

# **Utilização de indicadores de recursos humanos para a tomada de decisão gerencial: Um estudo de caso em uma Instituição de Ensino de Minas Gerais**

## **Human resources indicators use for managerial decision making : a study case in a Teaching institution of Minas Gerais.**

Andréa Ruas Veliq  
Mestre em Administração, MPA/Fundação Pedro Leopoldo  
andrearuas83@gmail.com

Vera L. Cançado  
Professora titular MPA/Fundação Pedro Leopoldo  
vera.cancado@fpl.edu.br

### **RESUMO**

O objetivo deste relato técnico foi identificar como os gestores da instituição de ensino estão utilizando os indicadores de ARH para a tomada de decisão gerencial. Foi realizado estudo de caso de caráter descritivo e qualitativo, em uma instituição de ensino de Minas Gerais. Foram coletados dados de fontes secundárias (documentação da instituição) e primárias, por meio de observação participante e de entrevistas semiestruturadas, com três diretores executivos responsáveis pelo estabelecimento das estratégias da instituição e com cinco gerentes de unidades, responsáveis pela aplicação da estratégia nas unidades educacionais. Os dados foram avaliados por meio da análise de conteúdo. Os resultados indicaram a existência de indicadores tradicionais de ARH, tais como taxa de *turnover* e absenteísmo; faixa etária e escolaridade de funcionários, entre outros, totalizando 36 indicadores de recursos humanos (RH). Os resultados indicam que a maioria dos gestores já utilizou algum desses indicadores em sua tomada de decisão e ação gerencial, mesmo que de forma pontual, sem uma perspectiva metódica do sistema de mensuração da instituição. Esse sistema corresponde às necessidades da instituição, ao seu modelo de gestão burocrático e comoditizado de ensino, retratando uma perspectiva funcionalista.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos. ARH. Mensuração de ARH. Indicadores de ARH.

### **ABSTRACT**

The aim of this account manager is to identify how the managers of the educational institution studied are using the HRM indicators for management decision making. A descriptive and qualitative case study was conducted in an educational institution from Minas Gerais and data collected from secondary sources - documentation from the institution) and primary sources – from participant observations and semi-structured interviews with three CEOs in charge of establishing institutional strategies and with five managers of operation units, in charge of implementing those strategies in the educational units. Data were analyzed via content analysis. Results indicated the existence of traditional HRM indicators, such as turnover and absenteeism rates, employees' age range and level of education, and others, adding up to more than 36 HRM indicators. Results indicated that most managers have already used some of those indicators in their decision making and managerial action procedures, be it in a punctual manner, with no methodic perspective of the measuring system in place in the organization. That system corresponds to the organization's needs, it complies with the bureaucratic management model and the commoditized education model. It portrays a functionalist perspective.

Key words: Human Resources Management, HRM, HRM measurement, HRM indicators.

## 1 Introdução

Na atual visão empresarial, a ARH evolui da atuação burocrática do antigo departamento de pessoal para um papel estratégico, voltado para contribuir com o contexto do negócio e agregar valor à organização (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001; Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman, 2011; Tibola 2012). A fim de medir a contribuição da ARH para o negócio da organização são utilizados indicadores que são os diversos elementos que auxiliam a tomada de decisão, direcionando os esforços em busca da meta global de uma organização, competindo à ARH compreender a estratégia da empresa, captar as suas implicações em termos de gestão de pessoas e finalmente determinar os indicadores que de fato poderão auxiliar os *Chief Executive Officer* (CEOs), que correspondem ao diretor executivo, e gestores da organização na tomada de decisão (Becker *et al.*, 2001).

Entretanto, a ARH enfrenta problemas para avaliação de resultados, decorrentes, em parte, da sua falta de credibilidade e, em parte, da própria complexidade e intangibilidade das suas ações (Lacombe, B., 2005).

Soma-se a estes problemas o alto grau de dificuldade de utilização dos indicadores de recursos humanos por parte dos gerentes, em grande parte advinda da falta de construção de uma estrutura de mensuração de resultados em RH (Becker *et al.*, 2001). Ressaltam ainda dificuldades de natureza metodológica e a ausência de um corpo teórico consistente sobre o tema (Boselie, Paauwe & Jansen, 2001; Wright, Dunford & Snell, 2001; Lacombe, B., 2005; Tibola, 2012).

Essas questões ligadas à credibilidade da ARH e ao alinhamento das suas ações na estratégia da empresa apresentam algumas especificidades quando se analisam as instituições de ensino brasileiras, que vem sofrendo modificações profundas nas últimas décadas.

Recentemente, em 2011, foi criado pelo Governo Federal, por meio da Lei 11.513/2011, o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC). Tal iniciativa teve como objetivo expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica no país, visando contribuir para a melhoria da qualidade do ensino médio público (Pronatec, 2011).

Em 2013, o programa foi expandindo, acarretando maior número de alunos nas instituições de educação no país e o consequente aumento no quadro e na contratação de professores bem como de cargos administrativos para atender à demanda (revista educação). O número de estudantes beneficiados, devido ao programa em 2013, ultrapassava 4,8 milhões (Revista Educação, 2013).

A segunda etapa do PRONATEC (2015-2019) tinha como meta o alcance de 12 milhões de matrículas. No entanto, o número não deve atingir nem 6,3 milhões, o que significa redução de 50% das vagas. Tal redução, de acordo com o Ministério da Educação (MEC), se deu em virtude da "realidade econômica do país", que fez com que o governo federal revisitasse suas metas a fim de adequá-las à nova realidade (Globo, 2015).

Diante de tais considerações em relação à ARH e às instituições de ensino brasileiras, é estabelecida a pergunta que norteia esta pesquisa: Como os gestores

utilizam indicadores de ARH para tomada de decisão gerencial em instituição de ensino no Brasil?

Para responder a essa questão, optou-se por investigar uma instituição de ensino em Minas Gerais, cuja a pesquisadora é a responsável pelo sistema de mensuração da ARH, aqui denominada Instituição de Ensino. Em janeiro de 2015, ao medir a satisfação dos gestores da instituição em relação aos serviços prestados pela área de ARH, indicou que 29% dos gestores desconheciam os indicadores de RH, o que denota problema relevante a ser estudado. A pesquisa contou com a participação de 70 dos 77 gestores, tendo aderência de 91%. Das 23 perguntas abordadas pelo questionário, duas tratavam do tema de indicadores de RH. Checando os registros da instituição, verificou-se que a área de recursos humanos faz um acompanhamento sistemático de alguns indicadores desses recursos que são apresentados pelas analistas de RH aos gestores da área administrativa: diretor geral e oito gerentes de unidades. Cabe a esses gestores passar essas informações aos 40 diretores de escola, mas observa-se que isso vem ocorrendo como forma de metas a serem atingidas. Portanto, entender essa sistemática e processo realizando uma pesquisa junto aos gestores da área administrativa poderá ser de grande valia para a área de recursos humanos traçar um diagnóstico de seu desempenho.

Dessa maneira, o objetivo deste artigo consistiu em identificar como os gestores da Instituição de Ensino estão utilizando os indicadores de ARH para a tomada de decisão gerencial. Realizou-se estudo de caso de caráter descritivo e qualitativo em uma grande Instituição de Ensino de Minas Gerais, aqui designada como Instituição de Ensino, visando preservar a sua identificação. Foram coletados dados por meio de observação participante e de pesquisa documental, visando caracterizar as práticas da ARH e identificar os seus indicadores que são utilizados pela Instituição. Para identificar como os gestores usam esses indicadores para tomada de decisão gerencial, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os ocupantes de cargos de nível estratégico que recebem regularmente informações sobre os indicadores de ARH: diretor geral (um), diretores executivos (dois) e gerentes de unidades (cinco). As entrevistas foram avaliadas por meio da análise de conteúdo.

## **2 Referencial Teorico**

A discussão teórica sobre o papel da administração de recursos humanos (ARH) nas organizações indica mudanças no papel burocrático do antigo departamento de pessoal para um papel estratégico e inserido no negócio nas últimas décadas, tendo a área recebido diferentes denominações (Becker *et al.*, 2001; Davel & Vergara 2013; Lacombe, B., 2005; Tonelli, Lacombe & Caldas 2002). Cada nova denominação – administração de pessoal, de recursos humanos, de pessoas, de talentos, etc. – reflete o ajustamento de certa evolução e a consolidação de um processo de legitimação (Davel & Vergara, 2013).

A atribuição estratégica do RH, cujas ações passam a ser voltadas para o desempenho e atingimento dos resultados da empresa, gera o desafio da mensuração de resultados (Becker *et al.*, 2001).

### **2.1 Mensuração de Resultados na ARH**

Para provar a sua contribuição estratégica na geração de valor para a organização, é necessário a ARH desenvolver um sistema de mensuração que oriente aos gestores em seu processo de decisão e ação gerencial (Becker et al., 2001; Fernandes, 2004). Para tanto, é utilizado na medição do desempenho indicadores que são unidades que possibilitam a mensuração e conhecimento de avanços em termos de resultados ou de impactos. “Um indicador é, portanto, primordialmente, uma ferramenta de mensuração utilizada para levantar aspectos quantitativos e/ou qualitativos de um dado fenômeno, com vistas à avaliação e a subsidiar a tomada de decisão” (Rozados, 2005, p. 62). Etimologicamente, a palavra indicador, que é derivada do latim *indicare*, significa descobrir, apontar, anunciar, estimar (Helou & Otani, 2007).

Os indicadores podem ser classificados em nível operacional, tático e estratégico. Os indicadores operacionais devem representar os processos de uma empresa, que sejam importantes na dinâmica de criação e agregação de valor à área. Os indicadores do nível tático demonstram o caminho trilhado pela empresa, reunindo um conjunto de informações sobre as operações e a força de trabalho, visando à tomada de decisão gerencial. Já no nível estratégico, os indicadores expressam informações macro e refletem impactos no resultado da organização, indicando o posicionamento da empresa (Fernandes, 2004). Essa compreensão é necessária para que a empresa identifique quais indicadores selecionar e monitorar a fim de se obter as informações desejadas e o alinhamento à sua estratégia (Becker et al., 2001; Pomi, 2002; Rozados, 2005). A existência e utilização de diversos indicadores de recursos humanos são necessárias a fim de possibilitar ao gestor perceber consistências e inconsistências nos resultados de sua equipe. No entanto, eles precisam ser analisados em conjunto, pois isoladamente podem conduzir a erros na tomada de decisões gerenciais (Fernandes, 2004; Mintzberg & Quinn 1998).

Apesar da importância do indicador, o dado por si só não gera informação; ele precisa ser processado para gerar conhecimento, de forma a possibilitar a tomada de decisão por parte dos gestores (Crawford, 1994; Lira, 2007; Pomi, 2002; Rozados, 2005).

O processamento da informação gerada se dá através da interpretação. A interpretação dessa informação culmina com a geração do conhecimento e de sua utilização para gerar novas ideias, resolver problemas ou tomar decisões (Crawford, 1994; Lira, 2007; Pomi, 2002; Rozados, 2005). O conhecimento deriva da interpretação da informação. O conhecimento, a partir dos indicadores de ARH, serve estrategicamente como diretriz para as ações (Crawford, 1994; Lira, 2007; Pomi, 2002; Rozados, 2005).

## **2.2 Tomada de decisão e mensuração da ARH**

Vários modelos foram propostos na tentativa de descrever como as pessoas tomam decisões - alguns defenderam as perspectivas racionais da escolha e outros a cognitiva (Nunes, 2006).

A decisão racional funda-se no modelo do *homo economicus*, na Teoria Clássica da Decisão, que se fundamentou na ideia de que os sujeitos, após avaliarem todas as

alternativas, são capazes de tomar decisões otimizadas pela análise das oportunidades e dos riscos envolvidos em sua escolha. A racionalidade econômica acredita que as ações possíveis do processo decisório já são conhecidas, *a priori*, por quem decide (Nunes, 2006). Contudo, imaginar que as decisões são tomadas levando em conta o modelo de racionalidade é ingênuo. Muitos gestores realizam o processo decisório de maneira intuitiva, não se valendo de dados de análise (Vergara, 2006).

Assim, para a tomada de decisão, dois fatores são essenciais: a racionalidade e a medição (Bernstein, 1997). A decisão passa por uma escolha de fazer algo ou não fazer. Ela é tomada em função de um alcance de algum objetivo (Baron, 1994). Considera-se, como defendido por Mintzberg *et al.* (1976), que o processo decisório não é um pacote único; ele é composto de inúmeras subdecisões que não mantêm relação de sequência entre si, trazendo a esse processo a característica de aleatoriedade. O processo decisório estratégico constitui-se de três fases: identificação, desenvolvimento e seleção, que serão investigados na análise das decisões gerenciais.

A ação é um elemento importante no processo de utilização do indicador, pois é nela que se verifica se o indicador está sendo ou não usado pelos gestores para gerenciar suas equipes. Os indicadores de recursos humanos adquirem papel estratégico à medida que se constituem como diretriz para a ação (Pomi, 2002). De acordo com Mintzberg e Quinn (1998), existem três níveis de ação contínuos, para a ação gerencial, ocorrendo equívoco quando os gerentes escolhem um destes níveis de atuação: a) Nível da informação: neste nível os gerentes despendem grande esforço ao fluxo da informação, sendo chamados de “centros nervosos”; b) nível pessoal: os gestores são vistos como “centro de energia”, capazes de motivar, liderar, unir os indivíduos para a ação e missão empresarial; e c) nível de ação: os gestores utilizam o papel de “fazer”. Quando eles conseguem que as ações sejam realizadas para o cumprimento do propósito empresarial, eles se tornam os “centros conceituais de suas estratégias”.

Aplicando-se tais conceitos na questão da mensuração da ARH, o primeiro aspecto a se ressaltar é que quem é responsável por gerenciar pessoas nas organizações são os gestores de linha (Davel & Vergara, 2013; Wood, 2004). Cabem aos gestores todas as decisões relativas à sua equipe, devendo a ARH fornecer suporte para que essas decisões sejam as melhores possíveis.

Corroboram com essa visão Becker *et al.* (2001), Fernandes (2004) e Fischer (1998 e 2002) ao defenderem que o indicador poderá servir como ferramenta de informação para auxiliar os gestores na tomada de decisão contribuindo para um gerenciamento eficaz e impulsionando a empresa a ser uma boa competidora, destacando as pessoas como fonte de vantagem competitiva para o negócio, bem como a necessidade de mensuração dos resultados da ARH.

Um sistema de mensuração eficiente produz dois resultados: melhora o processo decisório e fornece feedback útil para avaliação da atual estratégia de RH, o que pode possibilitar melhora nas tomadas de decisões futuras (Becker *et al.*, 2001; Fernandes, 2004 e Fitz-enz, 2001). O indicador só terá valor se for capaz de traduzir as necessidades dessa organização e se for utilizado nos processos decisórios: “o principal valor dos indicadores sobre a gestão de pessoas é sua utilização

estratégica como diretriz para as ações - são sinalizadores” (Pomi, 2002, p. 265). O indicador não deve ser utilizado apenas para gerar tabelas e gráficos que nada agregam ao gerenciamento, medindo só por medir.

Dessa maneira, os indicadores de recursos humanos apresentam-se como uma ferramenta estratégica importante para a tomada de decisão e ação gerencial. “Medir é produzir informações utilizando indicadores, e fazer uso de indicadores é gerenciar com base em informações” (Fernandes, 2004, p. 4).

### **3 Metodologia**

Para atingir o objetivo proposto, identificar como os gestores da Instituição de Ensino têm utilizado os indicadores de ARH para a tomada de decisão gerencial, foi desenvolvido estudo de caso de caráter descritivo e qualitativo. Optou-se pelo estudo de caso, visando à busca do conhecimento e entendimento profundo e exaustivo de uma única unidade de análise, aqui denominada Instituição de Ensino, em função de sua não identificação e sigilo ético (Collis & Hussey, 2005).

A Instituição de Ensino é uma organização de educação que oferece cursos de capacitação profissional, ensino técnico, graduação, graduação tecnológica, extensão e pós-graduação no estado de Minas Gerais. Ela foi escolhida para realização do estudo de caso em função de ser a instituição na qual a pesquisadora realiza seu trabalho voltado para a mensuração de resultados na ARH e ter informado, em uma pesquisa de satisfação realizada em janeiro de 2015, desconhecimento de 29% dos gestores em relação aos indicadores de RH da Instituição de Ensino.

A coleta de dados se deu por meio de análise documental e de entrevistas semiestruturadas, permitindo fornecimento de informações sobre atitude, sentimentos e opiniões, valendo-se de questões subjetivas voltadas para as motivações do sujeito (Collis & Hussey, 2005; Oliveira, 2012; Yin, 2010).

Optou-se pela escolha do corpo gerencial estratégico da Instituição como unidade de observação. A escolha se deu após exploração documental, que revelou que os indicadores de recursos humanos são direcionados para esse público. O corpo gerencial estratégico é composto de 11 gestores. Para a pesquisa qualitativa, a unidade de observação foi composta por esse nível: diretores executivos (três) e gerentes de unidades (cinco). Três gerentes de unidades optaram pela não participação na pesquisa.

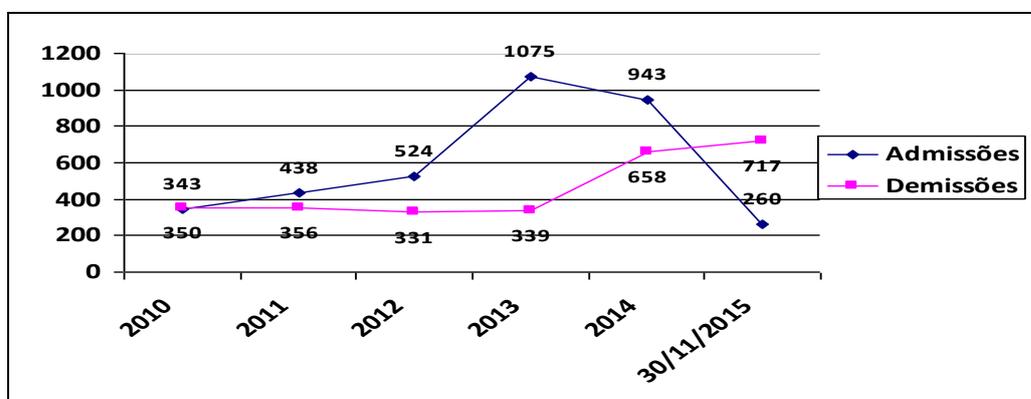
Os entrevistados estão na faixa etária entre 35 e 50 anos de idade, o que ocorre tanto com os cargos gerenciais quanto de direção. Em relação ao tempo de serviço, a maioria possui até cinco anos de casa. Apenas um dos entrevistados tem mais de 11 anos, havendo 17 anos que está na Instituição de ensino. Destaca-se que o diretor geral e o diretor assistente têm três anos que estão nessa função, enquanto o diretor de produção tem dois anos de casa, mas menos de um ano que está exercendo essa função de direção.

Com o intuito de preservar o anonimato e permitir mais liberdade de expressão, firmou-se o compromisso da confidencialidade com todos os entrevistados que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) no momento

da entrevista. Para apresentação dos dados, as entrevistas foram nomeadas da seguinte forma: DG – diretor geral; DA – diretor assistente; DP – diretor de produção e G1 a G5 – gerentes de unidades.

#### 4 Resultados

A Instituição de Ensino (nome fictício) na qual foi realizada a pesquisa empírica, em seu Planejamento Estratégico Plurianual 2011-2015 (dados da Instituição de Ensino), elaborado em 2010 pela alta direção e pelo corpo gerencial, estabeleceu como meta a expansão de suas unidades e produtos, a fim de absorver as demandas do mercado, além de absorver muita demanda de curso do programa do PRONATEC, levando os produtos e serviços da Instituição a um número cada vez maior de pessoas (Relatório de Gestão da Instituição de Ensino, 2014). Essa expansão culminou em elevação da movimentação de pessoal, com número crescente de admissões até o ano de 2014, conforme apresentado na Figura 2.



**Figura 2** - Evolução das admissões e desligamentos.

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados do sistema de informática da Instituição de Ensino.

Observa-se que houve tendência ao crescimento da Instituição, do ano de 2010 até 2014, tendo como ápice o ano de 2013, quando a ARH processou 1.075 admissões em seu quadro de pessoal, de forma a atender à expansão prevista no Planejamento Plurianual e o grande volume advindo do PRONATEC. Paralelamente ao aumento no número de contratações do ano de 2010 até o ano de 2014, tem-se média de 339 demissões por ano. Em 2014, houve aumento no número de demissões, mas ainda se mantinha elevada contratação. A partir de 2015, essa tendência se modificou, sobrepondo-se o número de desligamentos ao de admissões. Esse ano foi marcado pela crise econômica no país e pela redução na oferta de cursos do PRONATEC anunciadas pelo Ministério de Educação (Globo, 2015).

A ARH tem tido atuação efetiva, tanto no sentido de atingir a meta proposta no Planejamento Plurianual, quando ocorreu a expansão do quadro de pessoal, como frente à atual crise, quando a Instituição vem criando novas metas comerciais e organizacionais e readequando o seu quadro funcional. A ARH tem participado ativamente em parceria com os demais setores nesse estudo do redimensionamento funcional (Documentos internos da ARH da Instituição de Ensino).

Para a realização das práticas da ARH, que vão além dessa movimentação de pessoal, a área de RH da Instituição é composta de uma gerência geral, que é subdividida em quatro áreas: desenvolvimento humano, desenvolvimento organizacional, SESMT e Administração de Pessoal (Documentos internos da ARH da Instituição de Ensino).

A coordenação de desenvolvimento humano se responsabiliza pelas rotinas e práticas de recrutamento e seleção; de treinamento e desenvolvimento dos funcionários por meio da oferta de treinamentos e concessão de benefício da bolsa estímulo educacional.

As rotinas e práticas ligadas à saúde e segurança do trabalho são de responsabilidade do setor do SESMT, que também pertence à gerência, desenvolvendo um trabalho voltado para controle e prevenção da saúde e da segurança dos colaboradores. Existem na instituição programas de controle de obesidade, qualidade de vida e saúde financeira, que são de responsabilidade do SESMT, sendo executados pela assistente social da área em parceria com a nutricionista.

A coordenação de administração de pessoal responsabiliza-se por todas as rotinas de departamento de pessoal, uma vez que a instituição não possui contabilidade externa.

Na estrutura da gerência geral de RH também existe a coordenação de desenvolvimento organizacional, que dá suporte a todos demais setores dentro do RH, responsabilizando-se pelas práticas que envolvem cargos e remuneração, planejamento e orçamento e indicadores de ARH.

A ARH da Instituição de Ensino apresentou-se construída em tornos de técnicas, procedimentos e ferramentas funcionais. Mudanças recentes foram apontadas (Documentos internos da ARH da Instituição de Ensino) envolvendo o RH da Instituição de Ensino, como a mudança da atuação das analistas de RH de consultoras para parceiras do negócio (BPs – parceiras do negócio) e a proposta de reformulação dos indicadores de RH tendo a mudança de sua denominação para KPIs, indicadores-chave de desempenho. Tais mudanças são fruto da busca pela atribuição estratégica da ARH da instituição que migra de um papel burocrático e funcional para um papel mais voltado para o negócio da Instituição de Ensino (Becker et. al., 2001; Fernandes, 2004).

Percebe-se, portanto, uma tentativa de mudança em suas práticas tradicionais de RH para uma mais estratégica. Assim como se pode perceber: a) Na utilização de ferramentas como o *Predictive Index* (PI), que se trata de uma ferramenta de sistema de gestão executiva que mensura o comportamento dos profissionais da Instituição, relacionado ao trabalho e suas necessidades motivadoras. (O *Predictive Index*, 2015). b) Além do o plano de implantação de outras como o *Nine Box*, ferramenta que pretende, por meio do cruzamento entre desempenho e potencial, avaliar cada membro da equipe e colocá-lo em um quadrante que vai de um a nove, sendo que cada eixo é dividido em três cortes: baixo, médio e alto (Exame.com, 2014).

Em relação aos indicadores regularmente acompanhados pela área de ARH da Instituição de Ensino. A pesquisa documental revelou que os indicadores de RH são monitorados de forma sistemática pela instituição, sendo apresentados mensalmente para o DG e os gerentes de unidades, trazendo a sua evolução e análises detalhadas em se tratando do quadro operacional (professores e orientadores de cursos) e do quadro administrativo.

A instituição divide seus indicadores em oito grupos, a saber: força de trabalho, áreas de *staff*, distribuição interna de valor, atração, contratação e retenção, treinamento, saúde e segurança do trabalho, administração de pessoal e processos internos de recursos humanos. São monitorados cerca de 36 indicadores de RH.

Apenas o DG tem acesso a todos esses indicadores produzidos pela ARH. O DA declarou ter pouco acesso aos dados e ter participado no passado de algumas apresentações, no entanto, ele revelou não ter mais acesso aos indicadores de RH da instituição. O mesmo ocorreu com o DP, só que, nesse caso, ele desconhecia a existência dos indicadores e a apresentação que é realizada aos gerentes de unidades pelas analistas de RH das regionais.

Em relação aos gerentes de unidades, todos acessam os indicadores, entretanto, eles são apresentados de forma mais específica ao que tange à regional de atuação, não tendo agrupamento e sem muito detalhamento, diferentemente do apresentado ao DG.

As declarações demonstram uma estrutura centralizadora sem muito compartilhamento de informações. As informações ficam retidas em sua grande maioria com o DG e os gerentes de unidades, sendo o primeiro o maior responsável pela construção das estratégias da instituição e o segundo responsável pela execução da estratégia nas pontas. Essa ausência de informação referente aos indicadores de RH detectada nas falas dos dois diretores e anteriormente, nos próprios registros documentais da instituição, pode acabar contribuindo para a geração de certo descrédito dos diretores em relação à área de RH – “Os recursos humanos da instituição vêm, historicamente, sendo muito reativo e pouco proativo” (DA). “Quando buscamos informações ao RH junto com o DP, as obtemos, mas de uma forma muito mais reativa do que proativa” (DP).

Percebe-se, nas falas de ambos, que a ARH é vista como uma área muito mais reativa do que ativa, sendo o próprio papel da área questionado, o que pode comprometer a sua credibilidade (Davel & Vergara, 2013, Lacombe, F., 2005). A falta de informação também pode resultar em aumento da falta de credibilidade da área. Zelar para que a informação seja difundida de forma estratégica também é uma das atribuições da área de RH (Fernandes, 2004; Pomi, 2002; Rozados, 2005).

A falta de credibilidade da área de RH é tema recorrente nas discussões teóricas, sendo, muitas vezes, atribuída à dificuldade de mensuração das suas ações ou a não estar atrelada à estratégia da organização (Becker et al., 2001; Fitz-enz, 2001; Lacombe, F., 2005). A falta de credibilidade dos dados também aparece na literatura como um dos fatores que contribuem para diminuir a credibilidade da ARH (Fernandes, 2004; Lacombe, F., 2005; Pomi, 2002; Rozados, 2005).

O nível de credibilidade em relação aos dados da instituição foi unânime em todos os gestores, no entanto, apesar dos dados gerados pela ARH serem confiáveis, as informações não são vistas da mesma maneira. A maioria dos entrevistados, com exceção do DG, disse que as informações produzidas pelos indicadores de RH eram superficiais, carecendo de mais detalhamento para auxiliar na tomada de decisão e ação gerencial, além da ARH ser classificada pelos demais diretores como uma área mais reativa, o que afeta muito a credibilidade da ARH

Listou-se alguns indicadores de ARH da Instituição de Ensino que estão sendo utilizados pelos gestores para a tomada de decisão gerencial: evolução da hora extra, inconsistências do ponto eletrônico, evolução de PCD, proporção de cargos administrativos em relação a cargos de produção, evolução de desligamentos e indicador referente a quantitativo de funcionários com obesidade, realizada pela assistente social dentro dos projetos de qualidade de vida e de controle de obesidade de sua responsabilidade, em parceria com a nutricionista.

Embora o modelo de indicadores de ARH tenha sido formulado em função dos processos funcionais da Instituição de Ensino, a análise das entrevistas indicou que a maioria dos gestores já fez uso de algum indicador de ARH na tomada de decisão e ação gerencial. Esse dado é muito importante, uma vez que demonstra a utilidade dos indicadores e a ação dos gestores no uso dos indicadores de ARH. Mesmo que dois dos gestores respondentes (G2 e G3) não tenham se lembrado de terem utilizado algum indicador da ARH, o fato de todos eles concordarem sobre a importância e contribuição do sistema de mensuração da ARH possibilita à área despende esforços para melhorá-lo e para conscientizar os gestores sobre a contribuição e alinhamento do mesmo à estratégia organizacional.

A pesquisa, ainda, revelou que a facilidade proporcionada pela utilização dos indicadores se dá a partir do momento em que eles estejam alinhados às metas organizacionais. Com isso, podem contribuir para melhor resultado na instituição, o que já abordado e definido na pesquisa empírica.

Em relação ao alinhamento dos indicadores de ARH à estratégia da instituição, a pesquisa captou falta de concordância entre os gerentes, sendo que quatro concordaram perceber o alinhamento estratégico (DG; DA; G4 e G5) e os outros três não (G1, G2 e G3). Já o diretor de produção optou por não responder sobre esse assunto, por desconhecer quais são os indicadores de RH trabalhados na Instituição de Ensino: “ Por não acessar os indicadores, eu nada posso dizer sobre este assunto”.

O que pode ter ocasionado essa visão diferenciada pode ter sido a própria interpretação do tema. Como a ARH faz acompanhamento sistematizado dos indicadores frente às ações funcionais desenvolvidas, isso pode ter levado os respondentes a terem percebido esse alinhamento. Nas respostas foram aludidas questões como a expansão e retração por um dos gerentes e o monitoramento de PCD. Estes indicadores refletem a característica funcional e processual do sistema, que está diretamente ligado ao modelo burocrático e centralizador da Instituição de Ensino. Portanto, os indicadores de RH refletem tanto o desempenho funcional da área como também a estratégia da Instituição. Dessa maneira, os indicadores acompanhados pela ARH demonstram estar ligados ao negócio da Instituição.

Em relação às dificuldades encontradas pelos gestores na utilização dos indicadores, muitos dos entrevistados disseram que eles são apresentados de forma genérica, sem muito detalhamento, o que dificulta sua leitura e interpretação para a geração de conhecimento e, conseqüentemente, para uma tomada de decisão e posterior ação (G1, G2, G3, G4 e G5). A dificuldade de utilização pode ser atribuída aos próprios indicadores, à sua interpretação pelos gestores e ao conhecimento da estratégia da instituição.

Na instituição pesquisada, o conjunto de indicadores parece estar respondendo às demandas da administração central e do próprio negócio da organização. Dessa maneira, a ARH pode ser considerada estratégica, à medida que consegue conduzir os gestores a pensarem sobre essas questões, de maneira a clarear o negócio da organização, e a trabalharem de modo a buscar melhorias em todos os processos.

## **5 Considerações finais**

Os resultados apresentados indicam que na elaboração dos indicadores, embora a pesquisadora tenha recorrido à literatura para elaborar o modelo de mensuração para a Instituição, este ainda se encontra em fase operacional. No entanto, esses indicadores parecem estar alinhados à estratégia da Instituição de Ensino, que adota um modelo de gestão burocrático e de comoditização da educação, similar ao da maioria das instituições de ensino superior no Brasil.

A pesquisa, ainda, revelou que a maioria dos gestores da Instituição de Ensino pesquisada já fez uso de algum indicador, dos 36 indicadores voltados para a operação de ARH, na tomada de decisão e ação gerencial. O grande volume de indicadores acompanhados pela ARH pode dificultar a sua utilização pelos gestores em relação à transposição dos dados e informações para o conhecimento que dê subsídios à tomada de decisão. Essa é uma importante questão a ser investigada junto aos gestores como forma de melhoria, por meio do mapeamento de quais indicadores apresentam relevância para o acompanhamento mensal. Essa ação ganha importância uma vez que os indicadores de RH só contribuirão para melhoria nos resultados quando bem selecionados e construídos, quando demonstrarem a estratégia da instituição e forem utilizados no processo de decisão e ação gerencial (Becker et al., 2001; Fernandes, 2004; Fitz-enz, 2001; Pomi, 2002; Rozados, 2005).

O fato de todos os gestores concordarem sobre a importância e contribuição da utilização dos indicadores de RH possibilita à ARH da Instituição de Ensino despende esforços na elaboração de um sistema mais adequado e que venha a ser mais utilizado e contribua de fato para a tomada de decisão e ação gerencial.

Uma limitação apresentada pela pesquisa diz respeito à sua aplicação focada somente no quadro gerencial, sem considerar outros atores envolvidos no processo de utilização de indicadores de RH na tomada de decisão gerencial, tais como: as BPs, o gerente geral de RH, os coordenadores das áreas de desenvolvimento humano e organizacional. Além disso, não foram considerados os demais envolvidos no processo de construção dos indicadores de RH da área, como a analista de RH, que iniciou o processo de construção dos indicadores, além do analista de informática, que desenvolveram o sistema BI, ferramenta esta utilizada para extração e elaboração dos indicadores. Sugere-se que pesquisas futuras incluam os diferentes atores envolvidos no processo de mensuração da ARH.

Esta pesquisa traz como contribuição para a Instituição de Ensino pesquisada sugestão de algumas ações:

- a) Revisão dos indicadores: analisar quais indicadores dizem respeito à operação de RH e que interessam somente ao ARH; os que são exigência legal; os que são estratégicos e devem ser apresentados à direção; os táticos, focados nos gerentes; identificando junto aos diretores e gerentes quais indicadores poderiam auxiliar na tomada de decisão;
- b) periodicidade de apresentação e discussão com gestores;
- c) treinamento das consultoras BPs.

Entre as contribuições para o conhecimento acadêmico, os resultados desta pesquisa indicam que o papel estratégico da ARH não implica modelos de mensuração avançados e complexos, e sim a escolha do melhor modelo em função do negócio da organização. O sistema de mensuração da RH da Instituição apresentou elevado número de indicadores. Tal fato é apresentado no referencial teórico como problemático, por dificultar o monitoramento, além de muitas vezes esses indicadores não contribuírem para a estratégia do negócio. Entretanto, o modelo de gestão adotado pela Instituição pesquisada – educação como *comodity*, gestão burocrática e centralizadora – implica o volume de indicadores, uma vez que exige quantificação dos processos. Além disso, a Instituição conta com a exigência corporativa externa em relação aos indicadores de RH a serem acompanhados, o que contribui ainda mais para o volume de indicadores.

Apesar do modelo de indicadores utilizados pela ARH se pautar em um sistema funcional, ele parece responder adequadamente ao modelo de gestão da Instituição. Dessa maneira, pode ser estratégico optar por uma abordagem funcionalista, quando o negócio da empresa é pautado por procedimentos burocráticos e funcionais, o que, de certo modo, possibilita um questionamento em relação aos “modismos” existentes no campo da administração.

## Referências

- Baron J. (1994). *Thinking and deciding*. London, England: Cambridge University Press.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance - The HR scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bernstein, P. L. (1997). *Desafio aos deuses: a fascinante história do risco*. Rio de Janeiro: Campus.
- Boselie, P., Paawee, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1126.

- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas.
- Davel, E., & Vergara, S. C. (2013). *Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações* (6 ed., cap. 1, pp. 3-27). São Paulo: Atlas.
- Fernandes, D. R. (2004). Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista FAE*, 7(1), 1-18.
- Fischer, A. L. A (1998). *Constituição de modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. São Paulo, Tese (Doutorado) – Faculdades de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: M. T. L., Fleury. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Fitz-Enz, J. (2001). *Retorno do investimento em capital humano: medindo valor econômico do desempenho dos funcionários*. São Paulo: Makron Book.
- Globo (2015). *Dilma reduz quase pela metade vagas prometidas para Pronatec até 2018*. Recuperado de: <http://g1.globo.com/educacao/noticia/2015/09/dilma-reduz-quase-pela-metade-vagas-prometidas-para-o-pronatec-ate-2018.html>.
- Helou Filho, E. A., & Otani, N. (2007 jan-abr). A utilização de indicadores na administração pública: a lei nº 12.120/2002 do estado de Santa Catarina. *Revista de Ciências da Administração*, 9(17), 111-131.
- Lacombe, B. M. (2005). *Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras*. Doutorado (Administração de Empresas) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Lira, W. S. (2007). *Processo de decisão do uso da informação e a gestão do Conhecimento*. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B (1998). *O processo da estratégia*. (3. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of "unstructured" decision process. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Nunes, J. M. G. (2006). *Fundamentos de Psicologia: linguagem e cognição*. Rio de Janeiro: LTC.
- O Predictive Index - PI (2015). *Sistema de gestão executiva*. Recuperado de: <http://www.pibrasil.com/produtos>.

- Oliveira, D. M. T (2012). Introdução à pesquisa qualitativa. *In: D. M., Perdigão, M., Herlinger, & O. M., White, (orgs). Teoria e prática da pesquisa aplicada* (pp.100-108). São Paulo: Elsevier.
- Pomi, M. R. (2002). Indicadores de desempenho em gestão do capital humano. *In: G., Gustavo, & M. Boog. (org.). Manual de gestão de pessoas e equipes.* (v. 1, Cap. 15, pp. 261-281). São Paulo: Gente.
- Pronatec (2011). *Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego.* Recuperado de: <http://pronatec.mec.gov.br/index.php>
- Revista Educação (2013). *Cursos técnicos em nova fase.* Recuperado de: <http://revista.educacao.com.br/textos/195/cursos-tecnicos-em-nova-fase-292318-1.asp>
- Revista Exame (2014). *O 9 Box em xeque.* Recuperado de: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-RH/edicoes/34/noticias/o-9-box-em-xeque>.
- Rozados, H. B. F (2005 jul.-dez.). Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 3(1), 60-76.
- Tibola, J. A. (2012). *Práticas de gestão de pessoas, alinhamento pessoa-ambiente de trabalho e performance organizacional: um estudo nas “melhores empresas para você trabalhar” no Brasil.* Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade Positivo, Curitiba.
- Tonelli, M. J., Lacombe B. M. B., & Caldas, M. P. (2002). Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. *In: G. G., Boog, & M. Boog (orgs.). Manual de gestão de pessoas e equipes.* (pp 59-84, v. 1). São Paulo: Gente.
- Ulrich, D., Allen J., Brockbank, W., Younger, J. & Nyman, M. (2011) *Construindo os recursos humanos de fora para dentro: as transformações do RH.* Porto Alegre: Bookman.
- Vergara, S. C. (2006). *Gestão de Pessoas.* (5. ed.). São Paulo: Atlas.
- Wood Jr., T. (2004) Mudança organizacional e transformação da função de recursos humanos. *In: T. Wood Jr. (Org.). Mudança organizacional.* (pp. 268-289). São Paulo: Atlas.
- Wright, P. P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos.* (4. ed.). Porto Alegre: Bookman.