

**Fundação Pedro Leopoldo**  
**Mestrado Profissional em Administração**

**A Utilização de Indicadores de recursos Humanos para a Tomada de Decisão Gerencial: Um Estudo de Casa em uma Instituição de ensino de Minas Gerais**

**Andréa Ruas Veliq**

**Pedro Leopoldo**  
**2015**

**Andréa Ruas Veliq**

**A Utilização de Indicadores de recursos Humanos para a Tomada de Decisão Gerencial: Um Estudo de Casa em uma Instituição de ensino de Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em organizações.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Vera L. Caçado.

**Pedro Leopoldo**  
**Fundação Pedro Leopoldo**  
**2015**

V437u

Veliq, Andrea Ruas

A utilização de indicadores de recursos humanos para a tomada de decisão gerencial: um estudo de caso em uma instituição de ensino de minas gerais [manuscrito]/ Andrea Ruas Veliq. – Pedro Leopoldo, 2015.

127 f., enc.

Dissertação (mestrado em Administração, área de concentração – Gestão em organizações): Fundação Pedro Leopoldo.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Vera L. Caçado

1. Administração – recursos humanos. 2. Recursos Humanos – indicadores. 3. Gestão – recursos Humanos . I. Caçado, Vera L.. II. Título.

CDD: 658.3

CDU: 658

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: "A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS PARA A TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL: Um estudo de caso em uma Instituição de Ensino de Minas Gerais".

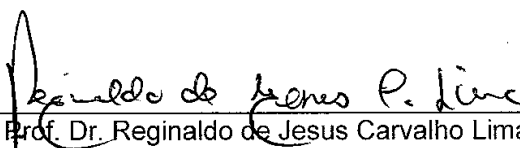
Nome da Aluna: **ANDRÉA RUAS VELIQ**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



---

Profa. Dra. Vera L. Cançado – Orientadora



---

Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima



---

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna

Pedro Leopoldo (MG), 29 de dezembro de 2015.

Dedico esse trabalho a todos aqueles que acreditam nos seus sonhos e vêem neles a possibilidade de contribuir para a construção de novas realidades.

## **Agradecimentos**

A Deus seja minha gratidão por todo Seu cuidado e pela concessão de força e sabedoria para o alcance dos meus sonhos.

Estendo os meus agradecimentos aos meus amados pais, por todo amor a mim dedicado e pelos exemplos de vida e determinação, colaborando para a construção da pessoa que sou hoje.

Aos meus queridos irmãos, aos amigos, e à minha adorável sogra, o meu muitíssimo obrigada, por todo apoio no decorrer da minha jornada.

Elias, Geraldo, Luís, Sabrina e Vivian, companheiros do mestrado, agradeço a vocês pela amizade e contribuição na minha vida estudantil, como também na elaboração da minha dissertação.

À minha tão querida orientadora, Dra. Vera L. Cançado, obrigada pela maestria com que dedica sua vida ao ensino e à sua contribuição aos estudos e pesquisas na área de Gestão de Pessoas. Eu a admiro pela pessoa tão ética, dedicada e compromissada que é algo raro hoje em dia.

E é claro, ao meu “nindo” esposo, meu presente de Deus. Valeu pelo companherismo, pela “coorientação” em meu trabalho (rs) e por ser a pessoa que tem tornado meus dias mais agradáveis.

“Existem dois mundos: o mundo que podemos medir com régua e compasso e o que sentimos com nosso coração e imaginação”.

Leigh Hunt.

## Resumo

A Administração de Recursos Humanos (ARH) nas organizações vem passando por intensas modificações, evoluindo da atuação burocrática do antigo departamento de pessoal para o papel estratégico, atrelado ao negócio da organização. Tais mudanças intensificaram a necessidade de mensuração dos resultados da ARH e sua contribuição para a estratégia da organização. O objetivo desta dissertação 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). Apesar do volume de indicadores, a instituição só acompanha dois indicadores financeiros, que são o custo de treinamento, de hora extra e a representação do custo de rescisão sobre o custo total de pessoal. Observou-se que dois diretores não têm acesso ou conhecimento desses indicadores de ARH da instituição. Esses indicadores são apresentados mensalmente para o diretor geral pela analista responsável por sua elaboração, pelo coordenador e pelo gerente geral da ARH. Para os gerentes de unidades, os indicadores são apresentados pelas analistas de RH que atendem às unidades educacionais, ressaltando-se, entretanto, problemas de interpretação dos indicadores de ARH. 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. Esses resultados revelaram a possibilidade de rever o conteúdo e a forma dos indicadores da instituição, bem como a sua divulgação entre os gestores e a preparação das analistas.

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



## ABSTRACT

Human Resource Management (HRM) in organizations has changed dramatically, and has evolved from old Staff department bureaucratic practice to a more strategic function, in tune with the organization's business. Such changes have deepened the need of measuring HRM results and its contributions to the organization's strategy. The aim of this thesis 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. However, despite the volume of indicators, the institution only uses two financial indicators - training cost, overtime costs and the representation of termination cost on the total cost of staff. It was observed that two CEOs don't have access to or knowledge about those indicators. In a monthly basis, the Coordinator, the HRM General Manager and the analyst in charge of generating the indicators give a presentation to the Managing Director. HR analysts servicing the educational units present the indicators to Unit managers. It is important to highlight that problems related to interpretation of HRM indicators may occur. 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. Such results also revealed the possibility for reviewing the content and form of indicators applied by the institution, as well as their propagation amongst managers and analysts' preparation.

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

## Lista de figuras

<b>Figura 1 - Hierarquia dos indicadores.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 2 - A perspectiva do cliente.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 3 - Transformando a arquitetura de RH em ativo estratégico. ....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 4 - Indicadores em gestão de capital humano.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 5 - Modelo geral do processo decisório estratégico.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 6 - Três níveis de ação evocativa.....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 7 - Quadro de referência da pesquisa.....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 8 - Estrutura organizacional da instituição. ....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 9 - Evolução das admissões e desligamentos.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 10 - Evolução do quadro funcional.....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 11 - Evolução do quadro funcional mensal.....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 12 – Setorização da Gerência Geral de Recursos Humanos.....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 13 – Indicadores de recursos humanos utilizados pela instituição de ensino pesquisada.....</b>	<b>84</b>

## Lista de tabelas

<b>Tabela 1 - Fases históricas do RH e a atividade do profissional .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabela 2 - <i>Scorecard</i> do capital humano de uma empresa.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabela 3 - Elementos de análise do fluxo do processo de tomada de decisão gerencial com a utilização de indicadores da ARH.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabela 4 - Categorias de análise para elaboração do roteiro de entrevista..</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 5 - Síntese da metodologia.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 6 - Indicadores de RH acompanhados pela instituição de ensino.....</b>	<b>85</b>

## Lista de abreviaturas e siglas

ARH - Administração de Recursos Humanos

BI - *Business Intelligence*

BP - *Business Partners*

BSC - *Balanced Scorecard*

CEO - *Chief Executive Officer*

DA - Diretor assistente

DG - Diretor geral

DP - Departamento de Pessoal

DPessoal - Diretor de produção

EUA - Estados Unidos da América

FTE - Trabalhadores temporários

GP - Gestão de pessoas

HPWS - Sistema de trabalho de alto desempenho

MEC - Ministério da Educação

MPA - Mestrado Profissional em Administração

PCD – Pessoa com deficiência

PRONATEC - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

PI - *Predictive Index*

RH - Recursos Humanos

ROI - Retorno sobre o investimento

SESMT - Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho

T&D - Treinamento e Desenvolvimento

TI - Tecnologia da informação

## Sumário<sup>1</sup>

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Referencial Teórico.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1</b>	<b>Administração de recursos humanos: panorama histórico .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2</b>	<b>A mensuração de resultados na ARH.....</b>	<b>27</b>
	<i>2.2.1 Conceituando indicadores da ARH.....</i>	<i>28</i>
	<i>2.2.2 O Balanced Scorecard em RH.....</i>	<i>32</i>
	<i>2.2.3 Scorecard em capital humano.....</i>	<i>37</i>
<b>2.3</b>	<b>Tomada de decisão gerencial utilizando a mensuração da ARH.....</b>	<b>41</b>
	<i>2.3.1 Modelos de tomada de decisão.....</i>	<i>41</i>
	<i>2.3.2 Tomada de decisão e mensuração da ARH .....</i>	<i>46</i>
<b>2.4</b>	<b>Críticas à administração de recursos humanos e à mensuração da ARH47</b>	
	<i>2.4.1 A questão da credibilidade da ARH .....</i>	<i>47</i>
	<i>2.4.2 A questão da subjetividade na ARH .....</i>	<i>52</i>
<b>3</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>61</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>61</b>
<b>3.2</b>	<b>Quadro de referencia .....</b>	<b>62</b>
<b>3.3</b>	<b>Unidade de análise e de observação .....</b>	<b>66</b>
<b>3.4</b>	<b>Técnica de coleta de dados.....</b>	<b>67</b>
<b>3.5</b>	<b>Técnica de análise dos dados.....</b>	<b>70</b>
<b>4</b>	<b>Apresentação e Discussão dos Resultados.....</b>	<b>73</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização das práticas da ARH na Instituição de Ensino .....</b>	<b>73</b>
<b>4.2</b>	<b>Indicadores de ARH da Instituição de Ensino .....</b>	<b>82</b>
<b>4.3</b>	<b>Tomada de decisão gerencial utilizando os indicadores de ARH da Instituição de Ensino .....</b>	<b>93</b>
	<i>4.3.1 Contribuição dos indicadores de RH: facilidades e dificuldades em sua utilização na tomada de decisão gerencial .....</i>	<i>106</i>
<b>5</b>	<b>Considerações Finais.....</b>	<b>110</b>

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2015.

<b>Referências .....</b>	<b>119</b>
<b>Apêndice A - Aderência do Projeto à Linha de Pesquisa .....</b>	<b>125</b>
<b>Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>126</b>
<b>Apêndice C - Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>127</b>

## 1 Introdução

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, Huselid, & Ulrich, 2001; Davel & Vergara 2013; Dessler, 2003; Lacombe, B., 2005; Oltramari, Paula e Ferraz, 2014; Tonelli, Lacombe & Caldas 2002; Wood, Tonelli & Cooke, 2011). 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). Frente a essas várias denominações, optou-se nesta dissertação pela utilização do termo Administração de Recursos Humanos (ARH), pois na empresa onde foi realizado o estudo empírico é utilizada essa denominação.

Nos primórdios da ARH, o profissional de recursos humanos (RH) concentrava-se no gerenciamento de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções administrativas e legais. Estabelecendo-se como campo teórico e prática social, a partir da década de 1970 a ARH fundou-se nas abordagens da Psicologia industrial, focando as diferentes funções operacionais e comportamento humano nas empresas. As décadas de 1980-1990 culminaram com o surgimento da perspectiva estratégica para a ARH, levando em conta as abordagens sistêmica e contingencial e propondo novos conceitos relevantes para a gestão, como a flexibilidade, o comprometimento e a qualidade e principalmente o alinhamento das funções ou processos com a estratégia organizacional (Davel & Vergara, 2013; Lacombe, F. 2005).

Na atual visão empresarial, a ARH assume um papel estratégico, voltado para contribuir com o contexto do negócio e agregar valor à organização (Becker *et al.*, 2001; Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman, 2011). Essa abordagem mais recente vem sendo denominada de modelo transformativo (Wood, 2004) ou modelo competitivo (Fischer, 1998, 2002; Lacombe & Tonelli, 2001), destacando

as pessoas como fonte de vantagem competitiva para o negócio e a necessidade de mensuração dos resultados da ARH.

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). Segundo Rummler e Bracher (1994, p. 67), “se o desempenho não está sendo medido, não está sendo gerenciado”. Para medição do desempenho são utilizados indicadores que representam um resultado atingido em determinado processo ou característica do produto final resultante, que podem estar contidos em um sistema maior de mensuração (agrupamento de indicadores). Assim, os sistemas de mensuração tornam-se essenciais para o gerenciamento. E para que eles se tornem eficazes devem servir a dois importantes objetivos: orientar o processo decisório em toda a organização e constituir base para avaliação do seu desempenho, indo além dos indicadores financeiros (Becker *et al.*, 2001).

Partindo desse princípio, é necessário à ARH o desenvolvimento de meios para demonstrar sua efetiva contribuição para o desempenho da empresa, por meio de indicadores que devem servir estrategicamente como diretrizes para ações e decisões organizacionais (Pomi, 2002). Faz-se necessário, portanto, um conjunto mais completo de indicadores para avaliar as atividades de recursos humanos e sua contribuição para agregação de valor, tanto orientado para o melhor desempenho organizacional como para o desenvolvimento das pessoas ou do capital humano nas empresas (Milcovick & Boudreau, 2000).

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). Embora a medida das competências estratégicas seja fundamental e simples, poucas empresas são capazes de construí-la, porque seus sistemas de recursos humanos e planejamento não conseguem responder a três perguntas básicas: a) quais são as competências necessárias? b) o que existe atualmente? c) qual é a deficiência? (Kaplan & Norton, 1997). Becker *et al.* (2001) complementam relatando que em suas atividades de ensino e consultoria a executivos sempre se



defrontam com o mesmo paradoxo: a evidência de que o RH é capaz de contribuir para o êxito dos negócios não significa que esteja de fato contribuindo com eficácia para o sucesso de determinada empresa. O desenvolvimento de competências em mensuração é de fato importante, podendo contribuir para o gerenciamento das pessoas de modo a gerar valor para empresa, mas poucos gestores, seja de RH ou de outras áreas, são competentes nesse assunto.

A identificação dos principais indicadores de desempenho da área complica-se ainda, uma vez que eles compõem um conjunto específico em cada empresa. Esse conjunto deve estar atrelado à eficiência dos processos e à geração de valor, devendo ainda haver equilíbrio entre indicadores operacionais e estratégicos (Becker *et al.*, 2001; Fitz-enz, 2001; Lacombe, F., 2005). Esses indicadores 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).

A tarefa de gerenciar pessoas em uma organização é de responsabilidade dos gestores de linha, cabendo à ARH dar suporte (Davel & Vergara, 2013; Ulrich, 1998; Wood, 2004). Os indicadores de ARH devem funcionar como uma ferramenta de informação para auxiliar os gestores na tomada de decisão:

A base de sustentação de um sistema de decisão é a informação, que deve ser bem preparada e difundida para todos os interessados. Um sistema de informação construído por indicadores fidedignos certamente contribui para um gerenciamento eficaz e impulsiona a empresa a ser uma boa competidora [...] a informação, para ser bem utilizada pela empresa, necessita ser traduzida em uma linguagem de uso comum e adequada para a análise e tomada de decisão (Fernandes, 2004, pp. 1 & 3).

Os indicadores constituem uma excelente ferramenta de suporte para os gestores no tocante à tomada de decisão e direcionamento das ações (Pomi, 2002). No entanto, a baixa expertise por parte dos profissionais na criação de indicadores

eficientes faz com que a sua utilização por parte dos gestores não se dê no campo estratégico (Becker *et al.*, 2001).

Tendo sua utilização iniciada na administração científica, os indicadores de recursos humanos surgiram pela necessidade de controle dos processos operacionais, valendo-se de medidas puramente punitivas em relação a faltas, atrasos e descontos salariais. Ainda hoje, grande parte dos gestores os utiliza com esse mesmo fim, gerando ceticismo quanto ao papel da ARH para o sucesso da organização (Becker *et al.*, 2001; Marras, 2011).

Em seus trabalhos de consultoria nos Estados Unidos da América (EUA), Becker *et al.* (2001) identificaram 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. Os indicadores isoladamente não traduzem a estratégia do negócio, impossibilitando que as decisões sejam tomadas. Cabe aos gestores conhecer melhor a estratégia da organização e proporem a construção de indicadores que estejam alinhados à missão e objetivos organizacionais, traduzindo a estratégia empresarial.

No entanto, a própria questão do alinhamento do indicador à estratégia da organização implica em a ARH “obedecer”, subordinar as suas ações aos propósitos empresariais (Clegg, 1996). Tal realidade pode acabar afetando a confiabilidade e a credibilidade da ARH, que volta a sua ação para concepção instrumental, adaptativa, e mesmo manipuladora do ser humano, sendo as pessoas vistas como recursos que devem ter rendimentos satisfatórios à empresa, esquivando-se da subjetividade do ser. A desconsideração da subjetividade dos funcionários pode contribuir para que a empresa seja um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio, entre outros males, afetando desde os níveis operacionais até cargos gerenciais. Este cenário pode resultar em um pior resultado e menor rentabilidade para organização (Chanlat, 1996).

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 conseqüente 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?

Pesquisa realizada em uma instituição de ensino em Minas Gerais, aqui denominada Instituição de Ensino, em janeiro de 2015, visando medir a satisfação dos gestores da instituição em relação aos serviços prestados pela área de ARH, indicou que 29% dos gestores desconhecem 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.

Assim, define-se como objetivo geral desta pesquisa identificar como os gestores da Instituição de Ensino estão utilizando os indicadores de ARH para a tomada de decisão gerencial.

Definem-se como objetivos específicos:

- a) Caracterizar as práticas da ARH na Instituição de Ensino.
- b) Identificar os indicadores regularmente acompanhados pela área de ARH da Instituição de Ensino.
- c) Identificar quais indicadores de ARH da Instituição de Ensino estão sendo utilizados pelos gestores para a tomada de decisão gerencial.
- d) Identificar de que forma os indicadores de ARH facilitam e dificultam a tomada de decisão na Instituição de Ensino.

Para atingir tais objetivos, 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.

Este estudo justifica-se pela atualidade e relevância do tema, na medida em que a ARH vem passando por transformações, principalmente no sentido de atuar como um parceiro estratégico, buscando o alinhamento das suas estratégias com as estratégias da empresa (Ulrich, 1998). Para que o RH possa se tornar parceiro estratégico, é necessário demonstrar como cria valor para a organização, definindo indicadores que traduzam os seus resultados (Becker *et al.*, 2001). Entretanto, pesquisas mostram dificuldades de se definir e utilizar indicadores de ARH, além de divergências em relação à mensuração do impacto das suas práticas nos resultados organizacionais. 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; Guest, 1999; Lacombe, B., 2005; Rogers & Wright, 1998; Tibola, 2012; Oliveira, Albuquerque & Muritiba, 2003).

A teoria tem revelado também problemas que decorrem, em parte, da própria complexidade e intangibilidade das ações da gestão de pessoas (Lacombe, B., 2005). A discussão teórica em torno do papel de RH tem trazido à tona outras fragilidades e questionado sua credibilidade, evidenciando-se a crítica à perspectiva da objetividade, em contraposição à subjetividade (Davel & Vergara, 2013).

A objetividade refere-se à visão racional, objetiva e quantificável. Nessa perspectiva, as pessoas são passíveis de serem controladas e motivadas, o foco está no “ter” em sobreposição ao “ser”. Já a subjetividade é entendida como aquilo que é fundamental ao ser humano, sendo expressa por meio de pensamentos, condutas, emoções e ações, tendo o foco no “ser” (Davel & Vergara, 2013).

As dificuldades na construção, na mensuração e na utilização de indicadores de desempenho da ARH, ressaltadas pela literatura baseada na perspectiva da objetividade, podem estar sendo reforçadas por outros aspectos que poderiam ser

mais bem entendidos pela perspectiva da subjetividade. Os resultados desta pesquisa poderão contribuir para a discussão do tema no campo científico, ao analisar esse problema sob diferentes perspectivas.

Em termos de contribuições para a Instituição na qual foi realizada a pesquisa, o mapeamento dos indicadores de ARH e a análise de sua utilização pelos gestores podem resultar em possível melhoria nas tomadas de decisões, tanto em relação às políticas e práticas da ARH como em relação à atuação dos gestores na tomada de decisões. Contribui ainda para uma reflexão sobre a ARH, podendo levar à revisão de seus indicadores e possivelmente de suas práticas. Tendo em vista a esfera pessoal e profissional, acredita-se que este trabalho favoreça o crescimento da autora como administradora e responsável pela produção de indicadores de RH na empresa em estudo, o que pode resultar em melhorias nos resultados apresentados pela equipe de ARH.

É importante ressaltar que este trabalho se justifica, ainda, por se inserir na linha de pesquisa “desafios em gestão de pessoas”, sob a coordenação da orientadora desta dissertação, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Vera L. Cançado (Apêndice A), na área de concentração “inovação e organização” do Mestrado Profissional em Administração (MPA) da Fundação Pedro Leopoldo. Desta forma, atende aos objetivos de um MPA, uma vez que investiga questões ligadas à estratégia e aos processos de gestão de pessoas, promovendo a capacitação e crescimento acadêmico e profissional e, principalmente, contribuindo para a solução de problemas na empresa investigada.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Este primeiro apresenta a introdução, com a contextualização do problema, a questão geradora, o objetivo geral e os específicos e a relevância do tema. O segundo capítulo foca a ARH, relatando a sua transformação ao longo dos anos, os desafios referentes à sua mensuração, a questão da credibilidade da ARH e a discussão da questão subjetividade na ARH. Abordam-se ainda a mensuração de resultados na ARH, a conceituação dos indicadores de RH, o *Balanced Scorecard* em RH e o *Scorecard* em capital humano. Por fim, discute-se o tema tomada de decisão gerencial, utilizando-se a mensuração da ARH. O terceiro descreve a metodologia de

pesquisa adotada para responder ao problema da dissertação, indicando a caracterização da pesquisa, o quadro de referência, unidade de análise e observação, técnica de coleta e de análise de dados. No quarto capítulo, apresentam-se os resultados e sua análise. Por fim, no quinto capítulo fazem-se as considerações finais. Seguem-se as referências e os apêndices.

## 2 Referencial Teórico

Este capítulo trata do tema da mensuração de resultados na ARH e da tomada de decisão gerencial. Inicialmente será definida a ARH, trazendo a sua transformação ao longo dos anos. Discute-se a mensuração de resultados na ARH, a conceituação dos indicadores de RH e o *Balanced Scorecard* em RH e em capital humano. Apresenta-se o tema tomada de decisão gerencial usando-se a mensuração da ARH. Por fim, discutem-se os desafios referentes à sua mensuração, a questão da credibilidade da ARH e a subjetividade na ARH.

### 2.1 Administração de recursos humanos: panorama histórico

Tudo começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhos com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeito de pagamento ou de desconto. Tal qual se faz hoje. Nesse campo pouco ou nada mudou (Marras, 2011, p. 5).

As transformações no ambiente das organizações impactaram os processos voltados para a condução e gerenciamento de pessoas no ambiente de trabalho, bem como a própria nomenclatura da área de recursos humanos, refletindo o ajustamento da sua denominação à contextualização histórica (Davel & Vergara, 2010; Dessler, 2003; Lacombe, B., 2005). Em relação à sua nomenclatura, a área passou do clássico Departamento Pessoal (DPessoal) para Departamento de Recursos Humanos e, a partir dos anos de 1990, a diferentes denominações: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão de Gente, Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Tonelli *et al.*, 2002).

As mudanças ocorridas na ARH refletem, portanto, as transformações do ambiente empresarial. A história de transição do DPessoal para uma atuação mais estratégica, tomando-se como referência Fischer (1998) e Oltramari *et al.* (2014), pode ser apresentada em cinco fases, conforme a Tabela 1.



**Tabela 1**

Fases históricas do RH e a atividade do profissional

Final do século XIX à I Guerra Mundial	Período entre guerras (1918-1945) DPessoal	Pós-Guerra até 1980 RH	1980-1990 GP-Estratégica	1990 à atualidade (capital humano) GP Competitiva
Organização vista como máquina	Transição para organização vista como organismo	Organização vista como organismo	Organização vista como cérebro, como culturas, como fluxos de transformação	Organização vista como cérebro, como culturas, como fluxos de transformação
“Capataz”	Chefe de Pessoal	Gerente de RH	Gerente de RH	Gerente de Pessoas
Selecionar Trabalhadores	Selecionar Trabalhadores	Subsistemas tradicionais de RH	Subsistemas tradicionais de RH	Subsistemas tradicionais de RH
Controlar o trabalho	Controlar o trabalho	Controlar o trabalho	Controlar o trabalho	Controlar o trabalho
Controlar faltas e efetuar pagamentos	Controlar faltas e pagamentos	Cumprimento das leis trabalhistas	Cumprimento das leis trabalhistas	Cumprimento das leis trabalhistas
	Cumprimento das leis trabalhistas	Relações Sindicais	Relações Sindicais	Relações Sindicais
			Desenvolvimento Organizacional	Desenvolvimento Organizacional
			Múltiplos papéis	Múltiplos papéis
				Gestor de Competitividade

Fonte: adaptado de Fischer, A. L. A (1998). *Constituição de modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo); Oltramari, A. P, Paula, M. J. M, Ferraz, D. (2014). *Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho* (p. 6). São Paulo: Atlas.

A primeira fase foi compreendida entre o final do século XIX e a 1ª Guerra Mundial e foi marcada pela intensificação dos processos industriais (Tonelli *et al.*, 2002). A Revolução Industrial foi o marco no desenrolar da história do trabalho humano, delineando novos modelos administrativos (Pacheco, 2009). Com a aplicação dos princípios taylorista-fordistas, as organizações passaram a ter crescente tendência à burocratização e rotinização dos processos de trabalho e da gestão. A metáfora da máquina é subjacente às crenças básicas da teoria da administração clássica, sendo as pessoas vistas como engrenagens. A eficiência era aumentada nas fábricas por meio do controle exercido pelas máquinas e supervisores, limitando a liberdade de ação dos trabalhadores (Morgan, 2011).

Esse crescente controle e busca pela eficiência fez com que, no início do século XX, os primeiros departamentos de RH se voltassem para alguns processos operacionais da área, controlando admissões, demissões, pagamentos e planos de benefícios (Dessler, 2003). O profissional de RH era tido como “o capataz”, responsável por essas atividades básicas (Milcovich e Boudreau, 2000; Oltramari *et al.*, 2014). A ARH concentrava-se no departamento de pessoal, sendo os empregados considerados um fator de produção, tendo seus custos administrados de forma racional, à semelhança dos demais fatores de produção (Fischer, 2002). Os profissionais de RH concentravam-se em suas atividades rotineiras e não participavam ou mesmo se preocupavam com a estratégia organizacional (Becker *et al.*, 2001). Esse modelo, centrado na racionalização dos custos, trouxe dificuldades de legitimação das funções que não fossem compatíveis com a produtividade, a rentabilidade e a eficiência de custos. Essa dificuldade fez com que as atividades tradicionais desempenhadas pela função RH fossem de cunho operacional e não estratégico (Mascarenhas, 2009).

A segunda fase, que se iniciou no período da 1ª Guerra Mundial, foi marcada pelo surgimento da legislação trabalhista e pela ação dos sindicatos, implicando o aparecimento do departamento de pessoal, cujo profissional é denominado “chefe de pessoal” (Dessler, 2003; Oltramari *et al.*, 2014). Essa função nasceu pela necessidade de controle dos empresários em relação aos seus funcionários: “alguém deveria contabilizar as entradas e saídas, os pagamentos, os vales, os descontos e as faltas. Cabia ao então chefe de pessoal informar eventuais irregularidades e advertir ou despedir faltosos” (Marras, 2011, p. 7).

A partir da década de 1920, sob a influência da Psicologia organizacional, com as pesquisas de Elton Mayo, e do movimento de relações humanas, iniciou-se nova fase na ARH, acompanhando a mudança na relação entre empregados e empregadores (Fischer, 2002; Marras, 2011). Questionamentos aos pressupostos mecanicistas vão dando lugar à metáfora da organização como organismo. Em substituição à Escola da Administração Científica, à visão da organização como máquina e ao conceito de *homo economicus* (Marras, 2011), a Escola de Relações Humanas fundamentou-se em princípios voltados para o “*homo socialis*” (Tibola, 2012). Nesse contexto, o departamento de RH focava-se no cumprimento

da legislação trabalhista, começando a dar atenção às questões comportamentais que interferiam nos processos de produção (Marras, 2011).

Na terceira fase, a partir de 1950, o profissional “gerente de RH” se viu responsável pelos subsistemas tradicionais de RH, continuando a controlar o trabalho. E além de zelar pelo cumprimento das leis trabalhistas, participava das relações sindicais (Oltramari *et al.*, 2014). Foi nessa terceira fase, entre as décadas de 50 e 70, que a ARH surgiu como campo teórico e prática social, aparecendo formalmente como uma área específica na estrutura organizacional (Davel & Vergara, 2013; Fischer, 2002; Marras 2011). Consolidou-se a visão da organização como organismo, concebida como sistemas vivos, e a preocupação com questões ligadas à sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional (Morgan, 2011). Reforçou-se o papel do “gerente de RH” e a noção de que as relações entre a empresa e as pessoas eram intermediadas pelos gerentes de linha, com o suporte dos subsistemas de RH e o foco na eficiência e no desempenho (Fischer, 2002; Oltramari *et al.*, 2014; Wood, 2004).

Na fase que abrangeu a década de 1980/1990, o profissional de RH, além das funções destacadas na fase anterior, assumiu também o desenvolvimento organizacional (Oltramari *et al.*, 2014), focando questões estratégicas (Ulrich, 1998). Essa transformação vivida pela ARH reflete a mudança da organização de um modelo mecanicista para o orgânico, incluindo-se as demais metáforas da organização – vistas como cérebro, como culturas, como fluxos de transformação (Morgan 2011). Evidenciaram-se novos formatos nas organizações, sobressaindo-se as organizações em rede, com estruturas achatadas, *downsing* e terceirizações para fazer frente ao ambiente competitivo, que exige o desenvolvimento e comprometimento dos funcionários (Dessler, 2003).

A última fase, a partir da década de 1990, foi marcada pela competitividade, tendo as pessoas um importante papel para seu alcance. As organizações tinham um grande desafio para se manterem competitivas e sobreviverem frente às transformações no mercado, criando e cultivando um ambiente organizacional voltado para o aprendizado constante (Fischer, 1998). As organizações passaram a desempenhar papel mais significativo no desenvolvimento cognitivo das

peças por meio da criação de estruturas, favoráveis ou não ao desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento.

Nessa abordagem, compete às organizações formular meios que possibilitem a potencialização humana e sua inclusão na estratégia organizacional. A ARH deixa de ter um enfoque estratégico para assumir uma posição competitiva. Conforme Fischer (1998, p. 107):

Recentemente, o conceito de gestão de Recursos Humanos vem ganhando um outro significado, no qual se intensifica uma perspectiva voltada para o negócio da empresa. Este conceito é introduzido no debate sobre a questão da competitividade e do papel das pessoas para a sua concretização.

Observa-se crescente envolvimento da ARH no desenvolvimento e implementação de estratégias voltadas para o fortalecimento da competitividade organizacional (Becker *et al.*, 2001; Davel & Vergara, 2013; Dessler, 2003; Marras, 2011). As pessoas passam a ser consideradas o princípio essencial da dinâmica da organização, como fonte de vantagem competitiva para o negócio. Dessa forma, a gestão que lida com pessoas torna-se atividade fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações (Davel & Vergara, 2013).

Nesse âmbito, é introduzido o conceito de capital humano proposto pelo economista Theodore Schultz, que recebeu o Prêmio Nobel em 1979 ao defender a ideia de que a melhoria do bem-estar dos pobres dependia do conhecimento e não da terra, dos equipamentos ou da energia. O conhecimento torna-se fonte de potencialização ao desenvolvimento (Fitz-enz, 2001). A descrição de capital humano, no mundo dos negócios, proposta por Fitz-enz (2001), considera uma combinação de três fatores: os traços de personalidade que uma pessoa traz para o trabalho, associados à habilidade da pessoa em aprender e a motivação para compartilhar informação e conhecimento. Assim, o conhecimento e as pessoas tornam-se fontes fundamentais de desenvolvimento e alcance da competitividade, aspectos fundamentais à sociedade do conhecimento.

Evidencia-se nos últimos anos crescente número de estudos, tanto internacionais como no Brasil, que abordam de forma mais abrangente a questão de mensuração de resultados em ARH (Becker *et al.*, 2001; Lacombe, F., 2005; Mascarenhas, 2009; Pacheco, 2009; Silveira, 2014; Ulrich, 1998). A atribuição estratégica e competitiva, decorrente das mudanças na ARH, cujo foco passou a ser as ações voltadas para o desempenho da empresa, gerou o desafio da mensuração de resultados da ARH, de desenvolver formas para demonstrar sua efetiva contribuição para o desempenho da empresa (Becker *et al.*, 2001). A mensuração dos resultados da ARH tem deixado de ser um mito e cresce cada vez mais sua influência sobre os resultados organizacionais (Pomi, 2002).

## **2.2 A mensuração de resultados na ARH**

Se o desempenho não está sendo medido, não está sendo gerenciado  
(Rummler & Bracher, 1994, p. 67).

Também em relação à mensuração dos resultados da ARH, pode-se observar uma evolução nas práticas. Pesquisa realizada por Huselid (1995) com 968 gerentes de RH de empresas norte-americanas indicou que a maioria não avalia rotineiramente nem os custos, nem os benefícios de políticas, programas e práticas de RH. Os estudos de Becker *et al.* (2001) apuraram que as empresas passam por quatro fases no processo de avaliação dos resultados da ARH.

Na fase 1, Indicadores operacionais orientados para RH, ocorre o levantamento de métricas operacionais, como custo por contratação e contagem de atividades, encontrando-se aí a maioria das empresas. Na segunda fase, rastreamento sem gerenciamento dos intangíveis, já se começa a orientar ações para a estratégia, ainda não de forma explícita, com a mensuração de outros aspectos como a satisfação dos empregados, por exemplo. Já se detecta grande diferença qualitativa no processo de avaliação entre as fases. Na fase 3, gestão induzida pela mensuração, busca-se atrelar os indicadores às estratégias, por meio de um mapa estratégico do estabelecimento de relações entre as variáveis, visando identificar a contribuição da ARH. Na quarta e última fase, mensuração das relações de lucro, existe um sistema de mensuração detalhado que possibilita

estimar o impacto das ações da ARH sobre o desempenho organizacional (Becker *et al.*, 2001; Lacombe, F., 2005).

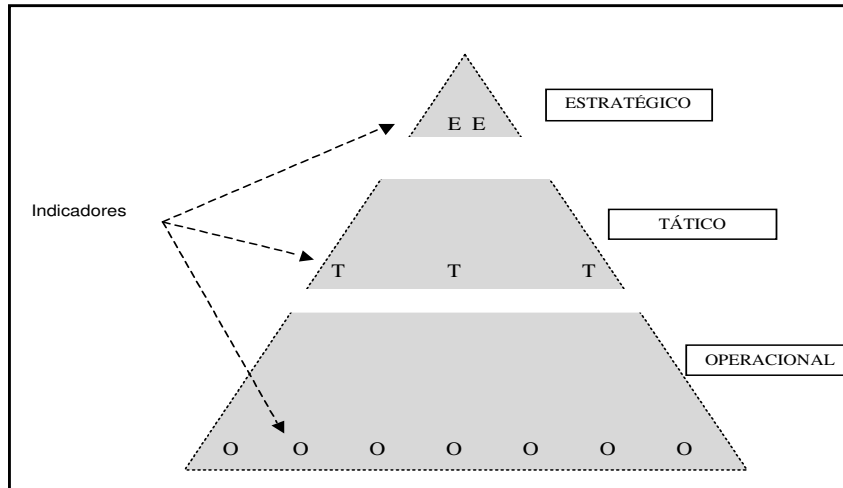
Nas próximas seções discute-se desde a fase dos indicadores à construção de um sistema de mensuração da ARH.

### **2.2.1 Conceituando indicadores da ARH**

Indicadores 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 têm sua origem em dados que, quando trabalhados ou processados, transformam-se em informação que, por sua vez, após interpretada, gera conhecimento (Crawford, 1994; Lira, 2007; Rozados, 2005). Os indicadores devem ser construídos de maneira a permitir a comparação de resultados. É necessário que eles sejam produzidos com regularidade, para se obter séries temporais que permitam comparações e a medição de resultados. O conjunto de indicadores deve ter caráter estratégico, alinhado aos resultados da empresa. Deve-se adequar às necessidades de cada organização, visando mensurar o alcance de seus objetivos e metas, bem como os diferentes níveis hierárquicos, para dar suporte às decisões gerenciais (Fernandes, 2004; Rozados, 2005).

Considerando os três níveis hierárquicos básicos de uma empresa, Fernandes (2004) apresentou um agrupamento dos indicadores de nível operacional, tático e estratégico, conforme Figura 1:



**Figura 1** - Hierarquia dos indicadores.

Fonte: Fernandes, D. R. (jan/jun. 2004). Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. Curitiba, *Revista FAE*, 7(1), p.12.

Os indicadores operacionais devem representar os processos de uma empresa que sejam importantes na dinâmica de criação de valor para o consumidor. 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. No nível estratégico, os indicadores expressam informações macro e refletem impactos no resultado da organização, indicando o posicionamento da empresa (Fernandes, 2004).

Em relação aos indicadores da ARH, Assis (2012) apresenta uma relação de indicadores nos três níveis. Os indicadores no nível operacional são voltados para medir os processos existentes na própria área, importantes para a criação de valor para a empresa. Eles permitem medir a eficiência dos processos e do desempenho da ARH:

- a) Tempo médio de preenchimento de vagas;
- b) índice de preenchimento de vagas no prazo;
- c) índice de adequação do empregado à vaga;
- d) índice de retenção;
- e) índice de utilização do plano de sucessão para preenchimento de vaga;
- f) índice de empregados de alta *performance*;
- g) satisfação do cliente (interno e externo);
- h) hora de treinamento pelo número de empregados;

- i) índice de empregados em programas de Treinamento de Desenvolvimento (T&D);
- j) índice de efetividade do treinamento;
- k) índice de qualidade do trabalho em equipe;
- l) número médio mensal de empregados-usuários do plano de saúde;
- m) número de concessões de aumentos espontâneos;
- n) crescimento médio dos salários;
- o) crescimento médio dos salários por aumento compulsórios;
- p) crescimento médio dos salários por aumento espontâneo;
- q) quantidade de reclamações trabalhistas;
- r) tempo médio para homologar uma reclamação trabalhista;
- s) tempo médio de encerramento das reclamações trabalhistas;

Outros indicadores operacionais transmitem informações referentes a quantidade, tempo, qualidade e satisfação do cliente.

No nível tático, Assis (2012) sugere indicadores demográficos, voltados para a compreensão da força de trabalho e do capital humano, de maneira a auxiliar a tomada de decisões:

- a) Número de empregados ou número médio de empregados;
- b) número ajustado de empregados pela jornada integral;
- c) número total da força de trabalho;
- d) proporção de não empregados sobre o quadro de empregados (efetivo);
- e) proporção de estagiários sobre o efetivo de empregados;
- f) proporção de *trainees* sobre o efetivo de empregados;
- g) absenteísmo (total);
- h) absenteísmo (sem justificativa legal);
- i) absenteísmo (total), considerando-se a jornada integral;
- j) índice de admissão;
- k) índice de desligamento;
- l) *turnover* (global);
- m) *turnover* (por substituição);
- n) composição dos empregados por sexo;



- o) amplitude de comando;
- p) suporte de RH: relação entre os funcionários da área de RH e dos demais segmentos da organização.

No nível estratégico, Assis (2012) caracteriza esses indicadores como financeiros, exemplificando:

- a) Salário médio por empregado;
- b) remuneração média por empregado;
- c) custo médio por RH;
- d) retorno médio por empregado;
- e) retorno por RH;
- f) receita média por empregado, por RH ou empregado ajustado;
- g) lucro líquido por empregado, por RH ou por empregado ajustado;
- h) custo de alimentação por empregado;
- i) custo com saúde por empregado;
- j) custo com saúde por usuário;
- k) participação das despesas de treinamento no lucro;
- l) retorno do investimento em treinamento;
- m) custo de T&D por empregado;
- n) valor orçado/previsto *versus* realizado;
- o) custo total das reclamações trabalhistas;
- p) custo das reclamações trabalhistas por tipo de reclamante;
- q) custo das reclamações trabalhistas (principal e acessório);
- r) custo das reclamações trabalhistas por demanda;
- s) passivo trabalhista total;
- t) passivo trabalhista por demanda;
- u) depósitos judiciais e recursais.

Indo além da definição de indicadores de ARH, entre os diversos trabalhos sobre mensuração de ARH, destacam-se nesta dissertação o *Balanced Scorecard* (BSC) em RH (Becker *et al.*, 2001) e os trabalhos desenvolvidos por Fitz-enz (2001), a partir do BSC (Kaplan & Norton, 2005), complementado por Pomi (2002). Como no Brasil o trabalho de Fitz-enz foi introduzido por Pomi, percebeu-

se adequado também fazer referência a ela, visto a autora desenvolver importante pesquisa de mensuração em *benchmarking* no país para clientes como Oi, Vale, Lafarge, entre outros (Sextante Empresarial, 2013).

### 2.2.2 O Balanced Scorecard em RH

Na década de 1990, a partir do estudo com várias empresas, o “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, David Norton e Robert Kaplan desenvolveram um sistema de controle de desempenho organizacional, denominado *Balanced Scorecard* (BSC) (Tibola, 2012). A publicação na *Harvard Business Review*, do estudo intitulado “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*” (Kaplan & Norton, 2005), teve grande repercussão, tanto no meio acadêmico como empresarial.

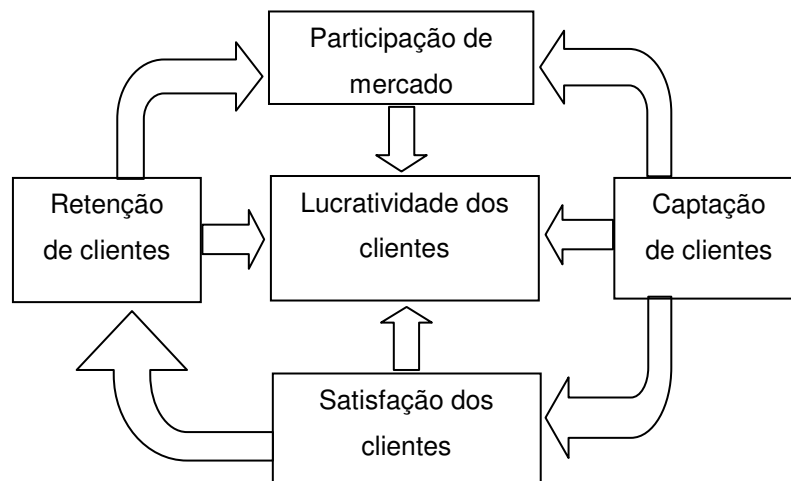
O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas e metas específicas. Não se trata de formulação de estratégias, e sim de uma forma de implementá-la, medi-la e avaliá-la, permitindo aos gestores uma visão integrada da estratégia e do desempenho da empresa. O BSC objetiva descrever, implementar e gerenciar as estratégias em todos os níveis da empresa, fornecendo a mensuração do desempenho organizacional sob quatro perspectivas básicas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (Kaplan & Norton, 1997).

A perspectiva financeira objetiva demonstrar se as escolhas estratégicas da empresa proporcionam a elevação do valor de mercado da empresa, proporcionando aumento de riqueza para os acionistas e demais *stakeholders*<sup>2</sup>. Essa perspectiva deve ter seus fundamentos ligados à estratégia da empresa, não devendo ser um conjunto de objetivos isolados. Precisa contar a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo. Deve relacionar-se à sequência de ações necessárias às perspectivas de clientes, de processos internos e de funcionários e sistemas, com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado a longo prazo (Herrero, 2005; Kaplan & Norton, 1997).

---

<sup>2</sup> Partes interessadas no negócio.

A perspectiva de clientes permite o alinhamento das medidas essenciais voltadas para os resultados relacionadas aos clientes, bem como com segmentos específicos de clientes e mercados. Essa perspectiva permite que sejam identificados e avaliados os vetores e indicadores de resultados para o cliente e de geração de valor para os acionistas. Kaplan e Norton (1997) propõem a existência de grupos de medidas essenciais de resultados dos clientes que são comuns a todos os tipos de empresas: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividades de clientes como apresentado na Figura 2:



**Figura 2 - A perspectiva do cliente.**

Fonte: Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. (p. 72.). São Paulo: Campus.

Conforme a Figura 2, a perspectiva do cliente é um processo cíclico que envolve a captação do cliente, que resulta no aumento da participação da empresa no mercado e, uma vez conquistada a satisfação dos clientes e conseguindo a sua retenção, promove novamente mais participação de mercado. Todas as medidas culminam com a lucratividade dos clientes e não necessariamente acontecem na ordem descrita (Kaplan & Norton, 1997).

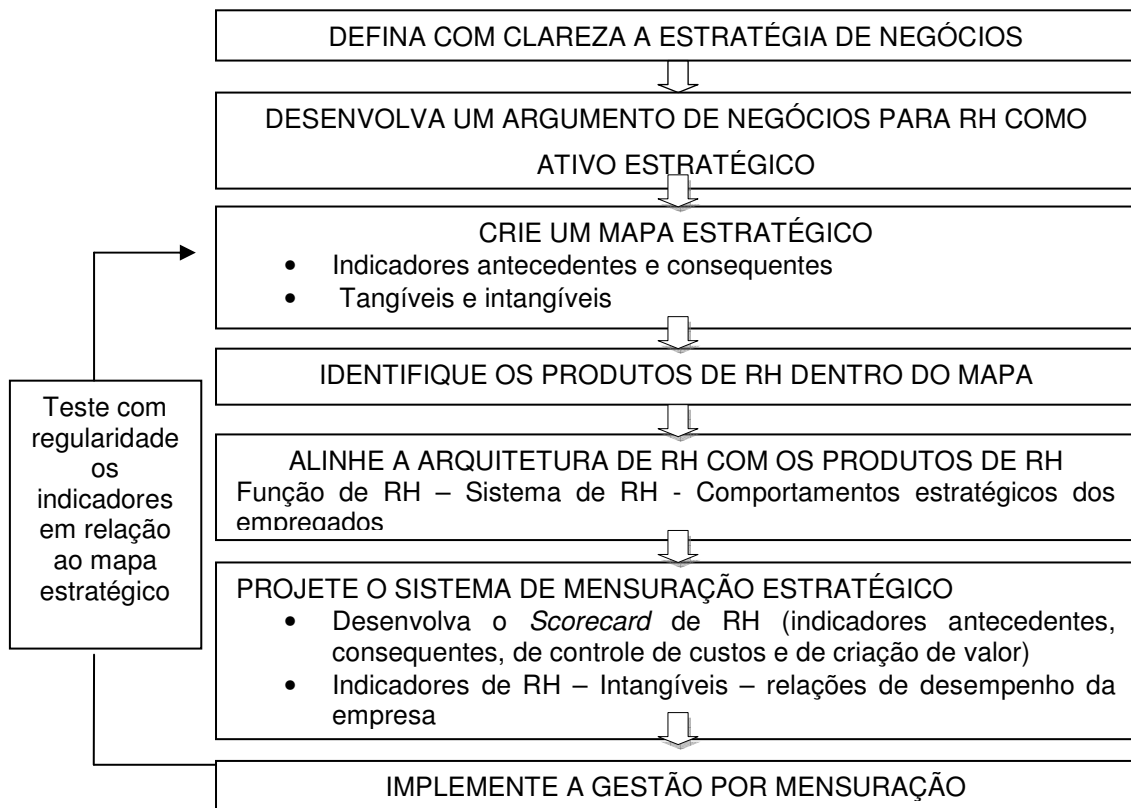
A perspectiva dos processos internos apresenta dados que indiquem o que as empresas devem fazer internamente para atender às expectativas de seus clientes e acionistas (Barduchi & Fahl, 2006). Envolve indicadores voltados para o alcance de excelência operacional, uma vez que os processos internos

possibilitam a criação e o cumprimento da proposição de valor para os clientes e acionistas (Tibola, 2012). Kaplan & Norton (2005) salientam que é necessário que a empresa defina uma cadeia de valor completa dos processos internos, iniciando pelo processo de inovação, com a identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de soluções para atender a essas necessidades. Com isso, deve prosseguir para o processo de operações, focando a entrega do produto e prestação de serviços para os clientes e finalizando com o serviço de pós-venda ou a oferta de serviços para complementar as necessidades do cliente em relação aos serviços ou produtos da empresa.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento, os indicadores relacionam-se à infraestrutura que a empresa deve construir, com a finalidade de compartilhamento de informações e conhecimento, gerando crescimento e melhoria no longo prazo. O aprendizado e o crescimento organizacional provêm de algumas fontes principais: capacitação dos empregados, sistemas de informações de capacitação e motivação, *empowerment* e alinhamento aos objetivos organizacionais (Kaplan & Norton, 1997). O aprendizado contínuo e multiplicado permite à empresa sustentar suas ações e iniciativas, obtendo crescimento, diferentemente dos antigos modelos nos quais as lideranças não repassavam informações aos subordinados, mantendo na hierarquia de subordinação a sua superioridade (Lima, 2003).

Considerando que a contabilidade tradicional é muito limitada ao desempenho financeiro, o BSC tornou-se uma ferramenta de gerenciamento muito popular, inclusive para a área de ARH.

Becker *et al.* (2001), apoiados nas ideias de criação de valor estratégico para o papel de RH trazidos pelo BSC, propõem um modelo de sete passos para implementação do papel estratégico de RH, conforme apresentado na Figura 3:



**Figura 3** - Transformando a arquitetura de RH em ativo estratégico.

Fonte: Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance - The HR scorecard*. (p. 41). Rio de Janeiro: Elsevier,

No primeiro passo, defina com clareza a estratégia de negócios: o esclarecimento da estratégia da organização é importante para tornar palpável para os empregados o seu papel em relação aos objetivos da organização e para que esta saiba como medir o seu sucesso.

No segundo passo, desenvolva um argumento de negócios para RH como ativo estratégico: os profissionais de RH precisam desenvolver um argumento de negócio que evidencie a sua contribuição para a estratégia da empresa. Para tal, é preciso estabelecer a justificativa e o modo de como a ARH é capaz de respaldar a estratégia.

Terceiro passo, crie um mapa estratégico: o mapa estratégico proposto por Kaplan e Norton é voltado para representar a cadeia de valor da empresa. Ele contém hipóteses ou previsões sobre os processos organizacionais que impulsionam o desempenho da empresa.

Quarto passo, identifique os produtos de RH dentro do mapa estratégico: é necessário que os gestores de RH retratem no mapa estratégico os vetores de desempenho de RH e os capacitadores de RH. Para tal, faz-se preciso o levantamento dos produtos de recursos humanos (vetores de desempenho e capacitadores) que apoiam os vetores de desempenho da empresa.

Quinto passo, alinhe a arquitetura de RH aos produtos de RH: o alinhamento da arquitetura aos produtos de RH possibilita a criação de valor, uma vez que possibilita a conexão do RH à estratégia do negócio.

Sexto passo, projete o sistema estratégico de mensuração de RH: é neste passo que ocorre o efetivo desenvolvimento do sistema de mensuração de RH. Duas dimensões devem ser tratadas na avaliação da relação entre atividades de RH e desempenho da empresa: a escolha dos vetores de desempenho e capacitadores adequados e a seleção dos indicadores corretos referentes a esses produtos.

E no sétimo passo, implemente a gestão por mensuração: após o desenvolvimento do *scorecard* em RH, a próxima ação será a implementação do novo modelo. Para isso, é necessária a mudança e flexibilidade por parte dos envolvidos. Os vetores deverão ser revistos com regularidade, a fim de avaliar se eles continuam a traduzir a estratégia da organização.

Partindo da arquitetura de RH apresentada, os autores recomendam a inclusão no *Scorecard* de quatro elementos: o sistema de trabalho de alto desempenho - *high-performance work system* (HPWS), alinhamento do sistema de RH, eficiência de RH e produtos de RH. O HPWS lança as bases para a conversão de RH em ativo estratégico, maximizando a qualidade geral do capital humano em toda a organização. O alinhamento do sistema de RH avalia até que ponto o sistema de RH atende às exigências do sistema de implementação da estratégia. A eficiência de RH reflete a extensão em que a função de RH pode colaborar para que os outros setores da empresa consigam alcançar a eficácia em relação ao custo. Já os produtos de RH são os fatores do capital humano que possibilitam a implementação da estratégia da empresa.

Por meio dessa visão integrada da estratégia e desempenho, o *Scorecard* possibilita duas coisas importantes: o gerenciamento do RH como ativo estratégico e a demonstração de que a ARH contribui para o sucesso financeiro da empresa (Becker *et al.*, 2001).

Tendo em vista as possibilidades do *Scorecard* no que se trata do gerenciamento de RH como ativo estratégico e a demonstração de sua contribuição para o sucesso financeiro, o pesquisador e autor Fitz-enz (2001) propôs um novo modelo de mensuração de resultado em RH: *Scorecard* em capital humano (Fitz-enz, 2001). Esse tema compõe a próxima seção do capítulo.

### **2.2.3 *Scorecard em capital humano***

Desde a década de 1970, Fitz-enz vem desenvolvendo trabalhos voltados para a mensuração na área de recursos humanos. É o fundador do Instituto Saratoga, que é um centro de estudos e pesquisas, considerado centro de referência em informação de *performance* e desenvolvimento de gestão integrada do capital humano. Desenvolve trabalhos para avaliar o desempenho da ARH, utilizando medidas de *benchmarking*, comparando o resultado da atuação da área com o mercado em geral (Fitz-enz, 2001).

A partir de suas pesquisas e estudos, Fitz-enz (2001), baseando-se no trabalho de Kaplan e Norton (1997), elaborou um modelo denominado *Scorecard* do capital humano. Ele propôs dois agrupamentos para os indicadores de recursos humanos: um grupo baseou-se em aspectos financeiros e o outro em características humanas, conforme Tabela 2.

**Tabela 2**  
*Scorecard do capital humano de uma empresa*

Financeiro	Humano
Receita Bruta do Capital Humano	Porcentagem de Funcionários Isentos
Receita bruta dividida pelos FTEs	Número de FTEs isentos como porcentagem total de FTEs
Custo do Capital Humano	Porcentagem de Funcionários Temporários
Custo de ordenados, benefícios, absenteísmo, rotatividade e funcionários temporários	Número de FTEs temporários como porcentagem do total de FTEs
Retorno sobre o Investimento (ROI) do Capital Humano	Taxa de Admissão
Receita bruta menos (despesas menos custo total de mão de obra), dividida pelo custo total de mão de obra	Contratações de substituição e contratações para novas posições como porcentagem da força de trabalho
Valor Agregado do Capital Humano	Taxa de Desligamento (Perda)
Receita bruta menos (despesas menos custo total de mão de obra), dividida pelos FTEs	Desligamentos voluntários e involuntários como porcentagem do número de funcionários
Valor Agregado Econômico Humano	Porcentagem do Custo de Mão de Obra na Receita Bruta Total
Lucro operacional líquido após dedução de imposto menos custo do capital, dividido pelos FTEs	Todos os custos de mão de obra como porcentagem da receita bruta total
Valor de Mercado do Capital Humano	Investimento em Desenvolvimento de Funcionários
Valor de mercado menos valor contábil, dividido pelos FTES	Custo de todos os programas de ensino, treinamento e desenvolvimento como uma porcentagem da folha de pagamento

*Fonte:* Fitz-Enz, J. (2001) *Retorno do investimento em capital humano: medindo valor econômico do desempenho dos funcionários*. (p. 42). Makron Book: São Paulo.

FTE: trabalhadores temporários; ROI: retorno sobre o investimento.

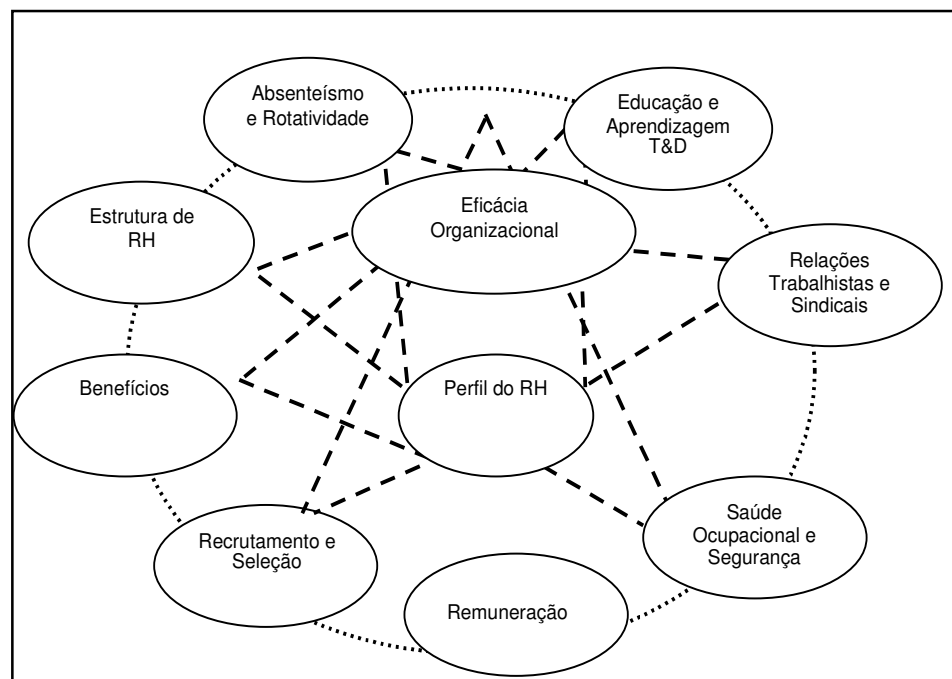
Nota: Os FTEs compreendem trabalhadores temporários, salvo se especificado de outra forma. O custo total de mão de obra compreende ordenados e benefícios mais o custo do trabalhador temporário.

Com esse levantamento, o autor apresenta metrificações (indicadores) necessárias às empresas que desejam acompanhar seu desempenho, tendo dividido os indicadores em financeiro e humano. Os indicadores destacados neste *scorecard* refletem dados objetivos e quantificáveis, que possam constituir um conjunto de referências consistentes - *benchmankings*. O autor justifica essa opção ao argumentar: “Os executivos vivem de números, muito embora eles, às vezes, ajam sob a influência de sentimentos [...] Ainda assim, há valor nos dados subjetivos” (Fitz-enz, 2001, p. 43). E afirma que, com a experiência, outras seções poderiam ser acrescentadas, tais como a do aprendizado ou crescimento ou outra relativa a custo e retorno sobre investimento do desenvolvimento da força de trabalho.



Esse trabalho de Fitz-en vem sendo desenvolvido no Brasil por Rugenia Maria Pomi, que trouxe a metodologia para o país. Conhecida atualmente como Sextante Empresarial, a empresa configura-se como pioneira no Brasil em pesquisas e processos de *benchmarking*, com a identificação de indicadores de *performance* e resultados das áreas de *staff* alinhadas aos negócios (Sextante Empresarial, 2013).

Pomi (2002) identificou um agrupamento de indicadores para as grandes áreas funcionais, que permite obter melhor visualização e compreensão, a partir do perfil do RH e busca da eficácia organizacional, de acordo com a Figura 4:



**Figura 4** - Indicadores em gestão de capital humano.

Fonte: Pomi, M. R. (2002). Indicadores de desempenho em gestão do capital humano. In: G., Boog, & M., Boog. (Org.). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. (v. 1, p. 266). São Paulo: Gente.

Consideram-se dois elementos para a definição dos indicadores: perfil dos recursos humanos e eficácia organizacional, estabelecendo-se a relação entre a gestão empresarial e a gestão dos recursos humanos, de maneira a indicar quanto a gestão do capital humano agregou valor à empresa. Para tal, mensuram-se oito grandes áreas:

- a) Estrutura de RH: os indicadores;
- b) informações sobre os valores e contribuição dos profissionais de RH. Exemplo: despesa do RH e quantidade de usuários atendidos pelo RH;
- c) absenteísmo e rotatividade: indicadores que mostram a movimentação de funcionários na empresa;
- d) educação e aprendizagem: indicadores que identificam e avaliam a educação e aprendizagem na organização. Exemplo: investimento em treinamento e desenvolvimento, tempo de treinamento técnico operacional;
- e) relações trabalhistas: informação para uma gestão estratégica em relação à área trabalhista e sindical. Ex: quantitativo de processos trabalhistas, custo com processos trabalhistas e paralisação por greve;
- f) saúde ocupacional e segurança do trabalho: indicadores de custo total de acidentes do trabalho e doença ocupacional, custo com prevenção;
- g) remuneração pode ser avaliada por custo total de pessoal, remuneração variável comparada à remuneração total;
- h) recrutamento e seleção: indicadores referentes à admissão, custo da admissão, tempo de recrutamento e seleção, efetividade do processo seletivo;
- i) benefícios: trata-se de indicadores que revelam os benefícios que complementam o sistema de remuneração total. Ex: investimento em T&D em relação ao faturamento e às despesas, tempo de treinamento técnico-operacional.

O conjunto desses indicadores favorece a identificação de possíveis problemas e oportunidades de melhoria (Pomi, 2002). De acordo com o *site* institucional da Sextante Empresarial (2014), o estudo desenvolvido pela empresa no Brasil apresenta mais de 100 indicadores de *performance* (*benchmarkings*) e o mapeamento dos principais projetos e desafios críticos em gestão de pessoas, na visão dos executivos de RH. Tanto pesquisas realizadas por Fitz-enz (2001) em 90% das 100 melhores empresas reportadas na revista Fortune como as realizadas por Pomi em grandes empresas brasileiras (Sextante Empresarial, 2014) demonstram que os indicadores de ARH constituem importante ferramenta de apoio aos executivos para a tomada de decisão estratégicas nos negócios, tema tratado na próxima seção.

## **2.3 Tomada de decisão gerencial utilizando a mensuração da ARH**

### **2.3.1 Modelos de tomada de decisão**

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).

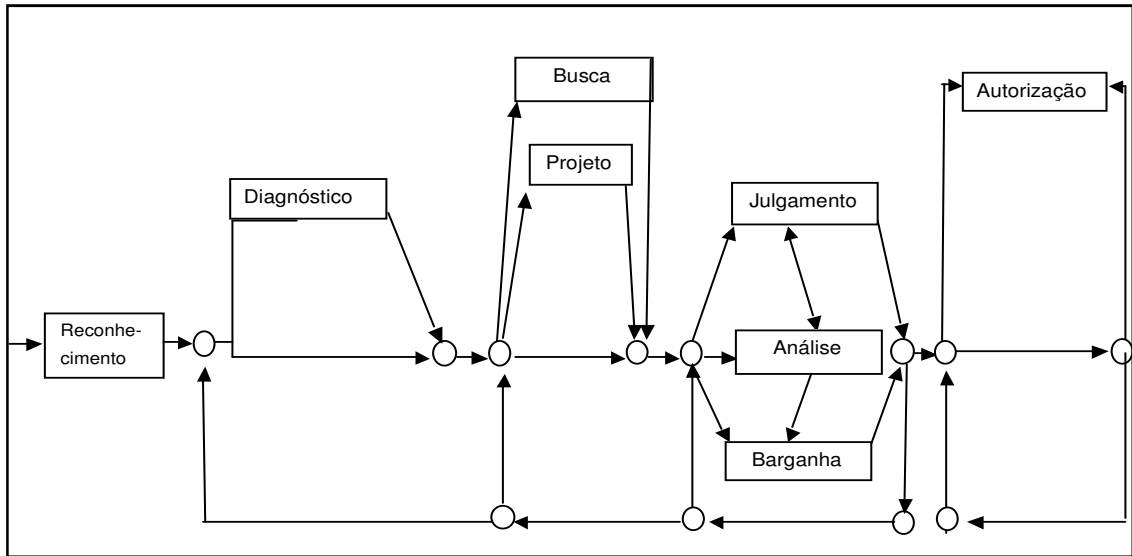
A decisão racional funda-se no modelo do *homo economicus*, na Teoria Clássica da Decisão, que se fundamentou na ideia de que os sujeitos, após avaliarem todas as alternativas, são capazes de tomar decisões otimizadas pela análise das oportunidades e dos riscos envolvidos em sua escolha. A racionalidade 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). Na maioria das situações reais da vida, os possíveis rumos da ação devem ser descobertos, designados ou sintetizados (Braga, 1987).

Assim, para a tomada de decisão, dois fatores são essenciais: a racionalidade e a medição (Bernstein, 1997). A decisão significa uma escolha: fazer algo ou não fazer, em função do alcance de algum objetivo (Baron, 1994). A informação é parte essencial no processo decisório, pois diminui a incerteza provocada pelo ambiente. A medição, por meio de ferramentas eficazes para coleta de dados, disponibiliza aos gestores informações razoavelmente seguras, que contribuem para a diminuição das incertezas (Vergara, 2006).

Herbert Simon, ainda nos anos 60, foi um dos primeiros autores a discordar dos pressupostos da Teoria Clássica da Organização, propondo a existência de outros elementos no processo decisório, no qual a escolha de alternativas é permeada por um conjunto de ações e comportamentos que irão conduzir à opção mais satisfatória. Essa visão abriu precedentes para o desenvolvimento do

modelo de decisão baseado na cognição. A decisão, nessa perspectiva, corresponde também aos interesses do decisor, podendo não ser a ótima para a organização. Além disso, o volume de informações impede que se tenha conhecimento de todas as possíveis alternativas, demonstrando a limitação do modelo de racionalidade (Simon, 1970).

Seguindo a linha da racionalidade limitada do processo decisório, Witte (1972, como citado em Mintzberg, Raisinghani & Théorêt, 1976) defende a ideia de que o processo decisório não é um pacote único, mas sim composto de inúmeras subdecisões que não mantêm uma relação de sequência entre si. Ao longo do processo de busca de informação, o ser humano vai, simultaneamente, desenvolvendo alternativas. Os subprocessos resultarão no processo decisório total. Mintzberg *et al.* (1976), influenciados pelos estudos de Simon (1970) e Witte (1972), traçam o modelo genérico de três fases para o processo decisório estratégico: identificação, desenvolvimento e seleção. Esse modelo considera o processo decisório como sendo um conjunto de ações e fatores dinâmicos que podem ser classificados de acordo com a configuração do fluxo de rotinas. Justamente por evidenciar que o conjunto de ações dentro do fluxo do processo decisório é envolvido por fatores dinâmicos e aleatórios é que esse modelo é tratado neste trabalho. Essa visão aleatória favorece compreender melhor a própria questão subjetiva envolvida na utilização de indicadores para a tomada de decisão gerencial. O modelo de Mintzberg é apresentado na Figura 5.



**Figura 5 - Modelo geral do processo decisório estratégico.**

Fonte: Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of unstructured decision process. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.

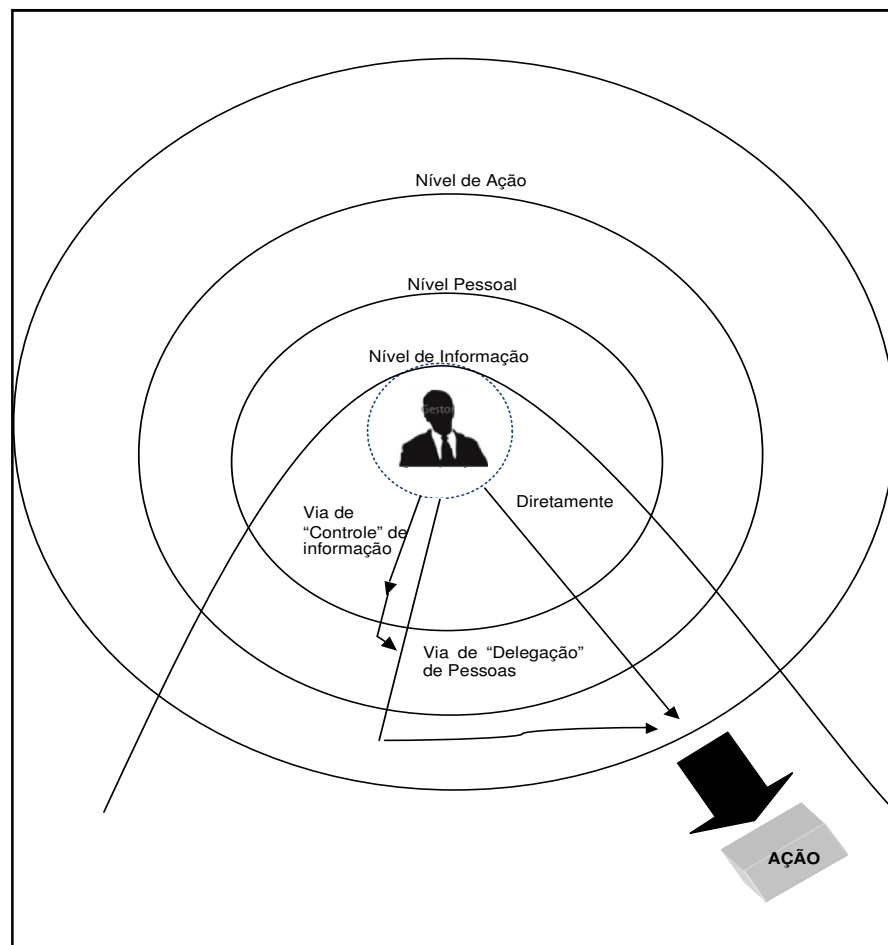
Na primeira fase, denominada identificação, ocorrem duas rotinas: reconhecimento da decisão e diagnóstico. No reconhecimento da decisão são identificadas as oportunidades, problemas e crises que afetam a atividade de decisão. Após o reconhecimento da decisão, o gestor tentará definir o relacionamento causa-efeito para a situação de decisão, rotina essa denominada diagnóstico. A segunda fase, desenvolvimento, contempla duas rotinas: a procura e a formulação. Na rotina da procura, o indivíduo, baseado em suas vivências, busca encontrar soluções já prontas. Na formulação, por sua vez, ele tenta desenvolver soluções especiais ou a utiliza como uma forma de modificar as já prontas. A última etapa, a seleção, envolve rotinas de pré-seleção, avaliação-escolha e autorização. Na pré-seleção elimina-se o que é inviável. A rotina de avaliação pode ser realizada de três maneiras:

- a) Julgamento de valor, quando um indivíduo utiliza sua intuição para escolher sem justificar suas razões;
- b) barganha, quando as partes envolvidas na decisão chegam a consenso; e
- c) análise, quando ocorre avaliação factual.

A rotina de autorização aparece quando as pessoas que estão envolvidas no processo decisório não possuem autoridade para proceder à decisão. Além dessas, as rotinas de suporte podem ser iniciadas a partir de qualquer uma das

fases do processo decisório. Essas rotinas não são estáticas, mas dinâmicas, podendo aparecer em qualquer ordem dentro do processo decisório (Mintzberg *et al.*, 1976).

O processo decisório evoca ainda três níveis de ação contínuos, ocorrendo equívoco quando os gerentes escolhem um desses níveis de atuação (Mintzberg & Quinn, 1998), conforme mostrado na Figura 6.



**Figura 6** - Três níveis de ação evocativa.

Fonte: Mintzberg, H., & Quinn, J.B (1998). *O processo da estratégia*. (3. ed., p. 40). Porto Alegre: Bookman.

No nível da informação, os gerentes despendem grande esforço no fluxo da informação, utilizando a comunicação e o *status* do cargo para obtenção de informação, a fim de garantir o monitoramento. Ele se torna o agente de coleta da informação, uma vez que seu cargo garante posição privilegiada para obtê-la, bem como o disseminador de informações para os colaboradores internos, sendo denominado de “centros nervosos”. Estudos com executivos indicaram que cerca

de 40% do tempo deles eram dedicados a esse papel de comunicador. Dessa maneira, a informação é utilizada como uma forma de controle das pessoas.

Gerenciar pela informação é ficar dois passos aquém do propósito do trabalho administrativo. O gerente processa informações para estimular outras pessoas as quais, por seu turno, devem assegurar que as providências necessárias sejam tomadas. Em outras palavras, aqui as atividades próprias dos gerentes não enfocam nem as pessoas nem as ações em si, ao contrário, focalizam as informações de maneira indireta para fazer com que as coisas aconteçam (Mintzberg & Quinn, 1998, p. 40).

No nível pessoal, os gestores são tidos como “centro de energia”, uma vez que lideram, unem e motivam os indivíduos para a ação e missão empresarial. O gestor funciona como elo entre a equipe e o ambiente: tanto é um expoente de sua influência fora da unidade, quanto um receptor de grande parte da influência exercida pelo lado de fora. Se os gestores permitem que a influência externa (ambiente) passe para dentro da organização livremente, pode resultar em pânico para os colaboradores. E se, por outro lado, barram toda a influência do ambiente, isolam suas unidades da realidade. Esse é o desafio encontrado pelos gestores: “Os gerentes administram através das pessoas, em vez de fazê-lo pela informação, [...] é chegar mais perto da ação, mas ao mesmo tempo permanecer afastado dela” (Mintzberg & Quinn, 1998, p. 420).

No nível de ação, o gestor utiliza o papel de executor, mas, na realidade, a maioria dos gerentes quase nunca faz algo. Nesse modelo, os gestores gerenciam diretamente a realização da ação diferentemente de gerenciar indiretamente por meio da administração de pessoas ou do processamento de informações. O gestor executor consegue que as coisas sejam feitas para o cumprimento do propósito empresarial, tornando-se os “centros conceituais de suas estratégias”.

O papel do gestor deve valer-se do equilíbrio desses três níveis, conforme Mintzberg e Quinn (1998). Os gestores devem ser os centros nervosos, bem como os centros de energia e os centros conceituais de suas estratégias, cabendo-lhes equilibrar esses três níveis - informação, pessoas e ação -, que são essenciais para a formulação da estratégia e para a tomada de decisão.

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

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. A construção dos indicadores de recursos humanos, atrelada às estratégias da empresa (Becker *et al.*, 2001), poderá servir como ferramenta de informação para auxiliar os gestores na tomada de decisão, como defendido por Fernandes (2004, p. 1,3):

A base de sustentação de um sistema de decisão é a informação, que deve ser bem preparada e difundida para todos os interessados. Um sistema de informação construído por indicadores fidedignos certamente contribui para um gerenciamento eficaz e impulsiona a empresa a ser uma boa competidora [...] a informação, para ser bem utilizada pela empresa, necessita ser traduzida em uma linguagem de uso comum e adequada para a análise e tomada de decisão.

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). Apenas construir indicadores não é suficiente para a melhora do alcance dos resultados de uma organização. 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).



Além de importante ferramenta para tomada de decisão, o sistema de mensuração de ARH exerce papel fundamental no posicionamento da área, influenciando a credibilidade da ARH (Becker *et al.*, 2001). Apesar de seu caráter de objetividade, não se pode desconsiderar problematizações ligadas a questões subjetivas (Davel & Vergara, 2013), aspectos que serão abordados na próxima seção.

## **2.4 Críticas à administração de recursos humanos e à mensuração da ARH**

A discussão teórica em torno do papel de ARH e dos seus indicadores revela desafios e dificuldades na mensuração de resultados por parte das organizações (Becker *et al.*, 2001; Kaplan & Norton, 1996; Lacombe, F., 2005), bem como fragilidades em relação à credibilidade da área (Barbosa, 2005; Becker *et al.* 2001; Lacombe, B., 2005), que se dá em parte pela não observância da questão da subjetividade na gestão de pessoas (Davel & Vergara 2013; Enriquez, 2002; Townley, 2001; Wood *et al.*, 2011). A discussão sobre a questão da fidedignidade de um instrumento de medida parte do princípio da impossibilidade ou da inexistência de um instrumento perfeito de medição, uma vez que ele é uma construção humana e, portanto, suscetível ao desgaste. Pode-se ainda questionar quão bem sua medida se aproxima do valor real, ou seja, o quanto corresponde ao fenômeno que se pretende medir (Davel & Vergara 2013).

### **2.4.1 A questão da credibilidade da ARH**

A credibilidade diz respeito tanto às práticas da ARH e sua mensuração, como à credibilidade dos próprios profissionais. Becker *et al.* (2001) ressaltam que, entre as competências requeridas dos profissionais de RH, tais como conhecimento do negócio, fornecimento de prática de RH, gestão da mudança e da cultura, destaca-se a credibilidade pessoal, que envolve três dimensões:

- a) Viver os valores da empresa: os profissionais de ARH precisam se envolver com a cultura da empresa, devendo agir como “guardiões da cultura”;

- b) ter confiança recíproca: a fim de alcançar melhor resultado, condizente com os objetivos da organização, faz-se necessário o estabelecimento de uma relação de confiança com os demais gestores e trabalhadores, bem como o envolvimento, atuando como parceiros da equipe, de modo a conquistar a confiança sem imposição de autoridade;
- c) agir com firmeza: para obter o respeito dos colegas, é preciso que o profissional de recursos humanos aja com firmeza. A firmeza é entendida pelos autores como a sustentação das opiniões, por meio de fatos.

Tais dimensões são estudadas, sejam isolada ou conjuntamente, como influenciadores nos resultados organizacionais, por outros autores e pesquisadores (Araújo & Cançado, 2013; Davel & Vergara, 2013; Ulrich, 1998; Wood, 2004).

Visando reforçar a importância de as organizações gerarem valor aos investidores, clientes e funcionários, Ulrich (1998) defende a ideia de que os profissionais de RH precisam trabalhar a capacidade da organização para obterem melhor desempenho no mercado. A capacidade organizacional, na visão do autor, consiste na transformação das competências individuais dos integrantes em competência coletivas e comuns. Para a operação da capacidade organizacional, as empresas necessitam construir confiabilidade, o que manterá a reputação da organização para os funcionários e cliente, abolir as fronteiras hierárquicas e adquirir capacidade de mudança, o que possibilitará a constante inovação e aprendizagem. Percebe-se, assim, que viver os valores da empresa e a confiança recíproca, aspectos tratados por Becker *et al.* (2001), são elementos essenciais também na visão de Ulrich (1998).

Apoiados nos conceitos referentes à confiança transacional e transformadora, Araújo e Cançado (2013) pesquisaram se haveria correlação entre confiança e o desempenho de equipes. Ao trazerem a conceituação na literatura em relação aos termos, puderam inferir que: a confiança transacional refere-se ao contratual, à espera de que o que foi acordado será cumprido, ela é dependente do acordo. Já a confiança transformadora se refere à independência gerada em uma relação que possibilita ações menos controladas pela existência de uma liberdade

consciente e coerente com os valores compartilhados. É nela que a “confiança” torna-se sustentável. Após a avaliação empírica em uma empresa de construção civil na qual foram selecionadas, intencionalmente, uma equipe de alto desempenho e outra de baixo desempenho, chegou-se ao resultado de que a equipe de mais desempenho apresentava características que revelavam a confiança transformacional, o que não foi apresentado na de baixo desempenho. “Esses resultados indicam que há uma relação entre a confiança transacional e transformadora e o alto desempenho em equipes” (p. 1).

Nessa dimensão de análise, a credibilidade aparece como um fator importantíssimo para a efetiva participação da ARH nas estratégias empresariais. Contudo, a credibilidade em recursos humanos é afetada pela existência de ambivalências entre discurso e prática. Tais indícios também são relatados por pesquisas, fato este que potencializa o descrédito em relação à área. Pesquisas no Brasil indicam, ainda, uma discrepância entre o discurso e prática, bem como certa distância do modelo estratégico de gestão de pessoas (Lacombe, F., 2005; Lacombe & Tonelli, 2001; Tanure, Evans & Cançado, 2010; Tonelli *et al.*, 2002).

Lacombe e Tonelli (2001) trataram sobre essa temática ao pesquisarem o discurso dos especialistas sobre as práticas das empresas em relação aos modelos de gestão de recursos humanos e o que é praticado pelas empresas. A fim de verificar a coerência entre discurso e prática, os autores pesquisaram as práticas organizacionais junto a 100 empresas da região da Grande São Paulo e os modelos de gestão de pessoas foram levantados junto a 14 especialistas (acadêmicos e consultores), de diferentes regiões do país. Por meio da análise dos modelos de gestão de recursos humanos, o estudo salientou a formação de dois grupos: um grupo de empresas com um modelo de RH estratégico (53% da amostra) e outro com um modelo de RH competitivo (19%). No entanto, elas se encontram configuradas em um mesmo padrão – as práticas desenvolvidas apresentam grande heterogeneidade, indicando divergência entre discurso e prática. Para os autores, essa heterogeneidade das práticas da ARH entre as empresas nacionais se dá pela grande diversidade no pensamento dos especialistas. Contudo, não é possível considerar o estudo como conclusivo, uma vez que grande parte dos dados colhidos era quantitativa, o que não possibilitou:

[...] observar se as práticas referidas tinham a qualidade necessária, para que pudessem ser incluídas verdadeiramente dentro de cada um dos modelos, portanto, é possível questionar quanto as respostas refletem um comportamento para inglês ver ou quanto correspondem a mudanças efetivas (Lacombe & Tonelli, 2001, p. 172).

Lacombe, B. (2005) realizou outro trabalho de pesquisa voltado para a avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional pelas maiores e melhores empresas privadas brasileiras, tanto de capital nacional, como internacional ou misto. A amostragem foi nas 500 maiores empresas, escolhidas pelo critério faturamento, utilizado pela Revista Exame (2014). No seu referencial teórico, a autora também tratou sobre a questão da credibilidade na ARH, remetendo à complexidade e intangibilidade das ações de RH. Essa falta de credibilidade foi comprovada empiricamente pelos resultados da pesquisa. Esses resultados indicam que 14% das empresas possuem poucos procedimentos para avaliação da gestão de pessoas:

Alguns dos respondentes das empresas que possuem poucos procedimentos para avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas revelaram que a área de RH parece ter pouca influência sobre as práticas referentes à gestão de pessoas e que essas práticas são, em geral, pouco estruturadas (Lacombe, F., 2005, p. 168-9).

No entanto, a pesquisa apresentou limitações, entre as quais se podem citar: o tema avaliação em gestão de pessoas, que é muito amplo e complexo; a metodologia quantitativa adotada pela pesquisa, que, embora na opinião da autora, tenha sido a melhor técnica, dificultou o entendimento dos processos de avaliação e mensuração; e o nível da empresa para análise. Apesar de a pesquisa ter sido realizada com um grande grupo de respondentes, ela não obteve análise mais detalhadas das unidades de negócios, não tendo sido possível avaliar em profundidade cada uma das empresas que participaram da pesquisa.

A análise da *performance* da ARH em empresas brasileiras, em pesquisas realizadas por Tanure (2006) e por Tanure *et al.* (2010), utilizando como modelo as Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos (executor, construtor, parceiro de mudança e o navegador), revelou que, no Brasil, embora no discurso a ARH

tenha foco na estratégia, muitas organizações ainda se atêm à função de departamento pessoal. Resultados da pesquisa *survey* realizada com 172 presidentes das 500 maiores empresas no Brasil indicaram que o RH é considerado, predominantemente, executor em empresas de capital nacional (41%); para as de capital multinacional, predominam o RH construtor (48,9%) e o parceiro de mudança (23,4%).

Assim, em empresas menos influenciadas pela gestão estrangeira, a ARH é mais voltada para a área operacional, enquadrando no modelo como executor: “o executor desenvolve e implementa as funções operacionais da GRH, mesmo que elas não estejam conectadas entre si ou com a estratégia da organização” (Tanure *et al.*, 2010, p. 609). Tal realidade assemelha-se a práticas de empresas na América Latina, que demonstram idiosincrasias e abordagens regionais, à semelhança das empresas brasileiras (Elvira & Davilla, 2005, como citado em Tanure *et al.*, 2010).

Pesquisas realizadas por Coda, Cesar, Bido & Louffat (2009) no Brasil e Peru constataram que ainda que as organizações utilizem modernas práticas de RH no tocante aos modelos e ferramentas de gestão de recursos humanos, percebe-se uma desarticulação entre esses modelos, bem como o não alinhamento desses à estratégia da organização. Essa desarticulação é resultante do foco operacional da ARH, fazendo com que ela centre suas energias nos processos internos, não se atentando para os aspectos considerados estratégicos.

Essa discussão em relação à credibilidade da ARH não é exclusividade de empresas latino-americanas, sendo também registrada em pesquisas realizadas em empresas de diversos países. Khilji & Wang (2006) fizeram pesquisas no setor bancário do Paquistão, com o intuito de analisar a intenção evidenciada pelas políticas de RH e sua implementação. Concluíram que 75% das organizações pesquisadas não tinham implementado suas políticas em conformidade com o discurso e intenção manifestada, apresentando graus de implementação considerados médios ou baixos.

Pesquisas e consultorias realizadas por Becker *et al.* (2001) em empresas norte-americanas e por Fitz-enz (2001) ao redor do mundo enfatizaram a falta de credibilidade da ARH. Os autores relacionam o descrédito principalmente à dificuldade encontrada pelas empresas para mensuração de resultados e à falta de alinhamento estratégico da ARH aos objetivos e missão organizacionais.

Portanto, percebe-se que a maioria das pesquisas citadas reflete práticas de ARH voltadas para a busca da melhoria dos resultados e desempenho organizacional, exibindo também limitações, seja pela própria temática complexa ou pela metodologia utilizada. Isso é considerado por Mascarenhas (2009) como outro ponto de descrédito para área. Davel e Vergara (2013), Pages, Bonetti, Gaulejac e Descendre (1987) e Wood (2004) também trataram dessa questão a partir de uma ideia diferenciada das apresentadas até o momento neste trabalho, focadas na perspectiva da objetividade, trazendo aspectos da subjetividade.

#### **2.4.2 A questão da subjetividade na ARH**

As transformações pelas quais a ARH tem passado podem ser analisadas por meio da perspectiva da objetividade e da subjetividade. A objetividade refere-se à visão racional, objetiva e quantificável. Nessa perspectiva, as pessoas são passíveis de serem controladas e motivadas, o foco está no “ter” em contraposição ao “ser”. Já a subjetividade é entendida como aquilo que é fundamental ao ser humano, sendo expressa por meio de pensamentos, condutas, emoções e ações, focando-se o “ser” (Davel & Vergara, 2013).

A crítica em relação à perspectiva da objetividade em contraposição à subjetividade está presente no campo da ciência. Muitos são os filósofos da ciência defensores do pensamento lógico que procuravam uma linguagem que permitisse a comparação entre as teorias científicas (Tozzini, 2011). A ciência tida como objetiva, racional, passível de testes e provações caracteriza essa visão objetiva, sendo projetada também no campo da administração. Tal visão refletiu-se nos modelos administrativos desenvolvidos principalmente nos Estados Unidos, fazendo com que a abordagem teórica da objetividade seja mais divulgada e aceita do que da subjetividade.

Davel e Vergara (2013) destacam a visão das pessoas como custos e o seu tratamento como recursos, advindo do caráter normativo dos modelos e técnicas e da obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade e pelo rendimento a curto prazo. Detectam, ainda, incoerência entre a retórica de RH e a realidade de suas práticas, entre o prescrito e o vivido: as práticas cotidianas demandam das pessoas, simultaneamente, atitudes individualistas, empregabilidade, flexibilidade, adaptabilidade e também atitudes coletivistas para trabalhar em equipe, comprometimento, adesão a uma cultura forte e qualidade (Davel & Vergara, 2013; Enriquez, 2002).

Corroboram esse pensamento Wood *et al.* (2011), ao afirmarem que as ideias de participação, comportamento e qualidade trazidas pela ARH podem chocar-se com seu objetivo primeiro, o de apoiar eficazmente a realização das estratégias da organização, pois não há necessariamente coerência entre esses fatores e os objetivos da organização. Ao exercer a sua atribuição de arbitrar e integrar as zonas de convergências e de divergências entre indivíduo e organização, a ARH reforça os valores da cultura da empresa e o imaginário dos participantes da organização, como uma fantasia de objetivos comuns, mas que, na realidade, refletem as propostas de seus dirigentes (Davel & Vergara, 2013; Enriquez, 2002), concretizando-se assim a incoerência da retórica de RH. Uma cultura forte não significa apenas um rumo para a organização, como também permite mediar as tensões entre coletivo e indivíduo, sujeitando as atitudes e comportamentos dos empregados aos interesses organizacionais. Nesse sentido, os indicadores da ARH traduzem em termos numéricos o desempenho esperado pela organização, reforçando a cultura de resultados e subjugando os interesses individuais aos coletivos (Townley, 2001; Wood *et al.*, 2011).

Na perspectiva da objetividade, podem ser destacadas três abordagens dominantes: funcionalista, estratégica e política (Davel & Vergara, 2013). Essas abordagens já foram discutidas nas seções anteriores deste capítulo, sendo aqui retomadas no sentido de contraposição às abordagens da subjetividade.

A abordagem funcionalista é marcada pela busca de produtividade nas organizações, sendo a ARH focada em suas funções operacionais: recrutamento

e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, etc. Por meio da análise do ambiente, de planejamento de necessidades de pessoal, de avaliação do comportamento humano, a ARH “fornecerá à empresa funcionários estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos” (Davel & Vergara, 2013, p. 6). A limitação da abordagem funcionalista encontra-se justamente no caráter operacional da ARH, tratando as pessoas como objetos produtivos e controláveis pela organização.

A abordagem estratégica, no fim da década de 70 e início da de 80, influenciou a ARH na tentativa de gerar um alinhamento das funções tradicionais da área à estratégia da empresa. Isso se deu a partir da flexibilidade e adaptabilidade da empresa, das mudanças organizacionais e ambientais e da necessidade de adaptação a outras culturas, novos aprendizados e outros fatores de impacto sociocultural e ambiental (Davel & Vergara, 2013). A ARH se vê frente à necessidade de desenvolver múltiplos e diferentes papéis, indo além do desempenho de suas funções (Ulrich, 1998). Para tal, a ARH tanto foca o estratégico e o operacional, como os processos e as pessoas, exercendo os papéis de parceiro estratégico, especialista administrativo, agente de mudança e defensor (ou intérprete das necessidades, ouvidor dos funcionários) (Cançado, Coutinho, Almeida, & Sant’anna, 2005; Ulrich, 1998). O *locus* da responsabilidade pela gestão das pessoas é deslocado da área de RH para os gerentes de linha e tem-se o foco em resultados, no desempenho e na satisfação das pessoas.

A terceira abordagem, a política, já considera as convergências e divergências entre os interesses dos indivíduos e da organização. Pressupõe a existência de conflitos de interesses, sendo papel da ARH arbitrá-los. Essa abordagem tende a considerar as diferentes formas, táticas e políticas, que influenciam a ação e os processos da ARH (Davel & Vergara, 2013).

Evidencia-se na literatura dominante em ARH a ênfase dada às questões objetivas. Esta é uma prática visível nos modelos teóricos e na construção de ferramentas gerenciais, tendo como pressuposição a possibilidade de os interesses das pessoas e da organização serem conciliáveis e passíveis de serem controlados (Chanlat, 1996; Silva, Junquillo & Carrieri, 2008). Davel e Vergara (2013) defendem que a questão da subjetividade precisa ganhar mais espaço na



área da ARH. O próprio fato de a objetividade ser uma criação humana, como tirar dela o seu caráter subjetivo, visto a subjetividade ser inerente a toda e qualquer criação humana? Heidegger (1967) critica o esforço de se provar a objetividade, referindo-se aos valores humanos, ressaltando que não se pode falar de objetividade de valores, uma vez que, sendo a atribuição de valores uma atividade de sujeitos, ela sempre contará com a subjetividade.

Davel e Vergara (2013) sugerem três abordagens da ARH, considerando a perspectiva da subjetividade: a do conhecimento e poder, que se apoia na teoria de Foucault, a do construtivismo e a do estruturacionismo.

A primeira abordagem diz respeito à análise entre o conhecimento e poder. Para os autores, na visão de Foucault, “o indivíduo é continuamente construído pelas relações sociais, discursos e práticas” (Davel & Vergara, 2013, p.19). Essas relações nada mais são do que a utilização do conhecimento produzido por meio de dispositivos de controle e avaliação, que fornecem dados estatísticos e informação que resultarão no poder diretivo sobre os indivíduos na organização (Chanlat, 1996; Davel & Vergara, 2013; Enriquez, 2010; Wood, 2004).

O construtivismo já é uma abordagem voltada para a compreensão de como os sistemas de gestão de pessoas são construídos, processados, transformados e evoluem em um ambiente diversificado. Na evolução histórica da ARH, pode-se observar essa construção até mesmo nas próprias mudanças de nomenclaturas que a área tem sofrido com o passar do tempo (Davel & Vergara, 2013; Dessler, 2003; Lacombe, F., 2005). Para Davel e Vergara (2013, p. 20), essas modificações são reflexos culturais da construção social: “A análise construtivista da gestão de pessoas revela que ela resulta de uma assimilação parcial das teorias organizacionais, evitando a existência de conflitos potenciais sobre os objetivos da organização e sobre o ordenamento dos poderes”.

A abordagem do estruturacionismo propõe renovação das teorias e práticas da ARH. Ela ultrapassa o dualismo presente nas teorias voltadas para o social, o antagonismo existente em relação ao objeto societal e o sujeito individual, abrindo espaço para a relação dialética. Rojot (1998, como citado em Davel & Vergara,

2013, p. 20) completa: “Nenhuma é causa da outra; as duas são duas faces de uma mesma totalidade social”.

Davel e Vergara (2013) concluem que deve haver equilíbrio entre as perspectivas da objetividade e da subjetividade, que a gestão de pessoas não deveria se resumir a um conjunto de políticas e práticas passíveis de mensuração. Os responsáveis pela gestão de pessoas devem perseguir objetivos que gerem vantagens competitivas, que são atingidos por meio das pessoas. O entendimento das pessoas, dos seres humanos, tem de ser alimentado pelo pensamento filosófico, ético, político e cultural. “Considerar a subjetividade nas organizações significa que as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior que expressam sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais” (Davel & Vergara, 2013, p. 21).

Outros autores fazem críticas e análises da ARH na perspectiva da objetividade. Mascarenhas (2009) argúi a possibilidade de uma abordagem estratégica da ARH, ressaltando:

- a) Crítica conceitual: o autor trata das limitações conceituais que envolvem os pressupostos centrais de integração entre a estratégia empresarial e a estratégia de RH. As abordagens estratégicas da ARH partem da perspectiva clássica da estratégia empresarial, que sofre críticas diversas. Existem diferentes premissas na formulação e implementação da estratégia (evolucionária, processual e sistêmica) que indicam a impossibilidade da definição de uma estratégia empresarial *a priori*, que permita à ARH formular suas próprias estratégias. Esse fato dificulta a associação rápida entre a construção do futuro de uma organização e suas implicações em termos de gestão de pessoas.
- b) Crítica empírica: remete ao caráter inconclusivo de grande parte das pesquisas sobre práticas de recursos humanos e sua relação com o desempenho organizacional, que apresentam limitações metodológicas e necessidade de estudos mais rigorosos e aprofundados. Destacam-se a abordagem universalista, a contingencial e a configuracionista.

- c) Crítica cultural: denuncia as dificuldades práticas para implementação do alinhamento estratégico da ARH por meio de estratégia de gestão simbólica. A crítica aborda as questões da manipulação da cultura das organizações e questiona a possibilidade de intervenção da cultura por parte dos gestores. E se estende aos pressupostos básicos das abordagens tradicionais da gestão da mudança que carregam o imaginário da construção de objetivos comuns, voltados para beneficiar todos os participantes, mas que, na realidade, refletem as propostas de seus dirigentes e objetiva atender aos resultados organizacionais independente das necessidades dos participantes (Davel & Vergara, 2013; Enriquez, 2002).
- d) Crítica prescritiva: sugere que o modelo de gestão aplicado à ARH deveria ser entendido de forma mais ampla pela introdução de novos conceitos capazes de revelar a evolução da gestão estratégica em recursos humanos.

Assim, os estudos de Mascarenhas (2009) revelam ideais e limitações, possibilitando entender por que a ação estratégica da ARH é mais presente no discurso do que na prática.

Pages *et al.* (1987) estudam as políticas e práticas de ARH como formas de controle e poder nas organizações, entendendo-as como práticas ideológicas que têm como função a interiorização de condutas e dos princípios que as legitimam. São exercidas por meio de processos em níveis econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos a fim de proporcionar ao funcionário momentos de satisfação e prazer, mas, sobretudo, garantir o controle. A partir desse contexto, desenvolvem-se os instrumentos gerenciais de controle a fim de alinhar os interesses individuais aos organizacionais. Por meio de uma cultura forte, busca-se a adesão do trabalhador aos valores simbólicos e o compartilhamento dos valores da organização. As organizações e todos os seus participantes passam a ser controlados pela administração (Chanlat, 1996; Wood, 2004).

Outro autor que apresenta visão crítica à objetividade é Enriquez (2010), ressaltando a busca dos dirigentes em instrumentalizar a subjetividade, fazendo

uso de ferramentas que procuram levar o indivíduo a um processo de idealização, em que ele pensa a sua vida somente em função dos objetivos da organização.

Essas ferramentas de controle foram também discutidas por Townley (2001), que ressalta a obstinação das empresas pelo aumento eficiência e alcance dos seus objetivos, com a utilização de mecanismo de poder e controle, principalmente por meio de números e da quantificação de características dos trabalhadores.

A ARH é uma caixa preta de produção, onde os insumos organizacionais-empregados são selecionados, avaliados, treinados, desenvolvidos e remunerados para gerar maior lucratividade e cumprir com os propósitos organizacionais (Townley, 2001, p. 118).

Townley (2001) discute essa visão da organização, tangível e concreta, controlável pela utilização de métodos e técnicas quantitativas, que permitem que os funcionários sejam observados, medidos, conceituados e ordenados.

Como pode ser depreendido, as tensões geradas pela valorização excessiva das questões objetivas e a distância entre o discurso e a prática na ARH implicam dificuldades, ressaltando-se que a objetividade e a subjetividade não são questões excludentes.

A verdade é que o que se institucionalizou foi a oposição de duas vertentes teóricas concorrentes, que continuaram evoluindo - e aprendendo uma com a outra - e se contrapondo até os dias de hoje: uma racionalista (mecanicista) e outra humanista (Tonelli *et al.*, 2002, p. 60).

A vertente racionalista corresponde ao que Davel e Vergara (2013) denominam de objetividade; e a humanista, a subjetividade. Nas análises sobre a ARH, destacam-se estudos de objetividade (ter) em detrimento da subjetividade (ser). Práticas, ferramentas e instrumentos da ARH são trabalhados de modo a objetivar o comportamento do trabalhador e permitir melhor controle. As pessoas tornam-se, portanto, passíveis de serem diagnosticadas, avaliadas e motivadas para o alcance da estratégia organizacional (Davel & Vergara, 2013; Enriquez, 2010; Wood, 2004). Davel e Vergara (2013) sugerem a necessidade do equilíbrio entre as questões objetivas e subjetivas da ARH, conferindo a ambas alto grau de

importância. A questão é muito mais de como se utilizar as atuais ferramentas de mensuração de maneira mais assertiva, valendo-se da análise conjunta da perspectiva da objetividade e da subjetividade para auxiliar os gestores a uma melhor tomada de decisão gerencial.

A partir dos construtos e das referências trabalhadas neste capítulo, elaborou-se a Tabela 3, apresentando o fluxo do processo tomada de decisão gerencial, com base em indicadores da ARH.

**Tabela 3**

**Elementos de análise do fluxo do processo de tomada de decisão gerencial com a utilização de indicadores da ARH**

<b>Elementos</b>	<b>Variáveis de Análise</b>	<b>Autores</b>
Dados (Indicadores de recursos humanos)	Operacional Tático Estratégico	Assis (2012) Becker <i>et al.</i> (2001) Fernandes (2004) Fitz-enz (2001) Pomi (2002)
Informação	Preparo Difusão	Crawford (1994) Rozados (2005)
Interpretação	Tradução da informação Processamento da Informação	Crawford (1994) Lira (2007) Pomi (2002) Rozados (2005)
Conhecimento	Negócio Estratégia	Crawford (1994) Lira (2007) Pomi (2002) Rozados (2005)
Decisão	Racional x cognitiva Escolha cognitiva: Identificação, Desenvolvimento, Seleção	Mintzberg <i>et al.</i> (1976) Mintzberg e Quinn (1998).
Ação	Nível da informação Nível pessoal Nível de ação	Mintzberg <i>et al.</i> (1976) Mintzberg e Quinn (1998).
Objetividade	Funcionalista Estratégica Política	Becker <i>et al.</i> (2001) Davel e Vergara (2013)
Subjetividade	Conhecimento e poder Construtivismo Estruturalismo.	Davel e Vergara (2013) Enriquez (2002, 2010) Pages <i>et al.</i> (1987) Townley (2001) Wood (2004)

Fonte: elaborada pela autora.

As categorias apresentadas na Tabela 3 serão tratadas na metodologia, na próxima seção, no quadro de referência elaborado pela autora, considerando a ideia dos autores destacados, por serem de relevância para a pesquisa empírica. A análise do processo decisório com a utilização dos indicadores de ARH visa a

equilibrar questões referentes à objetividade e à subjetividade. O entendimento da importância desses elementos na construção de uma estrutura processual é considerado fundamental por Davel & Vergara (2013).

### **3 Metodologia**

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa. Apresenta a caracterização, o quadro de referência, a unidade de análise e de observação e as técnicas de coleta e de análise dos dados. Ao final, faz-se uma síntese dos procedimentos desta pesquisa.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Tendo em vista o objetivo deste estudo - 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.

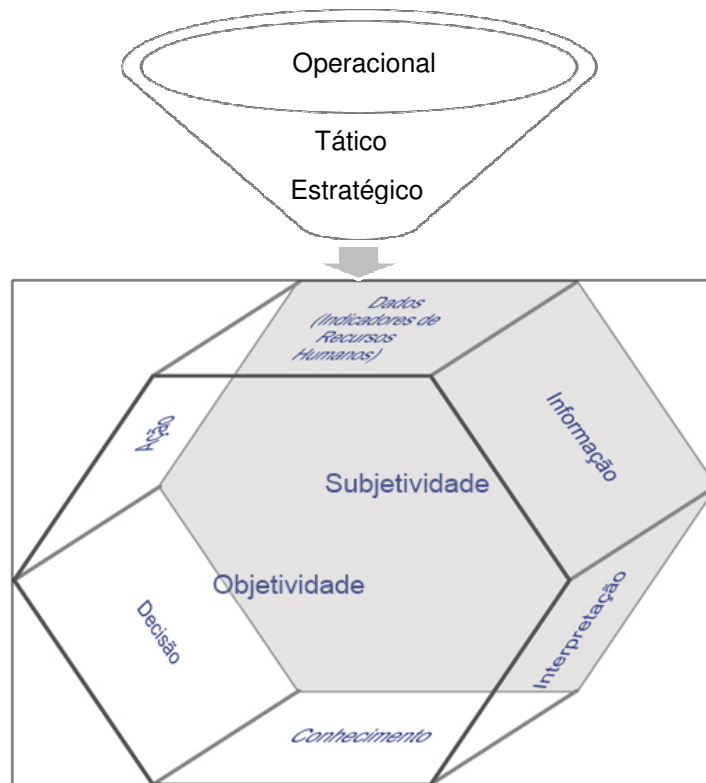
Optou-se pelo estudo de caso, visando à busca do conhecimento e entendimento profundo e exaustivo de uma única unidade de análise, aqui denominada Instituição de Ensino, em função de sua não identificação e sigilo ético (Collis & Hussey, 2005; Gil, 2009). Esse caso apresenta especificidade e interesse, uma vez que existem vários indicadores de ARH na Instituição e não se sabe como e se eles estão sendo utilizados pelos gestores em seu processo decisório para gerenciar a sua equipe de trabalho.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que seu objetivo primordial é a descrição das características de determinada população ou fenômeno, utilizando técnicas padronizadas de coletas de dados (Gil, 2009), com o intuito de identificar e obter informações (Collis & Hussey, 2005).

Em relação à técnica de coleta de dados, trata-se de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa envolve examinar e refletir sobre as percepções dos informantes para obter um entendimento em relação às questões sociais. Ela fornece informações sobre atitude, sentimentos e opiniões, valendo-se de questões subjetivas voltadas para as motivações do sujeito (Collis & Hussey, 2005; Oliveira, 2012; Yin, 2010).

### 3.2 Quadro de referência

Tendo em vista as categorias destacadas na Tabela 3, elaborou-se a Figura 7, que apresenta o quadro de referência desta pesquisa empírica.



**Figura 7** - Quadro de referência da pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora.

Optou-se pela utilização do hexágono, por ser a forma mais eficiente encontrada para demonstrar o fluxo do processo de utilização dos indicadores na tomada de decisão gerencial. Tal figura matemática possibilitou, em curto espaço, demonstrar como se dá o processo de decisão a partir da utilização dos indicadores de recursos humanos, permitindo ainda a ligação dos processos. Demonstra-se, assim, que não há uma forma estática, que eles são dinâmicos, podendo aparecer em qualquer ordem dentro do processo de utilização dos indicadores na tomada de decisão. Isso remete ao fluxo dinâmico de processo de tomada de decisão apresentado por Mintzberg *et al.* (1976) e Mintzberg e Quinn (1998). Todos os processos se ligam entre si, sendo perpassados tanto pela objetividade como pela subjetividade.



Em relação à entrada de dados, foram apresentados vários indicadores de recursos humanos na revisão teórica, visando ao alinhamento da estratégia de ARH à estratégia da empresa (Assis, 2012; Becker *et al.*, 2001; Fitz-enz, 2001; Pomi, 2002). 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).

Outro elemento importante no processo é transformar o dado em informação. 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).

A interpretação se dá no ato do sujeito processar a informação gerada. 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).

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”.

Essas diferentes categorias implicam tanto a objetividade como a subjetividade. A objetividade refere-se à visão racional, objetiva e quantificável. Ela é importante pela possibilidade de mensuração e controle que possibilita aos gestores (Becker *et al.*, 2001). A ARH, na perspectiva da objetividade, pode ser entendida a partir de três abordagens (Davel & Vergara, 2013):

- a) Funcionalista: é marcada pela busca de produtividade e competitividade pelas organizações, nas quais a ARH foca-se em suas funções operacionais;
- b) estratégica: é marcado pela tentativa da ARH de gerar um alinhamento das funções tradicionais da área à estratégia da empresa. Isso se deu a partir da flexibilidade e adaptabilidade da empresa, das mudanças organizacionais e ambientais e da necessidade de adaptação a outras culturas, novos aprendizados e outros fatores de impacto sociocultural e ambiental; e
- c) política: já considera as convergências e divergências entre os interesses dos indivíduos e da organização. Pressupõe a existência de conflitos de interesses, sendo papel da ARH arbitrá-los.

Na perspectiva da subjetividade, A ARH apresenta uma visão mais humanizada. Parte-se do princípio da análise e interpretação das ações e busca-se o entendimento do não palpável, do não observável ou quantificável. Davel e Vergara (2013) propõem uma reflexão sobre a subjetividade e a importância da sua compreensão e aplicação no campo da administração, defendendo o equilíbrio entre as perspectivas. Outros autores, como Enriquez (2002) e Pages *et al.* (1987), já denunciavam a maneira instrumentalizadora e controladora presentes na abordagem e na formulação das práticas e políticas da ARH. Townley (2001) critica essa visão da organização tangível e concreta, que permite com que os funcionários sejam observados, medidos, conceituados e controlados pela utilização de métodos e técnicas quantitativas.

Assim, essas categorias buscam estabelecer o fluxo da tomada de decisão gerencial a partir da utilização de indicadores de recursos humanos, sendo todos eles interligados e passíveis de aleatoriedade de execução. Esse quadro de referência foi utilizado para coleta e análise dos dados.

### **3.3 Unidade de análise e de observação**

Unidade de análise de uma pesquisa está relacionada à definição do que é o caso (Yin, 2010). Neste estudo corresponde a uma Instituição de Ensino, com foco na capacitação profissional, aqui designada com nome fictício de Instituição de Ensino, para evitar sua identificação e resguardar o sigilo. Essa Instituição possui 42 unidades distribuídas no estado de Minas Gerais e oferece cursos presenciais e a distância. Esses cursos englobam diferentes níveis de ensino: capacitação profissional, ensino técnico, graduação, graduação tecnológica, extensão e pós-graduação, atendendo aos diversos segmentos. Tem em sua estrutura, além das unidades de educação mencionada, os restaurantes-escola, hotel-escola, pousada-escola e salões de beleza-escola, tradicionalmente destacados por aliar teoria e prática na preparação de profissionais.

A Instituição foi escolhida como unidade de análise por se tratar do local de trabalho em que a pesquisadora vem, desde maio de 2014, responsabilizando-se pela elaboração e disseminação de indicadores de recursos humanos para a Instituição, em nível estadual.

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.

### **3.4 Técnica de coleta de dados**

Para a coleta de dados, foram utilizadas fontes secundárias (dados documentais) e primárias (entrevistas e observação participante). De acordo com Collis e Hussey (2005, p. 116), “os dados são fatos ou coisas conhecidos, usados como base para inferência ou avaliação”.

Os dados secundários foram coletados por meio de documentos e relatórios fornecidos pela Instituição, visando detectar os indicadores de recursos humanos. Foram analisados documentos publicados pela Instituição em *sites*, as apresentações de indicadores da Instituição que se encontram de forma impressa e arquivo eletrônico e dados disponibilizados no arquivo físico e digital da Instituição.

Analisaram-se também pesquisas realizadas pela área de RH, destacando-se a pesquisa de satisfação realizada pela ARH em janeiro de 2015, com todo nível diretivo, gerencial e de coordenação da Instituição. Esta pesquisa abordou diversos temas, por meio de um questionário composto de 23 perguntas, entre as quais duas tratavam do tema de indicadores de recursos humanos. Foi aplicada a 70 dos 77 gestores, sendo, portanto, uma amostra representativa - 91% da população.

Para detecção dos indicadores, utilizou-se também a técnica de observação participante, uma vez que a autora desta dissertação é funcionária da Instituição de Ensino, responsável pela elaboração dos indicadores de ARH e pela aplicação da pesquisa de satisfação da ARH. Na pesquisa participante, conforme Gil (2009), ocorre a integração entre a pesquisadora e os membros das situações investigadas. A autora utilizou informações e anotações usadas para a elaboração dos indicadores, bem como a sua própria vivência nesse processo.

Para descrever como os gestores estão utilizando os indicadores de ARH para a tomada de decisões em relação às suas equipes de trabalho, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com oito dos 11 gestores que constituem o corpo gerencial estratégico.

A entrevista consiste em um método de coleta de dados primários, no qual perguntas são feitas a participantes selecionados, com o objetivo de descobrir o que pensam e sentem (Collis & Hussey, 2005). Trata-se de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, de forma a gerar para o entrevistador informações necessárias para a pesquisa (Marconi & Lakatos, 2001). A técnica de entrevista semiestruturada representa “um método apropriado quando é necessário entender o construto que o entrevistado usa como base para suas opiniões e visões sobre uma determinada questão ou situação” (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 1991, como citado em Collis & Hussey, 2005, p. 160). Trivinos (1987, p. 146) reforça a escolha da técnica, ao definir entrevista semiestruturada como:

Podemos entender por entrevista em geral aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que em seguida oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal, colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa.

A entrevista semiestruturada possibilita flexibilidade, sendo, no entanto, preciso ter cuidado com a complexidade que a envolve, por ser o entrevistador a única

fonte de motivação ao entrevistado, cabendo àquele se esforçar para que o entrevistado revele todos os dados de interesse. Em virtude disso, a estratégia da realização da entrevista conta com duas etapas fundamentais: a especificação dos dados que se pretende obter e a escolha e formulação das perguntas ou temas a serem abordados (Gil, 2009). Para tal, empregou-se o roteiro de entrevista (Apêndice B) como guia para coletar informações, não sendo estruturado em perguntas e respostas, mas contendo tópicos sobre os assuntos a serem abordados, direcionando a entrevista de forma flexível (Tannus, 2012).

Para a construção do roteiro de entrevista, tomou-se como base o quadro de referência apresentado na seção 3.2. Os oito elementos identificados correspondem ao fluxo do processo de tomada de decisão gerencial com a utilização de indicadores da ARH e foram agrupados em quatro categorias, conforme Tabela 4:

**Tabela 4**

Categorias de análise para elaboração do roteiro de entrevista

<b>Categorias de análise</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Principais autores</b>
Dados referentes aos indicadores de recursos humanos	Quais são os indicadores da ARH? Periodicidade? Como recebem?	Assis (2012); Becker <i>et al.</i> (2001); Fitz-enz (2001) Pomi (2002)
Informações referentes aos indicadores de recursos humanos	Como você avalia as informações recebidas referentes aos indicadores de RH na Instituição?	Assis (2012); Becker <i>et al.</i> (2001); Fitz-enz (2001) Pomi (2002)
	Fale sobre o alinhamento dos indicadores de RH à estratégia da Instituição?	Assis (2012); Becker <i>et al.</i> (2001); Fitz-enz (2001) Pomi (2002)
	Os indicadores de RH utilizados pela Instituição trazem os dados precisos em relação aos recursos humanos da empresa?	Assis (2012); Becker <i>et al.</i> (2001); Fitz-enz (2001) Pomi (2002)
Interpretação	A utilização dos indicadores de RH ajuda a investigar soluções para os problemas em relação à sua equipe?	Assis (2012); Becker <i>et al.</i> (2001); Fitz-enz (2001) Pomi (2002)
Conhecimento	Como você avalia as análises e recomendações em relação aos indicadores de RH?	Assis (2012); Becker <i>et al.</i> (2001); Fitz-enz (2001) Pomi (2002)
	De que forma a utilização dos indicadores de RH auxilia a identificação dos problemas em relação a sua equipe?	Assis (2012); Becker <i>et al.</i> (2001); Fitz-enz (2001) Pomi (2002)
Tomada de decisão	Na sua visão, quais seriam as principais contribuições da utilização dos indicadores de RH para a tomada de decisão?	Assis (2012); Becker <i>et al.</i> (2001); Fitz-enz (2001) Pomi (2002)
Ação gerencial	Você conseguiria ilustrar alguma(s) situação(ões) em que o uso dos indicadores de RH influenciou sua decisão?	Assis (2012); Becker <i>et al.</i> (2001); Fitz-enz (2001) Pomi (2002)
	De que forma a utilização dos indicadores de RH facilitam e dificultam a tomada de decisão gerencial?	Assis (2012); Becker <i>et al.</i> (2001); Fitz-enz (2001) Pomi (2002)

Fonte: elaborada pela autora.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas individualmente, durante os meses de setembro e outubro 2015, com duração média de 40 minutos. Elas foram gravadas e posteriormente transcritas pela pesquisadora, para a posterior análise e interpretação dos resultados.

### 3.5 Técnica de análise dos dados

A análise de dados qualitativos foi baseada nos quatro processos propostos por Morse (1994, como citado em Collis & Hussey, 2005):

- a) Compreender: conhecimento prévio em relação ao que se pretende pesquisar;



- b) sintetizar: reunião de temas e conceitos diferentes da pesquisa transformando-os em padrões novos e integrados;
- c) teorizar: desenvolvimento do melhor esquema teórico;
- d) recontextualizar: fazer com que a teoria emergente do estudo possa ser aplicada em outros contextos e população.

Analisaram-se inicialmente os dados obtidos na pesquisa documental e na observação participante. Esses dados foram organizados e em seguida, descritos, ordenados e agrupados nas categorias previstas no quadro de referência, no processo de sintetizar. Isso possibilitou ao pesquisador detectar os indicadores de recursos humanos utilizados na Instituição de Ensino, caracterizar a Instituição de Ensino e a sua área de RH. Como os indicadores de recursos humanos já são agrupados em categorias na Instituição de Ensino, isso facilitou a condução da pesquisa. Tal agrupamento referente aos indicadores de RH corresponde ao modelo resultante da literatura estudada, uma vez que a responsável pelo RH da Instituição de Ensino, a própria pesquisadora, já havia recorrido à literatura, antes mesmo da iniciação desta pesquisa, para elaboração dos indicadores de RH.

Os processos descritos, tanto o processo de pesquisa documental quanto o de observação participante, se deram anteriormente à aplicação da entrevista, possibilitando melhor condução e direcionamento das entrevistas, além de permitir o desenvolvimento do melhor esquema teórico. Na análise dos dados das entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, definida por Bardin (2011, p. 47) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Seguiu-se a orientação de Bardin (2011), desenvolvendo-se a análise em três fases:

- a) Pré-análise: estabelecido um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, mas que considere a flexibilidade;
- b) exploração do material: cumprimento das decisões tomadas anteriormente;
- c) tratamento dos resultados (inferência e interpretação): o pesquisador apoiado nos resultados brutos levantados procura torná-los significativos e válidos.

Os dados coletados na pesquisa documental, na observação participante, bem como nas entrevistas foram então agrupados a partir das oito categorias de análise propostas no quadro de referência, de maneira a responder aos objetivos específicos. Considerando os procedimentos descritos e os objetivos específicos desta pesquisa, na Tabela 5 apresenta-se a síntese da metodologia.

**Tabela 5**  
Síntese da metodologia

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Autores</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>Técnica de análise dos dados</b>
Caracterizar as práticas da ARH da Instituição de Ensino	Assis (2012) Becker <i>et al.</i> (2001) Fitz-enz (2001) Pomi (2002)	Pesquisa documental e observação participante	Análise de conteúdo
Identificar os indicadores regularmente acompanhados pela área de ARH da Instituição de Ensino	Assis (2012) Becker <i>et al.</i> (2001) Fitz-enz (2001) Pomi (2002)	Pesquisa documental e observação participante	Análise de conteúdo
Identificar quais indicadores de ARH da Instituição de Ensino estão sendo usados por gestores para tomada de decisão gerencial	Becker <i>et al.</i> (2001) Fernandes (2004) Fitz-enz, (2001) Pomi (2002) Mintzberg <i>et al.</i> (1976) Mintzberg e Quinn (1998)	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo
Identificar de que forma os indicadores de RH facilitam e dificultam a tomada de decisão em Recursos Humanos	Becker <i>et al.</i> (2001) Fernandes (2004) Fitz-enz, (2001) Pomi (2002) Mintzberg <i>et al.</i> (1976) Mintzberg e Quinn (1998)	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo

Fonte: elaborada pela autora.

No próximo capítulo, os resultados são apresentados e discutidos.

## **4 Apresentação e Discussão dos Resultados**

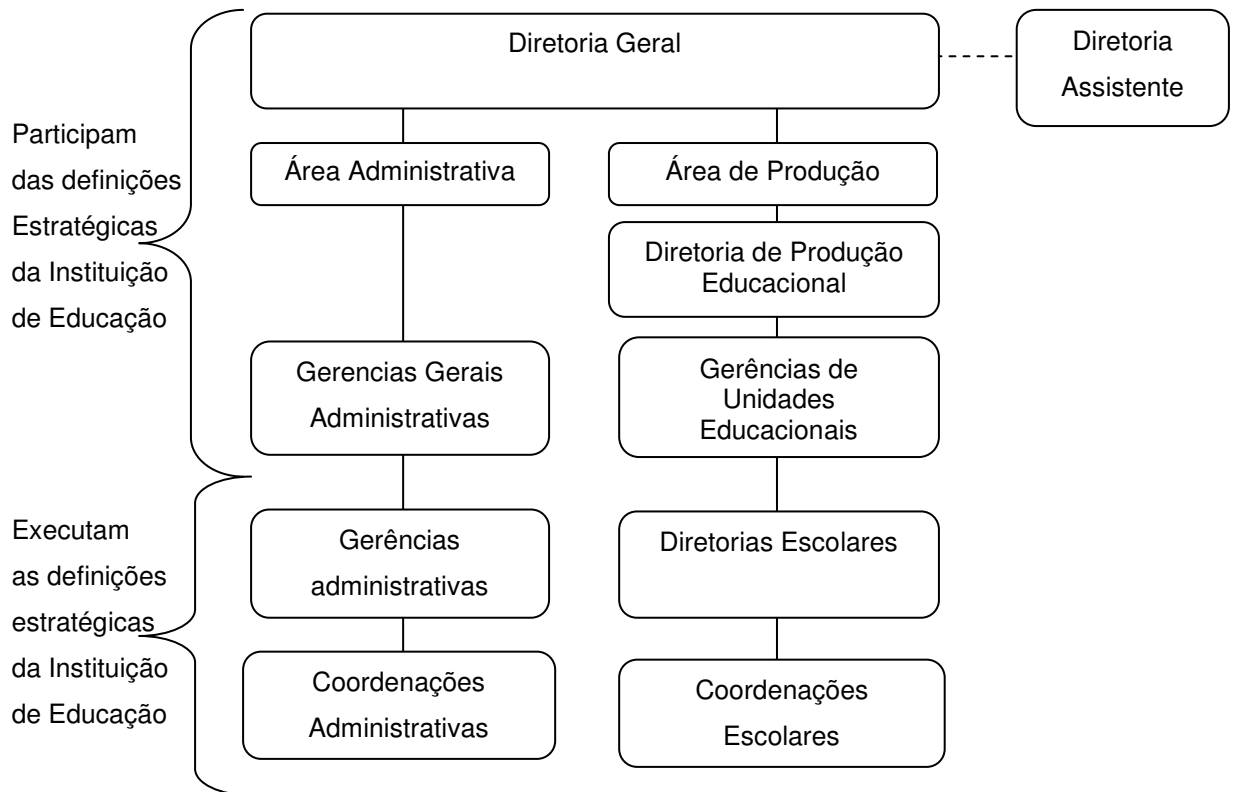
Apresentam-se, neste capítulo, os dados coletados na pesquisa empírica. Inicialmente, são caracterizadas a empresa, a área de RH e as práticas da ARH. Em seguida, são identificados os indicadores regularmente acompanhados pela ARH da Instituição de Ensino e quais estão sendo utilizados pelos gestores para a tomada de decisão gerencial. Posteriormente, identificou de que forma os indicadores de ARH facilitam e dificultam a tomada de decisão na Instituição de Ensino, seguindo-se uma crítica ao modelo proposto a partir da perspectiva da subjetividade.

### **3.6 Caracterização das práticas da ARH na Instituição de Ensino**

A Instituição de Ensino (nome fictício) na qual foi realizada a pesquisa empírica oferece cursos de nível profissionalizante, técnico, graduação (bacharelado e tecnológico) e pós-graduação, nas modalidades presenciais e a distância. Oferece também atividades de extensão, como palestras, oficinas e *workshops*. Tem como objetivo oferecer ensino de qualidade e inovador (*site* da Instituição de Ensino).

Em relação ao quadro funcional, no final de novembro de 2015 contava com 2.220 funcionários contratados pelo regimento Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) (dados coletados no sistema da Instituição de Ensino, 30/11/2015).

A estrutura organizacional da Instituição, em termos da linha de comando, é apresentada na Figura 8.



**Figura 8 -** Estrutura organizacional da Instituição.

Fonte: elaborada pela autora a partir do organograma da Instituição de Ensino.

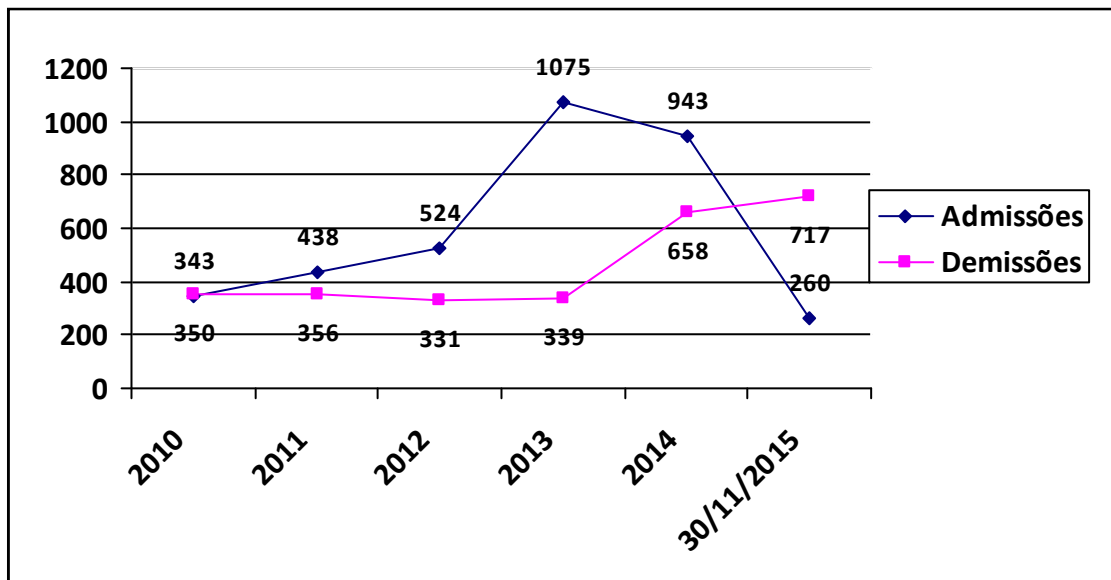
Observa-se que a estrutura é bem hierarquizada, contando com uma diretoria geral, responsável por toda Instituição de Ensino. A área administrativa fica situada na sede e é composta de gerências gerais, gerências e coordenações. A área de produção é responsável pelas unidades educacionais. Esse nível é constituído por uma diretoria de produção educacional e gerências de unidades educacionais que traçam as diretrizes para as diretorias e coordenações escolares.

Em seu Planejamento Estratégico Plurianual 2011-2015 (dados da Instituição de Ensino), elaborado em 2010 pela alta direção e pelo corpo gerencial, foram identificados cinco objetivos estratégicos que vêm norteando as ações da Instituição:

- a) Desenvolver ações educacionais inclusivas;
- b) aprimorar a eficiência econômica e financeira;
- c) promover o desenvolvimento organizacional;

- d) reposicionar marca e produtos;
- e) garantir a satisfação dos clientes.

Para o alcance desses objetivos, a Instituição 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 9.



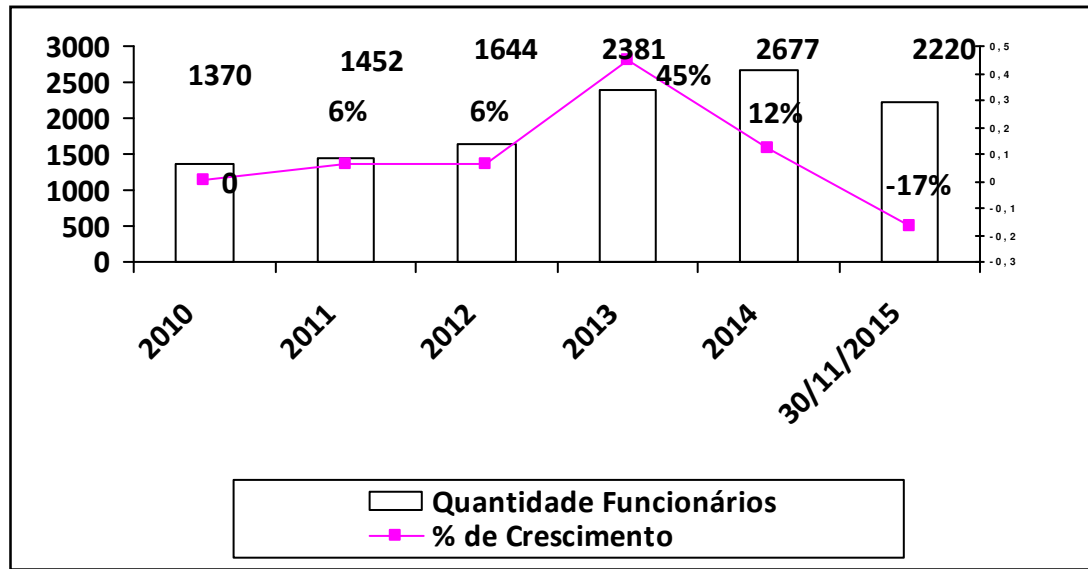
**Figura 9** - Evolução das admissões e desligamentos.

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).

Na Figura 10 acompanha-se a evolução do quadro funcional da Instituição, comparando-se a porcentagem de crescimento em relação ao ano anterior.



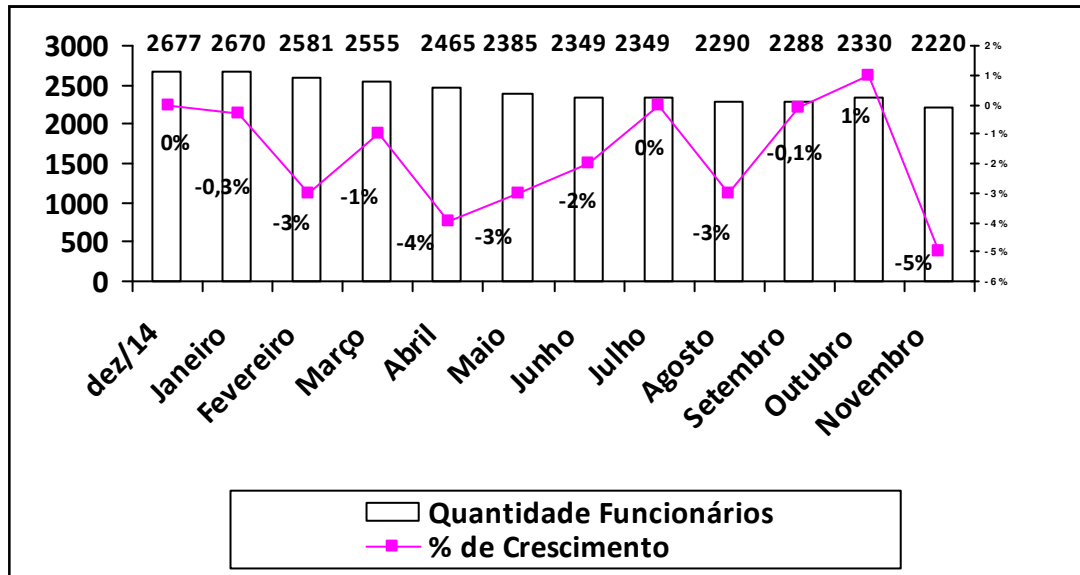
**Figura 10** - Evolução do quadro funcional.

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

A Instituição apresentou crescimento do quadro funcional a partir do ano de 2010, sendo expressivo no ano de 2013, com aumento de 44,83% em relação ao ano anterior. Tal aumento do efetivo correspondeu ao aumento da demanda por cursos que, entretanto, a partir do ano de 2014, começou a declinar, apresentando retração de 17% no ano de 2015. Esse movimento de retração do efetivo ocorreu em função da crise econômica no país, que gerou baixa demanda do mercado, afetando a oferta de cursos pela Instituição. De acordo com os dados coletados junto ao setor comercial (Relatório Semestral de Indicadores Comerciais da Instituição de Ensino, julho/2015), a Instituição teve queda superior a 50% em sua oferta de cursos, em relação a 2014.

Frente à crise, uma das ações necessárias para garantir a sustentabilidade da Instituição foi a redução do quadro de pessoal, que culminou com o aumento do desligamento em detrimento das contratações, como pode ser observado na Figura 11. Esta mostra essa movimentação mensal, englobando contratados e

efetivos do quadro funcional durante o ano de 2015 até o mês de setembro. As barras no gráfico apresentam a média da movimentação e a linha, a diferença da movimentação em relação ao mês anterior.



**Figura 11** - Evolução do quadro funcional mensal.

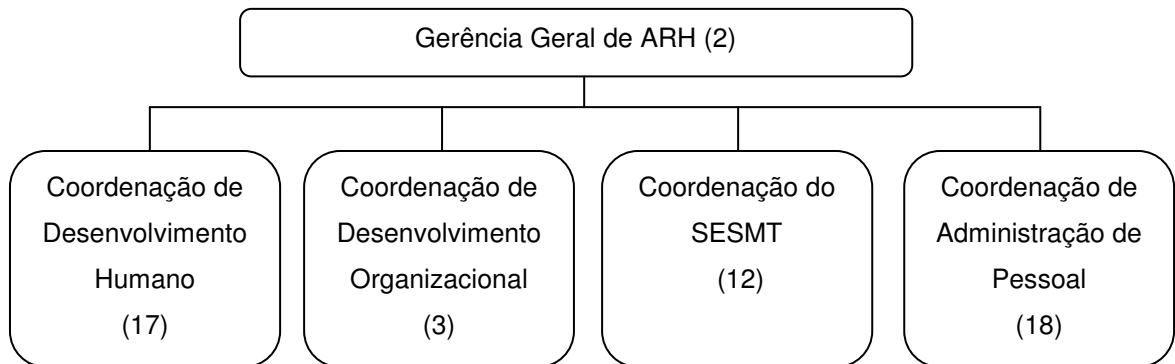
Fonte: elaborada pela autora a partir de dados do sistema de informática da Instituição de Ensino.

Conforme primeira coluna do gráfico, a Instituição em 2014 tinha 2.677 empregados. Observa-se que em janeiro de 2015 houve queda de 0,3% do seu quadro funcional, seguindo-se a tendência negativa nos demais meses, excetuando-se julho, que não teve alteração percentual, e outubro, que registrou aumento. Em julho houve 14 desligamentos e contratações na Instituição, o que não influenciou a taxa. Já em outubro, o aumento foi devido à contratação de portadores de deficiências físicas, para atendimento ao novo programa de inclusão de pessoas com deficiência (PCD) da Instituição. Atualmente, a Instituição conta com 2.220 funcionários, o que representa redução de 17% da sua força de trabalho em relação a dezembro de 2014 (dados internos da ARH da Instituição de Ensino).

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 e quatro coordenações: coordenação de desenvolvimento humano, desenvolvimento organizacional, Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) e administração de pessoal, contando com 52 funcionários distribuídos nessas coordenações (Figura 12).



**Figura 12** – Setorização da Gerência Geral de Recursos Humanos.

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

A Gerência Geral é composta pelo gerente geral da área e um auxiliar administrativo que o auxilia em serviços administrativos.

A Coordenação de Administração de Pessoal é responsável pela rotina de departamento de pessoal, uma vez que o serviço de contabilidade não é terceirizado. Conta com 18 funcionários, sendo um coordenador de pessoal, um auxiliar administrativo responsável pela área de arquivo do setor, sete assistentes de pessoal, dos quais dois atuam no ponto eletrônico, dois em benefícios, um em férias, um em rescisão e dois em admissão; e 10 analistas, sendo dois na folha de pagamento e os outros seis em seis das oito unidades educacionais da Instituição.

A coordenação do SESMT é responsável pela saúde e segurança do trabalho da Instituição, sendo composta por um engenheiro de segurança do trabalho, sete



técnicos de segurança do trabalho, um técnico de enfermagem, um médico, um assistente social e um nutricionista. São de responsabilidade da assistente social programas de saúde financeira, qualidade de vida e controle de obesidade, estes dois últimos realizados pela profissional com parceria da nutricionista alocada na área.

A Coordenação de Desenvolvimento Humano é responsável pelas práticas de recrutamento e seleção e de treinamento e desenvolvimento humano, contando com 17 funcionários, sendo 11 analistas de RH, um estagiário, dois auxiliares administrativos e três assistentes de RH. Oito analistas de RH estão alocadas nas oito regionais atendidas pela Instituição, distribuídas no estado de Minas Gerais. As outras três analistas ficam na sede administrativa, onde se situa o corpo administrativo da Instituição. As analistas desempenham papéis de consultoras junto aos gerentes de unidades (nas oito regionais) e aos gerentes, diretores executivos e coordenadores (na sede administrativa). Devido à atribuição de consultoras, essas analistas são denominadas na Instituição como *business partners* (BPs), sigla em inglês que significa parceiras do negócio.

Em relação às atribuições das BPs, elas atuam no processo de recrutamento e seleção, auxiliam os gerentes de unidades no controle do dimensionamento funcional, sendo responsáveis por analisar qual a necessidade de contratação e o melhor perfil em atendimento à descrição de cargos. As BPs aplicam testes psicológicos, 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 instrumento promete trazer o conhecimento necessário para melhor motivar, liderar e alocar as pessoas para atingir os objetivos de sua empresa (O *Predictive Index*, 2015).

No treinamento e desenvolvimento humano, as BPs atuam no mapeamento de competências que devem ser desenvolvidas para cada cargo, propondo, juntamente com os gestores, treinamentos para os funcionários das unidades educacionais e sede administrativa. Além disso, elas auxiliam os gestores na análise de concessão de bolsa estímulo educacional. Na atribuição de consultoria,

atuando em parceria com os gestores, elas assessoram o corpo gerencial e diretivo, apresentando os indicadores de RH e orientando no tocante à gestão de pessoas, visando contribuir para o alcance da estratégia da Instituição.

Uma das propostas para a área de desenvolvimento humano, apresentada no planejamento da ARH de maio de 2015, refere-se à utilização do *Nine Box* para avaliação da *performance* dos funcionários. Essa ferramenta 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)

Na Coordenação de Desenvolvimento Organizacional encontram-se o coordenador, recentemente contratado, em julho de 2015, a analista responsável por cargos e remuneração e a analista responsável pelo planejamento estratégico e orçamentário e pelo acompanhamento dos indicadores da Instituição, que é a própria pesquisadora. Nesse setor, são elaborados os indicadores da ARH, mensalmente apresentados ao corpo diretivo e aos gerentes de unidades pelas BPs. Os indicadores de RH da área estão passando por processo de reformulação, evoluindo para nomenclatura de *Key Performance Indicator* (KPI) - indicadores-chave de *performance* (Planejamento de RH da Instituição de Ensino, maio/2015).

Os resultados da pesquisa documental e da observação participante indicam, portanto, que a ARH está estruturada em torno de técnicas, procedimentos e ferramentas funcionais. As áreas são divididas de acordo com as suas tarefas funcionais. A busca da Instituição de Ensino por oferecer à sociedade um ensino de qualidade e inovador vai ao encontro do discurso adotado pelas universidades, segundo Serafim (2011, p. 256):

a inovação era um elemento importante para o desenvolvimento econômico. E que as universidades deveriam ser disseminadoras de uma cultura inovadora e uma forte geradora do elo entre ela e as empresas.(...) Nesse sentido, o discurso de “melhoria da qualidade”, entendida como um fator econômico, gradativamente passou a ganhar visibilidade. As universidades, em busca dessa suposta qualidade (de caráter universal), passaram a adotar índices e escalas quantitativas, ignorando as especificidades de cada área e do próprio processo de construção e disseminação do conhecimento como algo não passível de quantificação, coerentes com esse discurso.

Tal visão influenciou os modelos de negócios das universidades, assumindo um modelo de gestão burocrático, baseado em comoditização da educação (Serafim, 2011). Essa realidade também atingiu a Instituição de Ensino pesquisada, que apresenta um modelo de *commodity* (mercadoria), centralizado e burocrático.

As recentes mudanças envolvendo o RH, como a mudança da atuação das consultoras para parceiras do negócio e a própria proposta de reformulação dos indicadores de RH, demonstram que a instituição está tentando passar de uma abordagem funcionalista da ARH para uma abordagem estratégica (Davel & Vergara, 2013). Tais mudanças são fruto da busca pela atribuição estratégica da ARH da instituição que migra de um papel burocrático e funcional para outro mais voltado para o negócio da Instituição de Ensino. Essa mudança de papel vivenciado pela instituição condiz com o referido por diversos autores na literatura, tais como Becker *et al.* (2001), Davel e Vergara (2013), Dessler (2003), Lacombe, F. (2005), Oltramari *et al.* (2014), Tonelli *et al.* (2002) e Wood *et al.*, (2011).

Na tentativa de contribuição estratégica, a ARH da instituição tem se focado em obter melhor desempenho e eficiência, observando-se investimentos na elaboração e revisão do sistema de mensuração, voltando-se mais para resultados do que para os próprios processos. Observa ainda investimentos em ferramentas como o PI e o plano de implantação do Nine Box, demonstrando a busca pela eficiência (Becker *et al.*, 2001; Fitz-enz, 2001; Lacombe, B., 2005).

### 3.7 Indicadores de ARH da Instituição de Ensino

Em relação aos indicadores de RH da instituição, por meio dos registros internos da ARH (Relatórios de resultados anuais da Instituição de Ensino), é possível detectar que desde o ano de 2012 já havia a sistematização de alguns indicadores que eram apresentados ao diretor geral. Não foi possível localizar registros de apresentações em anos anteriores, embora se tenha encontrado nos arquivos informações gerenciais compostas de alguns indicadores de RH, como: quadro funcional, escolaridade e faixa etária, desde o ano de 2008 (Relatório de resultados anuais da ARH da Instituição de Ensino).

A elaboração e acompanhamento dos indicadores da ARH partem de uma exigência da administração central da instituição, cujas demandas por novos indicadores vêm aumentando ano a ano. A maior parte dos indicadores atuais é resultado dessa exigência (Relatório de resultados anuais da ARH da Instituição de Ensino).

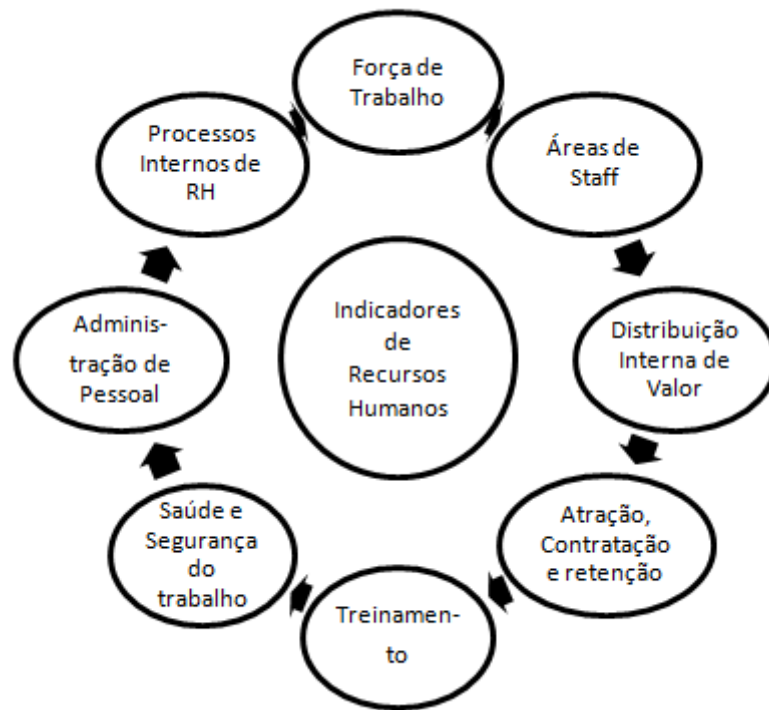
A apresentação mais sistematizada de indicadores de ARH passou a ocorrer com a entrada do novo diretor geral, contratado no ano de 2012, época em que já estava em vigor o Plano Plurianual da Instituição. As primeiras apresentações para o diretor geral contavam com menor número de indicadores, trabalhados de forma mais desordenada, sem apresentar um agrupamento (arquivos da Instituição de Ensino e entrevista com o DG). Os indicadores que aparecem nos registros são: gênero, escolaridade, faixa etária, tempo de casa, mão de obra total, pessoas com deficiência no quadro, evolução hora treinamento, bolsa estímulo educacional (bolsas de estudo oferecidas aos funcionários), quadro de pessoal, evolução de promoções, evolução de pagamento de hora extra, evolução de atestado médico, evolução de absenteísmo e *turnover*. As apresentações eram realizadas pela área de RH, trimestralmente, somente para o DG, tendo a participação casual do DA (Registros de reuniões – arquivo interno da área de RH da Instituição de Ensino).

Durante os anos de 2013 e 2014, fez-se um trabalho conjunto entre a área de RH e a de tecnologia da informação (TI) e foi desenvolvido um sistema, denominado *Business Intelligence* (BI), que permite a coleta dos dados de ARH a partir do sistema de folha de pagamento. Esses dados foram e estão sendo utilizados para a elaboração dos indicadores de ARH (arquivo interno da Instituição de Ensino – Projeto BI - RH). O sistema foi entregue à área de RH em março de 2014.

Após a entrega do projeto, a analista de RH responsável pela elaboração dos indicadores foi transferida para a área de Inteligência de Mercado (Registro contido no sistema de informática da administração de pessoal da Instituição de Ensino). Em maio de 2014, esta pesquisadora, orientadora de curso, assumiu então essa vaga de analista de RH, sendo designada para elaborar os indicadores de ARH, visando à apresentação ao diretor geral e aos gerentes de unidades. A partir dessa data, as apresentações passaram a ser mensais para o DG, com a participação da analista de RH, da coordenadora de Desenvolvimento Humano e da gerente geral de RH. Começaram também apresentações de indicadores de ARH, mensalmente, para os gerentes de unidades, realizadas pelas analistas de RH – BPs - alocadas em cada uma das oito unidades.

Em julho de 2014, a gerente geral de RH foi desligada e o trabalho com os indicadores continuou sendo realizado, sob a supervisão da coordenadora de Desenvolvimento Humano.

Para a elaboração do atual sistema de indicadores da ARH, a analista de RH (autora desta dissertação) recorreu à literatura antes mesmo do início de sua pesquisa no mestrado e agrupou os indicadores mapeados pela ARH, baseando-se no modelo proposto por Pomi (2002). Tal modelo foi apresentado à diretoria geral em agosto de 2014, conforme Figura 13, sendo o atualmente utilizado.



**Figura 13** – Indicadores de recursos humanos utilizados pela instituição de ensino pesquisada.

Fonte: elaborada pela autora para as apresentações de indicadores da Instituição de Ensino.

Os indicadores de ARH foram agrupados em oito categorias interligadas, sendo um modelo cíclico que remete à análise de forma conjunta. Os elementos que correspondem aos subgrupos são apresentados na Tabela 6 e discutidos em seguida:

**Tabela 6**

Indicadores de RH acompanhados pela instituição de ensino - continua

<b>Grupo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Força de trabalho	Quantitativo da força de trabalho mensal	Cargos: Orientador de curso, professores – docentes, cargos administrativos, menor aprendiz, estagiários e profissionais temporários. Cálculo: mensal	Nº de ocupantes por cargo / Nº total de funcionários x 100
	Evolução da força de trabalho	Cálculo: mensal	Quantidade da força de trabalho do mês atual / quantidade da força de trabalho do mês anterior x 100
	Evolução detalhada da força de trabalho	Cargos: orientador de curso, Professores – docentes, cargos administrativos, menor aprendiz, estagiários e profissionais temporários. Cálculo: mensal	Quantidade da força de trabalho por cargo do mês atual / quantidade da força de trabalho do mês anterior x 100
	Concentração da força de trabalho	Cargos de operação: Orientador de curso e professores Cargos administrativos: demais cargos Cálculo: mensal	Nº de ocupantes de cargos administrativos/ Nº de ocupantes de cargos de operação
	Sexo	Sexo: feminino, masculino. Cálculo: Mensal	Nº de ocupantes por sexo / Nº total de funcionários x 100
	Liderança/sexo	Cargos de liderança: diretores executivos, gerentes de unidades, gerentes gerais, gerentes, diretores de escola e coordenadores. Gênero: feminino, masculino Cálculo: mensal	Nº de ocupantes por cargo de liderança e gênero / Nº total de cargo de liderança x 100
	Evolução das pessoas com deficiência (PCD)	Cálculo: acumulado anual	Nº de funcionários PCD ano atual / Nº de funcionários PCD ano anterior x 100
	Faixa etária dos funcionários	Faixas: 1 a 2 anos; 3 a 5 anos; 5 a 10 anos; 10 a 20 anos; 20 a 30 anos; 30 a 40 anos; acima de 40 anos. Cálculo: mensal	Nº de funcionários na faixa etária / Nº total de funcionários x100
	Nível de Escolaridade	Níveis: ensino médio incompleto, ensino médio completo; ensino superior incompleto, ensino superior completo; pós-graduação incompleta, pós-graduação completa; mestrado incompleto, mestrado completo; doutorado incompleto, doutorado completo; pós-doutorado incompleto; pós-doutorado completo. Cálculo: mensal	Nº de funcionários no nível de escolaridade / Nº total de funcionários x 100

**Tabela 6**

Indicadores de RH acompanhados pela instituição de ensino - continua

<b>Grupo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Áreas de staff	<i>Headcount</i>	Áreas: diretorias executivas; gerências de unidades; gerências gerais; gerências e coordenações. Cálculo: mensal	Nº de funcionários por área / Nº total de funcionários x 100
	<i>Span Of Control</i>	Áreas: diretorias executivas; gerências de unidades; gerências gerais; gerências e coordenações. Cálculo: mensal	Nº de funcionários comandados pela área / Nº total de funcionários x 100
Distribuição interna de valor	Bolsa estímulo Educacional (quantitativo)	Área: diretorias executivas; gerências de unidades; gerências gerais; gerências e coordenações. Cálculo: semestral	Nº de funcionários com bolsa por área / Nº total de bolsas x 100
	Bolsa estímulo educacional (proporção por área)	Área: diretorias executivas; gerências de unidades; gerências gerais; gerências e coordenações. Cálculo: semestral	Nº de funcionários com bolsa por área / Nº total de funcionários da área x 100
	Bolsa estímulo educacional (evolução)	Cargos: administrativos e produção Cálculo: acumulado anual	Nº de funcionários com bolsa ano atual por cargos / Nº de funcionários com bolsa por cargos ano anterior x 100
	Evolução de promoções	Cargos: administrativos e produção Cálculo: acumulado anual	Quantidade de promoções por cargos acumuladas anual
Atração, contratação e retenção	Tempo de casa	Cargos: administrativos e produção Tempo: 1 a 2 anos; 3 a 5 anos; 5 a 10 anos; 10 a 20 anos; 20 a 30 anos; 30 a 40 anos; acima de 40 anos. Cálculo: mensal	Quantidade de tempo de casa por cargos/ nº total de funcionários por cargos x 100
	Admissões	Cargos: administrativos e produção Cálculo: mensal	Quantidade de admissões por cargos/ quantidade de admissão total x 100
	Comparativo de evolução entre admissões e desligamentos	Cargos: administrativos e produção Cálculo: acumulado anual	Quantidade de admissões por cargos acumuladas por ano. Quantidade de desligamento por cargos acumuladas por ano.
	Motivos de Desligamento	Motivos: Pedidos de desligamento, demitidos pela empresa, término de contrato e falecimento. Cargos: administrativos e produção Cálculo: mensal	Quantidade de desligamento por motivos e por cargos/ quantidade de desligamento total por cargos x 100
	Taxa de Turnover	Cargos: administrativos e produção Cálculo: mensal	Entradas + saídas por cargos / 2/ total de funcionários no mês anterior por cargos x 100



**Tabela 6**

Indicadores de RH acompanhados pela instituição de ensino - continua

<b>Grupo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Treinamento	Quantitativo de treinamento por área	Área: diretorias executivas; gerências de unidades; gerências gerais; gerências e coordenações. Cálculo: mensal	Nº de funcionários treinados por área/ Nº total funcionários treinados x 100
	Quantidade de treinamento <i>per capita</i>	Cargos: administrativos e produção Cálculo: mensal	Nº de funcionários treinados por cargos/ Nº total funcionários
	Investimento em treinamento <i>per capita</i>	Cargos: administrativos e produção Cálculo: mensal	Valor gasto em treinamento por cargos/ Nº total de funcionários treinados por cargos x 100
	Hora homem treinado	Cargos: administrativos e produção Cálculo: mensal	Quantidade de horas gastas em treinamento por cargos/ Nº total de funcionários treinados por cargos x 100
Saúde e segurança do trabalho	Motivos de afastamento	Cargos: administrativos e produção Motivos: Licença maternidade, doença e acidente do trabalho. Cálculo: mensal	Quantidade de afastamento por cargos e motivos/ Nº total de afastamento por cargos x 100
	Afastamento médico/horas	Cargos: administrativos e produção Motivos: licença maternidade, doença e acidente do trabalho. Cálculo: mensal	Quantidade de horas de afastamento por cargos e motivos/ Nº total de horas de afastamento por cargos x 100
	Taxa de absenteísmo	Cargos: administrativos e produção Cálculo: mensal	Número de horas de trabalhadores da unidade ausentes por cargos / Número de horas trabalhadas por todos os funcionários da unidade por cargo x 100
	Evolução de absenteísmo	Cargos: administrativos e produção Cálculo: semestral	Comparação de média de absenteísmo semestral
Administração de pessoal	Evolução de horas extras	Cargos: administrativos e produção Cálculo: mensal	Comparação de total de horas extras realizadas pelos funcionários mensalmente
	Valor pago com hora extra	Cargos: administrativos e produção Cálculo: mensal	Comparação do valor das horas extras realizadas pelos funcionários mensalmente
	Custo médio rescisão em relação ao custo de pessoal	Cargos: administrativos e produção Cálculo: mensal	Valor total gasto com rescisão/ valor total de custo de pessoal x 100
	Evolução do nível de endividamento de funcionários	Cargos: administrativos e produção Cálculo: mensal	Comparação do valor de empréstimos realizados pelos funcionários mensalmente, descontados em folha de pagamento.

**Tabela 6**

Indicadores de RH acompanhados pela instituição de ensino - conclui

Grupo	Indicadores	Variáveis	Forma de cálculo
Processos internos de RH	Tempo médio de fechamento de vaga	Cargos: administrativos e produção Cálculo: mensal	Somatória do tempo total do processo seletivo realizado pelas analistas/ quantidade de admissões realizadas x 100
	Tempo médio de reposição de vaga	Cargos: administrativos e produção Cálculo: mensal	Somatória do tempo total do processo seletivo realizado pelas analistas + tempo do processo de admissão pelo departamento pessoal/ quantidade de admissões realizadas x 100
	Assertividade do processo seletivo	Cargos: administrativos e produção Variável: 3 meses Cálculo: mensal	Nº de colaboradores que permaneceram após o período de experiência (3 meses retroativo) / Nº total de colaboradores admitidos no antepenúltimo mês x 100
	Análise do tempo despendido nas atividades de RH	Cargos: administrativos e produção Variáveis: recrutamento e seleção, treinamento, atividade de consultoria, escutas diagnósticas, apresentação de indicadores. Cálculo: mensal	Quantidade de horas gastas com as variáveis de atividades de RH/ quantidade total de horas trabalhadas X 100

Fonte: elaborado pela autora.

Na categoria **força de trabalho**, são considerados os indicadores que remetem ao perfil de todos os funcionários e contratados da instituição. Em **áreas de staff** são analisados o quantitativo de funcionários por área de lotação e o quantitativo de funcionários ligados à área funcional, independentemente de sua alocação ou setor. Como exemplo, as analistas de RH que atuam nas unidades são contabilizadas no *Headcount* das regionais, mas no *span of control* elas aparecem contabilizadas como pertencentes à gerência geral de recursos humanos. A categoria **distribuição interna de valor** analisa as variáveis referentes à bolsa estímulo educacional, benefício oferecido pela Instituição de Ensino a todos os funcionários que optam por estudar. Em **atração, contratação e retenção**, são analisados os indicadores referentes a promoções, tempo de casa, admissões, comparativo de evolução entre admissões e desligamentos, motivos de desligamentos e taxa de *turnover*. Na categoria **treinamento** são tratados todos os indicadores que remetem a treinamento dentro da Instituição de Ensino. Em **saúde e segurança do trabalho** constam indicadores como: motivos de afastamentos, afastamento médico/horas e absenteísmo, que se referem à

ausência do funcionário do ambiente de trabalho. Em **administração de pessoal** encontram-se os indicadores que são acompanhados pela área de pessoal, tais como valor pago com hora extra, custo médio da rescisão em relação ao custo total de pessoal e a evolução do nível de endividamento de funcionário, que corresponde aos empréstimos realizados pelos funcionários e descontados na folha de pagamento. Em **processos internos de RH** refere-se a medições de processos realizados pelas analistas de RH a serem apresentados para os diretores e gerentes de unidades.

Os indicadores de RH são apresentados em sua totalidade para a direção geral. Para os gerentes de unidades, há redução no número de indicadores, sendo que os mesmos não são agrupados e é realizada uma comparação entre os dados da unidade (região) e os dados totais da instituição. Os indicadores apresentados para os gerentes de unidades são: concentração da força de trabalho (comparação entre o quadro administrativo e o quadro de operações – composto por orientadores e professores), gênero, evolução das PCDs, faixa etária dos funcionários, nível de escolaridade, evolução do crescimento do quadro funcional, bolsa estímulo educacional, evolução de promoções, tempo de casa, admissões (por aumento de quadro ou substituição), comparativo de evolução entre admissões e desligamentos, motivos de desligamentos, taxa de *turnover*, assertividade do processo seletivo, tempo médio de fechamento de vaga, tempo médio de reposição da vaga e análise do tempo despendido nas atividades de RH.

Tal apresentação dos indicadores para os diretores e gerentes de unidades visa a auxiliá-los na tomada de decisão gerencial e que eles repassem as informações aos 40 diretores de escola que estão na condução das unidades escolares. Entretanto, esse repasse não está acontecendo.

Em uma pesquisa de satisfação em relação aos serviços prestados pela área de ARH, realizada em janeiro de 2015, com o objetivo de medir a satisfação dos gestores da instituição, apurou-se que 29% dos gestores desconhecem os indicadores de recursos humanos, o que demonstra que as informações não estão sendo eficientemente repassadas. 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 recursos humanos.

Em função desse resultado, paralelamente ao trabalho executado com os indicadores na instituição, a pesquisadora optou por conduzir sua pesquisa da dissertação de mestrado na temática de utilização de indicadores de RH na tomada de decisão gerencial, por acreditar que o aprofundamento no tema e a própria pesquisa realizada na Instituição de Ensino poderiam ser de grande valia para a área de RH traçar um diagnóstico de seu desempenho. A Instituição de Ensino considerou válida a pesquisa, desde que se mantivesse o sigilo quanto ao seu nome, concedendo o aceite à realização do estudo (carta de autorização da Instituição de Ensino para realização da pesquisa).

Em abril de 2015, foi contratado novo gerente geral para a área, que decidiu suspender as apresentações, por achar necessária uma reformulação nos indicadores trabalhados. A proposta apresentada em maio de 2015, com a entrada do novo gerente, em relação aos indicadores de RH foi a sua evolução para KPIs.

A área de RH foi desmembrada em desenvolvimento humano e desenvolvimento organizacional. A primeira foi assumida pela então coordenadora do RH e foi contratado outro coordenador para a área de desenvolvimento organizacional. Desde então, está sendo reavaliada a forma de apresentação dos dados aos diretores e aos gerentes, bem como o conteúdo, analisando-se a adequação dos atuais indicadores propostos.

Esses resultados indicam uma tentativa de mudança na ARH da Instituição de Ensino para um modelo mais estratégico. No entanto, há de se pensar no modelo de negócio da Instituição, comoditizado, centralizado e burocrático.

Foram observadas várias dificuldades na elaboração do sistema de mensuração da Instituição de Ensino pesquisada. Tal realidade é constatada na teoria, que indicou que de modo geral as empresas apresentam dificuldades na elaboração do sistema de indicadores e na sua utilização pelos gestores (Becker *et al.*, 2001;

Fitz-enz, 2001). Becker *et al.* (2001) constataram que a maioria das empresas nos EUA as quais realizaram trabalhos de consultoria apresentaram 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.

Também as pesquisas de Kaplan e Norton (1997) evidenciaram que, embora a medida das competências estratégicas seja fundamental e simples, poucas empresas são capazes de construí-la, porque seus sistemas de RH e planejamento não conseguem responder a três perguntas básicas: a) Quais são as competências necessárias? b) O que existe atualmente? c) Qual é a deficiência?

Uma estrutura de mensuração de resultados deve considerar em sua elaboração dados financeiros e não financeiros, de maneira a possibilitar o gerenciamento do RH como ativo estratégico e a demonstrar a sua contribuição para o sucesso financeiro da empresa (Becker *et al.*, 2001; Fitz-enz, 2001). Tal estrutura não foi evidenciada no modelo utilizado pela Instituição de Ensino. Os indicadores financeiros utilizados na ARH medem seus processos e seus custos, de modo desarticulado de outras análises qualitativas, retratando uma visão mais funcionalista da área, o que difere do modelo proposto pelo BSC.

Os indicadores acompanhados pela ARH são de natureza processual e refletem o modelo burocrático da Instituição de Ensino. Assim sendo, mesmo que esse sistema não apresente uma concepção estratégica, conforme preconizado pela literatura, ele é estratégico, pois reflete as necessidades e encontra-se atrelado ao negócio da Instituição, conseguindo se adequar à sua estratégia organizacional.

Outra questão observada no sistema de mensuração da RH da Instituição diz respeito ao grande volume de indicadores - 36. Tal fato é apresentado como um problema por Becker *et al.* (2001), que destacam, além da dificuldade de monitoramento, a própria importância e relevância do que está sendo medido

para a estratégia do negócio. Para os autores, um sistema de mensuração de RH eficaz não deveria conter mais de 25 indicadores.

Entretanto, o próprio modelo de negócio adotado pela Instituição leva ao acompanhamento de muitos indicadores. Além da questão do modelo de negócio, existem ainda exigências externas da administração central, que demanda grande volume de indicadores a serem acompanhados pela ARH. Uma ação sugerida à Instituição de Ensino seria separar os indicadores exigidos pela administração central dos indicadores que poderiam efetivamente dar mais suporte à tomada de decisão dos diretores e gerentes. Tal separação poderá possibilitar a redução da quantidade de indicadores a serem monitorados, mensalmente, facilitando o seu acompanhamento.

Outra ação que poderia contribuir para o sistema de mensuração de RH da instituição seria estabelecer junto aos gestores quais indicadores são mais relevantes para a gestão das respectivas áreas. Dessa maneira, além de proporcionar o alinhamento dos indicadores de RH à estratégia da organização, eles poderiam de fato auxiliar os gestores em suas tomadas e decisões e ações gerenciais (Becker *et al.*, 2001).

Uma vez adotadas essas duas ações de seleção e separação dos indicadores, a ARH poderá conquistar mais credibilidade. A conquista de credibilidade remete a problemas enfrentados pela ARH (Becker *et al.*, 2001; Fitz-enz, 2001, Lacombe, F., 2005). Apesar dos indicadores da ARH estarem alinhados à estratégia da Instituição de Ensino, a falta de credibilidade da área pode ser uma das causas que explicariam a falta de conhecimento dos indicadores de ARH por 29% dos gestores. Ao não confiarem na informação produzida pelos dados, os gestores poderiam considerar desnecessário o repasse da informação, por não apresentarem subsídios para a tomada de decisão gerencial. Tal fato será investigado na próxima seção, que visa a detectar quais indicadores de ARH da Instituição de Ensino estão sendo utilizados pelos gestores para a tomada de decisão gerencial.

### **3.8 Tomada de decisão gerencial utilizando os indicadores de ARH da Instituição de Ensino**

Confirmando o que já havia sido obtido por meio da investigação documental, os indicadores de ARH da instituição são apresentados para o DG e para os gerentes de unidades. Entretanto, o DA declarou ter pouco acesso aos dados e ter participado no passado de algumas apresentações:

[...] vou falar sobre a minha vivência do período que eu tinha acesso às apresentações dos indicadores. [...] me lembro dos indicadores de absenteísmo, *turnover*... hum... não consigo me lembrar mais de cabeça. [...] Estou me forçando para lembrar. [...] você vai me mostrar aqui e vou me lembrar dos nomes, eu não consigo lembrar de cabeça.

No decorrer da entrevista, o DA revelou não ter mais acesso aos indicadores de RH da instituição e disse em três momentos distintos que estava tentando lembrar-se deles. 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.

[...] assim como a área de planejamento financeiro tem, a parte comercial tem, a parte de RH precisa ter também os seus indicadores, porque isso é muito importante para gestão. Em uma reunião estratégica com a diretoria, nós não temos tempo de ficar pensando em que indicador a gente teria que apresentar, você já pega os indicadores que foram pensados antes e já administra o negócio em cima daquilo que está ali. [...] Não, eu desconhecia a existência dos indicadores de recursos humanos e as apresentações dos indicadores direcionadas aos gerentes de unidades, isso talvez pelo tempo recente que estou no cargo (DP).

Os gerentes de unidades são subordinados hierarquicamente ao DP e este e o DA ao DG. O fato do desconhecimento por parte desses diretores dos indicadores pode revelar centralização do DG, ausência de importância atribuída aos indicadores ou a tomada de decisão e ação gerencial mais independente do DP. Ambos os diretores acham importante que as apresentações de indicadores também fossem estendidas a eles:

[...] Então, é essencial que as apresentações sejam realizadas para toda a diretoria, a fim de contribuir para as tomadas de decisões (DA).

[...] acho que esses indicadores deveriam sim ser vistos por mim, já que para uma reunião estratégica, de decisão, eles seriam essenciais. [...] também quero estar nas apresentações. [...] assim como eu faço uma reunião mensalmente com os gerentes de unidades, eu acho que o RH tem que fazer uma reunião mensal com os três diretores (DP).

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, muitas das vezes são gerados indicadores que indicam o que vocês querem mostrar e não necessariamente indicam a necessidade do gestor para a tomada de decisão (DA).

Quando buscamos informações ao RH junto com o DP, as obtemos, mas de uma forma muito mais reativa do que proativa. Acontece mais porque nasceu, surgiu um problema na operação, a gente envolve o RH e juntos buscamos a informação [...] a informação hoje ela vem mais por causa de uma necessidade do que de uma rotina (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).

No caso desta pesquisa, identifica-se nas falas dos entrevistados, tanto diretores como gestores, que os dados apresentados pela área de RH possuem credibilidade.

Então por isso que eu acredito muito nos indicadores, as informações que extraímos dos dados nos dão um norte dos problemas, para que a gente possa atacá-los e saná-los de forma definitiva. [...] eu acredito piamente nos dados que vocês estão apresentando, eles realmente retratam a realidade da instituição, isso é muito bom, a questão da confiabilidade dos números que são apresentados e aí se eu confio nesse número, eu defendo, eu divulgo e aí traz credibilidade para o trabalho que é desenvolvido com relação aos indicadores. Então eu acredito “piamente” naqueles números (DG).

Nas poucas apresentações que participei, eu sempre questionava vocês em relação aos números. Eles demonstravam estar corretos. Isso é muito, muito bom. [...] são gerados indicadores que indicam o que vocês querem mostrar e não necessariamente indicam a necessidade do gestor para a tomada de decisão (DA).

[...] eu não duvido, em hipótese alguma, da precisão dos dados apresentados. [...] os números que vocês já me apresentaram sempre foram exatos (DP)

O DG ainda afirma ter expertise em “detectação de falhas”, e após a sua participação em diversas reuniões ele reforça que acredita piamente nos números, o que diz muito sobre a credibilidade dos dados fornecidos pela ARH à instituição. Por outro lado, em relação à informação produzida, percebe-se certo descontentamento na maioria dos entrevistados, sendo que as informações não foram consideradas importantes para uma tomada de decisão. Apenas o DG revela acreditar nos indicadores de RH da instituição como um norte para as ações gerenciais.

Esse achado é confirmado pelos gerentes de unidades, que foram unânimes ao demonstrar confiar nos dados apresentados pelas analistas de RH. Em

contraposição, todos sentem falta de um sistema de mensuração de indicadores que auxilie na tomada de decisão.

[...] A BP apresenta dados concretos de acordo com a nossa realidade. Os números sempre foram exatos. No entanto, os indicadores apresentados pela BP são superficiais, me dando pouco subsídio para minha gestão (G1).

Os indicadores são fidedignos, mas ajudam pouco na gestão, falta informação (G2).

Como parâmetros e subsídio para decisões. Em alguns momentos sinto a necessidade de dados um pouco mais detalhados das equipes subordinadas à minha gestão. Não diria que os dados apresentados são precisos, mas, generalistas. No entanto, apesar da característica generalista, eu confio nas informações apresentadas (G3).

Já testei diversas vezes a analista de RH, confrontando os dados, e sempre eles demonstraram estar corretos. [...] Sinto falta de mais dados e informações, acredito que os indicadores poderiam ser mais detalhados e mais explorados (G4).

Os indicadores são confiáveis, apresentam dados concretos, mas pela questão generalista dificulta a precisão de qualquer análise. As informações recebidas referentes aos indicadores são evasivas. Os indicadores trabalhados transmitem informações demográficas, pouco detalhadas. Os indicadores não são explorados, sendo mostrado de modo geral, o que dificulta o entendimento dos problemas. Na verdade, eu diria, que através dos indicadores atuais conseguimos ver os problemas, mas não conseguimos aprofundar de modo a visualizarmos a causa real e propor tratativas para a solução (G.5).

Tal visão dos gestores difere da visão do DG, que é o único que tem acesso a todas as informações detalhadas em relação aos indicadores de RH. Se, por um lado, os gerentes de unidades reportam a falta de detalhamento dos indicadores de RH, por outro, o DG menciona o grande volume de indicadores que acessa, atribuindo importância para a ação:

No primeiro momento, eu fiquei assustado com a quantidade de indicadores que nos foram apresentados. Mas também não dá para diminuirmos na quantidade deles porque senão a gente deixa de atacar alguma frente que precisa ser atacada (Diretor Geral).

A maioria dos gerentes de unidades queixou-se justamente da forma generalista como os indicadores são apresentados a eles, não tendo um detalhamento maior de dados e informações representativos que pudessem dar subsídios para a tomada de decisão. Essa confiança nos dados revela que o sistema de extração de dados, desenvolvido pela TI em parceria com a área de RH, é confiável, referindo-se ao mecanismo de coleta e não necessariamente à informação produzida.

A escolha e identificação de qual sistema utilizar para a coleta de dados também faz parte de umas das atribuições de responsabilidade da área de RH. Se os dados são subsídios para a informação e, conseqüentemente, para a tomada de decisão e ação gerencial, essa é uma importante constatação. Conforme confirmado também pela literatura, é de responsabilidade da área de RH o desenvolvimento de meios para demonstrar a sua efetiva contribuição para o desempenho da empresa (Pomi, 2002). Os indicadores têm, portanto, a sua origem em dados que, ao serem trabalhados ou processados, transformam-se em informação que, por sua vez, após interpretada, gera conhecimento (Crawford, 1994; Lira, 2007; Rozados, 2005).

Dessa forma, um dos pontos importantes ao trabalhar com os indicadores é a obtenção de números exatos e confiáveis. Entretanto, além da confiabilidade dos números, precisa-se obter a credibilidade da informação que, para ser eficaz, deve estar alinhada à estratégia da organização (Fernandes, 2004; Rozados, 2005). Uma vez que o dado por si só não gera informação e conhecimento, é necessário que sejam processados para gerar conhecimento, de forma a possibilitar a tomada de decisão por parte dos gestores (Crawford, 1994; Lira, 2007; Pomi 2002; Rozados, 2005).

A questão da quantidade de indicadores é realçada por Becker *et al.* (2001), que defendem um sistema de mensuração mais enxuto, com no máximo 25 indicadores, e que facilite o seu monitoramento. A existência e utilização de diversos indicadores de ARH são necessárias, a fim de possibilitar ao gestor perceber consistências e inconsistências nos resultados de sua equipe (Fernandes, 2004; Mintzberg & Quinn, 1998). A não percepção das consistências

e inconsistências nos resultados de sua equipe faz com que o gestor, de acordo com o Diretor Geral, deixe de “atacar alguma frente que precisa ser atacada”.

Dessa maneira, é preciso que a instituição avalie quais de seus indicadores são realmente orientados para a estratégia e possibilitam a tomada de decisão, retirando de sua apresentação aqueles obsoletos e incluindo os orientados para a ação gerencial. O alto grau de dificuldade de utilização dos indicadores de ARH por parte dos gerentes advém, em grande parte, da falta de construção de uma estrutura de mensuração de resultados em RH. Os indicadores isoladamente não traduzem a estratégia do negócio. Faz-se necessária, então, a criação de um conjunto de indicadores que possibilitem a tomada de decisão e a ação gerencial, pois, isoladamente, podem induzir o gestor a erros (Fernandes, 2004; Mintzberg & Quinn, 1998). Na construção desse conjunto de indicadores é necessário que a empresa identifique quais deve 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).

Assim, a credibilidade da informação também está diretamente ligada ao alinhamento estratégico do indicador à estratégia empresarial. Tanto o diretor geral como o assistente concordam que há um alinhamento dos indicadores de ARH à estratégia da instituição. 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”.

Mas os indicadores da instituição, quando nos são apresentados, eu acredito que estão condizentes com a realidade dos nossos colaboradores. Até para que a gente consiga atingir o objetivo macro da instituição, que é fazer com que se entregue um ensino de qualidade ao nosso cliente, ele contribui no sentido de perceber se as pessoas estão alinhadas à estratégia da Instituição. [...] com relação aos indicadores estarem alinhados à estratégia da instituição, eles estão sim, até mesmo porque uma das estratégias é essa voltada diretamente para o bem-estar de nosso colaborador (DG).

Os indicadores apresentados condiziam com as estratégias organizacionais propostas (DA).

Apesar de não estarem satisfeitos com o nível de informações recebidas, dois dos cinco gerentes de unidades mencionaram perceber alinhamento entre indicadores e estratégia organizacional:

Se visitarmos as estratégias macro da área, então eu digo, com firmeza, que os indicadores estão alinhados à estratégia da instituição. Uma das metas anteriores era a expansão do negócio. Tivemos abertura de diversas unidades, vimos nos indicadores a elevação do *turnover* afetada pelas admissões, que foram muitas, e análise da evolução de admissões ao longo dos anos. Como a meta atual mudou, devido à crise, visualizamos uma taxa menor de *turnover*, porque o volume de desligamentos não correspondeu ao volume de admissões, que foi bem maior. No entanto, a evolução de desligamentos foi afetada bruscamente. Podemos falar também dos PCDs; tivemos uma meta alinhada à estratégia de cumprimento da cota, e a conquistamos. Todos estes dados nos são demonstrados pelos indicadores (G4).

Os indicadores estão totalmente ligados à estratégia, os indicadores que trabalhamos refletem exatamente até qual o nível de informação a gestão atual quer que nós tenhamos (G5).

Esses gerentes de unidades expressam reconhecer o alinhamento dos indicadores à estratégia organizacional, sendo que em um o alinhamento foi demonstrado em relação às metas macros da instituição e no outro se destaca a centralização de informação. Diversos autores ressaltam a necessidade de os indicadores traduzirem as metas e estratégia da organização (Becker *et al.*, 2001; Fernandes, 2004; Pomi, 2002; Rozados, 2005).

Por outro lado, os demais gerentes de unidades revelaram não perceber tal alinhamento:

Sinceramente, não consigo perceber um alinhamento do indicador a nenhuma estratégia, quem dirá a da instituição (G1).

Na maioria das vezes, no entanto, alguns indicadores me parecem clichês da gestão de pessoas aplicáveis a qualquer dinâmica organizacional (G2).

Se existe, não é claro (G3).

Para esses três gerentes, os indicadores não se encontram em alinhamento com a estratégia da instituição, o que, em parte, pode explicar a falta de credibilidade

demonstrada em suas falas anteriores em relação ao uso dos indicadores para a tomada de decisão. Uma vez que não é detectado no indicador um alinhamento com a meta da instituição, é difícil para a área de RH provar a sua contribuição para a geração de valor para a instituição, além de não possibilitar o auxílio para o gestor na sua tomada de decisão e ação gerencial (Becker *et al.*, 2001; Fernandes, 2004).

Há falta de concordância entre os respondentes da pesquisa - quatro concordaram em perceber o alinhamento estratégico e os outros três não -, uma visão diferenciada sobre o que seria esse alinhamento estratégico. O acompanhamento sistematizado dos indicadores, que foca as ações funcionais desenvolvidas, pode ter levado os respondentes a terem detectado esse alinhamento. O alinhamento foi exemplificado pela questão da expansão e retração por um dos gerentes e pelo monitoramento de PCD. Esses indicadores acompanhados refletem a característica funcional e processual dos indicadores acompanhados pela área e que estão diretamente ligados ao modelo burocrático e centralizador da Instituição de Ensino. Os outros três gerentes podem não ter percebido esse alinhamento, por idealizarem um modelo estratégico para a Instituição de Ensino.

Mesmo Becker *et al.* (2001) e Fitz-enz (2001) defendendo que o alinhamento do indicador de RH à estratégia vai além do acompanhamento das funções realizadas pela área, na Instituição de Ensino 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 ser adequados ao negócio da instituição.

Em relação às apresentações mensais dos indicadores pela analista de RH (esta pesquisadora), os diretores dizem estar satisfeitos e que as análises contribuem para a tomada de decisão. Mesmo os diretores Adjunto e o de Produção, que têm pouco e nenhum acesso aos indicadores, dizem estarem satisfeitos em relação às orientações recebidas.

Eu percebo que, quando os indicadores são apresentados, os colaboradores do RH responsáveis por isso têm propriedade para a realização. [...] Os dados que são trazidos são importantes para gente, juntamente com as análises e recomendações, que se demonstram precisas e pertinentes, nos orientando em nossas ações (DG).

As avaliações e orientações são pertinentes e nos auxiliam no processo de decisão gerencial (DA).

[...] uma vez obtida a informação, a recebemos de uma forma impecável. As análises estendidas aos dados são valiosas e eficazes, sendo transmitidas de maneira a nos orientar para a tomada de decisão (DP).

Para a apresentação dos indicadores aos gestores da instituição, outros atores também são envolvidos, tais como as BPs, que atuam em um sistema de parceria com os gestores, repassando os dados e informações. Apenas um dos gerentes revelou perceber uma contribuição: “Considero uma análise imparcial que pode nos ajudar no processo decisório e a perceber realidades que em nossa dinâmica operacional, em virtude do envolvimento com a natureza da ação, podem 'passar' despercebidos” (G3). Os demais opinaram que a BP (analista que atende à Regional) apresenta os indicadores, mas que não tem contribuído muito para análises que possam dar subsídios para a tomada de decisão e ação gerencial.

Percebo que a BP possui pouca propriedade e conhecimento em relação aos dados apresentados, o que é muito temerário (G1).

Considero as análises superficiais, falta conhecimento (G2).

Falta análise, falta conhecimento, falta exploração dos dados (G4).

Vejo um crescimento contínuo por parte da BP em questão referente ao recrutamento e seleção, mas quando se trata de indicadores, não existe a propriedade dos dados (G5).

Essas falas dos gestores indicam que o auxílio da analista de ARH no que diz respeito à orientação sobre os indicadores é necessário para que eles consigam transformar a grande gama de dados e informações em conhecimento e para que utilizem esse conhecimento na tomada de decisão e ação gerencial. Essa relação é demonstrada na teoria que considera o ARH um parceiro estratégico, que auxilia os gestores em sua interpretação dos dados e informações. Apesar de a ARH atuar como parceiro, são os gestores os sujeitos que processarão a

informação que poderá culminar com a geração do conhecimento, utilizando-a para gerar novas ideias, resolver problemas ou tomar decisões (Crawford, 1994; Lira, 2007; Pomi, 2002; Rozados, 2005).

Assim, os dados e as informações geradas pelos indicadores constituem uma parte dos elementos que envolvem o processo de utilização dos indicadores de ARH para a tomada de decisão gerencial. Há na instituição o reconhecimento dessa parte, ressaltando-se a confiança que os gestores demonstraram nos números. Outros elementos importantes dizem respeito à interpretação e ao conhecimento produzido pelos dados e a informação, sendo que a interpretação se dá no ato do sujeito processar a informação gerada (Crawford, 1994; Lira, 2007; Pomi 2002; Rozados, 2005). Portanto, a interpretação e o conhecimento por parte dos gestores só ocorrerão em face de sua utilização na tomada de decisão e ação gerencial. Assim, é importante que os indicadores tragam as informações eficazes para serem interpretadas e processadas na geração de conhecimento e contribuição para a ação gerencial.

Apesar da discordância em relação à utilização dos indicadores na tomada de decisão, em termos conceituais, todos os entrevistados ressaltaram o alto grau de importância aos indicadores de ARH:

Se vocês não tivessem trazido a questão da obesidade, a gente ia fazer um trabalho? Não concorda? [...] Dessa forma, a principal contribuição do uso do indicador é ajudar e auxiliar em nossas ações enquanto gestores (DG).

[...] a grande função do indicador, não apenas de RH, como também financeiro, é traduzir e resumir os cenários que a instituição vivencia, facilitando para o gestor a visualização de todo esse cenário (DA).

[...] a parte de RH precisa ter também os seus indicadores, porque isso é muito importante [...] Eu vejo os indicadores de RH como sendo tão importantes como um indicador financeiro. Porque o que faz essas companhias são as pessoas, se você não tem as pessoas saudáveis e um clima tranquilo de trabalho, entregando aquilo que elas foram pagas para poder entregar, você não consegue os resultados. Então eu acho que esse indicador de recursos humanos é até mais importante do que os outros indicadores (DP).



A importância do indicador remete-se à sua contribuição para a tomada de decisão. Eles devem servir de instrumento de orientação para a gestão, facilitando as nossas decisões (G1).

A contribuição do indicador remete-se à sinergia, às referências institucionais estabelecidas, aderência às macroestratégias de desenvolvimento organizacional, equidade na análise das demandas apresentadas pelas equipes, identificação dos aspectos comuns e específicos nas necessidades apresentadas (G2).

Através dos indicadores é possível medir o desempenho organizacional e permite entender cenários, propiciando melhoria nas ações (G3).

Cabe ao indicador o papel de auxílio a nossas decisões, servindo de base para nossas ações (G4).

O próprio nome já diz indicador, ele nos indica algo. Sua contribuição se remete a essa indicação, fazer com que se perceba algo que não era percebido, ou mesmo que já era percebido, mas sem um aprofundamento maior. Mas só a percepção não é necessária; precisamos agir. O indicador contribui no sentido de demonstrar o cenário atual para que possamos propor medidas futuras e executá-las (G5).

As falas demonstram essa unanimidade do corpo diretivo e gerencial ao atribuir importância ao indicador para a tomada de decisão gerencial e ação gerencial. Isso vai ao encontro do mencionado no referencial teórico em relação à contribuição dos indicadores para a estratégia da instituição, como uma ferramenta de auxílio para a tomada de decisão e ação gerencial (Becker *et al.*, 2001; Fernandes, 2004; Fitz-enz, 2001; Pomi, 2002; Rozados, 2005).

No entanto, apenas ter o indicador na instituição e reconhecer que ele é importante para a tomada de decisão e ação gerencial não se faz suficiente, como mencionado pelo DG: “Do que adianta vocês me apresentarem um indicador que vai ficar um número pelo número”? É preciso então identificar se realmente está sendo utilizado o indicador, uma vez que eles adquirem papel estratégico à medida que efetivamente possam dar subsídios à decisão e ação gerencial (Pomi, 2002). Nas entrevistas, foram evidenciados alguns indicadores utilizados na tomada de decisão gerencial:

Eu acredito seriamente no seguinte: se não fossem alguns indicadores que são apresentados, a instituição não estaria hoje na posição que está com relação a seus colaboradores. Muitas das minhas ações decorrem dos dados apresentados por vocês. [...] Se vocês não tivessem trazido a questão da obesidade, a gente ia fazer um trabalho? (DG).

Através do acompanhando da evolução de horas extras realizadas na Instituição, percebemos que houve uma queda, que condiz com a nossa estratégia, visto que uma de nossas metas era a redução de realização de horas extras pelo funcionário (DA).

Inclusive, consultando dados com o recursos humanos foi verificado que nesse mês nós conseguimos zerar as ocorrências em relação ao ponto eletrônico. Isso se deu graças ao acompanhamento dos indicadores referentes às inconsistências no ponto e o monitoramento dessas ocorrências junto aos gerentes de unidades. Nós tínhamos muitos problemas com relação a essas inconsistências legais junto ao ponto eletrônico nas unidades (DP).

Através dos indicadores de PCD da regional, percebemos que não somente não estávamos batendo a meta, mas, além disso, éramos a pior regional a nível percentual em cumprimento da meta. Nos esforçamos em ações e hoje estamos em primeiro lugar, não tendo apenas chegado na meta da regional, como a superando, o que contribui para a empresa como um todo (G1).

Dada a abrangência generalista dos indicadores, não consigo ilustrar nenhum momento que tenha utilizado o indicador de RH (G.2).

Não recordo de nenhuma situação que utilizei o indicador (G.3).

Conseguimos equilibrar o nosso quadro em função dos cargos administrativos em relação aos orientadores de curso. Percebo que isso contribuiu para a rentabilidade da unidade e que após esse equilíbrio e outras ações, tivemos um aumento de 10% no faturamento, apesar de ter diminuído as ofertas de cursos. Estávamos muito inchados, administrativamente falando (G4).

Estávamos tendo um número elevado de desligamento e quando fomos para os números, observamos que o número era bem maior de desligamento de professores, que é a função que está totalmente ligada à operação do nosso negócio. Não tinha me atentado para isso antes do número, o que me fez repensar os desligamentos e partir para uma esfera que estava bem mais inchada: cargos administrativos e que impactava diretamente ao resultado financeiro da instituição (G5).

Os gestores destacaram alguns indicadores utilizados na tomada de decisão e ação gerencial, tais como: 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 sob sua responsabilidade, em parceria com a nutricionista.

Seis dos oito entrevistados relataram ter feito uso de algum indicador de ARH na tomada de decisão e ação gerencial. E dois entrevistados revelaram não se lembrar de algum episódio em que usaram o indicador. Observa-se pelas falas dos entrevistados que eles utilizam os indicadores de ARH e que direcionam o seu uso às metas estabelecidas pela instituição, comparando com os resultados da instituição como um todo e as demais regionais. A fala DG ilustra essa dinâmica:

[...] nós já percebemos coisas aqui em equipes que no dia a dia o gestor não percebe, e através da leitura dos indicadores. A gente começa a fazer comparações - como a minha equipe está em relação à instituição de ensino como todo, e aí o próprio gestor percebe que a equipe dele está aquém da média geral da instituição. Isso faz com que as pessoas se movimentem e busquem uma melhoria contínua. O gestor, então, se responsabiliza por motivar a sua equipe para obter melhores resultados [...] Eu diria que o indicador promove a ação e vemos os gestores da instituição participantes dela (DG).

Essa fala traduz os três níveis de ação propostos por Mintzberg e Quinn (1998): o nível de informação é identificado, uma vez que ao ocupar o cargo de gestor eles têm acesso à informação, no caso, os indicadores de ARH. Já no nível pessoal, os gestores atuam para motivar, liderar, unir os indivíduos para a ação e missão empresarial. E no nível de ação, os gestores utilizam o papel de “fazer”; na medida em que eles conseguem que as ações sejam realizadas para o cumprimento do propósito empresarial, eles se tornam os “centros conceituais de suas estratégias”.

A análise das entrevistas revelou que a maioria dos gestores já fez uso de algum indicador de ARH na tomada de decisão e ação gerencial. Isso pode ser explicado pelo próprio modelo de gestão adotado na Instituição. O sistema de indicadores da ARH da instituição é composto de 36 indicadores voltados para a operação, que respondem também às exigências da administração central. No

entanto, o seu volume 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. Na seção seguinte são identificadas as facilidades e dificuldades enfrentadas em sua utilização pelos gestores.

#### ***4.1.1 Contribuição dos indicadores de RH: facilidades e dificuldades em sua utilização na tomada de decisão gerencial***

Dos resultados apresentados na seção anterior, podem ser identificadas essas facilidades e dificuldades. A pesquisa demonstrou aspectos que facilitam o gerenciamento na instituição, tais quais: o impulsionamento à melhoria dos funcionários pela comparação do seu resultado com os demais da equipe e o trabalho realizado de obesidade pela ARH colocado pelo DG; a redução de realização de horas extras dos funcionários destacada pelo DA; a diminuição de ocorrência de inconsistências com o ponto eletrônico apontado pelo DP; a melhoria de resultados em relação a cota de PCD exposta pelo G1; o aumento de 10% na rentabilidade citado pelo G4 e a mudança de estratégia no desligamento destacado pelo G5 que, segundo ele, impacta diretamente na rentabilidade da organização. Além destes resultados, tanto os diretores quanto os gerentes de

unidades expressaram que o indicador pode contribuir para a orientação da gestão, facilitando as decisões e ações gerenciais.

Em uma de suas falas o DG atribuiu aos indicadores de ARH mais possibilidade de facilitar do que de dificultar a tomada de decisão:

Mas a partir do momento que o indicador me mostra, e aí é por amostragem mesmo, que a instituição tem cumprido suas metas a nível setorial, e que algum setor já tem encontrado dificuldade no cumprimento, aí facilita para que possamos investigar e entender qual é o motivo para podermos atuar. É como eu te falei antes, quanto mais eu puder saber dos números da instituição, das necessidades do corpo de colaboradores, por meio dos indicadores pra mim é muito melhor, porque a gente resolve certa questão em um tempo muito menor que se eu tivesse que parar, analisar individualmente as equipes, para poder chegar em um consenso e propor uma melhoria naquela equipe, entendeu? Eu enxergo o indicador como um facilitador e não como um dificultador (DG).

Dessa maneira, percebe-se que a utilização de indicadores de RH promove facilidades quando alinhados à estratégia da instituição, permitindo o acompanhamento e a medição da evolução dos resultados. Mas, uma vez desatrelados da estratégia da instituição, eles passam a ser números vazios que nada dizem e em nada contribuem para o processo de tomada de decisão e ação gerencial (Becker *et al.*, 2001; Fitz-enz, 2001; Lacombe, B., 2005).

Observa-se que, apesar do modelo de RH da Instituição de Ensino apresentar característica funcional, alguns indicadores de RH vêm sendo utilizados pela grande maioria dos gestores nas tomadas de decisões e ações gerenciais.

Ressaltam-se algumas dificuldades, como a própria generalização de alguns indicadores, que foram descritos como indicadores demográficos que precisariam ser desmembrados para o nível de cada regional. Para os gerentes de unidades, a dificuldade mais relatada foi a característica abrangente dos indicadores, com insuficiência de detalhamento, o que dificulta a compreensão das informações e uma possível tomada de decisão e ação gerencial.

Outro aspecto destacado refere-se às necessidades dos gestores *versus* o que é apresentado pela área de ARH: o que a área quer demonstrar não é necessariamente o que o gestor necessita para tomar decisões (DA). O diretor geral destaca também a má-interpretação como fator que pode dificultar a utilização do indicador na tomada de decisão gerencial: “A única dificuldade é se o gestor está lendo aqueles números e entendendo de uma forma divergente daquela que vocês estão querendo apresentar” (DG). A fala parece reforçar o que já foi referido pelo DA no tocante ao que a ARH que mostrar. Tal dificuldade é citada na literatura e apareceu nas pesquisas realizadas por Becker *et al.* (2001) e Fitz-enz (2001): muitas vezes o próprio gestor tem dificuldade em interpretar e avaliar quais informações necessárias para sua gestão (Becker *et al.*, 2001; Fitz-enz, 2001; Lacombe, B., 2005).

Dessa maneira, a dificuldade de utilização pode ser atribuída à própria interpretação dos dados pelos gestores e ao conhecimento da estratégia da instituição. Os indicadores devem compor um conjunto específico em cada empresa e a sua interpretação para geração de conhecimento e, então, contribuição para a tomada de decisão e ação gerencial está relacionada à estratégia da empresa. Esse fato já é mencionado como um desafio por diversos autores (Becker *et al.*, 2001; Fitz-enz, 2001; Lacombe, B., 2005).

Na Instituição pesquisada, o conjunto de indicadores parece estar respondendo às demandas da administração central e do próprio negócio da organização. No entanto, pode existir certa dificuldade por parte de alguns gestores em conhecer a própria estratégia do negócio e interpretar as informações geradas pelos dados e utilizá-las no cotidiano com suas equipes.

Partindo desse contexto, o desafio da ARH não está apenas na geração de um sistema de mensuração atrelado à estratégia da empresa, mas também no auxílio aos gestores em relação ao conhecimento da estratégia da Instituição e na tomada de decisão (Becker *et al.*, 2001).

Outro desafio também enfrentado pela ARH decorre da própria complexidade e intangibilidade das ações da gestão de pessoas (Lacombe, F., 2005). Essa

complexidade e intangibilidade das ações de RH estão relacionadas à questão da subjetividade (Davel & Vergara, 2013).

## 5 Considerações Finais

A revisão teórica realizada neste trabalho identificou que a área de RH vem encontrando diversas dificuldades para demonstrar sua efetiva contribuição para o desempenho da empresa. Um dos meios de tentar demonstrar essa contribuição é a partir da construção de um conjunto de indicadores que sirvam estrategicamente como diretrizes para a tomada de decisão e ações gerenciais. No entanto, o estabelecimento e a construção desse conjunto de indicadores constituem um desafio para a área, que sofre com a falta de credibilidade gerada, em parte, pela própria complexidade e intangibilidade das suas ações.

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar como os gestores da Instituição de Ensino têm utilizado os indicadores de ARH para a tomada de decisão gerencial. Para atingir tal objetivo, foi desenvolvido estudo de caso de caráter descritivo e qualitativo. A coleta de dados se deu por meio de análise documental e de entrevistas semiestruturadas com a participação dos oito gestores, selecionados por participarem da definição da estratégia da instituição e por terem acesso aos indicadores de RH da instituição. A avaliação dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo e observação participante, tendo a construção da categorização fundamentada nos objetivos específicos desta pesquisa.

A nomenclatura da área de RH apresenta uma evolução do clássico Departamento de Pessoal para Departamento de Recursos Humanos e, a partir dos anos de 1990, para diferentes denominações: gestão de pessoas, gestão de talentos, gestão de gente e gestão estratégica de recursos humanos. Optou-se, nesta dissertação, pela utilização da nomenclatura Administração de Recursos Humanos/ARH, tendo em vista ser a empregada pela Instituição de Ensino.

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.

Para alcançar o primeiro objetivo específico, caracterizar as práticas da ARH na Instituição de Ensino mediante a pesquisa documental e a observação participante, analisou-se a estrutura existente na área. Sua estrutura é composta de uma gerência geral, que é subdividida em quatro áreas: desenvolvimento humano, desenvolvimento organizacional, SESMT e Administração de Pessoal.

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.

Dessa maneira, a ARH da Instituição de Ensino apresentou-se construída em tornos de técnicas, procedimentos e ferramentas funcionais. Como demonstrado,

as áreas são divididas de acordo com as suas tarefas funcionais. As recentes mudanças 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 própria proposta de reformulação dos indicadores de RH tendo a mudança de sua denominação para KPIs, indicadores-chave de desempenho, comprovam que ela está tentando passar de uma abordagem funcionalista da ARH para uma abordagem mais estratégica. 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.

Percebe-se, portanto, uma tentativa de mudança em suas práticas tradicionais de RH aliadas para uma mais estratégica. A própria utilização de ferramentas como o PI e o plano de implantação de outras como o *Nine Box* demonstra a busca pela eficácia, na seleção do melhor perfil, a quantificação de desempenho e possível aumento da produtividade, o que pretende ajudar a ARH a revelar a sua contribuição para o resultado e rentabilidade da Instituição de Ensino.

O segundo objetivo específico foi detectar os 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. Os gerentes de unidades acessam indicadores específicos da regional de atuação, não tendo agrupamento e sem muito detalhamento.

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.

O terceiro objetivo específico, identificar quais indicadores de ARH da Instituição de Ensino estão sendo utilizados pelos gestores para a tomada de decisão gerencial, listou alguns: 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.

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

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 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 despender esforços para melhorá-lo e para conscientizar os gestores sobre a contribuição e alinhamento do mesmo à estratégia organizacional.

O último objetivo teve como intuito identificar de que forma os indicadores de RH facilitam e dificultam a tomada de decisão em recursos humanos. A pesquisa 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 e os outros três não. 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. 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.

Outra questão também desafiadora, que não foi tratada na pesquisa, diz respeito à própria intangibilidade das ações de RH, ligadas às questões da subjetividade na gestão de pessoas. Apesar da questão da subjetividade não ter sido explorada nas entrevistas, é possível considerá-la em relação ao processo de utilização dos indicadores de ARH na tomada de decisão gerencial, por meio da crítica à sobreposição da perspectiva da objetividade à da subjetividade.

A própria intenção da área de ARH de provar a sua contribuição para o negócio da empresa destaca a objetividade, sendo necessário provar que vale a pena manter aquele setor, que ele não representa apenas um custo para a organização, e sim uma contribuição para o aumento da sua eficácia e rentabilidade. Dessa maneira, o próprio sistema de mensuração de indicadores de RH deixa de ser apenas um instrumento de auxílio para os gestores, como se apresenta também como uma ferramenta objetiva de provar a contribuição da ARH para o negócio da organização. O sistema de mensuração da ARH existente na Instituição também responde à busca pelo aumento da rentabilidade, da produtividade e da eficácia. Tal sistema permite medir o desempenho a fim de melhorá-lo cada vez mais.

A Instituição de Ensino pesquisada apresentou um novo cenário em 2015, de redução de pessoal, ocasionada pela crise econômica do país, e de redução das ofertas de cursos do PRONATEC. Esse novo cenário pode contribuir ainda mais para que a ARH da instituição necessite demonstrar a sua contribuição para os resultados da organização. A análise de conteúdo das entrevistas demonstrou que todos os respondentes atribuíram elevado grau de importância à utilização dos indicadores de ARH. Em uma das falas, um dos gerentes conferiu o aumento da rentabilidade da unidade a uma ação tomada a partir do uso do indicador que possibilitou medir a proporção de cargos administrativos em função dos cargos de produção, gerando o desligamento de pessoas que ocupavam cargos administrativos, a fim de se alcançar o equilíbrio. A fala do gestor - “tivemos que desligar alguns ocupantes de quadros administrativos, isso faz parte da realidade

do negócio” – traduz a lógica subjacente do controle e lucro, a partir da “correta gestão de pessoas”.

A importância do sistema de indicadores para a Instituição pode também ser destacada a partir da contratação recente do gerente geral de RH, que chegou com proposta de reformulação das estratégias da área, tendo como centro a transformação dos atuais indicadores de RH em KPIs e a implantação do *Nine Box* para a avaliação de desempenho. O *Nine Box* é uma ferramenta de avaliação de desempenho utilizada para promover, treinar e até mesmo demitir os funcionários e já vem sofrendo certas críticas. Tais instrumentos de medição, como os indicadores de ARH, o *Nine Box* e o PI atribuem às pessoas a visão de recursos disponíveis na empresa que, assim sendo, devem ser medidos e monitorados para acompanhamento de seu rendimento e posteriores providências no tocante à sua permanência e sucesso na organização.

Um dos diretores expressou a necessidade de se obter o conhecimento daquilo que não é medido. Esse desejo expressado pelos diretores pode ser lido por meio da teoria foucaultiana do conhecimento-poder: quem tem o conhecimento detém o poder. Nessa perspectiva, os gestores buscam conhecer cada vez mais os cenários, seus setores e seus funcionários, para saberem como proceder. Quanto mais eles puderem conhecer e mensurar, mais adequadas serão as suas ações e, conseqüentemente, mais retorno para a organização.

Partindo da mesma perspectiva do conhecimento-poder, é possível analisar o descontentamento do DA e do DP em relação a não terem acesso aos indicadores de RH da Instituição de Ensino. Em se tratando do DP, isso é até mais forte, em virtude de seus subordinados hierarquicamente (gerentes de unidades) terem acesso a esses dados e ele não. Como as estratégias da Instituição são de responsabilidade dos ocupantes de cargo diretivo com a participação dos gerentes de unidades e gerais, o que justificaria a não participação desses executivos nas apresentações dos indicadores de ARH para o DG? Se conhecimento é poder, então o poder se centraliza nas mãos do DG que, em suas falas anteriores, demonstra familiaridade com o modelo proposto

pela área de ARH e como esses indicadores proporcionam possibilidade de controle de toda a instituição.

Essa busca pelo conhecimento por meio da mensuração muitas vezes pode, em vez de produzir melhores resultados para a organização, resultar em descontentamento e sofrimento dos funcionários, que se enxergam como recursos quantificáveis que podem ser a qualquer momento descartados pela Instituição. Como a pesquisa não contemplou essa temática na investigação, nada se pode concluir sobre isso neste trabalho. Essa limitação requer pesquisas futuras que considerem a subjetividade aliada à objetividade, em estudos sobre a mensuração da ARH. A própria questão da subjetividade na ARH já se apresenta como uma temática desafiante, pela predominância de modelos e abordagens objetivas em detrimento da subjetividade.

Outra 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 analistas 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.

Uma possível melhoria para a ARH, em se tratando do volume de indicadores, seria separar os indicadores exigidos pela corporação externa dos indicadores acompanhados pelos cargos diretivos e gerenciais. Tal separação poderá possibilitar redução da quantidade de indicadores monitorados pelos gestores, facilitando seu acompanhamento. Uma vez adotadas essas ações de seleção e separação dos indicadores, a ARH poderá conquistar mais credibilidade, o que é fundamental para a área, sendo, em geral, um dos grandes desafios da ARH.

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

- Araújo, J. B. C., & Cançado, V. L. (2013). Confiança e desempenho de equipes. *RECAD - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 12(1), 75-91.
- Assis, M. T. (2012). *Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano*. (2. ed.), Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Barbosa, A. C. Q. (2005). Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 45, 121-126.
- Barboza, L. (2011). O uso equilibrado de indicadores balanceados. *Anais do VII Congresso Nacional de excelência em Gestão*. Rio de Janeiro.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barduchi, A.L.J & Miglinski, C. A. (2006) A utilização do balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica de pessoas. *Revista de Ciências Gerenciais*, 10(12), 8-14.
- 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.
- Braga, N. (1987 jul-set.). O processo decisório em organizações brasileiras. Rio de Janeiro, *Revista de Administração Pública*, 21(3), 35-57.
- Cançado, V. L., Coutinho, P. T., Sant'Anna, A. S., & Almeida, M. G. R. (2005). Novos papéis de recursos humanos: velhas fórmulas em novas embalagens? *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.
- Chanlat, F. J. (1996). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. (3 ed., cap. 1, pp. 21-45). São Paulo: Atlas.
- Clegg, S. (1996). Poder, linguagem e ação nas organizações. In: J. F. Chanlat (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. (3 ed., cap.2, pp. 47-66). São Paulo: Atlas.

Coda, R., Cesar, A. M. R. V. C., Bido, D. S., & Louffat, E. (2009 jan.-mar.). Strategic HR? A study of the perceived role of HRM Departments in Brazil and Peru. Curitiba, *Brazilian Administrative Review*, 6(1), art 2, 15-33. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922009000100003>.

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.

Dessler, G. (2003). *Administração de recursos humanos*. (2 ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Enriquez, E. (2010). Interioridade e organizações. In: D. Davel, & S. C. Vergara (Ed.), *Gestão com pessoas e subjetividade*. (pp. 143-159). São Paulo: Atlas.

Enriquez, E. (2002). Vida psíquica e organização. In: F. C. P. Motta, & M. E. Freitas (Ed.), *Vida psíquica e organização*. (pp. 10-40). São Paulo: FGV.

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.

Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4. ed.). São Paulo: Atlas.

Guest, D. (1999). Human resource management: the workers verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(4), 5-25.

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>.

Heidegger, M. (1967). *Sobre o humanismo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

Helou Filho, E. A., & Otani, N. (2007 jan-abr). A utilização de indicadores na administração pública: a lei n° 12.120/2002 do estado de Santa Catarina. *Revista de Ciências da Administração*, 9(17), 111-131.

- Herrero Filho, E. (2005). *Balanced scorecard e a gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Campus.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 172-180.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006 Jul). Intended and implemented HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(17), 1171-1189. Recuperado de: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=8&sid=d3152f3c-b787-4eb1-b1f5-5f01d97532a2%40sessionmgr15>>.
- 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.
- Lacombe, B. M., & Tonelli, M. J. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 157-174.
- Lacombe, F. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lima, P. H. S. (2003). *Análise do processo de implantação do balanced scorecard: o caso da área de pelletização da CVRD – Cia. Vale do Rio Doce*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- 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.
- Marconi, A. A., & Lakatos, E. M. (2001). *Metodologia do trabalho científico*. (6. ed.). São Paulo: Atlas.
- Marras. J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. (14. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Mascarenhas, A. O. (2009). *Gestão estratégica de pessoas* (Cap. 3, pp. 57-90). São Paulo: Cengage Learning.

- Mendes, F. M. P (2007). *A Matemática na natureza*. Dissertação (Mestrado em Matemática e Ciências da Natureza) - Universidade de Trás-os-montes e Alto Douro, Vila Real.
- Milcovick, G. T., & Boudreau, J. W. (2000) *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- 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.
- Morgan, G. (2011). *Retorno Imagens da Oranização*. São Paulo: Atlas.
- 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.
- Oliveira, P., Albuquerque, L., & Muritiba, S. (2003). Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas na atualidade. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, 27*, Atibaia/SP: Anpad.
- Oltramari, A. P., Paula, M. J. M., & Ferraz, D. (2014). *Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho*, São Paulo: Atlas.
- Pacheco, M. S. (2009). *Evolução da gestão de recursos humanos: um estudo de 21 empresas*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Pages M., Bonetti M., Gaulejac, V. & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas.
- 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>.

Rogers, E., & Wright, P. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review* 8(3), 311-331.

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.

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1994). *Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. São Paulo: Makron Books.

Serafim, M. P. (2011, jul.). O processo de mercantilização das instituições de educação superior: Um panorama do debate nos EUA, na Europa e na América Latina. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, SP, 16(2), 241-26.

Sextante Empresarial (2013). *Curso de indicadores de gestão de RH*. Recuperado de: [http://www.cicsfarroupilha.com.br/downloads/Curso%20de%20Indicadores%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20RH%2022%20e%2029\\_06\\_2013.pdf](http://www.cicsfarroupilha.com.br/downloads/Curso%20de%20Indicadores%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20RH%2022%20e%2029_06_2013.pdf)

Silva, A. R. L., Junquilha, G. S., & Carrieri, A. P. (2008 jan.-mar.). Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambiguidade. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(1), 11-34.

Silveira, V. N. S. (2014 out.-dez.). Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas: análise conceitual e perspectivas teóricas. *Pretexto*, 15(4), 114-133.

Simon, H. A. (1970). *Comportamento administrativo. Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. (2. ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Tannus, J. C. G. (2012). Introdução à pesquisa qualitativa. In: D. M., Perdigão, M., Herlinger, & O. White. (orgs.). *Teoria e prática da pesquisa aplicada*. (pp.58-73). São Paulo: Elsevier

Tanure B. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. (2. ed.). São Paulo: Atlas.

Tanure B., Evans P., & Cançado. V. L (2010 jul.-ago.). As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 594-614.

- 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.
- Tozzini, L. D. (2011) *Objetividade e racionalidade na filosofia da ciência de Thomas Kuhn*. Dissertação (Filosofia) – Universidade Federal do Paraná.
- Townley, B. (2001). Conhecimento e poder nas organizações. *In: E., Davel, & S. C., Vergara. (Org.). Gestão com pessoas e subjetividade*. (pp. 118-148). São Paulo: Atlas.
- Trivinos, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- 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.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de RH: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- 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.
- Wood Jr., T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011 maio-jun.) Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos No Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 232-243.
- 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.

## Apêndices

### Apêndice A - Aderência do Projeto à Linha de Pesquisa

#### Núcleo de Estudos sobre Organizações e Gestão de Pessoas

#### Linha de Pesquisa: Desafios em Gestão de pessoas

**Coordenação: Vera L. Cançado**

Descrição: esta pesquisa visa a identificar e analisar os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras na gestão de pessoas frente à aceleração da globalização. Para tal, abordam-se os diversos temas de gestão de pessoas sob diferentes perspectivas teóricas. Com foco na perspectiva da objetividade (paradigma positivistas ou funcionalista), pesquisa-se a gestão de pessoas (ou de recursos humanos GRH), como: – função empresarial, com temas ligados a: a) funções operacionais, como recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; recompensas, etc.); b) temas ligados à gestão estratégica de pessoas; c) temas mais recentes, como competências, capital humano, etc.; – função gerencial, com temas relacionados a: motivação, liderança, comunicação, qualidade de vida, mudança organizacional, etc. Na perspectiva do paradigma interpretativista, abordam-se temas como a subjetividade no trabalho, identidade, sofrimento e prazer no trabalho, poder nas organizações. O tema mudança organizacional é destacado a partir de discussões sobre a racionalidade/ irracionalidade, complexidade e paradoxos do processo de transformação nas organizações. Para o desenvolvimento da pesquisa empírica serão realizados diversos estudos de caso e *surveys*, fruto de dissertações de mestrado. Como metodologia, adota-se a triangulação de dados quantitativos e qualitativos, bem como a de dados secundários e primários. Os resultados esperados são: desenvolvimento de modelos de diagnóstico, modelos de gestão de pessoas; metodologias para intervenção para mudança organizacional.

**Situação: em andamento.**

**Natureza: pesquisa.**

**Alunos envolvidos: / Mestrado profissional: (20).**

Produção acadêmica:

Andrade, 2013; Araújo & Cançado, 2013; Badham & Cançado, 2015; Batista, 2013; Cançado, Lima, Muylder & Castanheira, 2013; Cançado, Mesquita, Cruz & Guimarães, 2011; Cançado, Quirino & Sarsur, 2011; Cançado & Santos, 2014; Castro & Cançado, 2009; Chaves, 2012; Domingos, 2014; Duarte, 2011; Ferreira, 2011; Ferreira, 2014; Guimarães, 2013; Martins, 2013; Máximo, 2011; Mota, 2011; Oliveira, 2013; Rosa, 2014; Sales, 2012; Salvador & Cançado, 2013; Santos, 2010; Souza, 2012a; Souza, 2012b; Souza, 2014; Tanure, Cançado, Duarte & Muylder, 2009; Tanure *et al.*, 2010; Tanure, Cançado & Sales, 2012.

## **Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

### **Pesquisa sobre Indicadores de Recursos Humanos**

Eu, \_\_\_\_\_, aceito livremente participar como entrevistado na pesquisa sobre a utilização de indicadores de recursos humanos na tomada de decisão gerencial, realizado na Instituição de Ensino de Minas Gerais. Esta pesquisa visa à elaboração do trabalho de conclusão do curso de Mestrado Profissional de Administração da Fundação Pedro Leopoldo, da mestranda Andréa Ruas de Oliveira, orientada pela Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vera L. Cançado. O objetivo é identificar como os gestores da instituição estão utilizando os indicadores de ARH para a tomada de decisão gerencial. Estou ciente de que as entrevistas serão gravadas sem a identificação do entrevistado, sendo analisadas de forma agregada, garantindo, assim, sua confidencialidade, privacidade e anonimato, não correndo riscos de que minhas opiniões e ideias possam ser utilizadas contra mim. Estou ciente, também, de que posso recusar a participar ou retirar-me sem necessidade de qualquer consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem que isso me traga alguma punição. Estou ainda ciente que se tiver qualquer reclamação contra a pesquisadora posso procurar a Fundação Pedro Leopoldo. Após convenientemente esclarecido pela pesquisadora e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar desta pesquisa.

Belo Horizonte, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura do Entrevistado

Assinatura da Pesquisadora

Mestranda: Andréa Ruas de Oliveira - MPA/Fundação Pedro Leopoldo  
(andrearuas83@gmail.com)

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vera L. Cançado - MPA/Fundação Pedro Leopoldo  
(vera.cancado@fpl.edu.br)



## **Apêndice C - Roteiro de Entrevista**

### **Questões**

- 1- Como você avalia as informações recebidas referentes aos indicadores de RH na instituição?
- 2- Fale sobre o alinhamento dos indicadores de RH à estratégia da instituição?
- 3- Os indicadores de RH utilizados pela instituição trazem os dados precisos em relação aos recursos humanos da empresa?
- 4- A utilização dos indicadores de RH ajuda a investigar soluções para os problemas em relação à sua equipe?
- 5- Como você avalia as análises e recomendações na validação dos indicadores de RH?
- 6- De que forma a utilização dos indicadores de RH auxilia na identificação dos problemas em relação à sua equipe?
- 7- Na sua visão, quais seriam as principais contribuições do uso e da utilização dos indicadores de RH para a tomada de decisão?
- 8- Você conseguiria ilustrar alguma(s) situação(ões) em que o uso dos indicadores de RH influenciou sua decisão?
- 9- De que forma a utilização dos indicadores de RH facilita ou dificulta a tomada de decisão gerencial?