar as análises e interpretações iniciadas na pesquisa documental, frente à atual aplicação de indicadores da área de gestão de pessoal, e sobre as principais dificuldades encontradas na utilização destes indicadores.

#### 3.4.3.1 Elaboração do roteiro de entrevista

Conforme mencionado anteriormente, o roteiro de perguntas foi elaborado em dois blocos para melhor atender aos objetivos propostos, mas também para favorecer a organização das pautas e facilitar as instruções gerais transmitidas aos respondentes da pesquisa.

Para o primeiro bloco da entrevista, considerou-se a necessidade da utilização de duas pautas relacionadas com os objetivos específicos “b)” e “c)”, com a finalidade de enriquecer e

aprofundar as análises e interpretações iniciadas na pesquisa documental. Segundo Gil (2010), as informações levantadas na análise documental podem auxiliar o pesquisador na elaboração das entrevistas.

Pautas 1 & 2 (Bloco I)	Questões do roteiro de entrevistas	Nº da questão
1- Atual situação dos Institutos Federais no processo de aplicação de Indicadores de Gestão de Pessoas.	<i>- Atualmente, o instituto trabalha com Indicadores de Gestão de Pessoas? Comente sobre a atual utilização e/ou desenvolvimento destes indicadores na instituição.</i>	(1)
	<i>- Você considera que a utilização de Indicadores de Gestão de Pessoas como uma ferramenta de gestão é importante para os Institutos Federais? Se sim, quais seriam os possíveis benefícios dessa ferramenta?</i>	(2)
2 - Dificuldades encontradas pelos Institutos Federais para a utilização de indicadores da área de gestão de pessoal.	<i>- Atualmente, o instituto encontra alguma dificuldade na utilização e/ou desenvolvimento de indicadores da área de gestão de pessoas? Se sim, comente sobre as dificuldades encontradas.</i>	(3)
	<i>- Você acredita que a inexistência de um modelo padronizado de Indicadores de Gestão de Pessoas dificulta a utilização desses indicadores nos Institutos Federais? Por quê?</i>	(4)

Quadro 18: Entrevistas bloco I – pautas 1 e 2  
Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, as questões do roteiro pertinentes às pautas “1 - Atual situação dos Institutos Federais no processo de aplicação de Indicadores de Gestão de Pessoas” e “2 - Dificuldades encontradas pelos Institutos Federais para a utilização de indicadores da área de gestão de pessoal” foram aplicadas para complementar a análise documental.

No segundo bloco, buscou-se verificar se o modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas apresentado atende às demandas dos gestores entrevistados. Para isso, avaliou-se o modelo utilizando-se de questionamentos acerca dos requisitos essenciais dos indicadores de gestão (Bergue, 2014; Caldeira, 2012; Milioni, 2005; MPOG, 2010; Siqueira, 2010) e sobre a utilidade e aplicação prática do modelo proposto, de modo a assegurar a relevância dos indicadores, por meio da validação do modelo apresentado.



Pauta 3 (Bloco II)	Codificação	Categorias de análise	Questões do roteiro de entrevistas
<b><i>Avaliação do modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas:</i></b> - Índice de absenteísmo; - Índice de acidentes e doenças ocupacionais; - Índice de afastamento; - Previsão de aposentadoria; - Reposição de aposentadoria; - Índice de capacitação; - Variação no quadro de servidores; - Nível de qualificação; - Índice de rotatividade.	Requisitos essenciais recomendados	Validade	(5)
		Confiabilidade	(6)
		Simplicidade	(7)
	Utilidade do modelo proposto	Tomada de decisão	(8)
		Transparência de informações	(9)
		Aplicação prática	(10)

Quadro 19: Entrevistas bloco II – pauta 3

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Creswell (2010), a validação é um dos pontos fortes da pesquisa qualitativa, pois consiste em determinar se os resultados são adequados do ponto de vista dos participantes. Para Paiva Jr., Leão e Mello (2011), o *feedback* dos envolvidos representa uma “validação comunicativa”, correspondente a obtenção de sua concordância ou aceitação, e tal procedimento pode “envolver a realização de uma entrevista de acompanhamento com os participantes do estudo e proporcionar uma oportunidade para eles comentarem os resultados” (CRESWELL, 2010, p. 226).

Desse modo, o segundo bloco de entrevista foi constituído para verificar se os indicadores apresentados atendem aos requisitos essenciais recomendados (validade, confiabilidade e simplicidade), e se a aplicação do modelo desenvolvido pode contribuir com a tomada de decisões gerenciais e facilitar a transparência de informações à sociedade e aos órgãos controladores.

#### 3.4.3.2 Análise de conteúdo das entrevistas

Para a análise dos dados coletados na pesquisa de campo utilizou-se os mesmos procedimentos adotados na pesquisa documental: pré-análise e organização; exploração e tratamento dos dados; análise e interpretação dos dados.

A pré-análise e organização dos dados, que tem por objetivo tornar operacional a sistematização dos dados (BARDIN, 2011), iniciou-se após a concretização das três entrevistas previstas para a coleta de campo, e de suas respectivas transcrições. Assim, todas

as informações coletadas (transcritas em três relatórios: E1, E2 e E3) foram recortadas, inseridas em um novo documento de texto e organizadas por pauta de pesquisa (codificação).

<b>Instituição</b>	<b>Local da entrevista</b>	<b>Data da entrevista</b>	<b>Tempo de duração da entrevista</b>	<b>Denominação do entrevistado</b>
IF Farroupilha	Santa Maria/RS	29/10/2015	71 min	<i>Entrevistado 1 (E1)</i>
IFRS	Bento Gonçalves/RS	21/10/2015	41 min	<i>Entrevistado 2 (E2)</i>
IF Sul	Pelotas/RS	27/10/2015	56 min	<i>Entrevistado 3 (E3)</i>

Quadro 20: Informações sobre a realização das entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor

Durante a exploração e tratamento dos dados realizou-se uma categorização por item de análise, atendendo parte dos objetivos do estudo e contemplando a codificação por pauta de pesquisa. Segundo Gil (2009), as categorias analíticas são obtidas graças a um processo intuitivo e sistemático, orientado pelos objetivos da pesquisa e pelos conhecimentos obtidos ao longo da coleta de dados.

<b>Codificação</b>	<b>Categorização dos dados</b>
<i>Pauta 1</i>	- Atual processo de aplicação de indicadores de pessoal nos IFETs.
<i>Pauta 2</i>	- Dificuldades encontradas pelos IFETs para a utilização dos indicadores.
<i>Pauta 3</i>	<b>3.1</b> - Validade; Confiabilidade; Simplicidade.
	<b>3.2</b> - Tomada de decisão; Transparência de informações; Aplicação prática.

Quadro 21: Codificação e categorização dos dados da pesquisa de campo

Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida, a análise dos dados de campo foi desenvolvida em concordância com a categorização exposta no Quadro 21, fundamentando-se assim nos objetivos do estudo. O detalhamento das análises e interpretações realizadas sobre os dados coletados em campo são apresentados ao longo do próximo capítulo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo visa detalhar o caso em estudo e apresentar as análises dos resultados obtidos nas pesquisas documental e de campo, com a finalidade de concretizar os objetivos propostos. O capítulo está estruturado em cinco itens: a) Apresentação do caso; b) A utilização de Indicadores de Gestão de Pessoas pelos Institutos Federais; c) Dificuldades encontradas pelos IFETs para a utilização dos indicadores; d) Atual processo de aplicação de indicadores de pessoal nos IFETs; e) Desenvolvimento de um modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs), criados pela Lei nº 11.892, de 29/12/2008, caracterizam-se por serem instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas.

De acordo com o Art. 6º, da Lei nº 11.892/2008, os Institutos Federais têm por finalidade:

- I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;
- II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;
- III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;
- IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;
- V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;
- VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;
- VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;
- VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;

IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.

Observadas as finalidades da referida lei, são expostos, no Art. 7º, os objetivos dos Institutos Federais:

I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e

VI - ministrar em nível de educação superior:

a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;

c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e

e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica.

Desde a criação dos IFETs, conforme o portal eletrônico da Rede Federal EPCT, iniciou-se um forte processo de expansão da rede, resultando no ingresso de milhares de novos servidores públicos espalhados pelos institutos. Em consequência disso, os Institutos Federais vêm apresentando uma preocupação cada vez maior sobre o controle dos seus recursos humanos.

Atualmente, segundo dados do Portal da Transparência, em consulta realizada no dia 24 de agosto de 2015, os Institutos Federais contam com 60.696 servidores efetivos em exercício, divididos entre as carreiras de docentes e de técnicos administrativos em educação. Desta forma, com intuito de monitorar e avaliar os processos executados na área de Gestão de Pessoas, os IFETs necessitam adotar sistemas para medição, controle e comparação de informações sobre as suas ações de pessoal, demandando assim da utilização de Indicadores de Gestão de Pessoas.

Do mesmo modo que todos os demais órgãos e instituições públicas federais, os Institutos Federais necessitam prestar contas por meio da emissão anual de um Relatório de Gestão apresentando ao Tribunal de Contas da União (TCU) documentos, informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial, incluindo um subitem específico acerca de “Indicadores Gerenciais sobre Recursos Humanos”, previsto nas normativas do TCU, que dispõem sobre orientações quanto à elaboração de conteúdos dos relatórios de gestão.

Além da solicitação de informações referentes aos indicadores da área de gestão de pessoas, existem alguns indicadores pré-determinados que também são obrigatórios para os Institutos Federais, definidos por meio do Acórdão 2.267/2005-TCU, mas que não fazem parte desta pesquisa. Esse acórdão refere-se a um modelo composto basicamente por indicadores administrativos e acadêmicos, com foco em processos orçamentário-financeiro e de ensino, contendo apenas um único indicador vinculado à área de gestão de pessoas: o “Índice de Titulação do Corpo Docente”.

A fim de auxiliar os IFETs na aplicação de indicadores e na prestação de contas ao TCU, a SETEC/MEC, em 2012, elaborou um “Manual para produção e análise de indicadores da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - EPCT”, manifestando algumas sugestões e cuidados acerca da utilização e análise de indicadores. Desta forma, trata-se de informações que já são de conhecimento de todos os Institutos Federais, e que também serão consideradas neste estudo, durante o processo de desenvolvimento do modelo proposto.

Sobre a utilização de indicadores de gestão pelos Institutos Federais, a SETEC/MEC (2012) entende que os dados e informações coletadas para a medição dos indicadores devem possibilitar: i) a geração de índices (resultados) de diferentes períodos (anos); e ii) diferentes níveis de estratificação de resultados (institucional e por unidades de ensino). A respeito das análises dos indicadores, a secretaria manifestou que considera “imprescindível” que as instituições da Rede Federal de EPCT busquem um padrão de análise para justificar os resultados.

Todavia, a respeito dos indicadores da área de Gestão de Pessoas, cobrados anualmente pelos órgãos controladores, ainda não existem indicadores pré-estabelecidos para aplicação. Desta forma, os IFETs buscam por conta própria desenvolver e utilizar tais indicadores, pois não contam com modelos de Indicadores de Gestão de Pessoas propostos pelo Tribunal de Contas da União ou pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica/MEC.

#### 4.2 A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS PELOS IFETs

Com relação aos Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados pelos 38 (trinta e oito) Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, desde a instituição da Rede Federal EPCT, constatou-se a seguinte evolução ao longo dos exercícios 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014, considerando o percentual de IFETs que apresentaram um ou mais indicadores nos relatórios de gestão do TCU:

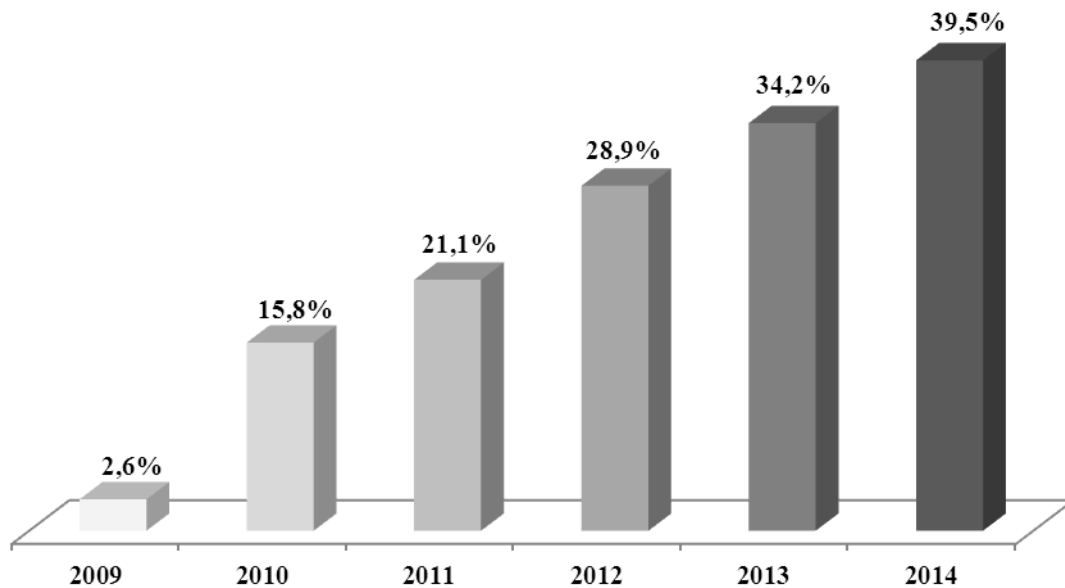


Gráfico 01: Evolução histórica da utilização de Indicadores de Gestão de Pessoas  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios de gestão do TCU

Contudo, por conta do exercício de 2014, o quantitativo total de indicadores utilizados pertinentes à área de gestão de pessoas não apresentou a mesma crescente evolução, conforme o Gráfico 02.

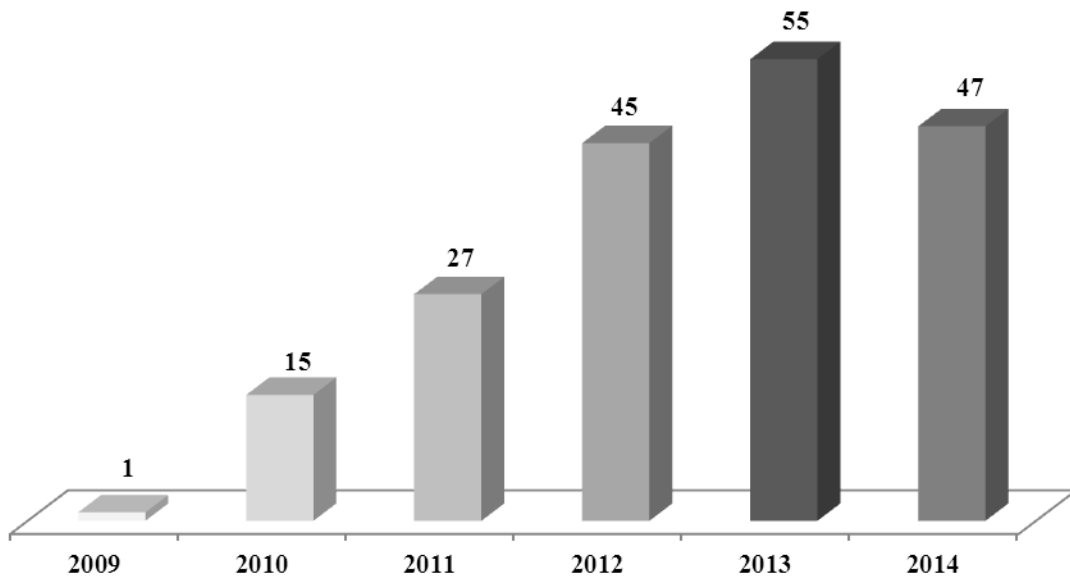


Gráfico 02: Evolução do quantitativo de Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios de gestão do TCU

Desta forma, verificou-se que em **2009**, referente ao primeiro ano de atividades dos Institutos Federais, criados pela Lei n° 11.892, de 29/12/2008, apenas um instituto (2,6%) manifestou a utilização de “Indicadores Gerenciais sobre Recursos Humanos” no seu relatório de gestão. Entretanto, neste relatório foi apresentado somente um único indicador pertinente à área de gestão de pessoas, podendo ser classificado como um Indicador de Qualificação, no qual foi usado para medir percentualmente o nível de titulação acadêmica dos servidores das carreiras Docente e Técnicos Administrativos em Educação.

No exercício de **2010**, um ano após o início das atividades dos IFETs, o número de Institutos Federais que apresentou um ou mais Indicadores de Gestão de Pessoas nos relatórios de gestão do TCU evoluiu de 1 (um) para 6 (seis), bem como o quantitativo de indicadores citados passou de 1 (um) para 15 (quinze), classificados da seguinte maneira:

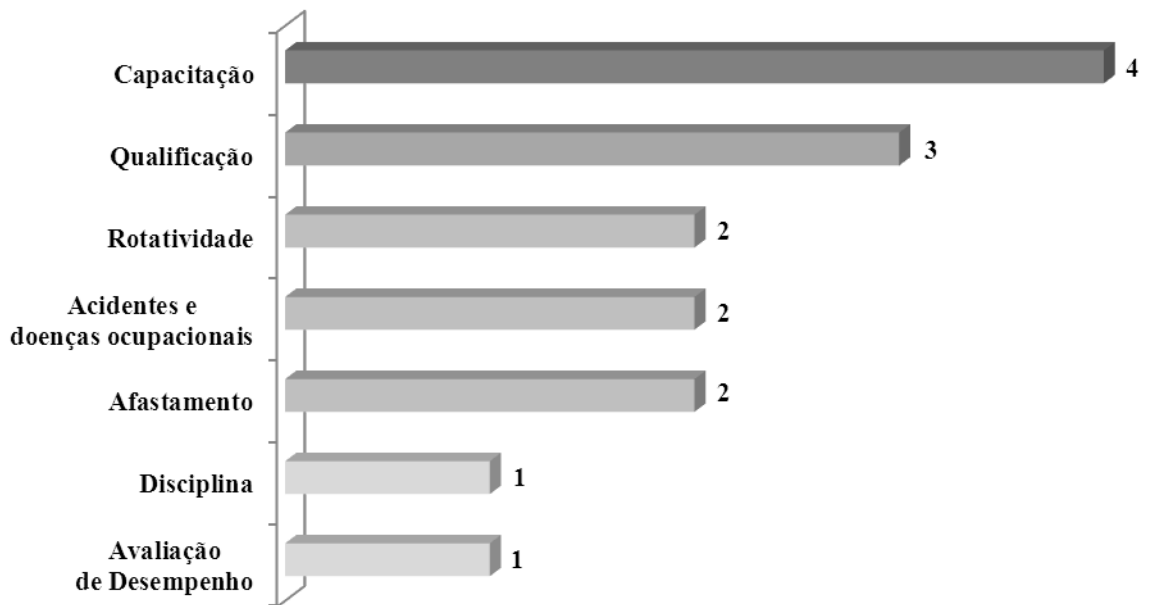


Gráfico 03: Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados pelos IFETs em 2010  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios de gestão do TCU

Assim, neste período, os indicadores mais utilizados pelos IFETs estavam relacionados com os processos de Capacitação e de Qualificação. Metade dos indicadores de capacitação apresentava medidas referentes ao número de capacitações realizadas frente ao quantitativo de servidores, a outra metade mensurava o percentual de servidores capacitados no corrente ano. Quanto aos indicadores de qualificação, buscavam aferir o nível de titulação dos servidores e também o percentual de servidores que estavam realizando cursos de qualificação no período.

Com relação ao ano de **2011**, o quantitativo de IFETs que utilizava indicadores da área de gestão de pessoas aumentou de 6 (seis) para 8 (oito) instituições. Da mesma maneira, o número de indicadores apresentados cresceu de 15 (quinze) para 27 (vinte e sete), dispostos da seguinte forma:



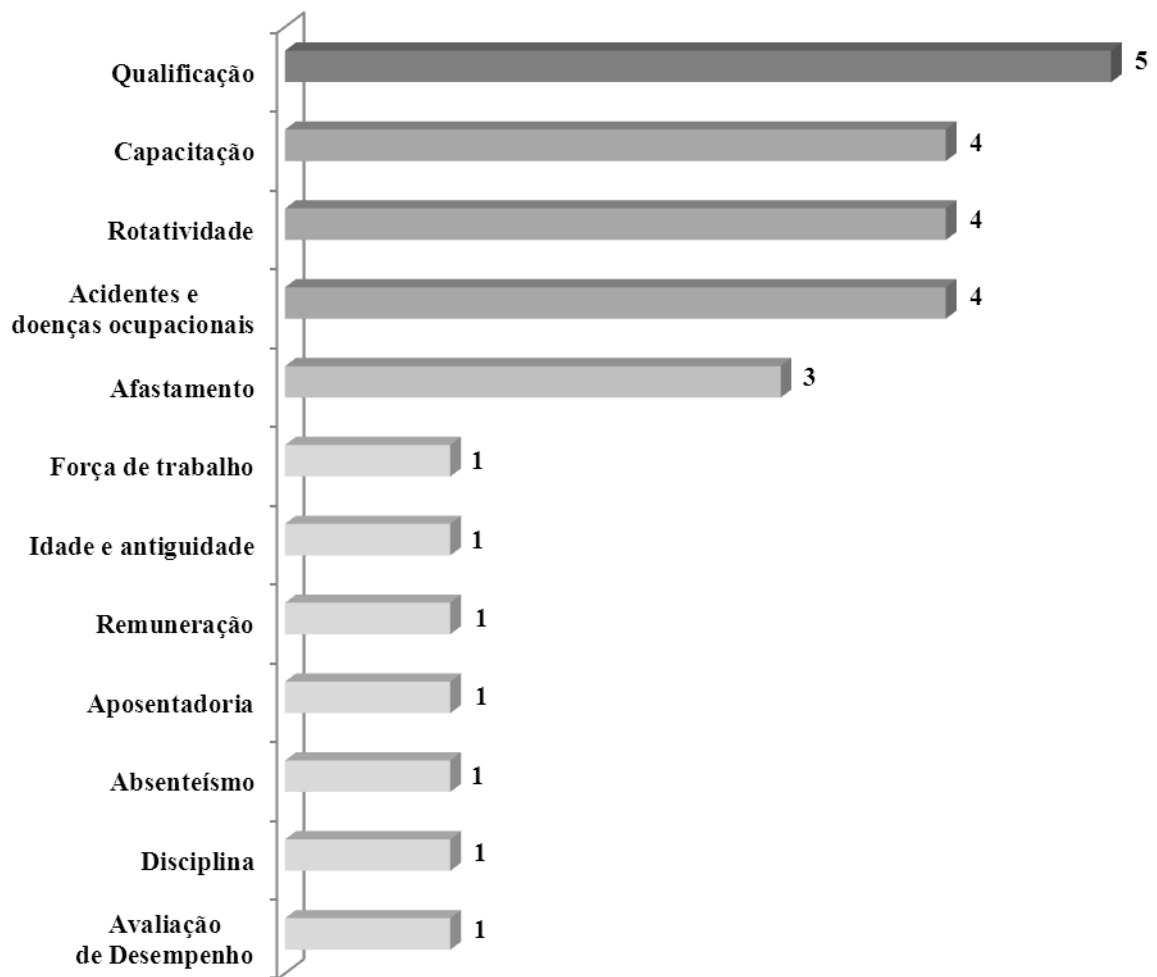


Gráfico 04: Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados pelos IFETs em 2011  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios de gestão do TCU

Além dos indicadores de Capacitação e de Qualificação, já priorizados pelos Institutos Federais no exercício anterior, os indicadores de Rotatividade, de Acidentes e doenças ocupacionais e de Afastamento também surgiram como preferência entre relatórios das instituições analisadas.

Os indicadores de Rotatividade apresentados buscavam calcular a média de entradas e saídas de servidores na instituição em relação ao quantitativo total de servidores, ou ainda mediam separadamente a representatividade percentual de ingressos e egressos no exercício de referência. Dentre os indicadores de Acidentes e doenças ocupacionais, a maior preocupação dos IFETs foi aferir o índice de ocorrências de acidente de trabalho e doenças ocupacionais, bem como relevar também o percentual de afastamentos ocorridos por motivos de doença. Já sobre a utilização dos indicadores específicos de Afastamento, a prioridade foi o uso de um índice para calcular o número de afastamento legais concedidos frente ao

quantitativo total de servidores, e ainda um índice exclusivo de afastamentos deferidos para qualificação profissional.

No exercício de **2012**, o número de Institutos Federais que apresentou um ou mais Indicadores de Gestão de Pessoas nos relatórios de gestão do TCU evoluiu de 8 (oito) para 11 (onze), e o quantitativo de indicadores citados passou de 27 (vinte e sete) para 45 (quarenta e cinco), ranqueados da seguinte maneira:

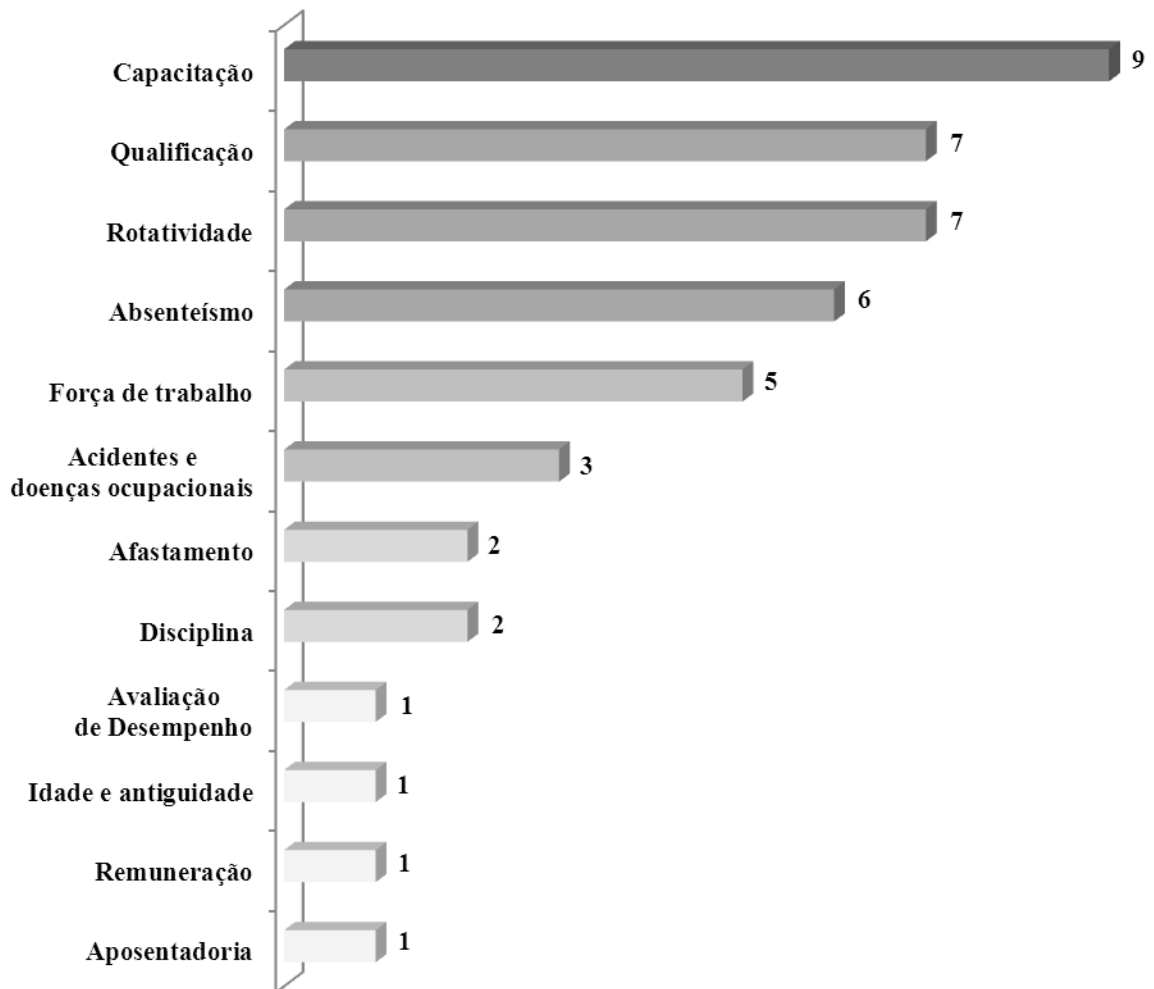


Gráfico 05: Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados pelos IFETs em 2012  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios de gestão do TCU

Assim, verificou-se que em 2012, os indicadores mais utilizados pelos IFETs continuaram sendo os mesmos citados nos exercícios anteriores, com a adição dos indicadores de Absenteísmo e Força de Trabalho. Os indicadores de Absenteísmo apresentados - de forma geral, mas com pequenas variações na base de cálculo – visavam aferir o número de ausências (faltas) não programadas em relação ao total de servidores e dias úteis de trabalho. Quanto aos indicadores ligados à Força de Trabalho, a preferência foi pelo percentual de ampliação do

quadro de servidores com base no exercício anterior, e também pelo índice de relação quantitativa entre o quadro de servidores das carreiras Docente e Técnicos Administrativos em Educação.

No que diz respeito ao ano de **2013**, o quantitativo de IFETs que utilizava indicadores da área de gestão de pessoas aumentou de 11 (onze) para 13 (treze) instituições. Da mesma maneira, o número de indicadores apresentados cresceu de 45 (quarenta e cinco) para 55 (cinquenta e cinco), dispostos da seguinte forma:



Gráfico 06: Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados pelos IFETs em 2013  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios de gestão do TCU

Neste período de análise, considerando os cinco primeiros anos de atuação dos Institutos Federais, verificou-se a preferência pela utilização dos seguintes tipos de indicadores: Capacitação; Rotatividade; Qualificação; Absenteísmo; Acidentes e doenças ocupacionais; Força de trabalho; Afastamento; Aposentadoria; Disciplina; Avaliação de

Desempenho. Este último tipo, os indicadores de Avaliação de Desempenho, foi aplicado com o intuito de aferir a média das notas do desempenho funcional dos servidores avaliados.

Com relação ao exercício de **2014**, o número de Institutos Federais que apresentou um ou mais Indicadores de Gestão de Pessoas nos relatórios de gestão do TCU evoluiu de 13 (treze) para 15 (quinze), porém, o quantitativo de indicadores citados caiu de 55 (cinquenta e cinco) para 47 (quarenta e sete), dispostos da seguinte maneira:

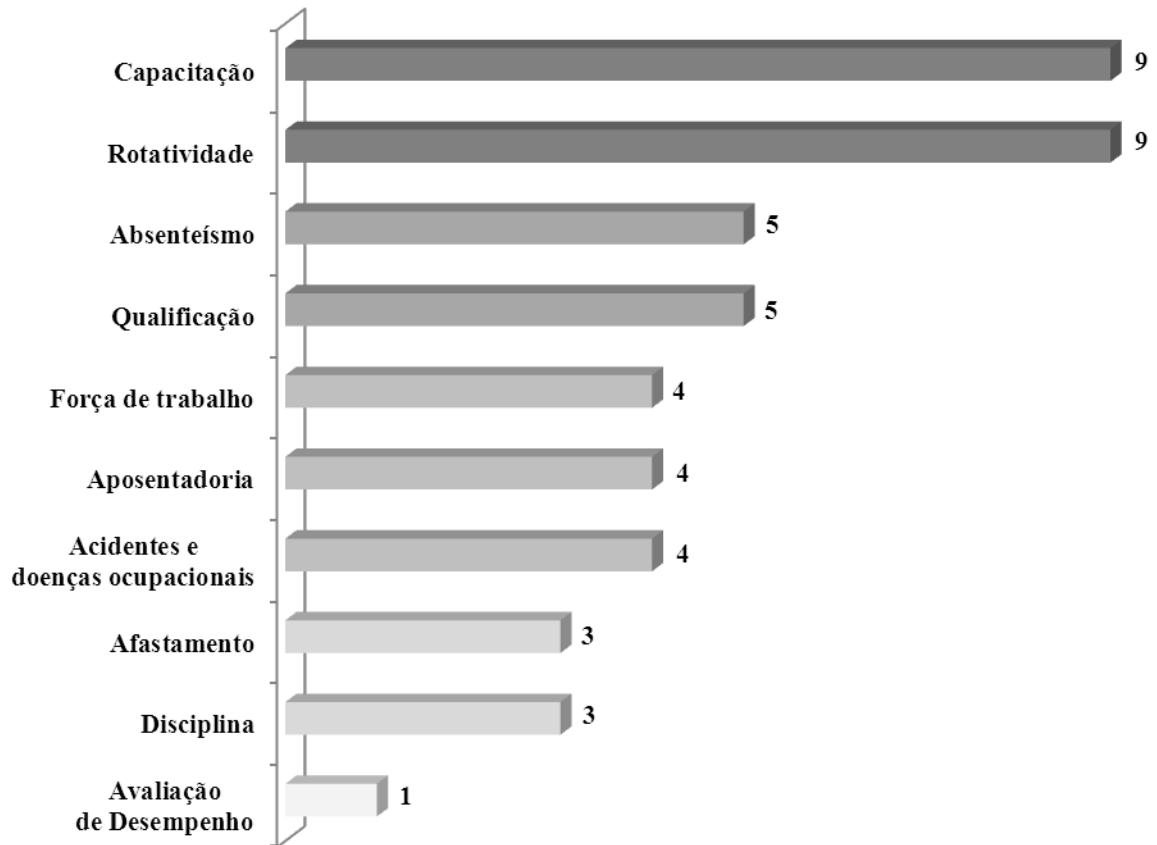


Gráfico 07: Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados pelos IFETs em 2014  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios de gestão do TCU

Mesmo com a redução no quantitativo de indicadores apresentados, a listagem das métricas de RH priorizadas pelos IFETs apresentou uma distribuição semelhante ao exercício anterior, apenas com o acréscimo de indicadores de Disciplina. Tais “Índices de Disciplina” visavam medir o número de penalidades disciplinares aplicadas pelo total de servidores, e também o número médio de PADs e sindicâncias instaurados no ano de referência.

Após a análise do quantitativo total de Indicadores de Gestão de Pessoas coletados, verificou-se a representatividade percentual de cada tipo de indicador apresentado ao longo dos exercícios 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014:

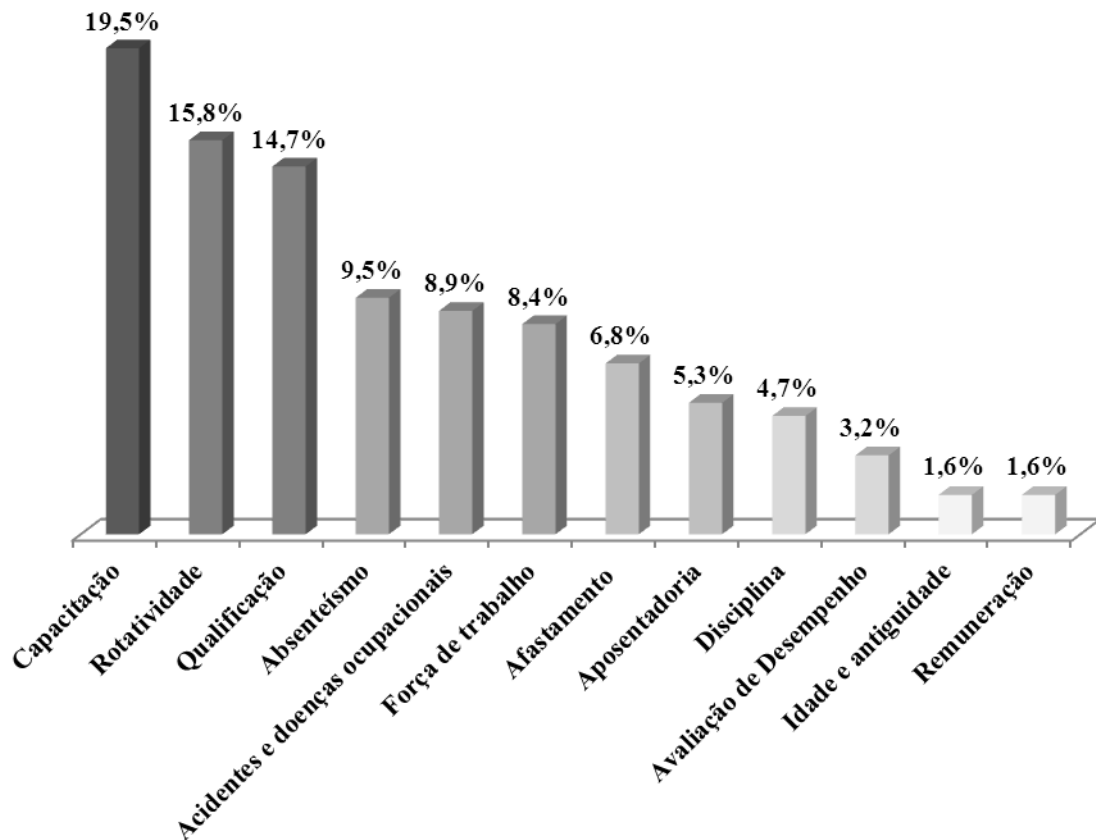


Gráfico 08: Representatividade percentual dos indicadores apresentados pelos IFETs  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios de gestão do TCU

Desta forma, considerando a quantidade e o percentual de utilização dos indicadores citados, verificou-se a seguinte ordem de preferência por parte das unidades de análise: Capacitação (37; 19,5%); Rotatividade (30; 15,8%); Qualificação (28; 14,7%); Absenteísmo (18; 9,5%); Acidentes e doenças ocupacionais (17; 8,9%); Força de trabalho (16; 8,4%); Afastamento (13; 6,8%); Aposentadoria (10; 5,3%); Disciplina (9; 4,7%); Avaliação de Desempenho (6; 3,2%); Idade e antiguidade (3; 1,6%); Remuneração (3; 1,6%).

#### 4.3 ATUAL PROCESSO DE APLICAÇÃO DE INDICADORES DE PESSOAL

Atualmente, de acordo com os relatórios de gestão mais recentes, 15 (quinze) Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia possuem um modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas contendo um ou mais indicadores, 4 (quatro) IFETs estão em processo de desenvolvimento e/ou implantação de indicadores, e outros 4 (quatro) aguardam o desfecho da implantação de um Sistema de Integrado de Gestão (SIG) para trabalhar com indicadores da área de Gestão de Pessoas.

Dentre os Institutos Federais que já utilizam Indicadores de Gestão de Pessoas, pode-se destacar 4 (quatro) instituições (vide Quadro 22) que já aplicam modelos que atendem as principais características dos indicadores de gestão, isto é, modelos formados por métricas claras e objetivas, com métodos estáveis de medição, fornecimento de comparações históricas e análises críticas sobre os resultados.

<b>Institutos Federais</b>	<b>Tamanho do modelo</b>	<b>Tipos de indicadores encontrados no modelo</b>
Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN)	6 (seis) indicadores	Capacitação; Rotatividade; Absenteísmo; Acidentes e doenças ocupacionais; Aposentadoria; Disciplina.
Instituto Federal de Roraima (IFRR)	7 (sete) indicadores	Capacitação; Rotatividade; Qualificação; Acidentes e doenças ocupacionais; Afastamento; Disciplina; Avaliação de Desempenho.
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG)	5 (cinco) indicadores	Capacitação; Rotatividade; Absenteísmo; Aposentadoria; Disciplina.
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM)	6 (seis) indicadores	Capacitação; Rotatividade; Qualificação; Acidentes e doenças ocupacionais; Afastamento.

Quadro 22: Modelos de Indicadores de Gestão de Pessoas apresentados por quatro IFETs

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios de gestão de 2014 do IFRN, IFRR, IF Sudeste MG e IFTM

De maneira geral, os modelos citados no Quadro 22 também contemplam a maior parte das informações demandadas pelo TCU, incluindo os padrões de cálculos utilizados, objetos mensurados e conclusões decorrentes de análises críticas sobre a gestão de recursos humanos. Tais indicadores apresentaram as seguintes informações: Nome/título do indicador; descrição ou objetivo da medição; fórmula de cálculo; método de medição; fonte dos dados; resultado; e análise do resultado.

Com relação aos Institutos Federais que estão em processo de desenvolvimento e/ou implantação de indicadores, alguns IFETs planejam trabalhar com Indicadores de Gestão de Pessoas a partir de 2015, conforme indica os relatos abaixo:

“A Diretoria de Gestão de Pessoas do IFAP não possui indicadores de gestão desenvolvidos, traça como meta para o segundo semestre de 2015 o desenvolvimento de indicadores das principais rotinas em execução do IFAP.”

“Em relação ao item em questão, informamos que temos uma equipe trabalhando nesses indicadores. No entanto, não foi consolidar e aplicá-los em 2014. Previsão: 2015.” (IFCE)

“[...] a UJ está trabalhando a elaboração de indicadores para várias áreas, inclusive pessoal, e, no próximo ano, terá condições de explicitar os padrões utilizados, os

objetos mensurados, os objetivos e metas fixados e, por fim, as conclusões quantitativas daí decorrentes sobre a gestão de recursos humanos.” (IFG)

“O IFNMG ainda não formalizou seus Indicadores Gerenciais sobre Recursos Humanos. [...] O IFNMG está se organizando para repactuar as metas prejudicadas no exercício de 2014, para sua execução em 2015. Entre essas metas, está a elaboração e aplicação dos indicadores de gestão sobre recursos humanos.”

Ainda sem a definição de uma previsão para a utilização de indicadores da área de Gestão de Pessoas, determinados Institutos Federais aguardam o desfecho da implantação de um Sistema de Integrado de Gestão (SIG) para elaborar o seu modelo de indicadores:

“Apesar da Gestão de Pessoas do IF Farroupilha trabalhar em sentido colaborativo com as equipes implantadas em suas unidades, o mesmo ainda não desenvolveu indicadores relacionados à Gestão de Pessoas. Tal deficiência já foi detectada pelo setor e como o IF Farroupilha está implantando um Sistema de Gerenciamento Integrado definiu por aguardar a implantação do mesmo para verificar suas funcionalidades e a partir daí elaborar os indicadores de Gestão de Pessoas.”

“O IFMA está em processo de implantação de do Sistema Unificado de Administração de Pessoal (SUAP), o que de sobremaneira irá sanar total deficiência e desta forma teremos condições de elaborar os indicadores de Gestão de Pessoas.”

“Os indicadores gerenciais estão em desenvolvimento na instituição. Em 2014 foi iniciada a utilização do sistema SUAP (Sistema Unificado de Administração Pública) desenvolvido pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte e que auxilia, dentre outros, na área de gestão de pessoas.” (IFRO)

“O Instituto Federal de Sergipe possui dois *softwares* em implantação, um é o Geplanes, um *software* de gestão estratégica, [...] Já o outro é o SIG-RH – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos. [...] Com a utilização do Geplanes no planejamento e do SIG – RH na gestão de pessoas do IFS, em breve o Instituto Federal de Sergipe deverá ter indicadores gerencias de recursos humanos.”

Sobre a espera pela implantação de um SIG, segundo Jaramillo (2003), a concepção de um indicador não deve depender da preexistência de um sistema de informação. Pois, justificar a não utilização de métricas de gestão por conta da ausência de recursos tecnológicos caracteriza-se, em boa parte dos casos, como uma resistência à implantação de indicadores (ASSIS, 2012; MPOG, 2010).

Dentre as unidades de análise que participaram da pesquisa de campo deste estudo, o Instituto Federal Farroupilha, que aguarda o desfecho da implementação do seu Sistema de Gerenciamento Integrado, ainda não possui um modelo com Indicadores de Gestão de Pessoas, mas segue trabalhando na otimização de dados para tal gestão, conforme as declarações do gestor EI: “[...] estamos começando a organizar os dados e filtrar aqueles que consideramos úteis [...] buscando aqueles dados que a gente sente que precisa no dia-a-dia [...] Os dados estão começando a ser utilizados para tomada de decisão.”

No Instituto Federal do Rio Grande do Sul, de acordo com as falas do gestor *E2*, a aplicação de Indicadores de Gestão de Pessoas:

“Atualmente trabalhamos com muitas informações, muitos controles nós temos [...] dados de capacitação, de qualificação, de aposentadoria [...] todos esses nós temos, mas ainda não trabalhamos na forma de indicador [...] é um trabalho que está sendo iniciado [...] Para alcançar os indicadores é necessário primeiro mapear todos os nossos processos [...] esse ano já conseguimos desenvolver bastante e estamos prevendo uma grande evolução já para o ano que vem.” (*E2*)

No que se refere ao Instituto Federal Sul-Rio-grandense, o gestor *E3* comentou sobre a atual utilização destes indicadores na instituição:

“Sim, trabalhamos, mas não é muito antigo, porque há dez anos atrás não se tinha muita coisa, a informação existia apenas na forma de dado isolado, e sentimos a necessidade de compilar isso aí [...] Então, baseado naquilo que a gente via como linha de trabalho do MPOG com relação a gestão de pessoas, e com relação aquilo que era frequentemente solicitado nas auditorias, decidimos criar um instrumento chamado “portfólio” [...] Neste relatório chamado portfólio existem várias informações, composições de informações, são dados que a gente utiliza na nossa gestão.” (*E3*)

Desta maneira, com base nas informações analisadas nos últimos relatórios de gestão (exercícios 2013 e 2014) e também na atual situação de alguns Institutos Federais, foi possível verificar que não há uma grande evolução no processo de aplicação de Indicadores de Gestão de Pessoas. Tal situação pode ser explicada pelas principais dificuldades encontradas pelos IFETs para a utilização destes indicadores, vide *item 4.4*.

Contudo, de acordo com o gestor *E1*, é possível que alguns dirigentes ainda não estejam tão preocupados com a ausência de indicadores da área de gestão de pessoas:

“Os Institutos Federais passaram por um período de expansão, que agora está por acabar [...] Aí, eu acho que vai nascer a necessidade dos dirigentes começarem a pensar nisso (nos Indicadores de Gestão de Pessoas) [...] Tem coisas que só tu tendo a dificuldade para dar valor, enquanto tu tem recurso, tudo parece fácil, mas é na hora que não tem, aí tu tem que mostrar que tu é gestor.” (*E1*)

Sobre a atual aplicação dos indicadores pelas unidades da Rede Federal EPCT, o gestor *E2* explica que “*São coisas novas para nós (IFRS), e acredito que para os outros institutos também, mas a ideia de trabalhar com indicadores todos nós temos.*”

#### 4.4 DIFICULDADES ENCONTRADAS PARA A UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES

Nos dois primeiros anos de atividades dos Institutos Federais, período de 2009 a 2010, as principais dificuldades encontradas para a utilização de indicadores da área de gestão de



pessoal estavam relacionadas com o próprio processo de implantação dos IFETs que compunham a rede, conforme demonstram os seguintes trechos:

“O IFB está em implantação, admitindo através de concurso e recebendo através de cessão muitos servidores, impedindo que neste momento se estabeleçam indicadores gerenciais sobre recursos humanos.” (ref. Exercício 2009)

“O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá é uma Autarquia recém criada e não possui qualquer servidor no seu quadro de pessoal por motivo de não ter recebido, em 2009, autorização para realização de Concurso Público para provimento de cargo de servidores administrativos e docentes; e por esse motivo não há indicadores gerenciais a serem mencionados.” (ref. Exercício 2009)

“[...] a Diretoria de Gestão de Pessoas esta em fase de estruturação, não possuindo indicadores gerenciais pré-definidos e não dispondo de elementos para a construção de avaliações mais claras quanto ao conjunto dos servidores.” (IFC - ref. Exercício 2010)

Por consequência, um dos maiores percalços vivenciados pelos Institutos Federais, nesta fase de implantação das unidades e estruturação dos setores organizacionais, foi a escassez de servidores para atender a todas as demandas administrativas das instituições.

“[...] o IFAC iniciou suas atividades com escassez de servidores, [...] Em razão disso não foi possível desenvolver uma política de gestão de pessoas.” (ref. Exercício 2010)

“Não existem indicadores gerenciais sobre recursos humanos. Justifica-se isto, tendo em vista a insuficiência de pessoal na área, cuja demanda de serviço é muito grande.” (IF Farroupilha – ref. Exercício 2010)

Nos exercícios de 2011 e 2012, a referida escassez de servidores também afetou negativamente o desempenho das atividades administrativas nos IFETs. Contudo, dentre as dificuldades relatadas pelas instituições, é possível destacar as necessidades de “aplicações informatizadas”, “mecanismos de identificação de informações” e “sistema informatizado” para a implantação e/ou desenvolvimento de Indicadores de Gestão de Pessoas.

“Devido ao número reduzido de servidores no setor e a falta de aplicações informatizadas para a sistematização de dados, os Indicadores Gerenciais sobre Recursos Humanos ainda não foram desenvolvidos pelo Instituto.” (IFRS - ref. Exercício 2011)

“[...] a instituição não possui indicadores desenvolvidos para o gerenciamento de recursos humanos. Entretanto, os mecanismos de identificação de informações relevantes, bem como seu registro e acompanhamento, vêm sendo aperfeiçoados de modo que se possa construir, gradativamente, um conjunto de indicadores.” (IFSC – ref. Exercício 2012)

“A Diretoria de Gestão de Pessoas do IF Sul, durante o ano de 2012, priorizou o desenvolvimento de sistema informatizado para acompanhamento dos indicadores

gerenciais sobre recursos humanos. Nesta tarefa, foram encontradas dificuldades especialmente ligadas à falta de analistas de tecnologia da informação, que tivessem disponibilidade para tal.” (ref. Exercício 2012)

No período de 2013 a 2014, mesmo com os avanços no número de Institutos Federais que utilizam indicadores da área de gestão de pessoas, algumas das dificuldades expostas em exercícios anteriores, como o reduzido número de servidores e a necessidade de um sistema informatizado, continuaram sendo citadas:

“O Instituto Federal Catarinense não possui indicadores gerenciais sobre recursos humanos. Embora tenha sido previsto o desenvolvimento desses indicadores para o exercício de 2013, não foi possível a sua elaboração em virtude do reduzido número de servidores alocados na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social e na Diretoria de Gestão de Pessoas, não havendo também nova previsão para o seu desenvolvimento.” (ref. Exercício 2014)

“Ainda não existe indicadores para os objetivos e metas por razão de não existir sistema informatizado, que está em processo final de implantação, no âmbito do IFAC, capaz de fornecer estes indicadores gerenciais.” (ref. Exercício 2013)

Ainda assim, nestes dois últimos anos de atuação, também é importante salientar que algumas justificativas para a não apresentação dos indicadores estavam relacionadas com a priorização de outros processos e atividades institucionais, conforme explicam os seguintes fragmentos:

“[...] não desenvolvemos indicadores para gerenciamento do desenvolvimento da política de Pessoal na Instituição, devido a prioridade das ações de cadastro, pagamento, capacitação de servidores nas áreas correlatas de atuação e dificuldades peculiares de órgão ainda em processo de implantação, dificuldades a cada ano notadamente menores,” (IFAP - ref. Exercício 2013)

“Durante o exercício de 2013 a Diretoria de Gestão de Pessoas responsável pela sistematização, acompanhamento e monitoramento dos indicadores de recursos humanos enfrentou dificuldades de estruturação e desenvolvimento de suas atividades [...] Dessa forma, a prioridade para o ano foi conseguir atender as demandas obrigatórias relacionadas ao gerenciamento de servidores e seus direitos. Assim sendo, não foi possível o desenvolvimento do trabalho com os indicadores, [...]” (IFB - ref. Exercício 2013)

Com relação às unidades de análise que participaram da pesquisa de campo (IF Farroupilha, IFRS e IF Sul), os gestores entrevistados comentaram sobre as atuais dificuldades encontradas para a utilização e/ou desenvolvimento de indicadores da área de gestão de pessoas:

E1	<p><i>“Faltam pessoas que possam se dedicar a isso [...] construir, organizar e também externar isso para quem realmente vai utilizar, que são os dirigentes [...] Algumas coisas são impostas pelos órgãos de controle, aí todo mundo corre pra atender, mas a maioria dos dirigentes ainda não conseguiram perceber o quanto aquilo pode ajudar ele no dia-a-dia [...] Além da gente desenvolver, primeiro organizar dados e informações, depois desenvolver indicadores, a gente ainda tem que convencê-los de que aquilo pode trazer benefícios para ele. Enquanto ele não perceber isso aí, a gente acaba perdendo tempo, tu trabalha, demonstra números, demonstra como está o comportamento de determinada variável, mas aquilo ainda não está importando para ele.”</i></p>
E2	<p><i>“Hoje, ainda falta gente aqui, mesmo aumentando o nosso numero de pessoal [...] Estamos buscando melhorar a nossa equipe da gestão de pessoas visando também a utilização de indicadores [...] Outra dificuldade é de não termos um sistema gerencial, os nossos indicadores são aferidos de forma manual. Estamos implantando um sistema agora [...] mas acho que serão fornecidos somente os indicadores simples (dados), para a elaboração dos indicadores precisaremos contar com a força de trabalho aqui dentro DGP.”</i></p>
E3	<p><i>“Sim. Assim, primeiro tu tem que criar o teu método de trabalho, não vem uma indicação do ministério dizendo de que forma tu tem que trabalhar com os dados, mas tu sabe que isso é importante, então tu tem que criar a tua forma. Na criação, a instituição tem uma dificuldade significativa no que diz respeito a TI, a nossa Diretoria de Tecnologia de Informação ela está assoberbada [...] não tem perna para atender, para dar esse suporte que a gente precisa [...]São duas dificuldades basicamente, a falta de apontamento de rumo por parte do ministério e a nossa estrutura ínfima, digamos assim, na área de tecnologia de informação.”</i></p>

Quadro 23: Dificuldades encontradas na aplicação de Indicadores de Gestão de Pessoas  
 Fonte: Pesquisa de campo – Questão 3, bloco I (transcrição das respostas)

Deste modo, verificou-se que as principais dificuldades encontradas pelos IFETs na aplicação de indicadores da área de gestão de pessoal estão relacionadas com: a) escassez de servidores (número insuficiente de pessoal); b) ausência de um sistema informatizado (ou falta de suporte da área de TI); c) priorização de outras atividades (em detrimento da geração dos indicadores); d) desinteresse por parte da gestão (usuários).

A maior parte das dificuldades apresentadas é vista por Assis (2012) como possíveis fatores relacionados com a “Resistência à implantação de indicadores da área de pessoal”. Como a “falta de tempo ou de recursos humanos”, pois, segundo o autor, a ocupação do tempo de serviço com atividades excessivamente operacionais pode inviabilizar a utilização de indicadores de gestão que permitam aferir, acompanhar e analisar as próprias atividades operacionais priorizadas pelos colaboradores. Para o MPOG (2010), se a medição não for tratada pela organização como uma ação necessária, dificilmente haverá tempo disponível para desenvolver ou aplicar indicadores.

Sobre a “falta de recursos de informática”, Assis (2012) entende que, em alguns casos, utilizá-la como justificativa para a ausência de métricas da área de pessoal pode também representar uma resistência à implantação dos indicadores. Isto é, o autor acredita que o fato de uma organização não possuir recursos informatizados (banco de dados, aplicativos, sistemas, planilhas etc.) para a sistematização de dados não inviabiliza a produção e o

monitoramento de indicadores. Outra resistência citada é a “falta de (percepção da) utilidade”, onde os indicadores não parecem ser tão úteis para os gestores (usuários tomadores de decisões).

Em uma das falas do gestor E3, percebeu-se ainda uma dificuldade alusiva à “*falta de apontamento de rumo por parte do ministério*”, pois, “*não vem uma indicação do ministério dizendo de que forma tu tem que trabalhar com os dados*”. Neste trecho, o respondente refere-se à inexistência de um modelo padronizado de Indicadores de Gestão de Pessoas para aplicação. No Quadro 24, os gestores entrevistados opinam se a “inexistência de um modelo padronizado” dificulta a utilização desse tipo de indicador.

E1	<i>“Dificulta, tinha que ter algo padronizado [...] Devíamos ter pelo menos uns 5 ou 6 indicadores que nos dê pelo menos um retrato, mesmo que não seja um retrato perfeito, a melhor coisa possível, mas um retrato confiável [...] Pensando como rede, eu acho que poderíamos ter alguns indicadores, poucos, mas bons [...] Os institutos federais deveriam utilizar os mesmos indicadores, porque hoje a Rede Federal já dialoga muito bem internamente.”</i>
E2	<i>“Com certeza, pois se tivesse um modelo padrão todo mundo estaria utilizando de forma igual. Hoje entre os institutos cada um está fazendo de uma forma [...] Eu acho que seria interessante o FORGEP (Fórum dos Dirigentes de Gestão de Pessoas das Instituições Federais de Educação Profissional, Tecnológica e Científica) trabalhar com um modelo padrão de indicadores [...] seria um meio de comparar a eficiência dos processos entre os institutos [...] No FORGEP nós estamos sempre tentando trabalhar dessa forma, mas muitas vezes esbarra na hora da aplicação em cada instituição [...] Este é justamente um dos objetivos do FORGEP, tentar trabalhar para fazer de forma igual às atividades de gestão de pessoas da rede.”</i>
E3	<i>“Dificulta, em parte, pois a gente não pode ficar aguardando, tu é obrigado a te mover, a te movimentar e criar [...] Inclusive esse modelo que eu te falei (o portfólio de indicadores) foi uma criação pessoal minha, por necessidade como gestor [...] Seria muito interessante (ter um modelo padronizado de indicadores) [...] Primeiro que cria uma sensação de união entre as organizações, vão falar a mesma língua e em cima dos mesmos dados. Seria interessante também, em segundo lugar, para o próprio governo, porque ele teria uma visão mais nítida da situação e do trabalho dos institutos.”</i>

Quadro 24: Opinião sobre a inexistência de um modelo padronizado de indicadores

Fonte: Pesquisa de campo – Questão 4, bloco I (transcrição das respostas)

Portanto, verificou-se que a inexistência de um modelo padronizado de Indicadores de Gestão de Pessoas também pode ser considerada como uma das dificuldades vivenciadas pelos IFETs no processo de aplicação de tais indicadores.

## 4.5 DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS

O presente item visa atender ao objetivo geral do estudo, por meio do desenvolvimento de um modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas para Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, de forma a contribuir com a tomada de decisões gerenciais e facilitar a transparência de informações à sociedade e aos órgãos controladores.

Desta forma, para a formatação do modelo considerou-se os dados coletados e analisados nas pesquisas bibliográfica e documental, e para a avaliação do modelo verificou-se a opinião de três gestores da área de pessoal, atuantes nos Institutos Federais, sobre o conjunto de indicadores apresentados.

### 4.5.1 Formatação do modelo

A partir dos dados coletados e analisados na pesquisa bibliográfica elaborou-se um modelo teórico inicial de Indicadores de Gestão de Pessoas (Quadro 09), que serviu para fundamentar a pesquisa documental. Este modelo, composto por 10 (dez) tipos de indicadores, foi desenvolvido com base nos principais Indicadores de Gestão de Pessoas citados no referencial teórico do estudo.

Assim, na etapa documental, utilizou-se o referido modelo teórico para o agrupamento e classificação dos 190 (cento e noventa) indicadores coletados nos relatórios de gestão dos Institutos Federais, com o acréscimo de 2 (dois) tipos que não haviam sido considerados no modelo inicial. De tal modo, com a referida adição, o modelo de referência utilizado passou a ser formado por 12 (doze) tipos de Indicadores de Gestão de Pessoas: Absenteísmo; Acidentes e doenças ocupacionais; Afastamento; Aposentadoria; Avaliação de Desempenho; Disciplina; Força de trabalho; Idade e antiguidade; Qualificação; Remuneração; Rotatividade; Treinamento/Capacitação.

Após o processo de agrupamento e classificação dos Indicadores de Gestão de Pessoas, de acordo com a representatividade percentual de cada tipo de métrica apresentada, verificou-se a ordem de preferência/utilização por parte das unidades de análise pelos indicadores mais utilizados ao longo dos exercícios 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014: Capacitação (37; 19,5%); Rotatividade (30; 15,8%); Qualificação (28; 14,7%); Absenteísmo (18; 9,5%); Acidentes e doenças ocupacionais (17; 8,9%); Força de trabalho (16; 8,4%);

Afastamento (13; 6,8%); Aposentadoria (10; 5,3%); Disciplina (9; 4,7%); Avaliação de Desempenho (6; 3,2%); Idade e antiguidade (3; 1,6%); Remuneração (3; 1,6%).

Com o intuito de formatar um modelo contendo apenas os indicadores mais relevantes – de maior preferência – para os Institutos Federais, evitando a criação de métricas em demasia, os indicadores dos tipos “Idade e antiguidade” e “Remuneração”, que apresentaram os menores índices de utilização entre os IFETs, foram descartados do modelo. Segundo o TCU (2000b; 2011), um número excessivo de indicadores pode sobrecarregar a instituição na obtenção dos dados e também dificultar o processo de análise dos resultados, acarretando em pouca contribuição para a tomada de decisão (CARLSON e KAVANAGH, 2012).

Durante a definição das métricas que iriam compor o modelo, verificou-se ainda a necessidade de exclusão dos indicadores de “Avaliação de Desempenho” e de “Disciplina”. Pois, além de também apresentarem pouca preferência – aplicação prática – por partes dos Institutos Federais, não foi encontrado na etapa de pesquisa bibliográfica o respaldo teórico necessário para propor métricas para tais tipos de indicadores.

Desta forma, o desenvolvimento do modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas se deu a partir de 8 (oito) tipos de indicadores: Absenteísmo; Acidentes e doenças ocupacionais; Afastamento; Aposentadoria; Capacitação; Força de trabalho; Qualificação; Rotatividade. Para a definição das métricas que compõem o modelo analisou-se as informações das pesquisas bibliográfica (respaldo teórico) e documental (aplicação na prática), conforme descrito no Quadro 25.

<b>Tipo de indicador</b>	<b>Principais referências</b>	<b>Indicadores propostos</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>Atual aplicação prática</b>
<b>Absenteísmo</b>	Assis (2012); Caldeira (2012); Jaramillo (2003); MPOG (2009)	<i><b>Índice de absenteísmo</b></i>	Demonstra o nível de abstenção de servidores ao trabalho	Total de dias não trabalhados / (nº total de servidores * nº total de dias úteis) * 100	IFPA; IFSP; IF Sudeste MG; IFRN
<b>Acidentes de trabalho e doenças ocupacionais</b>	Caldeira (2012); Jaramillo (2003); Pomi (2002)	<i><b>Índice de acidentes e doenças ocupacionais</b></i>	Indica o percentual médio de acidentes de trabalho e casos de doenças ocupacionais por colaborador	(Nº total de acidentes + nº total de doenças ocupacionais) / nº total de servidores * 100	IFRR
<b>Afastamento</b>	Costa (2010)	<i><b>Índice de afastamento</b></i>	Apresenta o percentual de servidores afastados do trabalho	Nº de servidores licenciados ou com afastamento legal / nº total de servidores * 100	IFRJ; IFTM

<b>Aposentadoria</b>	MPOG (2009); TCU-Portaria nº 150/2012	<b>Previsão de aposentadoria</b>	Indica o percentual de servidores com previsão legal de aposentadoria	Nº de servidores com previsão de aposentadoria / nº total de servidores * 100	IFGO
		<b>Reposição de aposentadoria</b>	Verifica o percentual de ocupação de vagas originadas de aposentadoria via ingresso de novos servidores	Nº de provimentos de vagas de aposentadorias / nº de servidores aposentados no período * 100	IFSP; IF Sudeste MG; IFRN
<b>Capacitação</b>	Assis (2012); Caldeira (2012); Pomi (2002)	<b>Índice de capacitação</b>	Mede o percentual de servidores capacitados	Nº de servidores capacitados / nº total de servidores * 100	IFMG; IFRJ; IFTM
<b>Força de Trabalho</b>	Assis (2012); Costa (2010)	<b>Variação no quadro de servidores</b>	Indica o nível de aumento ou redução do quantitativo do quadro de servidores	$[(\text{N}^\circ \text{ total de servidores} / \text{n}^\circ \text{ total de servidores no período anterior}) - 1] * 100$	IF Baiano
<b>Qualificação</b>	Caldeira (2012); MPOG (2009); Pomi (2002)	<b>Nível de qualificação</b>	Apresenta o atual índice de titulação dos servidores	Nº de servidores por nível de qualificação / nº total de servidores	IFTM
<b>Rotatividade</b>	Assis (2012); Costas (2010); Le Gall (2008); Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006)	<b>Índice de rotatividade</b>	Mede o giro de entradas e saídas de servidores	$[(\text{N}^\circ \text{ de entradas de novos servidores} + \text{n}^\circ \text{ de saídas de servidores}) / 2] / \text{n}^\circ \text{ total de servidores} * 100$	IFBA; IFMG; IFTM; IF Sudeste MG; IFRN

Quadro 25: Proposta de modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas pesquisas bibliográfica e documental

Portanto, o modelo proposto foi composto por 9 (nove) indicadores da área de gestão de pessoas: Índice de absenteísmo; Índice de acidentes e doenças ocupacionais; Índice de afastamento; Previsão de aposentadoria; Reposição de aposentadoria; Índice de capacitação; Variação no quadro de servidores; Nível de qualificação; Índice de rotatividade.

#### 4.5.2 Avaliação do modelo

Com a intenção de verificar se os indicadores propostos atendem às demandas dos gestores de pessoal dos IFETs (IF Farroupilha: E1; IFRS: E2; IF Sul: E3), o modelo desenvolvido foi avaliado considerando o atendimento aos requisitos essenciais recomendados, a possibilidade de aplicação prática dos indicadores, e a contribuição com a

tomada de decisões gerenciais e transparência de informações à sociedade e aos órgãos controladores.

De acordo com MPOG (2009), a avaliação do modelo, por meio da “validação comunicativa” com as partes interessadas (PAIVA JR., LEÃO e MELLO, 2011), consiste em identificar se a escolha dos indicadores atende às expectativas do seu público de interesse, como os demandantes, usuários e outros possíveis interessados, de modo a assegurar a relevância dos indicadores propostos.

#### 4.5.2.1 Sobre os requisitos dos indicadores apresentados

A partir dos comentários e opiniões dos gestores frente ao atendimento dos três requisitos essenciais dos indicadores de gestão (validade, confiabilidade e simplicidade), realizou-se uma breve análise individual de cada indicador avaliado.

##### ***I. Índice de absenteísmo***

O Índice de Absenteísmo, que visa demonstrar o nível de abstenção de servidores ao trabalho, foi avaliado pelos entrevistados como válido e coerente, “*a proposta é adequada*” (E1), refletindo a realidade que se deseja medir.

Entretanto, dois gestores (E1 e E2) julgam não possuir – no presente momento - dados confiáveis e atualizados para aferir o cálculo: “*o processo para conseguir isso exigiria um servidor só para fazer isso [...] diferentemente de quando tivermos um sistema, onde o servidor vai registrar o ponto*” (E1); “*Enquanto não tivermos um sistema padrão para todas as unidades, que é o sistema que está sendo implantado agora [...] cada unidade tem a sua maneira de fazer o ponto, daí fica impossível trabalhar com este indicador.*” (E2)

Sobre a simplicidade do índice, um dos entrevistados entende que o “*o termo, o nome do indicador, pode não ser de fácil entendimento para o público em geral*” (E1), já os demais gestores consideram o indicador de fácil compreensão: “[...] *bem didático e bem claro*” (E3).

##### ***II. Índice de acidentes e doenças ocupacionais***

Este índice, que indica o percentual médio de acidentes de trabalho e casos de doenças ocupacionais por colaborador, foi considerado pelos três gestores como um indicador adequado, que pode ser aferido pela fórmula de cálculo proposta. Quanto ao requisito “simplicidade”, da mesma forma, ambos entendem que a métrica pode ser facilmente compreendida pelo público em geral.



Todavia, a respeito das fontes dos dados necessárias para aferir este índice, o gestor *E2* informou não possuí-las neste momento: *“Ainda temos falhas na coleta de dados sobre doenças e acidentes ocupacionais [...] nem todos os nossos campi estão ligados ao SIASS, assim não temos dados completos e atualizados”*.

### ***III. Índice de afastamento***

O Índice de Afastamento, que apresenta o percentual de servidores afastados do trabalho, foi avaliado pelos entrevistados como válido e coerente, de fácil compreensão e com fonte de dados adequada. De acordo com o gestor *E3*, este indicador é alimentado por *“dados concretos, registrados documentalmente, então, não existe problemas para se chegar aos valores de forma confiável”*.

### ***IV. Previsão de aposentadoria***

Com relação ao indicador de Previsão de Aposentadoria, referente ao percentual de servidores com previsão legal de aposentadoria, um dos gestores acredita que tal métrica pode não refletir adequadamente a realidade que se deseja medir. Isso porque, segundo este gestor (*E3*), *“Este indicador aqui está sujeito a uma pequena variação [...] tem que ver de que forma se daria essa previsão, se é na data em que o servidor poderá se aposentar, ou se é baseado na sua solicitação de aposentadoria”*.

A respeito da existência dos dados necessários para a aferição, o gestor *E1* entende que a instituição não possui esses dados de forma atualizada, uma vez que, essa informação geralmente ainda não foi transmitida pelo servidor:

*“Depende [...], por exemplo, se a instituição estabelecesse que todo o seu servidor ao ingressar, realizasse ao mesmo tempo o seu processo de averbação do seu tempo de serviço anterior, a gente conseguiria ter uma previsão correta [...] hoje só é possível fazer essa previsão pelo sistema considerando o tempo que o servidor está conosco [...] se nós tivéssemos todos esses averbamentos no sistema, aí isso seria perfeito, pois o nosso sistema permite isso. [...] Hoje, para prever aposentadoria com precisão só com o exercício dele, porque a gente não tem todas as averbações no sistema.” (E1)*

Sobre a simplicidade do índice, ambos os entrevistados consideram o indicador de fácil compreensão pelo público em geral.

### ***V. Reposição de aposentadoria***

O presente indicador, que serve para verificar o percentual de ocupação de vagas originadas de aposentadoria via ingresso de novos servidores, foi avaliado pelos três gestores

como válido e coerente, com fonte de dados confiável e atualizada e de fácil compreensão pelos usuários e público em geral.

#### **VI. Índice de capacitação**

O Índice de Capacitação, que mede o percentual de servidores capacitados, foi considerado por ambos os entrevistados como válido, de fácil compreensão e com fonte de dados adequada. De acordo com o gestor E3, *“são dados precisos, porque a gente trabalha muito com isso”*.

#### **VII. Variação no quadro de servidores**

O presente índice, que indica o nível de aumento ou redução do quantitativo do quadro de servidores, também foi avaliado pelos entrevistados como válido, com fonte de dados adequada e de fácil compreensão. Segundo o gestor E1, este indicador *“[...] pode ser mensurado até mensalmente [...] é um dos indicadores mais fáceis de entender, parece bem simples, mas é muito importante, é o mínimo que tu tem que conhecer”*.

#### **VIII. Nível de qualificação**

O indicador de Nível de Qualificação, que apresenta o atual índice de titulação dos servidores, foi considerado por ambos os gestores como válido e de fácil compreensão, desde que a apresentação dos resultados contemple a titulação dos servidores em cada nível e carreira: *“esse indicador tem mais validade quando é apresentado por nível e titulação”* (E1).

A respeito das fontes de dados necessárias para o cálculo, os entrevistados não fizeram nenhuma objeção à aferição do índice. Entretanto, o gestor E3 frisou que este indicador tende a ser confiável, *“desde que tu tenhas uma pré-intenção de manter esses dados atualizados, porque o sistema oficial que é o SIAPÉ não te ajuda muito nisso [...] Então é preciso de uma forte ação da gestão para capitar essa informação e mantê-la atualizada”*.

#### **IX. Índice de rotatividade**

O Índice de Rotatividade, que mede o giro de entradas e saídas de servidores, foi considerado pelos três entrevistados como válido, podendo ser aferido pela fórmula de cálculo proposta. Contudo, quanto à simplicidade do indicador, dois gestores acreditam que este índice pode não ser de fácil compreensão: *“[...] acho que para quem lida no meio, sim, mas como chegou no cálculo, eu não sei se as pessoas não teriam alguma dúvida”* (E3); *“[...] o*

*peçoal geralmente [...] já pensa direto na saída, como se não tivesse entrada, já fica pensando primeiro no que motivou a saída” (E1).*

Sobre a confiabilidade dos dados, o entrevistado E2 entende que atualmente teria dificuldade para coletar os dados necessários para compor o Índice de rotatividade, pois, segundo ele: *“As vezes a informação demora para chegar, ou as vezes não é feita a atualização de forma adequada no sistema [...] como nós tralhamos de forma multicampi, é difícil ter dados atualizados para compor este índice”.*

O Quadro 26 apresenta a síntese dos resultados da avaliação sobre os indicadores do modelo proposto:

Avaliação do modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas	Validade			Confiabilidade			Simplicidade		
	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3
<b>Índice de absenteísmo</b>	✓	✓	✓	-	-	✓	-	✓	✓
<b>Índice de acidentes e doenças ocupacionais</b>	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
<b>Índice de afastamento</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Previsão de aposentadoria</b>	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Reposição de aposentadoria</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Índice de capacitação</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Varição no quadro de servidores</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Nível de qualificação</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Índice de rotatividade</b>	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	-

Quadro 26: Extrato dos resultados da avaliação sobre os indicadores do modelo proposto  
Fonte: Pesquisa de campo – Questões 5, 6 e 7, bloco II (transcrição das respostas)

Conforme exposto no Quadro 26, considerando os requisitos essenciais recomendados (validade, confiabilidade e simplicidade), os indicadores do modelo foram bem avaliados pelos gestores entrevistados. Todavia, com relação a estes requisitos, 4 (quatro) dos 9 (nove) indicadores propostos não tiveram aprovação unânime, demandando assim maiores cuidados para uma possível aplicação prática.

Segundo Assis (2012) e Caldeira (2012), inexistem regras fixas para calcular e interpretar os indicadores de gestão, isso ocorre porque a maioria das métricas possibilitam variações na sua abrangência e, até mesmo, na sua fórmula de cálculo, viabilizando a adaptação dos indicadores para diversos tipos de realidades organizacionais.

#### 4.5.2.2 Sobre a utilidade do modelo proposto

Neste tópico, verificou-se a utilidade do modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas proposto, no que tange às seguintes categorias de análise: tomada de decisão; transparência de informações; aplicação prática.

Desta forma, os entrevistados responderam se acreditam que “a aplicação prática do modelo apresentado pode auxiliar os gestores na tomada de decisão sobre a gestão de pessoas?”

E1	<i>“Sim, desde que a instituição de publicidade e motive às pessoas a entender o que é, eu acho que não adianta a instituição montar um modelo só para o Reitor ou os Pró-reitores olharem [...] As pessoas precisam ver que aquilo é importante, que aquilo é útil [...] Não adianta apenas aplicar um modelo sem que o grupo de pessoas compreenda e trabalhe para constituir-lo.”</i>
E2	<i>“Eu acho que pode, deve na verdade [...] Em cima desses indicadores é possível buscar a melhoria na gestão [...] É através desses resultados que tu vai tomar decisões para resolver os problemas existentes [...] Hoje, não tem como trabalhar sem ter indicadores [...] É uma ferramenta essencial para qualquer gestão [...] não tem como ter parâmetros sem trabalhar com indicadores de gestão.”</i>
E3	<i>“Sem dúvida, acho que ainda existem instituições que não tem nenhum modelo, e aqui tu tem um que vai fazer saltar aos olhos do gestor informações que ele não visualizou, porque não tem esses indicadores.”</i>

Quadro 27: Sobre a possibilidade de auxílio na tomada de decisão

Fonte: Pesquisa de campo – Questão 8, bloco II (transcrição das respostas)

Conforme visto nas falas (Quadro 27), ambos os gestores (E1, E2 e E3) entendem que o modelo proposto pode auxiliar os usuários na tomada de decisão sobre a gestão de pessoas. Para os entrevistados, trata-se de um “*modelo bem prático*” (E3), que possibilita “*tomar decisões para resolver os problemas existentes*” e “*buscar a melhoria na gestão*” (E2).

Entretanto, o gestor *E1* alerta sobre a necessidade da percepção de utilidade entre todos os envolvidos na aplicação do modelo, pois, “[...] Não adianta apenas aplicar um modelo sem que o grupo de pessoas compreenda e trabalhe para constituí-lo” (*E1*).

Com relação à transparência de informações, os respondentes opinaram se “a aplicação prática do modelo apresentado poderia facilitar a transparência de informações à sociedade e também aos órgãos controladores?”

E1	<i>“Com certeza [...] Eu acho que é obrigação da instituição, ela tem que promover isso, tem que estar um passo a frente [...] O grande problema de alguns gestores é que eles acham que esse processo de transparência e geração de índices é para avaliá-lo [...] Nós devemos ser mais pró-ativos nisso.”</i>
E2	<i>“Com certeza, nós lidamos com frequência com os órgãos de controle, e o que eles querem é justamente enxergar as ferramentas que tu utiliza [...] Isso tudo aqui (modelo apresentado), são coisas que nós precisamos ter, nível de qualificação, rotatividade, quadro de servidores, capacitação e aposentadoria, tudo isso o TCU já nos cobra.”</i>
E3	<i>“Sem dúvida, até porque existe uma demanda cada vez maior de transparência por informação pública, então é evidente que esse modelo aqui, com os dados e indicadores, traz ao público muitas informações sobre o quadro de servidores de determinada instituição.”</i>

Quadro 28: Sobre a facilitação na transparência de informações

Fonte: Pesquisa de campo – Questão 9, bloco II (transcrição das respostas)

De acordo com as opiniões expostas (Quadro 28), os três entrevistados consideram que o modelo proposto pode facilitar a transparência de informações. O gestor *E2*, explica que a Gestão de Pessoas lida com frequência com os órgãos de controle, “[...] o que eles querem é justamente enxergar as ferramentas que tu utiliza”. Segundo *E3*, a aplicação do modelo apresentado expõe ao público interessado “[...] muitas informações sobre o quadro de servidores de determinada instituição”.

Por fim, os entrevistados responderam ao último questionamento, se acreditam que “o modelo apresentado poderia ser aplicado na sua instituição?”

E1	<i>“Pode, alguns (indicadores) podem [...] Desde que algo desse tipo gere conhecimento e passe a ser importante para quem é usuário.”</i>
E2	<i>“Sim, poderia, existe o interesse por mim e por parte dos demais gestores da instituição [...] Eu acho que a aplicação deste modelo poderia contribuir com a tomada de decisão [...] Claro que, teríamos dificuldades em aferir alguns indicadores, como o de absenteísmo, mas a maioria nós já temos os dados necessários.”</i>
E3	<i>“Acredito que sim, poderia ser aplicado complementando o portfólio que nós já temos [...] Muitos desses indicadores a gente já busca através do nosso portfólio, e alguns que não estão no nosso portfólio, mas que aparecem aqui nesse modelo, poderão ser adotados por nós.”</i>

Quadro 29: Sobre a possível aplicação prática do modelo

Fonte: Pesquisa de campo – Questão 10, bloco II (transcrição das respostas)

Conforme exposto no Quadro 29, ambos os gestores (*E1, E2 e E3*) entendem que o modelo proposto pode ser aplicado na instituição em que atuam, mas talvez não na sua totalidade. Pois, segundo os entrevistados, determinados indicadores podem ser de difícil aferição por conta da ausência de alguns dados necessários para compor uma ou mais métricas. Sobre a aplicação do modelo, o gestor *E2* conclui que “[...] *teríamos dificuldades em aferir alguns indicadores [...], mas a maioria nós já temos os dados necessários*”. Por isso, entende-se que, provavelmente, nem todos os Institutos Federais tenham condições de aplicar o modelo proposto na íntegra, principalmente por não possuírem as fontes de dados necessárias para aferir os 9 (nove) indicadores do modelo.

Assim sendo, a partir das respostas dos entrevistados sobre a utilidade do modelo apresentado, foi possível avaliá-lo de forma positiva, visto que, os gestores consideram que a maior parte das métricas propostas possuem aplicação prática imediata, e que o modelo pode contribuir com a tomada de decisões gerenciais e facilitar a transparência de informações à sociedade e aos órgãos controladores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi orientado pelo seguinte problema de pesquisa: Quais são os Indicadores de Gestão de Pessoas que poderiam ser aplicados pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia? Desta forma, como objetivo principal do estudo, buscou-se desenvolver um modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas para Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, de forma a contribuir com a tomada de decisões gerenciais e facilitar a transparência de informações à sociedade e aos órgãos controladores.

Para tanto, definiu-se como objetivos específicos: a) verificar quais são os Indicadores de Gestão de Pessoas mais utilizados pelos Institutos Federais, desde a instituição da Rede Federal EPCT; b) verificar a atual situação dos Institutos Federais no processo de aplicação de Indicadores de Gestão de Pessoas; c) analisar quais são as principais dificuldades encontradas pelos IFETs para a utilização de indicadores da área de gestão de pessoal; d) verificar se determinado modelo de indicadores atende às demandas dos gestores de pessoal dos IFETs.

De maneira geral, todos os objetivos propostos foram atingidos. Para isso, realizou-se um estudo de caso, caracterizado como descritivo, prescritivo e de natureza qualitativa. A respeito dos procedimentos técnicos, foram adotadas as pesquisas bibliográfica, documental e de campo.

Com relação ao primeiro objetivo específico, “verificar quais são os Indicadores de Gestão de Pessoas mais utilizados pelos Institutos Federais, desde a instituição da Rede Federal EPCT”, inicialmente foram analisados 228 (duzentos e vinte e oito) relatórios de gestão emitidos pelos 38 (trinta e oito) IFETs, onde apenas 54 (cinquenta e quatro) apresentavam os referidos indicadores, totalizando 190 (cento e noventa) Indicadores de Gestão de Pessoas aplicados pelos Institutos Federais ao longo do período 2009-2014.

A partir dos indicadores coletados e analisados, verificou-se a seguinte ordem de utilização (quantidade; percentual) por parte dos IFETs: Capacitação (37; 19,5%); Rotatividade (30; 15,8%); Qualificação (28; 14,7%); Absenteísmo (18; 9,5%); Acidentes e doenças ocupacionais (17; 8,9%); Força de trabalho (16; 8,4%); Afastamento (13; 6,8%); Aposentadoria (10; 5,3%); Disciplina (9; 4,7%); Avaliação de Desempenho (6; 3,2%); Idade e antiguidade (3; 1,6%); Remuneração (3; 1,6%).

Quanto ao segundo objetivo específico, “verificar a atual situação dos Institutos Federais no processo de aplicação de Indicadores de Gestão de Pessoas”, verificou-se que apenas 15 (quinze) Institutos Federais possuem um modelo de Indicadores de Gestão de

Pessoas contendo um ou mais indicadores, 4 (quatro) IFETs estão em processo de desenvolvimento e/ou implantação de indicadores, e outros 4 (quatro) aguardam o desfecho da implantação de um Sistema de Integrado de Gestão (SIG) para trabalhar com indicadores da área de Gestão de Pessoas.

Com base nas informações analisadas nos últimos relatórios de gestão enviados ao TCU (exercícios 2013 e 2014) e também na atual situação de alguns Institutos Federais, foi possível verificar que, atualmente, não há uma grande evolução no processo de aplicação de Indicadores de Gestão de Pessoas. Segundo a opinião de um dos gestores entrevistados, os Institutos Federais passaram por um período de expansão que está por terminar e, a partir daí, a tendência é que surja a necessidade por parte dos dirigentes em relação à utilização dos Indicadores de Gestão de Pessoas.

Para o terceiro objetivo específico, “analisar quais são as principais dificuldades encontradas pelos IFETs para a utilização de indicadores da área de gestão de pessoal”, examinou-se 83 (oitenta e três) fragmentos de textos coletados nos relatórios de gestão emitidos pelos IFETs, referentes às principais justificativas para a não apresentação dos indicadores ao longo do período 2009-2014.

Deste modo, analisou-se que as principais dificuldades encontradas pelos IFETs na aplicação de indicadores da área de gestão de pessoal estão relacionadas com: a) escassez de servidores (número insuficiente de pessoal); b) ausência de um sistema informatizado (ou falta de suporte da área de TI); c) priorização de outras atividades (em detrimento da geração dos indicadores); d) desinteresse por parte da gestão (usuários). Somado a isso, por meio das entrevistas realizadas, constatou-se ainda que a inexistência de um modelo padronizado de Indicadores de Gestão de Pessoas também pode ser considerada como uma das dificuldades vivenciadas pelos Institutos Federais.

Em referência ao quarto objetivo específico, “verificar se determinado modelo de indicadores atende às demandas dos gestores de pessoal dos IFETs”, inicialmente formatou-se um modelo teórico inicial de referência, baseado nos principais tipos de indicadores de pessoal analisados na pesquisa bibliográfica. A partir disso, analisou-se os 190 (cento e noventa) indicadores coletados e ponderados por ordem de preferência (aplicação prática) e respaldo teórico, e desenvolveu-se uma proposta de modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas.

A avaliação do modelo ocorreu por meio de entrevistas com gestores de pessoal de três Institutos Federais (IF Farroupilha, IFRS e IF Sul), considerando-se o atendimento aos requisitos essenciais dos indicadores de gestão (validade, confiabilidade e simplicidade), a



possibilidade de aplicação prática dos indicadores, e a contribuição com a tomada de decisões gerenciais e transparência de informações à sociedade e aos órgãos controladores. O modelo proposto foi composto por 9 (nove) indicadores da área de gestão de pessoas: Índice de absenteísmo; Índice de acidentes e doenças ocupacionais; Índice de afastamento; Previsão de aposentadoria; Reposição de aposentadoria; Índice de capacitação; Variação no quadro de servidores; Nível de qualificação; Índice de rotatividade.

De forma geral, com relação aos requisitos essenciais dos indicadores de gestão, os indicadores do modelo foram bem avaliados pelos gestores entrevistados. A respeito da utilidade dos indicadores propostos, os gestores consideram que a maior parte das métricas propostas possuem aplicação prática imediata, e que o modelo pode contribuir com a tomada de decisões gerenciais e facilitar a transparência de informações à sociedade e aos órgãos controladores. Portanto, verificou-se que o modelo atende às necessidades dos gestores de pessoal dos Institutos Federais.

Portanto, com base na concretização de todas as etapas previstas na pesquisa, entende-se que o objetivo geral do estudo, “desenvolver um modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas para Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia”, também foi alcançado. Contudo, cabe ressaltar que por conta da possível ausência de algumas fontes de dados necessárias para aferir determinadas métricas, provavelmente, nem todos os Institutos Federais tenham condições de aplicar integralmente o modelo proposto.

Para Assis (2012) e Jaramillo (2003), é melhor ter uma gestão baseada em fatos e informações relevantes provenientes de alguns indicadores, do que a ausência total de medições. Além disso, de maneira geral, boa parte das métricas apresentadas no modelo possibilitam variações na sua abrangência e fórmula de cálculo, viabilizando a sua adaptação aos diversos tipos de realidades organizacionais. De acordo com Caldeira (2012), isso ocorre porque inexitem regras fixas para calcular e interpretar indicadores de gestão.

Ao término do estudo foram percebidas duas limitações da pesquisa. A primeira é referente à fonte de dados utilizada para a pesquisa documental, visto que foram utilizados apenas os relatórios de gestão do banco de dados do TCU para a coleta dos indicadores analisados, desconsiderando a possível existência de indicadores de gestão não publicizados pelas unidades de análise. Outra limitação foi o reduzido número de entrevistas realizadas, justificadas anteriormente pela dificuldade de acessibilidade geográfica. Entretanto, tal obstáculo poderia ter sido amenizado com a busca de soluções informatizadas para a realização de entrevistas à distância.

Para estudos futuros, com base nas diversas dificuldades encontradas pelos Institutos Federais na utilização dos indicadores analisados, sugere-se a realização de pesquisas envolvendo casos de sucesso quanto à aplicação de métricas como uma ferramenta de gestão no setor público. Pois, tais estudos poderiam motivar outros órgãos e instituições públicas a adotar os Indicadores de Gestão que, segundo Bergue (2010), ainda não são empregados com a merecida intensidade na administração pública.

Por fim, espera-se que os resultados deste estudo possam instrumentalizar os gestores das instituições interessadas com uma ferramenta de apoio à decisão, que visa promover o controle, facilitar o planejamento e fortalecer os mecanismos de transparência da organização (MPOG, 2009; TCU, 2000b).

## REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. **Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação**. São Paulo, Atlas, 2009.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos**. 2. Ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2012.

BANDEIRA, Anselmo Alves. **Indicadores de desempenho: instrumento à produtividade organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASSI, E. R.; SIMONETTO, E. O.; COSTA, V. M. F. **A utilização de Indicadores de Gestão de Recursos Humanos pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs)**. In: XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói-RJ: Editora UFF, 2015.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008: Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Presidência da República, 2008.

BRASIL. Lei Nº 12.527, de 18 de novembro de 2011: Regula o acesso a informações. Presidência da República, 2011.

CALDEIRA, Jorge. **100 Indicadores da Gestão**. Lisboa: Actual, 2012.

CARLSON, K.D., KAVANAGH, M.J. **Human resource information systems: Basics, Applications, and Future Directions**. HR Metrics and Workforce Analytics. Second Edition. Thousand Oaks: Sage publications Inc, 2012.

CHAVES, Renato Santos. **Auditoria e controladoria no setor público: fortalecimento dos controles internos – com jurisprudência do TCU**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

COSTA, Nelson Pereira da. **Análise do Resultado Empresarial**: Principais ferramentas da análise corporativa. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da Administração**. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNÁNDEZ HATRE, Alfonso. **Indicadores de gestión y cuadro de mando integral**. Centro para la calidad en Asturias (CCA) e Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA). Oviedo, 2004.

FITZ-ENZ, Jac. **How to measure Human Resources management**. New York: Mc Graw-Hill Inc, 1984.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **Indicadores de Desempenho**: estruturação do sistema de indicadores organizacionais. 3. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

JARAMILLO, Jesús Mauricio Beltrán. **Indicadores de Gestión**: herramientas para lograr la competitividad. 2. Ed. Bogotá: 3R Panamericana Editorial, 2003.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio, FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KLUBECK, Martin. **Métricas**: como melhorar os principais resultados de sua empresa. São Paulo: Novatec Editora, 2012.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Descrição e análise bibliométrica das principais características do perfil da produção na área de pesquisa em Indicadores**. In: XVI Seminários em Administração - SemeAD, São Paulo, 2013.

LE GALL, Jean-Marc. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Ática, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo, Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MILIONI, Benedito. **Indicadores para gestão de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: ABTD, 2005.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MPOG, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Brasília, 2009.

MPOG, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores de Programas: Guia Metodológico**. Brasília, 2010.

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

PAIVA JR., F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. **Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração**. Revista de Ciências da Administração, v.13, n.31, p. 190-209, 2011.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

PARMENTER, D. **Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. 2 ed. Wiley: Hoboken, 2010.

PAVANI JR., Orlando, SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos**. São Paulo: M. Books, 2011.

PEREIRA, A. S. **Utilização de indicadores de recursos humanos nas universidades federais brasileiras**. In: V Encontro Nacional de Administração Pública e Governo – EnAPG, Salvador, 2012.

POMI, Rugenia Maria. **Indicadores de Desempenho em Gestão do Capital Humano**. In: BOOG, G.; BOOG, M. (coord.) Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e Tendências. v.1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

Portal do Governo Federal: Rede Federal EPCT e Portal da Transparência. Disponível em: <http://www.portaldatransparencia.gov.br/> & <http://redefederal.mec.gov.br/> (Último acesso em: 24/08/2015)

SANTOS, João Almeida; PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SETEC/MEC, Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - Ministério da Educação. **Manual para produção e análise de indicadores da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - EPCT**. Brasília, 2012.

SILVEIRA, Victor N. S.; MAESTRO FILHO, Antônio Del. **Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica**. In: Revista Pretexto, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 71-87, 2013.

SIQUEIRA, Iony Patriota de. **Indicadores de Desempenho de Processos de Planejamento**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2010.

TAKASHINA, Newton Tadachi, FLORES, Mário Cesar Xavier. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TCU, Tribunal de Contas da União. **Manual de Auditoria de Natureza Operacional**. Brasília: TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000a.

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

TCU, Tribunal de Contas da União. **Técnica de Auditoria: Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos**. Brasília: TCU, Secretaria-Geral de Controle Externo, 2000b.

TCU, Tribunal de Contas da União: **Relatórios de Gestão, Decisões Normativas e demais Portarias**. Exercícios 2014-13-12-11-10-09. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contas-do-exercicio-de-2014.htm> (Último acesso em: 31/07/2015)

TCU. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.267-TCU. **Método de cálculo para indicadores de Gestão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica – EPT**. Brasília: TCU, Coordenação-Geral de Supervisão da Gestão das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica, 2005.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YEUNG, A.K.; BERMAN, B. **Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance**. Human Resource Management, vol. 36, n. 3, p. 321–335, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

**APÊNDICES**



## Apêndice A - Roteiro de entrevista

Instituição:

Nome do respondente:

Cargo:

Tempo na instituição:

Tempo no cargo:

### Instruções gerais

- No primeiro bloco, serão realizadas perguntas sobre a atual situação da instituição no processo de aplicação de Indicadores de Gestão de Pessoas e sobre as dificuldades encontradas para a utilização desses indicadores.
- Para fins deste estudo, consideram-se “Indicadores de Gestão” apenas os indicadores compostos, isto é, aqueles que expressam a relação entre dois ou mais componentes de cálculo.
- No segundo bloco, serão realizadas perguntas referentes ao modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas, encaminhado em anexo ao roteiro de perguntas.
- O modelo encaminhado foi desenvolvido com base na análise de 190 indicadores, coletados nos relatórios de gestão emitidos pelos Institutos Federais, considerando as possibilidades de aplicação prática e respaldo teórico.
- Todas as perguntas deste roteiro devem ser respondidas de acordo com a opinião do entrevistado, considerando o seu ponto de vista sobre os aspectos questionados.

**Bloco I**

- 1) Atualmente, o instituto trabalha com Indicadores de Gestão de Pessoas? Comente sobre a atual utilização e/ou desenvolvimento destes indicadores na instituição.
- 2) Você considera que a utilização de Indicadores de Gestão de Pessoas como uma ferramenta de gestão é importante para os Institutos Federais? Se sim, quais seriam os possíveis benefícios dessa ferramenta?
- 3) Atualmente, o instituto encontra alguma dificuldade na utilização e/ou desenvolvimento de indicadores da área de gestão de pessoas? Se sim, comente sobre as dificuldades encontradas.
- 4) Você acredita que a inexistência de um modelo padronizado de Indicadores de Gestão de Pessoas dificulta a utilização desses indicadores nos Institutos Federais? Por quê?

**Bloco II**

- 5) Todos os indicadores do modelo refletem adequadamente a realidade que se deseja medir? (Alguns dos indicadores não podem ser aferidos pela respectiva fórmula de cálculo proposta?)
- 6) Todos os indicadores do modelo possuem componentes de cálculo com fontes de dados confiáveis e atualizadas? (Alguns dos indicadores não possuem fontes de dados adequadas para aferir o seu resultado?)
- 7) Todos os indicadores do modelo podem ser facilmente compreendidos pelo público em geral? (Alguns dos indicadores aparentam ser de difícil compreensão?)
- 8) Você acredita que a aplicação prática do modelo apresentado pode auxiliar os gestores na tomada de decisão sobre a gestão de pessoas? Por quê?
- 9) A aplicação prática do modelo apresentado poderia facilitar a transparência de informações à sociedade e também aos órgãos controladores? Justifique a sua resposta.
- 10) Você acredita que o modelo apresentado poderia ser aplicado na sua instituição? Por quê?

## Apêndice B – Modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas

<b>1</b>	<i>Título do indicador</i>	<b>Índice de absenteísmo</b>
	<i>Descrição</i>	Demonstra o nível de abstenção de servidores ao trabalho
	<i>Fórmula de cálculo</i>	Total de dias não trabalhados / (nº total de servidores * nº total de dias úteis) * 100
<b>2</b>	<i>Título do indicador</i>	<b>Índice de acidentes e doenças ocupacionais</b>
	<i>Descrição</i>	Indica o percentual médio de acidentes de trabalho e casos de doenças ocupacionais por colaborador
	<i>Fórmula de cálculo</i>	(Nº total de acidentes + nº total de doenças ocupacionais) / nº total de servidores * 100
<b>3</b>	<i>Título do indicador</i>	<b>Índice de afastamento</b>
	<i>Descrição</i>	Apresenta o percentual de servidores afastados do trabalho
	<i>Fórmula de cálculo</i>	Nº de servidores licenciados ou com afastamento legal / nº total de servidores * 100
<b>4</b>	<i>Título do indicador</i>	<b>Previsão de aposentadoria</b>
	<i>Descrição</i>	Indica o percentual de servidores com previsão legal de aposentadoria
	<i>Fórmula de cálculo</i>	Nº de servidores com previsão de aposentadoria / nº total de servidores * 100
<b>5</b>	<i>Título do indicador</i>	<b>Reposição de aposentadoria</b>
	<i>Descrição</i>	Verifica o percentual de ocupação de vagas originadas de aposentadoria via ingresso de novos servidores
	<i>Fórmula de cálculo</i>	Nº de provimentos de vagas de aposentadorias / nº de servidores aposentados no período * 100
<b>6</b>	<i>Título do indicador</i>	<b>Índice de capacitação</b>
	<i>Descrição</i>	Mede o percentual de servidores capacitados
	<i>Fórmula de cálculo</i>	Nº de servidores capacitados / nº total de servidores * 100
<b>7</b>	<i>Título do indicador</i>	<b>Variação no quadro de servidores</b>
	<i>Descrição</i>	Indica o nível de aumento ou redução do quantitativo do quadro de servidores
	<i>Fórmula de cálculo</i>	$[(\text{N}^\circ \text{ total de servidores} / \text{n}^\circ \text{ total de servidores no período anterior}) - 1] * 100$
<b>8</b>	<i>Título do indicador</i>	<b>Nível de qualificação</b>
	<i>Descrição</i>	Apresenta o atual índice de titulação dos servidores
	<i>Fórmula de cálculo</i>	Nº de servidores por nível de qualificação / nº total de servidores
<b>9</b>	<i>Título do indicador</i>	<b>Índice de rotatividade</b>
	<i>Descrição</i>	Mede o giro de entradas e saídas de servidores
	<i>Fórmula de cálculo</i>	$[(\text{N}^\circ \text{ de entradas de novos servidores} + \text{n}^\circ \text{ de saídas de servidores}) / 2] / \text{n}^\circ \text{ total de servidores} * 100$