

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

INAMARA GOMES DE ARAÚJO LEAL

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES  
FEDERAIS DE ENSINO

UBERLÂNDIA

2017

INAMARA GOMES DE ARAÚJO LEAL

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES  
FEDERAIS DE ENSINO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Gestão Pública.

Orientadora: Dra. Luciana Oranges Cesarino

UBERLÂNDIA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

L435i      Leal, Inamara Gomes de Araújo, 1966-  
2017      Indicadores de desempenho para gestão de pessoas em instituições  
federais de ensino / Inamara Gomes de Araújo Leal. - 2017.  
145 f. : il.

Orientadora: Luciana Oranges Cezarino.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional.  
Inclui bibliografia.

1. Administração - Teses. 2. Gestão de pessoas - Teses. 3.  
Desempenho - Teses. 4. Universidades e faculdades - Administração de  
pessoal - Teses. I. Cezarino, Luciana Oranges. II. Universidade Federal  
de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional.  
III. Título.

---

CDU: 658

INAMARA GOMES DE ARAÚJO LEAL

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES  
FEDERAIS DE ENSINO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Gestão Pública.

Uberlândia, 07 de agosto de 2017

---

Profa. Dra. Luciana Oranges Cezarino, UFU - Orientadora

---

Profa. Dra. Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, UFU

---

Profa. Dra. Márcia Freire de Oliveira, UFU

---

Profa. Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana, USP

Dedico este trabalho ao meu esposo, companheiro e anjo, desta e de outras vidas, João Leal, pela paciência, dedicação, força e incentivo para que mais um sonho... esse sonho se transformasse em realidade e a minha filha Beatriz, minha florzinha, luz da minha vida... meu melhor presente e prova do infinito amor de Deus. Obrigada a vocês por todo carinho, compreensão e amor.

## **AGRADECIMENTOS**

**GRATIDÃO...** É esse o sentimento que me preenche nesse momento.

Sou grata a DEUS pelo dom da vida e pela FÉ que em tudo que existe e acontece Ele está presente e assim agradeço pelos caminhos nem sempre compreendidos, mas traçados com amor e sabedoria para nossa evolução.

À família, base de nossa existência, sem vocês minha vida jamais seria a mesma. Vocês a fazem única, especial. Sou grata por me deixarem fazer parte da vida de cada um de vocês, próximos ou não, sempre estarão no meu coração.

Ao meu esposo pela paciência e dedicação constante. O cansaço das idas e vindas percorridas entre Uberaba e Uberlândia nos dois anos de mestrado foi muitas vezes amenizado pela solidária companhia e pela confiança, expressas em inúmeras ocasiões, de que conseguíramos. Sim esse título não é meu, é nosso.

Aos professores da Primeira Turma de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional, vocês foram duros e doces, odiados e amados, nos fizeram chorar (algumas vezes) e sorrir outras tantas e foi por essa dualidade e mistura de sentimentos que pouco a pouco, num aprendizado conjunto estradas foram abertas, novos espaços foram desbravados e pontes para o conhecimento construídas e assim vocês conseguiram transformar trêpegos e inseguros passos do início em um caminhar seguro, firme onde agora começam a colher os primeiros, de muitos frutos que ainda estão por vir.

À equipe técnica da secretaria do PPGO o muito obrigado pela paciência, orientação e atendimento nos trâmites administrativos.

Agradeço especialmente

À Professora Doutora Luciana Oranges Cesarino que prontamente me acolheu como orientanda e que ao longo da jornada soube compartilhar experiências e dosar seus ensinamentos na medida necessária.

Aos gestores de pessoas das IFEs da RFEPCT que ao atenderam ao participarem como especialistas não só colaboraram com o desenvolvimento da pesquisa, mas também enriqueceram as discussões com suas contribuições e experiências, tornando valiosos os resultados obtidos.

À administração do IFTM e aos colegas da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional que prontamente auxiliaram no levantamento de dados e em especial aos da Diretoria de Gestão de Pessoas pelo apoio, incentivo e amizade.

Aos colegas do curso de mestrado por fazerem do convívio rotineiro uma calorosa parceria de companheirismo e amizade tornando o desafio da volta aos bancos universitários numa prazerosa e feliz experiência.

“Não se gerencia o que não se mede não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, ou seja, não há sucesso no que não se gerencia.”

*W. Edwards Deming*

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.”

*Peter Drucker*

## RESUMO

A Educação, parte dos direitos fundamentais resguardados pela constituição, é uma das políticas públicas mais aspiradas pela sociedade que pugna pela qualidade na prestação desses serviços pela Administração Pública, desejando que o sistema educacional como um todo e, em especial, neste estudo, a educação profissional técnica e tecnológica, propicie, de fato, uma formação de qualidade. O alcance dessa realidade assenta bases nas pessoas que compõem a estrutura capaz de executar um planejamento como indutor de política pública de educação. Para isso, faz-se necessária a elaboração e a adoção, no planejamento institucional, de indicadores de desempenho voltados para gestão de pessoas enquanto instrumento facilitador do acompanhamento, controle e avaliação dos resultados obtidos pelas organizações. Saber o que avaliar e como avaliar as pessoas dentro de instituições de educação profissional é o cenário em que se processa a investigação e, diante deste contexto, o presente estudo dedica-se a analisar e propor um modelo validado de indicadores de gestão de pessoas, com base no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnológica do Triângulo Mineiro (IFTM), por meio da contraposição de visões dos gestores da área alocados em Instituições Federais de Ensino (IFEs) pertencentes à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFPCT). A investigação caracteriza-se como pesquisa qualitativa de caráter exploratório-descritivo. Para a coleta de dados, além da análise documental, utilizou-se o método Delphi político. Constatou-se, ao final, não só a adequação dos indicadores de gestão de pessoas em uso no IFTM, como, também, foi possível realizar, a partir da revisão da literatura, a associação deles com indicadores teoricamente referenciados, e apresentar como produto uma proposta de modelo validado de indicadores de desempenho específicos para a área de gestão de pessoas das instituições federais de ensino.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Indicadores de Desempenho. Instituições Federais de Ensino. Método Delphi.

## ABSTRACT

The Education, part of the fundamental rights guarded by the Constitution, is one of the public policies most required by the society which stands for the quality in the provision of these services by the Public Administration, desiring the educational system as a hole and, specially, in this research, the technique and technological education, provides, in fact, a quality education. The coverage of this reality settles foundations in the people that compose the structure capable to execute a planning as an inductor of the public policies of education. For this, it is necessary the elaboration and the adoption, in the institutional planning, of performance indicators focused on people management as an instrument to enable the monitoring, control and evaluation of the results obtained by the organizations. Know to evaluate and how to evaluate people inside the institutions of professional education is the setting in which the investigations is processed and, in front of this context, the present research is engaged to analyze and propose a validated model of people management indicators, based in the Institutional Development Planning (PDI) of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Triangulo Mineiro (IFTM), through the contrast of the managers visions of the area assigned in the Federal Institutes of Education (IFEs) belonging to the Federal System of Professional, Scientific and Technological Education (RFPCT). The investigation is characterized as a qualitative research with exploratory-descriptive character. For the data collection, beyond the documental analyses, it was used the Delphi politic method. It was found, at the end, not just the suitability of the people management indicators in use in IFTM, but, also, it was possible to realize, from the literature revision, the association of them with theoretically referred indicators, and present as product a proposal validated model of performance indicators specific for the people management area in federal institutions of education.

**Key-words:** People management. Performance Indicators. Federal Institution of Education. Delphi Method.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro teórico do referencial usado para a pesquisa.....	25
Quadro 2 – Abordagens teóricas de gestão de pessoas.....	31
Quadro 3 – Perspectivas de mensuração do RH.....	31
Quadro 4 – Processos de gestão de pessoas .....	33
Quadro 5 – Características dos indicadores .....	41
Quadro 6 – Tipos de indicadores .....	41
Quadro 7 – Requisitos de um bom indicador.....	44
Quadro 8 – Exemplos de indicadores de gestão de RH .....	46
Quadro 9 – Indicadores mais utilizados em RH.....	47
Quadro 10 – Objetivos, metas e indicadores do PDI do IFTM.....	53
Quadro 11 – Estudos subsidiários à consecução da pesquisa. ....	54
Quadro 12 – Indicadores de gestão de pessoas em PDI’s da RFEPCT e associação teórica...	71
Quadro 13 – Matriz de Consenso das Proposições Teóricas .....	72
Quadro 14 – Convenção conceitual de correspondência avaliativa .....	75
Quadro 15 – Síntese das respostas para a Questão 18 do pré-teste .....	83
Quadro 16 – Classificação e priorização de indicadores sugeridos a partir da literatura .....	84
Quadro 17 – Roteiro de Perguntas – Primeira rodada .....	87
Quadro 18 – Roteiro de Perguntas – Segunda rodada .....	89
Quadro 20 – Passo 2 – Relação Conceitual.....	95
Quadro 21 – Justificativas dos especialistas discordantes da ordem de prioridade.....	117
Quadro 22 – Passo 3 – Conceitual Validado.....	118
Quadro 23 – Distribuição dos indicadores do PDI do IFTM por níveis de relevância.....	120
Quadro 24 – Passo 4 – Modelo Conceitual Exploratório-Validado .....	121

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo da RFEPCT .....	20
Figura 2 – Distribuição no país das Instituições da RFEPCT criadas pela Lei 11.892/2008 ..	21
Figura 3 – Ciclo de políticas públicas.....	43
Figura 4 – Mesorregiões do Estado de Minas Gerais e municípios com campi do IFTM.....	51
Figura 5 – Passos da pesquisa de campo.....	65
Figura 6 – Sequência básica de execução de uma pesquisa Delphi eletrônico .....	69
Figura 7 – Sugestões e críticas apresentadas no pré-teste.....	85

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Detalhamento dos dados sociodemográficos e funcionais dos especialistas .....	92
Tabela 2 – Detalhamento da frequência de resultado da escala de prioridade.....	106

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ampliação dos servidores da Carreira de Magistério do EBTT.....	76
Gráfico 2 – Ampliação dos servidores da Carreira de TAE.....	76
Gráfico 3 – Realização de exames periódicos pelos servidores .....	77
Gráfico 4 – Incentivo à adesão dos servidores para a realização de exames periódicos .....	77
Gráfico 5 – Desenvolvimento de programas de Qualidade de Vida .....	78
Gráfico 6 – Promoção de atividades desportivas.....	78
Gráfico 7 – Promoção de atividades culturais.....	78
Gráfico 8 – Qualificar servidores em curso superior .....	79
Gráfico 9 – Qualificar servidores em cursos de pós-graduação .....	79
Gráfico 10 – Capacitar e aperfeiçoar servidores .....	80
Gráfico 11 – Ofertar bolsas de estudos / ressarcimento de mensalidades .....	80
Gráfico 12 – Propiciar a participação de servidores em congressos, seminários e similares ..	81
Gráfico 13 – Ofertar cursos de formação continuada aos docentes.....	81
Gráfico 14 – Enviar ao exterior docentes / pesquisadores .....	81
Gráfico 15 – Receber ao exterior docentes / pesquisadores.....	82
Gráfico 16 – Enviar ao exterior técnicos administrativos .....	82
Gráfico 17 – Receber do exterior técnicos administrativos .....	83
Gráfico 18 – Ampliar o número de servidores da Carreira de Magistério do EBTT .....	96
Gráfico 19 – Ampliar o número de servidores da Carreira de TAE.....	97
Gráfico 20 – Realização de exames periódicos pelos servidores .....	97
Gráfico 21 – Incentivar a adesão dos servidores para a realização de exames periódicos .....	98
Gráfico 22 – Desenvolver programas de Qualidade de Vida.....	98
Gráfico 23 – Promover atividades desportivas.....	99
Gráfico 24 – Promover atividades culturais.....	99
Gráfico 25 – Propiciar qualificação aos servidores em curso superior.....	100
Gráfico 26 – Propiciar qualificação aos servidores em curso de pós-graduação .....	100
Gráfico 27 – Propiciar, anualmente, capacitação e aperfeiçoamento para servidores.....	101
Gráfico 28 – Ofertar bolsas de estudos / ressarcimento de mensalidades .....	101
Gráfico 29 – Propiciar a participação de servidores em congressos, seminários e similares	102
Gráfico 30 – Ofertar cursos de formação continuada aos docentes.....	102

Gráfico 31 – Enviar ao exterior docentes / pesquisadores .....	103
Gráfico 32 – Receber do exterior docentes / pesquisadores.....	103
Gráfico 33 – Enviar ao exterior técnicos administrativos.....	104
Gráfico 34 – Receber do exterior técnicos administrativos .....	104
Gráfico 35 – Escala de prioridade de indicadores complementares .....	105
Gráfico 36 – Ampliar o número de servidores de Magistério do EBTT. Nota da 1 <sup>a</sup> rodada: 4,27.....	108
Gráfico 37 – Ampliar o número de servidores TAE. Nota da 1 <sup>a</sup> rodada: 4,31.....	108
Gráfico 38 – Realização de exames periódicos pelos servidores. Nota da 1 <sup>a</sup> rodada: 4,12 ...	109
Gráfico 39 – Incentivar a adesão dos servidores para a realização de exames periódicos. Nota da 1 <sup>a</sup> rodada: 4,24 .....	109
Gráfico 40 – Desenvolver programas de Qualidade de Vida. Nota da 1 <sup>a</sup> rodada: 4,57.....	110
Gráfico 41 – Promover atividades desportivas. Nota da 1 <sup>a</sup> rodada: 4,10.....	110
Gráfico 42 – Promover atividades culturais. Nota da 1 <sup>a</sup> rodada: 4,02 .....	111
Gráfico 43 – Propiciar qualificação em curso superior aos servidores. Nota da 1 <sup>a</sup> rodada: 4,45 .....	111
Gráfico 44 – Propiciar qualificação aos servidores em curso de pós-graduação. Nota da 1 <sup>a</sup> rodada: 4,57 .....	112
Gráfico 45 – Propiciar, anualmente, capacitação e aperfeiçoamento para servidores. Nota da 1 <sup>a</sup> rodada: 4,59 .....	112
Gráfico 46 – Ofertar bolsas de estudos/ressarcimento. Nota da 1 <sup>a</sup> rodada: 4,20.....	113
Gráfico 47 – Propiciar a participação de servidores em congressos, seminários e similares. Nota da 1 <sup>a</sup> rodada: 4,12 .....	113
Gráfico 48 – Ofertar cursos de formação continuada aos docentes. Nota da 1 <sup>a</sup> rodada: 4,57	114
Gráfico 49 – Enviar ao exterior docentes/pesquisadores. Nota da 1 <sup>a</sup> rodada: 3,63 .....	114
Gráfico 50 – Receber do exterior docentes/pesquisadores. Nota da 1 <sup>a</sup> rodada: 3,65 .....	115
Gráfico 51 – Enviar ao exterior técnicos administrativos. Nota da 1 <sup>a</sup> rodada: 3,41.....	115
Gráfico 52 – Receber do exterior técnicos administrativos. Nota da 1 <sup>a</sup> rodada: 3,29 .....	116
Gráfico 53 – Escala de prioridade de novos indicadores (questão 18) .....	116

## LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

- APF: Administração Pública Federal  
ARH: Administração de Recursos Humanos  
BSC: Balanced Scorecard  
CEFET: Centro Federal de Educação Tecnológica  
CF/88: Constituição Federal de 1988  
DASP: Departamento Administrativo do Serviço Público  
EBTT: Ensino Básico, Técnico e Tecnológico  
ENAP: Escola Nacional de Administração Pública  
FCS: Fatores Críticos de Sucesso  
FPNQ: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade  
GESPÚBLICA: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização  
GP: Gestão de Pessoas  
IES: Instituição de Ensino Superior  
IFE: Instituição Federal de Ensino  
IFEs: Instituições Federais de Ensino  
IFTM: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro  
LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
MEC: Ministério da Educação  
MPOG: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  
NPM: New Public Management  
PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional  
PEBTT: Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico  
PERH: Planejamento Estratégico para Recursos Humanos  
PNDP: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal  
PNE: Plano Nacional de Educação  
PNQ: Prêmio Nacional da Qualidade  
PPC: Projeto Pedagógico de Curso  
PPI: Projeto Político Institucional  
RFEPCT: Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica  
RH: Recursos Humanos  
SETEC: Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
SGP: Secretaria de Gestão de Pessoas  
SINAES: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior  
SIPEC: Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal  
SRH: Secretaria de Recursos Humanos  
TAE: Técnico Administrativo em Educação  
TCU: Tribunal de Contas da União  
T&D: Treinamento e desenvolvimento

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE TABELAS.....	11
LISTA DE GRÁFICOS .....	12
<b>1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>17</b>
1.1. IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.2. OBJETIVOS .....	23
1.2.1. OBJETIVO GERAL.....	23
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	24
<b>2. PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO ..</b>	<b>25</b>
2.1. PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO.....	26
2.2. GESTÃO DE PESSOAS.....	29
2.2.1. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO .....	34
2.2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS .....	37
2.3. INDICADORES DE DESEMPENHO .....	39
2.3.1. INDICADORES NO SETOR PÚBLICO .....	42
2.3.2. INDICADORES DE DESEMPENHO PARA GESTÃO DE PESSOAS .....	45
2.4. ESTUDOS EMPÍRICOS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) ...	48
2.4.1. O PDI NO INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO .....	50
2.5. CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO .....	58
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>60</b>
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	61
3.2. MÉTODO DELPHI.....	66
3.2.1. <i>MODUS OPERANDI</i> DO MÉTODO DELPHI.....	68
3.3. COLETA DE DADOS .....	70
3.3.1. INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	72
3.3.1.1. RESULTADOS DO PRÉ-TESTE .....	74
3.3.2. INSTRUMENTO DE PESQUISA PRIMEIRA E SEGUNDA RODADA .....	85
<b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>91</b>
4.1. PERFIL DOS RESPONDENTES.....	91
4.2. PASSO 1 – CONCEITUAL COMPLEMENTAR .....	93
4.3. PASSO 2 – RELAÇÃO CONCEITUAL.....	94
4.4. PASSO 3 – CONCEITUAL VALIDADO .....	95
4.4.1. PRIMEIRA RODADA .....	96
4.4.2. SEGUNDA RODADA .....	107
4.5. PASSO 4 – MODELO CONCEITUAL EXPLORATÓRIO-VALIDADO.....	120
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>123</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário de pesquisa plataforma online – Pré-teste.....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE B – Resultado global do indicador nos pontos da escala .....</b>	<b>142</b>
<b>APÊNDICE C – Transcrição de sugestões e críticas na 1<sup>a</sup> rodada .....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO A – Estrutura do PDI – Artigo 16 do Decreto nº 5.773/2006 .....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO B – Mapa Estratégico – PDI DO IFTM – 2014 – 2018 .....</b>	<b>145</b>

## 1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Por que medir? O que medir? Como medir? Questionamentos como esses permeiam o universo organizacional contemporâneo, mas outra questão que emerge e requer reflexão é... Será que sabemos medir?

Mensurar resultados organizacionais, além de ser estratégico, busca atender a uma crescente necessidade de controle e ajuste de demandas sociais. Afirma Drucker (1975), "o que não se pode medir, não se pode gerenciar" e "o que pode ser medido pode ser melhorado".

Essa necessidade se alia à velocidade das informações e inovações que fazem com que mudanças ganhem expressividade mundial quase instantaneamente, alcançando, influenciando e modificando indivíduos, coletividades, organizações e países. Política, economia, cultura, hábitos, ciências, tendências, teorias, enfim, praticamente todos os espaços de atuação humana são continuamente ressignificados, construídos e reconstruídos (CORDEIRO, 2002).

Tal fato se observa em todas as áreas do conhecimento fato que levou Tofler (1990), a considerar que a Era Pós Industrial ou Era da Informação estaria substituindo a Era Industrial. Reflexos dessa realidade, as pessoas, cada vez mais conscientes de seus direitos, passaram a exigir e cobrar qualidade em todos os bens e serviços ofertados, seja pela iniciativa privada, seja pelo setor público.

A administração pública a seu turno e segundo De Paula (2005) partilha do esquematismo gerencialista, que dificulta o tratamento da relação entre os aspectos técnicos e políticos da gestão. Por ser demasiado rígido para capacitar o Estado na expansão dos meios de interlocução com a sociedade e por enfatizar predominantemente a eficiência administrativa, esse modelo de gestão não vem se mostrando apto para lidar com a complexidade. Para Metcalfe e Richards (1989) trata-se de uma situação que requer o desenvolvimento de novos princípios. A administração pública deve enfrentar o desafio da inovação mais do que confiar na imitação.

Configura-se assim como desafio gerencial, de acordo com Drucker (1999), a constante necessidade de adaptação às exigências da sociedade, conferindo à gestão a tarefa de tornar produtivo o conhecimento numa função mais social do que executiva. Nesse sentido pode-se inferir que o processo de profissionalização da gestão pública tem seu marco na constituição de 1988 com o Art. 37 que prevê a eficiência como princípio a ser observado ao

lado da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, compondo, juntos, os cinco princípios constitucionais orientadores da Administração Pública brasileira (BRASIL, 1988).

Especificamente na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT, também nominada Rede Federal EPCT), há constantes tentativas de profissionalização do planejamento das ações em longo prazo. Umas dessas iniciativas é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) instrumento obrigatório ao credenciamento e avaliação de instituições de ensino, instituído pelo Decreto 3.860 de 9 de julho de 2001 (BRASIL, 2001) em decorrência da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996), conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

O PDI enquanto documento que abriga a própria identidade institucional deve ser capaz de identificar a Instituição de Ensino Superior (IES) em relação à sua filosofia de trabalho, à missão que se propõe a cumprir e as diretrizes pedagógicas norteadoras de suas ações. Deve conter sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve ou pretende desenvolver no decorrer de 5 (cinco) anos, que é o período legal do ciclo de vida do plano, após o qual novo documento será elaborado, levando-se em conta os resultados obtidos na vigência do seu antecessor (BRASILb, 2004).

Neste contexto, infere-se que a análise da gestão de pessoas e a aferição (o que medir) dos indicadores a ela referenciados no PDI se mostra fundamental à eficiência na administração o que requer a adoção de metodologias de planejamento e acompanhamento dos serviços, cumprindo a missão institucional, reduzindo custos e otimizando recursos.

Com este propósito, a presente pesquisa foi realizada com a seguinte estrutura: no Capítulo Apresentação da pesquisa além da justificativa do problema são apresentados os objetivos norteadores da investigação; no Capítulo 2 encontra-se a fundamentação teórica composta por quatro temas fundamentais, cujo alinhamento sustenta a perspectiva abordada pelo trabalho: princípios constitucionais no serviço público, gestão de pessoas, indicadores de desempenho e considerações sobre estudos empíricos do PDI. Na sequência, o Capítulo 3 traz o detalhamento dos procedimentos metodológicos utilizados. No Capítulo 4 descreve-se a análise dos resultados obtidos, levando em conta os objetivos propostos. O Capítulo 5 expõe as considerações finais, limitações e indicações para estudos futuros; por fim se encontram listadas as referências bibliográficas usadas, incluindo livros, artigos de periódicos e endereços eletrônicos. Como apêndices são apresentados os roteiros, protocolos de pesquisa adotados, compilação e transcrição de alguns dados.

### **1.1. IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA**

Normalmente pesquisadores investigam o homem ou o ambiente em que o homem vive, e com vistas a seu desenvolvimento, Chizzotti (1995, p. 11) afirma que “para esta atividade, o investigador recorre à observação e à reflexão que faz sobre os problemas que enfrenta, e à experiência passada e atual dos homens na solução destes problemas”.

Neste estudo, dentro da perspectiva teórica equacionada, é possível perceber pelos trabalhos de administração pública e de indicadores para gestão de pessoas que o assunto tratado ainda possui margens de investigação. Isso porque se verificam na literatura pesquisas voltadas à administração em geral, sendo poucas aquelas dedicadas às especificidades de indicadores de gestão de pessoas voltados para a administração pública (BECKER, HUSELID, URICH, 2001; LACOMBE, 2005; PIELLUSCH, TASCHNER, 2009; POMI, 2002; CALDEIRA, 2013; MIRANDA, SILVA 2002), ausência que se acentua quando observada no campo da educação profissional, científica e tecnológica, espaço em que se inserem as instituições da RFPCT (MURITIBA, 2003; VELIQ, CANÇADO, 2015).

Como justificativa prática, a RFPCT criada como instrumento de política voltada para as classes menos favorecidas da sociedade, hoje se configura como importante estrutura pública de acesso ao ensino técnico, profissional e tecnológico e por essa razão, analisar, na visão dos gestores de pessoas, os indicadores de desempenho presentes no PDI, além de auxiliar no processo decisório da gestão poderá fornecer subsídios para o aprimoramento do instrumento de avaliação a partir da propositura de inclusão de indicadores complementares aos existentes.

Destaca-se ainda a característica do PDI de ser um instrumento geral que, nem sempre, vai atender às peculiaridades que o gestor de pessoas enfrenta em sua Instituição Federal de Ensino (IFE) e nos desafios diários de seu trabalho, bem como o fato dos servidores da RFPCT não possuírem parâmetros claros e de longo prazo, desenvolvidos a partir da vivência, ou seja, da ótica do cotidiano de suas tarefas.

Além disso, instituída pela Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008) a RFPCT abarcou instituições com os mais diversos legados e particularidades inerentes a sistemas, processos, rotinas individualizadas organizacionalmente, e, apesar de algumas delas serem centenárias em suas origens, conforme linha do tempo representada na Figura 1, Brasil (2016a), a conformação dada pela lei de criação trouxe junto à necessidade de remodelagem da identidade institucional, se mostrando um campo fértil para as mais diversas pesquisas, entre elas, àquelas voltadas a indicadores de desempenho para gestão de pessoas.

Figura 1 – Linha do tempo da RFEPCT

1909	O presidente Nilo Peçanha assina em 23/09 o Decreto 7.566 que cria 19 "Escolas de Aprendizes Artífices" subordinadas ao Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio.
1927	O Congresso Nacional sanciona o Projeto de Fidélis Reis, que prevê o oferecimento <b>obrigatório</b> do <b>ensino profissional</b> no país.
1930	É criado o Ministério da Educação e Saúde Pública que passa a supervisionar as Escolas de Aprendizes e Artífices, através da Inspetoria do Ensino Profissional no Técnico.
1937	A nova Constituição Brasileira trata pela primeira vez o ensino técnico, profissional e industrial. A Lei 378 transforma as Escolas de Aprendizes e Artífices em <b>Liceus Industriais</b> de ensino profissional em todos os ramos e graus.
1941	A "Reforma Capanema" com uma série de leis remodelam o ensino no país com destaque para: o ensino profissional passa a ser considerado de nível médio; requisito de exames de admissão para ingresso nas escolas industriais; cursos divididos em dois níveis (básico industrial, artesanal, de aprendizagem e de mestria, e curso técnico industrial).
1942	O Decreto 4.127 de 25/02 transforma os Liceus Industriais em <b>Escolas Industriais e Técnicas</b> e passam a oferecer formação profissional em nível equivalente ao secundário.
1944	A participação da Força Expedicionária Brasileira na II Guerra Mundial e o consequente empréstimo financeiro dos EUA ao Brasil no Governo de Getúlio Vargas impulsionam a industrialização brasileira.
1956	No governo de Juscelino Kubitschek se aprofunda a relação entre Estado e economia. O objetivo é formar profissionais orientados para as metas de desenvolvimento do país.
1961	Escolas Industriais e Técnicas são transformadas em autarquias com o nome de <b>Escolas Técnicas Federais</b> , com autonomia didática e de gestão.
1959	O <b>ensino profissional é equiparado ao ensino acadêmico</b> com a Lei 4.024 que fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. O período é marcado por profundas mudanças na política de educação profissional.
1967	O Decreto 60.731 transfere as Fazendas Modelos do Ministério da Agricultura para o Ministério da Educação e Cultura que passam a funcionar como <b>escolas agrícolas</b> .
1971	A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira <b>compulsoriamente</b> torna <b>técnico-profissional</b> todo currículo do 2º grau. Um novo paradigma se estabelece: formar técnicos sob o regime da urgência.
1978	A Lei 6.545 transforma três Escolas Técnicas Federais (Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro) em <b>Centros Federais de Educação Tecnológica</b> .
1980	A globalização, nova configuração da economia mundial atinge o Brasil. O cenário é de profundas e polêmicas mudanças: a intensificação da aplicação da tecnologia se associa a uma nova configuração dos processos de produção.
1990	A Lei 8.948 de 08/12 institui o Sistema Nacional de Educação Tecnológica, transformando, gradativamente, as ETFs e as EAFs em CEFETs; a expansão da oferta da educação profissional somente ocorrerá em parceria com Estados, Municípios e Distrito Federal, setor produtivo ou ONGs, que serão responsáveis pela manutenção e gestão dos novos estabelecimentos de ensino.
1994	A Lei 9.394 (LDB) de 20/11 trata a Educação Profissional em um capítulo específico.
1996	O Decreto 2.208 regulamenta a educação profissional e cria o Programa de Expansão da Educação Profissional (Proep).
1997	Retoma-se o processo de transformação das ETFs em CEFETs.
1999	O Decreto 5.154 permite a integração do ensino técnico de nível médio ao ensino médio.
2004	A Lei 11.195 institui que a expansão da oferta da educação profissional <b>preferencialmente</b> ocorrerá em parceria com Estados, Municípios e Distrito Federal, setor produtivo ou ONGs. Lança-se a primeira fase do Plano de Expansão da Rede Federal com a construção de 60 novas unidades de ensino pelo Governo Federal. O Cefet Paraná passa a ser Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
2005	O Decreto 5.773 trata do exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. É instituído no âmbito federal o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação de Jovens e Adultos. Lança-se o Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia.
2006	Lançada a segunda fase do Plano de Expansão da Rede Federal com previsão de atingir 354 unidades até 2010. O Decreto 6.302 institui o Programa Brasil Profissionalizado. É lançado o Catálogo Nacional dos Cursos Técnicos.
2007	Articulação para criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.
2008	Ano do <b>Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica</b> .
2009	Período de entrega de 214 novas unidades da Rede Federal.
2003	A Lei 12.513 cria o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec).
2010	Lançamento do Guia Pronatec de cursos FIC.
2011	Entrega de 208 novas unidades atingindo a Rede Federal a marca de 562 unidades em atividade no País.
2014	

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de BRASIL (2016a).

As 562 unidades alcançadas pela expansão integram uma das 65 instituições de ensino da RFEPCT presentes em 512 municípios distribuídos pelas diversas regiões do país conforme Figura 2, localizando-se elas em um dos 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) e Colégio Pedro II, instituições gerenciadas pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação (MEC), na Universidade Tecnológica Federal do Paraná ou em uma das 25 Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais. (BRASIL, 2016b).

Figura 2 – Distribuição no país das Instituições da RFEPCT criadas pela Lei 11.892/2008



Fonte: Adaptado pela autora a partir de BRASIL (2016<sub>b</sub>).

Apesar de novas enquanto instituições de ensino criadas com a RFEPCT, todas elas se submetem ao regramento do sistema educacional brasileiro, inclusive no que tange à

obrigação da elaboração periódica do PDI e a submissão ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei Nº 10.861 de 14 de abril de 2004 (BRASILa, 2004) e regulamentado pelo Decreto Nº 5.773 de 09 de maio de 2006 (BRASIL, 2006), que estabeleceu em seu artigo 15 a citada obrigatoriedade, bem como fixou pelo artigo 16 os elementos essenciais à sua elaboração e implantação nas instituições.

Diante disto, cada Instituição adota uma metodologia para elaboração de seu PDI em atendimento aos eixos essenciais e diretrizes estabelecidas pelo MEC, ressaltando que as variáveis de gestão de pessoas se inserem precipuamente no eixo “Organização Acadêmica” do PDI (BRASILb, 2004). O PDI é um condutor da política local de gestão de pessoas e seus indicadores compõem os instrumentos que o gestor das Instituições Federais de Ensino (IFEs) possui, atualmente, para avaliar o desempenho dos servidores.

Nessa linha de raciocínio e considerando, não só o aspecto legal da fixação e controle de indicadores como modelo gerencial de avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional, é que o tema se mostra relevante às IFEs que buscam tanto a consolidação da nova identidade institucional, considerada individual e coletivamente enquanto parte da RFPCT, quanto o reconhecimento e a valorização do papel por elas desempenhado dentro do sistema brasileiro de ensino.

Do ponto de vista institucional local a problemática se sobressai por avaliar o instrumento do PDI do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) e a partir daí, agregar a ele elementos da literatura e de outras fontes empíricas pertinentes com vistas à composição de um rol de indicadores que representem o que é necessário e o que de fato se pode utilizar para avaliar o desempenho de gestão de pessoas sob a perspectiva de gestores de pessoal das IFEs da RFPCT, propondo ao final um modelo validado com os indicadores resultantes da pesquisa realizada.

Por fim, como justificativa metodológica o método Delphi pode apresentar respostas mais legitimadas que outros instrumentos de levantamento. Isso porque se apresenta como o método mais indicado quando faltam dados quantitativos e assim inexistem dados históricos sobre o tema de pesquisa e especialmente pelo fato da interatividade proporcionada pelo método que viabiliza conectividade e oitiva de especialistas na conjugação de opiniões sobre determinado problema o que facilita a obtenção de consenso nos resultados (CEZARINO, 2013; KAYO, SECURATO; 1997).

Assim, necessário se faz avaliar não só os caminhos percorridos pela gestão em cumprimento da função pública específica a que se destina como também averiguar se a execução e desenvolvimento realizaram-se satisfatoriamente e sem desperdício de recursos,

sejam eles materiais, orçamentários ou humanos. Espera-se que a ampliação do conhecimento teórico dos temas abordados no estudo acabe por gerar um importante conhecimento acadêmico do desempenho da gestão de pessoas ao tratar informações relacionadas a um tema ainda pouco explorado no âmbito das IFEs da RFPCT.

Tendo por concreto que o agir da Administração Pública decorre da ação de seus agentes, e, portanto são estes que de fato exercem as funções do Estado, uma proposta que vise avaliar indicadores de gestão de pessoas, acaba por possibilitar uma contribuição ampliada de avaliação em relação à eficiência nos serviços públicos, seja de maneira geral, seja em específicos e determinados aspectos, a partir do fato de que a base da investigação se assenta na atuação dos agentes públicos e da gestão de pessoas dentro do ambiente em estudo. Abre-se assim possibilidade de melhoria da gestão pública como um todo, contribuindo para a sociedade de uma forma muito mais abrangente, não se restringindo a aspectos peculiares da gestão de pessoas das instituições em face do desempenho institucional refletir, ainda que parcialmente, os resultados individualmente obtidos cujas consequências se farão sentir na qualidade dos serviços executados.

É neste cenário que se processa a investigação sobre indicadores de desempenho existentes para a gestão de pessoas nos PDIs das IFEs da RFPCT tendo por parâmetro o PDI do IFTM, abrindo-se, diante disso o questionamento a respeito da problemática descrita: Quais indicadores, na opinião de gestores, podem refletir uma escala de desempenho em gestão de pessoas nas IFEs em complemento ao PDI?

## 1.2. OBJETIVOS

Nesta seção serão demonstrados os objetivos do presente estudo, iniciando com a apresentação do objetivo geral discriminando na sequência os objetivos específicos, considerando na elaboração deles o ensinamento de Vergara (2005, p. 25) de que “Se o problema de pesquisa é uma questão a investigar, objetivo é um resultado a alcançar. O objetivo final, se alcançado, dá resposta ao problema”.

### 1.2.1. OBJETIVO GERAL

Em termos gerais, pretende-se neste estudo: **Analizar e propor um modelo validado de indicadores de gestão de pessoas, com base no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnológica do**

**Triângulo Mineiro (IFTM), por meio da contraposição de visões dos gestores da área alocados em Instituições Federais de Ensino (IFEs) pertencentes à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT).**

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Como objetivos específicos deste trabalho têm-se:

1. Relacionar os indicadores presentes na literatura com os indicadores do eixo que trata a Gestão de Pessoas no PDI do IFTM;
2. Avaliar, por meio do método Delphi, os atuais indicadores inerentes à gestão de pessoas presentes no PDI do IFTM, na perspectiva dos gestores de pessoas da RFEPCT;
3. Apresentar e avaliar, por meio do método Delphi, na percepção de gestores de pessoas da RFEPCT, indicadores teóricos de desempenho para gestão de pessoas essenciais e complementares ao PDI do IFTM;
4. Refinar o modelo de indicadores em uma segunda rodada do método Delphi;
5. Elaborar um modelo com os indicadores para gestão de pessoas, validado pela pesquisa, resultantes da junção dos indicadores do PDI do IFTM com os indicadores teóricos complementares.

## 2. PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Este capítulo tem por objetivo trazer ao leitor a temática proposta sob o olhar de pesquisadores e estudiosos da área, buscando na literatura conceitos, teorias e tendências que possam subsidiar a análise da situação problema e oportunizar o contato com caminhos e intervenções válidas à implementação de melhorias junto ao campo de pesquisa.

Revisar teorias ligadas ao problema de pesquisa tem fundamental papel no escopo do trabalho, posto auxiliar o pesquisador a compreender melhor o objeto de investigação sob múltiplas perspectivas, além de promover um diálogo entre diferentes autores.

Uma pesquisa é sempre, de alguma forma, um relato de longa viagem empreendida por um sujeito cujo olhar vasculha lugares muitas vezes já visitados. Nada de absolutamente original, portanto, mas um modo diferente de olhar e pensar determinada realidade a partir de uma experiência e de uma apropriação do conhecimento que são, aí sim, bastante pessoais. (DUARTE, 2002, p. 140).

Divide-se esse capítulo em cinco seções que abarcam teorias ligadas a quatro temas essenciais, abordados de forma sequencial em torno dos princípios constitucionais norteadores da Administração Pública Federal (APF), da Gestão de Pessoas (GP) e dos Indicadores de Desempenho com ênfase na gestão de pessoas, temáticas que ao lado do PDI, empiricamente referenciado neste capítulo, embasam a proposição investigativa. Ao final apresentam-se ainda a síntese de alguns trabalhos que auxiliaram na convalidação de conceitos, na formação de convicção e no desenvolvimento desta pesquisa.

Sintetizam-se no Quadro 1 os principais temas que sustentam a pesquisa e que serão aprofundados nas seções deste capítulo.

Quadro 1 – Quadro teórico do referencial usado para a pesquisa

Temas	Principais Autores
2.1. Princípios Constitucionais no Serviço Público	Di Pietro (2008), Brasil (1988), Queiroz (2001), Gasparini (2005), Meirelles (2008), Campos (2012), Miranda M.B. (2008), Rosa (2003), Mello (2002, 2011), Justen Filho (2012), Paulo Modesto (2001), Carvalho (2003), Figueiredo (2001), Coelho (2009).
2.2. Gestão de Pessoas	Nakayama (2001), Dessler (2003), Lacombe e Tonelli (2001), Springer; Springer (1990), Marras (2011, 2003), Franco (2008), Tose (1997), Ulrich (2000), Lacombe (2008), Becker, Huselid e Ulrich (2001), Horta, Demo e Roure (2012), Drucker (1999), Deming (1990), Katou (2012), Quinquiolo (2002), Juran (1990), Huzek, Stefano e Grzeszczeszy (2008), Tachizawa (2015), Krepk e Gonzaga (2008), Dutra (2002). Meirelles (2008), Bergue (2010a), Coelho (2009), Bergue (2010b), Siqueira e Mendes (2009;2014), Pereira (2015), Pacheco (2014), Peci, Pieranti e Rodrigues (2008), Brasil (2005, 2006, 2010, 2017), Pantoja, Camões e Bergue (2010). Lacombe e Tonelli (2001), Drucker (1999), Fisher (1998), Lawler III (1995), Becker

	(2001), Santos e Ponte (1998), Ansoff e McDonnel (1993), Bethlem (1998), Drucker (1993), Liautaud (2002), Mitroff, Masson e Pearson (1994), Takashina e Flores (2005), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), Gelbcke et al (2006), Snell e Bateman (2006).
2.3. Indicadores de Desempenho	MPOG (2009), FPNQ-PNQ (2000), Hronec (1994), Garcia (2000), UNESCO (2004), Brasil (2007), Kaplan e Norton (1997), Deming (1990), Takashina e Flores (2005), Camargo (2000), Corrêa (2014). Bertolin (2011), Rua (2004), Comegno (2010), Secchi (2012), MPOG 2010, Minayo (2009), Stefano, Iatskiu e Lopes (2004). Becker, Huselid e Ulrich (2001), Lacombe (2005), Piellusch e Tashner (2009), Pomi (2002), Assis (2012), Brasil <sub>b</sub> (2004), Caldeira (2013), Miranda e Silva (2002).
2.4. Estudos Empíricos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Guedes e Scherer (2014), Brasil (1996, 2001, 2006, 2008), Francisco et al (2012), SINAES (2009), Brasil <sub>b</sub> (2004), Silva (2008), Picchiai (2012), Bertoldi (2006), Souza (2007). IFTM (2014), Kaplan e Norton (1997).

Fonte: Elaborado pela autora.

## 2.1. PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO

Falar de gestão de pessoas, desempenho e indicadores no âmbito do serviço público, requer antes, visitar a lógica constitucional brasileira a fim de considerar os princípios basilares a serem observados pela APF, em especial o princípio da eficiência, uma vez que, no dizer de Di Pietro (2008, p.1), se encontra estabelecida a era dos princípios cujo marco inicial ocorreu na Alemanha com a fixação da orientação, no item 3 do artigo 20 da sua Lei Fundamental de 08 de maio de 1949, de que “o poder legislativo está vinculado à ordem constitucional; os poderes executivo e judicial obedecem à lei e ao direito”. Segundo o autor:

A referência à lei e ao direito significa que ficou para trás o período em que o princípio da legalidade significava a submissão da Administração Pública à lei em seu sentido puramente formal, para passar a abranger o direito em tudo o que isto significa de valores e princípios contidos implícita ou explicitamente no ordenamento jurídico. (DI PIETRO, 2008, p. 1).

Em relação ao Brasil, o artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (CF/88), em seu caput, estabelece os princípios a serem observados: ”A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Pode-se dizer que o princípio da legalidade resguarda a supremacia do ordenamento legal vigente e dá sustentabilidade ao Estado Democrático de Direito. Por este princípio toda ação do Estado deve encontrar o devido respaldo na lei que a seu turno deve manter coerência e vinculação constitucional, ainda que, na prática o princípio por si só, não seja capaz de

garantir a legitimidade e a justiça das normas, de maneira que os conceitos de legalidade, legitimidade e justiça não devem ser confundidos (BRASIL, 1988).

Queiroz (2001, p. 26) afirma que o princípio da legalidade atende à “... necessidade de segurança jurídica e de controle do exercício do jus puniendi, de modo a coibir possíveis abusos à liberdade individual por parte do titular desse poder (o Estado).”, em outras palavras constitui-se em uma garantia constitucional e política ao cidadão, à soberania popular frente aos outros poderes do Estado e ao direito e a liberdade individual (GASPARINI, 2005; MEIRELLES, 2008).

A seu turno, o princípio da imparcialidade requer que atos administrativos sejam sempre imparciais, tanto por parte de quem age, que deverá ser sempre o Estado e não a pessoa do agente, quanto em relação ao objetivo da ação que deve resguardar o interesse público e não o privado, (BRASIL, 1988). O administrador deve pautar suas ações em condutas que não importem em prejuízos ou benefícios direcionados a indivíduos ou grupos de interesses específicos, exercendo suas funções em consonância com seu objetivo legal (DI PIETRO, 2008; CAMPOS, 2012).

Ao contrário da imparcialidade, a moralidade como princípio guarda relação direta com o agente público que deve agir de acordo com comportamentos, valores e virtudes morais socialmente convencionadas como necessárias em determinado período e local, exigindo dos agentes da administração pública conduta proba e honesta não só em sua vida profissional como também no campo pessoal, constituindo-se a moralidade em requisito fundamental à validação de atos da administração pública (BRASIL, 1988; MIRANDA, M.B.; MEIRELLES, 2008).

O princípio da publicidade deve trazer à tona para a sociedade, com clareza e visibilidade, os atos administrativos emanados pelo poder público que devem refletir o interesse público e a ele ser dado amplo conhecimento, ressalvadas situações que para terem eficácia necessitam condução e tratamento sigiloso. No entanto a regra será sempre dar publicidade aos atos que para tanto devem ser redigidos de acordo com as normas e procedimentos decorrentes do princípio da legalidade de maneira que às decisões tomadas no campo da administração pública traduzam e garantam a primazia do interesse público em relação ao particular (BRASIL, 1988; ROSA, 2003; MELLO, 2011).

Justen Filho (2012) comenta sobre duas funções desempenhadas pelo princípio da publicidade, uma com vistas a permitir amplo acesso ao certame, referindo-se aqui à abertura possibilitada a todos de participação em processo licitatório, se destinando a segunda função ao aspecto da regularidade dos atos. O autor parte do “... pressuposto de que as pessoas tanto

mais se preocuparão em seguir a lei e a moral quanto maior for a possibilidade de fiscalização da conduta. Sendo ilimitadas as condições de fiscalização, haverá maior garantia de que os atos serão corretos” (JUSTEN FILHO, 2012, P. 54).

Em relação ao princípio da eficiência, enquanto Mello (2002, p. 104) afirma que ele “... mais parece um adorno agregado ao art. 37”, sendo “... uma faceta de um princípio mais amplo, já superiormente tratado, de há muito, no Direito italiano: o princípio da ‘boa administração’.”, Modesto (2001, p. 10) o considera uma exigência legal a qual se encontram submetidos os “... exercentes de função administrativa, ou simplesmente aos que manipulam recursos públicos vinculados de subvenção ou fomento, de atuação idônea, econômica e satisfatória na realização de finalidades públicas assinaladas por lei, ato ou contrato de direito público”. Corrobora esse entendimento Carvalho (2003) que complementa tal afirmação com a necessidade de se buscar a excelência na utilização dos recursos dotando as ações administrativas da maior eficácia possível.

Por sua vez Figueiredo (2001) questiona o que de inovador de fato esse princípio trouxe considerando que o agir da Administração pública há muito se assentava sob as bases da eficiência, mas que a inovação na esfera da Administração Gerencial com o novo “clichê” de tratativa, cliente ao invés de administrado, tinha por mote justificar as mudanças aspiradas ao trazer para o texto constitucional o princípio da eficiência. Afirma a autora que “Tais mudanças, na verdade, redundaram em muito pouco de substancialmente novo, e em muito trabalho aos juristas para tentar compreender figuras emprestadas, sobretudo do Direito Americano, absolutamente diferente do Direito brasileiro” (FIGUEIREDO, 2001, p. 63).

Importante ainda atentar que aos princípios constitucionais, a dicotomia público/privado recebe especial deferência não só pela necessidade de se separar o público do privado, mas também para se estabelecer os limites e diferenças em que determinados aspectos legais inerentes aos princípios orientadores da APF atingem uma ou outra esfera. Afirma Coelho (2009) que toda dicotomia ao buscar abranger as mais variadas facetas largamente utiliza-se da arbitrariedade, mas que no campo prático nem sempre definições e conceitos são consensualmente entendidos.

Na diferenciação entre público e privado o autor considera que os termos são excludentes uma vez que “aquilo que está na esfera pública deve necessariamente estar fora da esfera privada, e tudo o que não se situar na esfera pública deve estar obrigatoriamente contido na esfera privada” e conclui argumentando que “... integra a esfera pública aquilo que toda coletividade, e não apenas uma parte dela, pactuar, explícita ou implicitamente, ser de interesse comum” (COELHO, 2009, p. 14-15).

Visitar os princípios gerais que regem a APF no presente trabalho objetivou ressaltar que todos os atos emanados da administração pública, enquanto atos infra legais, normativos ou não, devem estar ancorados nestes princípios, de maneira a resguardar que a aplicação deles encontre conformidade com normas legais superiores, bem como que o público tenha sempre prevalência sobre o privado, “pois a delimitação da esfera pública irá anteceder, temporal e logicamente, a circunscrição da esfera privada” (Coelho, 2009, p. 15). Nessa linha de pensamento, na elaboração de indicadores, objetivos e metas institucionais, o gestor público deve se guiar pelos limites e especificidades dos citados princípios que buscam ao final, resguardar o bom uso dos recursos em consonância com o interesse público.

Explicitada a relevância dos princípios constitucionais, a gestão de pessoas deve ser enfrentada e entendida pontualmente no contexto gerencial amplo e em sua vertente pública, tema a ser abordado na próxima seção.

## 2.2. GESTÃO DE PESSOAS

Ao abordar gestão de pessoas mostra-se importante trazer à tona o tratamento dispensado à área na década de 60, ocasião em que era denominada Departamento de Pessoal ou Relações Industriais conforme discorre Nakayama (2001), época na qual o foco da administração de recursos humanos (ARH) se dava nas atividades de admissão, registro legal, controle e demissão, ou seja, ações de cunho fiscalizador e regulador.

Observa-se que com a evolução das práticas e das teorias de administração a função de recursos humanos (RH) amplia sua atuação para abranger diversas atividades necessárias à condução dos processos inerentes às pessoas em relação ao mundo do trabalho como seleção, treinamento, plano de carreiras, definição de cargos e salários e benefícios entre outros (DESSLER, 2003).

Lacombe e Tonelli (2001) em seus estudos sobre discurso e prática em modelos de gestão de RH referenciam Springer e Springer (1990) ao discorrer sobre a prática de recursos humanos na década de 1990 que, segundo esses autores, fundavam-se basicamente nos subsistemas de recursos humanos de: recrutamento, em especial o recrutamento interno, pela melhor adequação aos objetivos estratégicos; análise de funções englobando descrição, especificação e avaliação de funções; e por último treinamento e desenvolvimento (T&D) enquanto campo de potencial aplicabilidade operacional com treinamentos em serviço e gerencial com ênfase em competências e seus pilares: conhecimento, habilidades e atitudes.

Ainda em processo evolutivo a gestão de pessoas tende na atualidade a alinhar-se à estratégia da organização a fim de alcançar tanto os funcionários (público interno) quanto os usuários ou clientes (público externo, mercado) o que significa uma passagem da função departamental para uma unidade de negócio.

A evolução da gestão de pessoas segundo estudiosos como Marras (2011, 2003), Franco (2008) e TOSE (1997) pode ser observada em cinco fases:

- 1) Contábil: anterior a 1930 e pioneira da gestão de pessoal limitava-se ao registro de entradas e saídas com preocupação centrada nos custos da organização;
- 2) Legal: de 1930 a 1950 enfatiza o cumprimento da legislação trabalhista, período em que surge a função de chefe de pessoal;
- 3) Tecnicista: de 1950 a 1965 baseada no modelo americano de GP caracterizou-se por um avanço na qualidade das relações entre trabalhadores e organização e na assunção pelo RH dos subsistemas de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios, etc;
- 4) Administrativa ou sindicalista: entre 1965 e 1985 verifica-se nesse período a transferência da ênfase em procedimentos burocráticos e operacionais para responsabilidades humanísticas, voltadas para indivíduos e suas relações com sindicatos, sociedade, etc; e
- 5) Estratégica: a partir de 1985 verifica-se a preocupação com os trabalhadores e introdução da visão em longo prazo atrelada ao planejamento estratégico. A GP passa por um processo de alavancagem organizacional de um nível gerencial ainda tático para um reconhecimento como diretoria em nível estratégico. Registram ainda os autores que a partir de 1990 pode ser observada a fase do conhecimento que se consubstancia na evolução da fase estratégica, cuja essência se baseia na capacidade de gerar e absorver inovações.

Ulrich (2000) afirma que a função de RH passou a contemplar a busca pela excelência da organização, assumindo um novo papel capaz de produzir resultados além dos alcançados com as tradicionais atividades operacionais. Para o autor o "... setor não deveria ser definido pelo que faz, mas pelo que apresenta – resultados que enriquecem o valor da empresa para clientes, investidores e funcionários" (ULRICH, 2000, p. 35-36).

Segundo Lacombe (2008), estudiosos em GP ou RH apontam quatro tipos de abordagens teóricas comumente objeto de pesquisas conforme Quadro 2, a saber: estratégica, comportamental, de recursos da firma e sistêmica (SISSON; STOREY, 2000; MILES; SNOW, 1978; SCHULER; JACKSON, 1987; WRIGHT; MCMAHAN, 1992; DUTRA, 2001; WRIGHT et al, 2001).

Quadro 2 – Abordagens teóricas de gestão de pessoas

Abordagem	Descrição	Autores
Estratégica	Envolver a visão das pessoas como recursos para obtenção de vantagem competitiva, planejamento, alinhamento interno e externo de políticas e práticas de emprego, pro atividade gerencial.	SISSON; STOREY (2000)
Comportamental	Comportamento como principal mediador entre a estratégia e sua efetiva implementação. Complementar a estratégia crê-se que diferentes estratégias demandam diferentes tipos de comportamentos das pessoas.	MILES; SNOW (1978) SCHULER; JACKSON (1987) WRIGHT; MCMAHAN (1992)
Recursos da firma	Recursos internos raros, insubstituíveis e dificilmente copiáveis. Gestão por competências.	DUTRA (2001)
Sistêmica	Perspectiva abrangente transcendendo a área de RH como comunicação, cultura, liderança.	WRIGHT et al (2001)

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Lacombe (2008).

Ressalta-se no presente trabalho uma maior ênfase na abordagem estratégica e na sistêmica, ainda que igualmente interesse as demais abordagens e seus reflexos tendo em vista que a questão pautada em indicadores de gestão de pessoas poderá usar recursos referenciados em qualquer uma ou em todas elas pelo fato de se inter-relacionarem e se complementarem.

Diante deste contexto, pode-se notar que a gestão de pessoas, observada pelo enfoque sistêmico, deve desenvolver e adotar como prática de gestão, o alinhamento de sua atuação e de construção e acompanhamento de variáveis próprias à área, com os objetivos e metas contemplados pelo planejamento estratégico de pessoas.

Ao considerar o RH como parceiro estratégico no negócio da organização, Becker, Huselid e Ulrich (2001), o fazem sob a ótica de diferentes perspectivas, Quadro 3, em uma referência à metodologia conferida pelo emprego do *Balanced Scorecard* (BSC).

Quadro 3 – Perspectivas de mensuração do RH

Perspectivas	Descrição
pessoal	Foco na contratação e remuneração deixando de observar aspectos relativos à qualidade e ao desenvolvimento de pessoas ou à contratação dos melhores profissionais ou de seu desenvolvimento em busca de transformá-los nos melhores.
remuneração	Apesar do pagamento de incentivos ou bônus ser norteado pelo grau de desempenho (alto ou baixo) o que representa um progresso, o sistema ainda não permite extrair completamente os benefícios de RH enquanto elemento estratégico da organização.
alinhamento	Instala-se a noção de ativo estratégico do capital humano ainda que sem investimento na reformulação geral dos recursos de RH capazes de alavancar sua atuação.
alto desempenho	Todo o corpo executivo da organização, inclusive o RH, enxergam a área como um sistema dentro do sistema de implementação estratégica de negócios, com interfaces de interações e mensurações entre si e entre o desempenho global da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Becker, Huselid e Ulrich (2001).

Dentro desse raciocínio de complementariedade e amplitude, pode-se inferir que para o planejamento estratégico de RH, aspectos gerais do planejamento institucional e que

impactam na e para a gestão de pessoas a exemplo de questões políticas, ambientais, tecnológicas, culturais, orçamentárias, econômicas, sociais e legais entre outras, devem ser considerados.

Destaca-se ainda o fundamental papel desempenhado pelas pessoas dentro das organizações e a necessidade de mudanças nas políticas de GP e de seu alinhamento estratégico na consecução de metas e decisões, bem como de valorização dos colaboradores enquanto condutores de melhorias quanto a efetividade e a competitividade organizacional. Horta, Demo e Roure (2012), ao resumirem opiniões de autores como Guest (1987), Storey (1995) e Legge (2006), afirmam que “é possível observar que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, que sua gestão deve ser devidamente suportada por teorias coesas e consistentes e, ainda, precisa estar alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional” (HORTA, DEMO e ROURE, 2012, p. 568).

Drucker (1999, p. 134) considera que as pessoas constituem o principal recurso da sociedade do conhecimento, imprescindível ao crescimento das organizações, afirmando ele que: “Em uma força de trabalho tradicional, o trabalhador serve o sistema; numa força de trabalho de conhecimento, o sistema deve servir o trabalhador”. Ressaltem-se os efeitos positivos na gestão e no desempenho organizacional decorrentes das políticas de GP adotadas no enfrentamento de aspectos inerentes a atitudes, comportamentos dos empregados (satisfação, empenho, motivação, frequência, volume de negócios e disputas) e seu comprometimento profundo em relação a tudo que se passa nas organizações (DEMING, 1990; KATOU, 2012).

Em seus estudos, Quinquiolo (2002), apesar de considerar verdadeira a possibilidade das ações dos trabalhadores influenciarem e resultarem em avanços nos processos apoia o entendimento de Juran (1990) ao afirmar que “a responsabilidade pela melhoria da qualidade dos processos, produtos e serviços, está intimamente ligada com as atividades administrativas, ou seja, a maioria dos problemas são de responsabilidade da administração e não dos operadores” (Quinquiolo, 2002, p. 27).

Retomando o aspecto evolutivo da função de RH, Huzek, Stefano e Grzeszczeszyn (2008) consideram que a área de gestão de pessoas vem adquirindo destaque cada vez maior e assim o papel desempenhado tem sofrido alterações. Segundo eles o capital humano passou a ser valorizado e a representar um diferencial de competitividade e efetividade na consecução de objetivos dentro das organizações, requerendo do profissional de GP a transição de uma atuação centrada na produção da folha de pagamento, nas rotinas admissionais ou no cumprimento dos aspectos legais para uma função de responsável “pela aplicação e

desenvolvimento das políticas da empresa, pelo planejamento e assessoria à administração geral, direcionando seus esforços para atingir os objetivos organizacionais” (HUZEK, STEFANO e GRZESZCZESZYN, 2008, p. 1).

Dutra (2002) organiza, distribui e classifica os principais processos de gestão de pessoas em três funções: 1) movimentação abrangendo a captação, internalização, promoções, transferências, expatriação e recolocação de pessoal; 2) desenvolvimento com ações voltadas para capacitação, carreira e desempenho; e 3) valorização que engloba os aspectos remuneratórios, de premiação, serviços e facilidades. Já Huzek, Stefano e Grzeszczeszy (2008) ao discorrerem sobre políticas de gestão de pessoas, argumentam que elas sofrem variações de acordo com as peculiaridades de cada organização, devendo, contudo, abranger os cinco processos de GP detalhados no Quadro 4.

Quadro 4 – Processos de gestão de pessoas

Processos de Gestão de Pessoas	Atividades inerentes aos processos
Suprimento de recursos humanos	Recrutamento – onde, em que condições e como recrutar. Segundo Limongi-França e Arelleno (2002), é a fase inicial do preenchimento de uma vaga diretamente influenciado pelo mercado e que traduz o grau de profissionalismo com que a empresa trata seus colaboradores. O recrutamento pode ser interno e externo e seu processo requer criatividade para atrair o máximo de pessoas com o perfil desejado. Seleção – critérios e padrões de qualidade para a administração relativos às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento. Limongi França e Arelleno (2002) afirmam que é a escolha do candidato mais adequado dentre os recrutados. Antes de iniciar o processo é necessário ter conhecimento das atividades e das habilidades necessárias para seu desenvolvimento.
Aplicação de recursos humanos	Análise e descrição de cargos – requisitos básicos, intelectuais e físicos, da força de trabalho. Para Marras (2003) é a análise sintética das funções do cargo. Planejamento e alocação de RH – critérios de planejamento, alocação e movimentação interna das pessoas a fim de manter ambientes favoráveis à qualidade e produtividade. Avaliação de desempenho – quanto a qualidade e adequação dos indivíduos permitindo a aferição de resultados obtidos (MARRAS, 2003).
Manutenção de recursos humanos	Administração de salários – remuneração direta dos participantes frente a avaliação do cargo, dos salários do mercado e da posição da organização frente a essas variáveis; Motivação – manter motivados, com moral elevado, participativos e produtivos os integrantes da organização. Manter o clima organizacional adequado. A motivação é complexa por ser intrínseca e influenciada pela cultura e crenças individuais. Higiene e segurança no trabalho – infraestrutura e condições físicas e ambientais de higiene e segurança que interferem no desempenho das tarefas.
Desenvolvimento de recursos humanos	Treinamento – repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes inerentes à execução de tarefas ou à otimização do trabalho (MARRAS, 2003). Desenvolvimento de RH – critérios de desenvolvimento a médio e longo prazo para realização. Estimular o potencial e o crescimento para alcance dos resultados almejados.
Monitoração de RH	Banco de dados e sistemas de informação – manter acessíveis informações quantitativas e qualitativas imprescindíveis ao desenvolvimento das atividades gerenciais.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Huzek, Stefano e Grzeszczeszy (2008)

Sobre gestão de pessoas, Tachizawa (2015) expressa o seguinte entendimento:

Por gestão de pessoas entende-se, num contexto futuro, um processo de gestão descentralizada apoiada nos *gestores* responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações. Os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão e, consequentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas. Pela análise da atuação dos gestores da organização pode-se chegar à atuação que se espera dos responsáveis pela gestão de pessoas. (TACHIZAWA, 2015, p. 13).

Por sua vez, Krepk e Gonzaga (2008), consideram ser preocupação inerente à gestão de pessoas a natureza das relações humanas no ambiente de trabalho, posto que o clima organizacional deve motivar os colaboradores, estimulando a iniciativa, criatividade e participação em oportunidades ofertadas. Para os autores a gestão de pessoas possui diversos objetivos, entre eles destacam-se aqueles voltados para ajudar a organização na consecução de seus objetivos e missão, propiciar à a organização pessoas treinadas e motivadas, desenvolver e manter aspectos inerentes à qualidade de vida no trabalho e administrar e impulsionar mudanças, ressaltando que tais objetivos se encontram contemplados no documento do PDI do IFTM.

Observa-se que a área de GP passou por profundas alterações ao longo do tempo, intensificadas pelas novas tecnologias e uso da internet, expandindo sua atuação para processos como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho. Os anos 90 marcam ainda a área de RH pelo surgimento de diversas denominações como: gestão de gente, gestão de talentos, gestão estratégica de recursos humanos, gestão de pessoas, entre outros, período ainda em que se altera a ênfase para os consumidores e não mais para o produto (HUZEK, STEFANO e GRZESZCZESZYN, 2008).

### **2.2.1. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

Antes de aprofundar na temática, necessário se faz um aparte para evidenciar que em se tratando de setor público a gestão de pessoas tratará o ser humano nesse contexto, ou seja, abordará o agente público titular de um cargo ou função dentro de determinado órgão. Importante distinção ainda é o fato de que quem integra o órgão é o cargo ou função e não o agente público que apenas o titulariza. A pessoa humana, na condição de agente público, dá vida, vontade e ação ao órgão, função ou cargo público, sendo estas figuras criações abstratas da lei (MEIRELLES, 2008).

A partir dos estudos de Bergue (2010a) é possível constatar que a avaliação de eficácia e eficiência prescinde da utilização dos recursos disponíveis, dos resultados alcançados e seu impacto na produção de bens e serviços públicos em confronto com a necessidade e anseio da sociedade. Conforme argumenta Coelho (2009, p. 60) “Não é possível imaginar que a Administração Pública seja eficiente se também não forem eficientes os processos por ela utilizados e os agentes que a compõem”.

Em uma abordagem segmentada, gestão de pessoas no setor público é o “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem” (BERGUE, 2010b, p. 18).

No contexto das organizações públicas argumentam Siqueira e Mendes (2014) que a gestão em geral exerce relevante papel na modernização do Estado a fim de subsidiar a implantação das políticas públicas, inclusive àquelas relativas à GP. Cumpre então resgatar um pouco da administração pública e as significativas reformas ocorridas a partir da década de 1980 em diversos países que buscavam, no dizer de autores (PEREIRA, 2015; PACHECO, 2014), modernizar o setor público e transformar a atuação do Estado de produtor de bens e serviços para agente regulador e promotor do desenvolvimento econômico e social.

No Brasil, na perspectiva de superar o modelo burocrático, tais reformas seguiram muitos dos aspectos presentes no New Public Management (NPM), e assim práticas gerenciais da iniciativa privada foram levadas para o setor público com a finalidade de estabelecer um governo mais eficiente e eficaz, com foco no aumento da produtividade e na obtenção de resultados significativos à sociedade (PEREIRA, 2015; PECI, PIERANTI e RODRIGUES, 2008). Segundo Pacheco (2014), encontrava-se inserida entre o rol de atividades em processo de modernização do Estado, a gestão de recursos humanos, que até então atendia simplesmente as clássicas funções de registro e controle de custos com funcionários.

Tempos depois o Decreto nº 5.378/2005 (Brasil, 2005) instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) que opera mudanças nas políticas de gestão (recém-revogado pelo Decreto nº 9.094 de 17 de julho de 2017). No ano seguinte, no contexto da gestão de pessoas, tem-se o Decreto nº 5.707/2006 que estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional com ênfase na introdução da gestão por competências como instrumento de desenvolvimento dos servidores públicos e alinhamento aos objetivos organizacionais (Brasil, 2006) e posteriormente, em 2010, o Decreto nº 7.133 (Brasil, 2010)

que trata da avaliação de desempenho. A adoção de dispositivos legais como estes promovem movimentos no plano institucional ao subsidiar mudanças de algumas das características que permeiam a organização pública e seu conjunto de servidores públicos e que passam a exigir espaço para discussão e reflexão a cerca de modelos de gestão para a administração pública.

Registra-se ainda a tendência contemporânea da gestão estratégica dentro das organizações, tendência essa que igualmente se repete no campo da gestão de pessoas no segmento público de maneira que se torna recorrente a importação (para a gestão pública) de modelos da iniciativa privada idealizando-se práticas sem que sejam analisados os efeitos no dia a dia do servidor público de orientações do mais diversos tipos de gerenciamento, voltadas cada vez mais para as tarefas e menos para as pessoas. Entretanto, ainda que sob a justificativa de maior eficiência e eficácia não se pode ignorar, a seu turno, os efeitos advindos da excessiva preocupação com produtividade e resultados. Corrobora tal posicionamento Siqueira e Mendes (2014) ao afirmarem:

Há, obviamente, a necessidade de a gestão estar orientada para resultados, mas não se pode estabelecer mecanismos de alcance desses objetivos que venham a deteriorar as relações de trabalho e inviabilizar a construção de um modelo próprio de gestão de pessoas no setor público, que pode resgatar alguns elementos do setor privado, servindo-lhe até mesmo de modelo. (SIQUEIRA e MENDES, p. 242, 2014).

Helena Kerr do Amaral, Presidente da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) ao apresentar a obra, Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público, organizada por Pantoja, Camões e Bergue (2010, p. 7), afirma que o livro “traz contribuições sobre um campo temático ainda pouco explorado no país. Embora haja extensa literatura dedicada à gestão de pessoas nas empresas, poucas obras tomam como foco as especificidades desse tema na administração pública”.

No Brasil, a competência para elaboração de normas e definição de procedimentos que devem ser seguidos pelas áreas de recursos humanos de toda a administração pública federal brasileira foi, pelo Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970, que regulamentou os artigos 30 e 31 do Decreto lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (Brasil, 1967), delegada à então Secretaria de Recursos Humanos (SRH), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC).

Historicamente, a atual Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) passou por várias modificações estruturais desde a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, sendo a modernização e desburocratização das áreas de RH do poder

executivo federal uma de suas funções fundamentais com intuito de possibilitar um serviço de qualidade com presteza e rapidez. Suas atividades de coordenação, orientação, controle e supervisão englobam todo o ciclo de gestão de pessoas desde o ingresso do servidor na administração até a conclusão da vida funcional, como cadastro e lotação, remuneração, folha de pagamento, seguridade social e benefícios, dirigidas aos servidores públicos federais (Art. 14 – Decreto nº 2.813, de 22/10/98), além do planejamento e dimensionamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, estrutura de cargos, planos de cargos e de carreiras, desenvolvimento profissional, atenção à saúde e à segurança do trabalho entre outros.

Por todo o exposto, constata-se uma lacuna teórica em relação a um modelo específico para a gestão de pessoas no setor público que em geral, pode-se inferir que no decorrer de décadas, tem se orientado por ideologias e modismos gerenciais sujeitos a variações decorrentes das mudanças de gestão ou de inadequadas adaptações a modelos oriundos da iniciativa privada ou mesmo importados da literatura estrangeira.

### **2.2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS**

Segundo Lacombe e Tonelli (2001, p. 158), “O conceito de administração estratégica de recursos humanos surgiu no início da década de 80 nos Estados Unidos, tendo sido reconhecido como necessário, no Brasil, pelas organizações, apenas alguns anos depois”. Para as autoras o desenvolvimento inicial do conceito de planejamento estratégico para recursos humanos (PERH), se deu mediante duas abordagens distintas:

A primeira, conhecida como o *Michigan ConcEPCT*, desenvolvido por Tichy e seus colaboradores, define PERH como a ligação de missão, estratégia, estrutura e RH. Põe mais ênfase temporal e quantitativa na missão e na estratégia, RH se adequando àqueles fatores. O PERH consiste, basicamente, em desenvolver estrategicamente quatro fatores: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento. A segunda abordagem, o *Harvard ConcEPCT*, enfatiza mais a perspectiva da gestão da administração de recursos humanos, ressaltando o papel não só de adaptador, mas de interventor no planejamento estratégico. São quatro as áreas-chaves para a determinação de políticas de RH: grau de influência do empregado (participação); o fluxo de RH (recrutamento, utilização e demissão); o sistema de recompensas; e os sistemas de trabalho (organização do trabalho). Estas áreas são afetadas pelos interesses dos stakeholders, onde se incluem os empregados, e por fatores situacionais, como características da força de trabalho, filosofia da administração, estratégias de negócios, mercado de trabalho, sindicatos etc. (LACOMBE e TONELLI, 2001, p. 158).

Horta, Demo e Roure (2012) constatam em seus estudos que autores como Guest (1987); Legge (2006); Boxall, Purcell e Wright (2007); Armstrong (2009) e Wilkinson,

Bacon, Redman e Snell (2010), corroboram com o entendimento de Drucker (1999) e de Lacombe e Tonelli (2001) ao considerarem como estratégico e relevante o papel que as pessoas passaram a ter dentro das organizações frente o fato de que tradicionais fontes de vantagem competitiva, a exemplo da tecnologia, tornaram-se insuficientes à manutenção de uma competitividade sustentável.

A partir dos anos 1990 Fisher (1998) apoiado nos estudos de Lawler III (1995) pondera que o papel da área de recursos humanos se amplia e reconfigura a partir de um período de transição e pressão decorrente da globalização atribuindo à gestão de pessoas quatro principais funções: estratégica; competitiva; promover e auxiliar processos de mudança; e envolver os empregados com a empresa. Corrobora esse entendimento, Becker (2001), para quem os recursos humanos além de ampliar seu espaço de atuação nas organizações, evoluíram da perspectiva de pessoal para a de alinhamento aos objetivos estratégicos e de alto desempenho dos executivos.

Importante ressaltar que uma atuação estratégica requer capacidade de enxergar e compreender a instituição em seu todo, expandindo o olhar para além da divisão de trabalho taylorista, mecanicista e, portanto fragmentada, para um enfoque sistêmico, de integração das diversas áreas funcionais da organização, numa visão de conjunto, integrando planejamento, execução e controle em todos os seus níveis de atuação. Tal assertiva encontra apoio em Santos e Ponte (1998, p. 705) ao afirmarem que “... o resultado otimizado do sistema é melhor obtido pela atuação coordenada das partes do que pela sua maximização individual, induzindo, assim, a harmonização entre as diversas áreas e o conjunto da empresa”.

Variações de mercado, alterações ambientais, instabilidade econômica entre outros fatores produzem consequências nas organizações, em seus níveis de desempenho e competitividade requerendo uma visão à frente do tempo real (ANSOFF e SULLIVAN, MCDONNEL, 1993; BETHLEM, 1998; DRUCKER, 1993; LIAUTAUD, 2002; MITROFF, MASON e PEARSON, 1994). O planejamento estratégico visa antecipar e se adequar às condições de mercado, buscando alternativas de gestão que viabilizem o planejamento para o futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações, retratando a importância do processo administrativo, da discussão sobre a missão e objetivos institucionais até a concepção de instrumentos de controle e avaliação de desempenho. (TAKASHINA e FLORES, 2005).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009) ao discorrerem sobre administração estratégica classificam, apresentam e criticam escolas de pensamento que abordam o processo de estratégia, devendo as organizações no cumprimento de sua missão e com vistas a uma gestão

eficaz, adotar práticas de gestão e nesta pesquisa, será assumido o planejamento estratégico em consonância com o entendimento referendado por autores como Gelbcke et al (2006) e Snell e Bateman (2006) que o caracterizam como marco inicial de qualquer processo a longo prazo de mudança organizacional composto por procedimentos diversos subsidiários à tomada de decisões e definições quanto a missão, valores e objetivos institucionais.

A gestão de pessoas deve ter sempre uma perspectiva daquilo que se pretende, deve pensar o futuro, e para isso faz-se necessário um planejamento estratégico organizacional, deixando claros objetivos e metas, que devem ser patrocinados pela alta administração, compartilhados entre os demais níveis gerenciais e estabelecidos a partir da participação e colaboração coletiva, buscando o comprometimento e envolvimento de todos no processo. A área de gestão de pessoas deve, além da atuação técnica, profissional e consciente, agir com humanidade prezando pelos valores humanos que contribuem sobremaneira com o crescimento e sucesso da empresa, mas em especial a gestão de pessoas deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, motivando e promovendo condições de desenvolvimento e de alcance de objetivos em níveis individuais, setoriais e institucionais. (SANTOS; PONTE, 1998).

Verifica-se pelo exposto que indicadores devem vir alinhados a consecução dos objetivos e metas necessários ao cumprimento da missão institucional servindo como importante instrumento de avaliação, essencial a melhorias e ao continuo aprimoramento da atuação com vistas a um desempenho exitoso para o qual concorre um comprometimento profundo dos gestores de modo a replicarem suas convicções e comportamento em colaboradores e equipes. E assim, na busca de atingir objetivos e melhorar os resultados gerais, nota-se a crescente participação dos recursos humanos no processo decisório, inclusive pela viabilização do alinhamento do potencial humano com o foco estratégico do negócio.

Como elemento essencial ao alcance destes objetivos e à eficiência na gestão estratégica frente este novo formato da função de RH, a inserção de instrumentos de mensuração de desempenho se mostra relevante e, portanto, a adoção de indicadores que balizam o desempenho institucional, temática desenvolvida na próxima seção.

### **2.3. INDICADORES DE DESEMPENHO**

Observa-se que a definição para o termo indicador, apesar de apresentar variações, de maneira geral pode ser entendido como sendo determinado parâmetro observado e mensurável quantitativa ou qualitativamente em processos e resultados obtidos nas organizações.

Segundo o MPOG (Brasil, 2009), indicadores de gestão são informações que permitem medir, descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar de maneira sistemática aspectos de uma situação real e no sentido de referendar tal entendimento cita-se a definição fornecida pela entidade responsável pela concessão de prêmios de excelência em qualidade e negócios como forma de reconhecimento do desempenho organizacional obtido pelas empresas. No Brasil administra a concessão do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 2000; FNQ, 2011) que adota as seguintes conceituações para indicadores:

Indicadores são dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Podem ser simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos, e diretos ou indiretos em relação à característica medida, bem como específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização). (FPNQ, 2000).

Também denominados “indicadores de desempenho”, são informações quantitativas ou fatos relevantes que expressam o desempenho de um produto ou processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação, e, em geral, permitem acompanhar sua evolução ao longo do tempo. Exemplos: índice de lucratividade, índice satisfação de clientes, taxa de gravidade de acidentes, manutenção de certificação independente. (FNQ, 2011).

A utilização de indicadores na gestão, além da internalização na organização das necessidades e expectativas dos usuários / clientes, busca acompanhar, controlar e contribuir para a melhoria contínua de resultados parciais (dos funcionários) e gerais (da organização), constituindo-se em formas quantificáveis de serviços, produtos, processos ou de identificação e mensuração de aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção da realidade (HRONEC, 1994; GARCIA, 2000; UNESCO et al., 2004; Brasil, 2007). Ressalte-se a existência de diferentes modelos de avaliação de desempenho, principalmente em relação ao uso de indicadores de gestão, onde todos buscam ao final melhorar seus resultados, inclusive em relação a aspectos como ambiente, operacional ou *stakeholders* (pessoas, colaboradores, fornecedores, clientes, etc), ampliando o alcance deles ao incorporar aos modelos de indicadores financeiros tradicionais outros tipos de indicadores ditos não financeiros como: satisfação e retenção dos clientes e motivação dos funcionários entre outros (KAPLAN e NORTON, 1997).

Deming (1990) afirma que “Não se gerencia o que não se mede não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, ou seja, não há sucesso no que não se gerencia”. Contudo, frente a tantas possibilidades, aspectos, variáveis e elementos possíveis de serem

submetidos à avaliação, cumpre observar que se todos fossem objeto de aferição indistintamente, na prática, não haveria espaço e nem tempo para o desempenho da atividade finalística da organização.

Argumentam Takashina e Flores (2005) que os dados e resultados de um indicador devem estar disponíveis no menor tempo e com o menor custo possível. Daí a importância, segundo Camargo (2000), de selecionar o que de fato é significante relevante e determinante à organização na elaboração de indicadores. Para o autor e do ponto de vista da qualidade, os indicadores devem apresentar cinco características conforme descrito no Quadro 5.

Quadro 5 – Características dos indicadores

Característica	Descrição
Simples e barato	Facilmente compreendido, ágil e de baixo custo.
Motivador	Instigante quanto a seu uso, análise, interpretação e flexibilidade em relação a adequações e ações corretivas.
Confiável	Estável quando submetido a idênticas condições.
Significativo	Claro e representativo da situação ou do componente mensurado.
Interpretado universalmente	Entendimento pacificado sobre o resultado almejado com o uso do indicador.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Camargo (2000).

Além destas características, Camargo (2000) também afirma que indicadores são interdependentes o que possibilita seu agrupamento, a exemplo da proposta de classificação em quatro categorias, elaborada pela FPNQ (1995) para indicadores de qualidade, a saber: a) satisfação do cliente; b) desempenho financeiro; c) desempenho operacional; e d) clima organizacional. Corrêa (2014), por sua vez, propõe uma divisão e tipificação de indicadores conforme descrito no Quadro 6.

Quadro 6 – Tipos de indicadores

Tipo	Descrição
Estratégico	Reflete o desempenho da organização em relação a Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e alcance de sua Visão.
Produtividade (eficiência)	Proporcionam recursos consumidos em relação às saídas dos processos.
Qualidade (eficácia)	Mostra a satisfação dos clientes e as características do produto/serviço.
Efetividade (impacto)	Resultados dos produtos/serviços “fazer a coisa certa da maneira certa”.
Capacidade	Resposta do processo: relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Corrêa (2014).

Verifica-se na literatura uma gama de outras classificações, categorizações, atributos, etc., observáveis na formulação de indicadores em geral, de maneira que possam se revestir de condições de aplicabilidade, controle e significância operacional e gerencial. Contudo tal diversidade impõe delimitar este estudo àqueles aspectos relevantes ao campo de pesquisa e

nesse sentido contempla a próxima seção alguns exemplos encontrados e aplicados na administração pública.

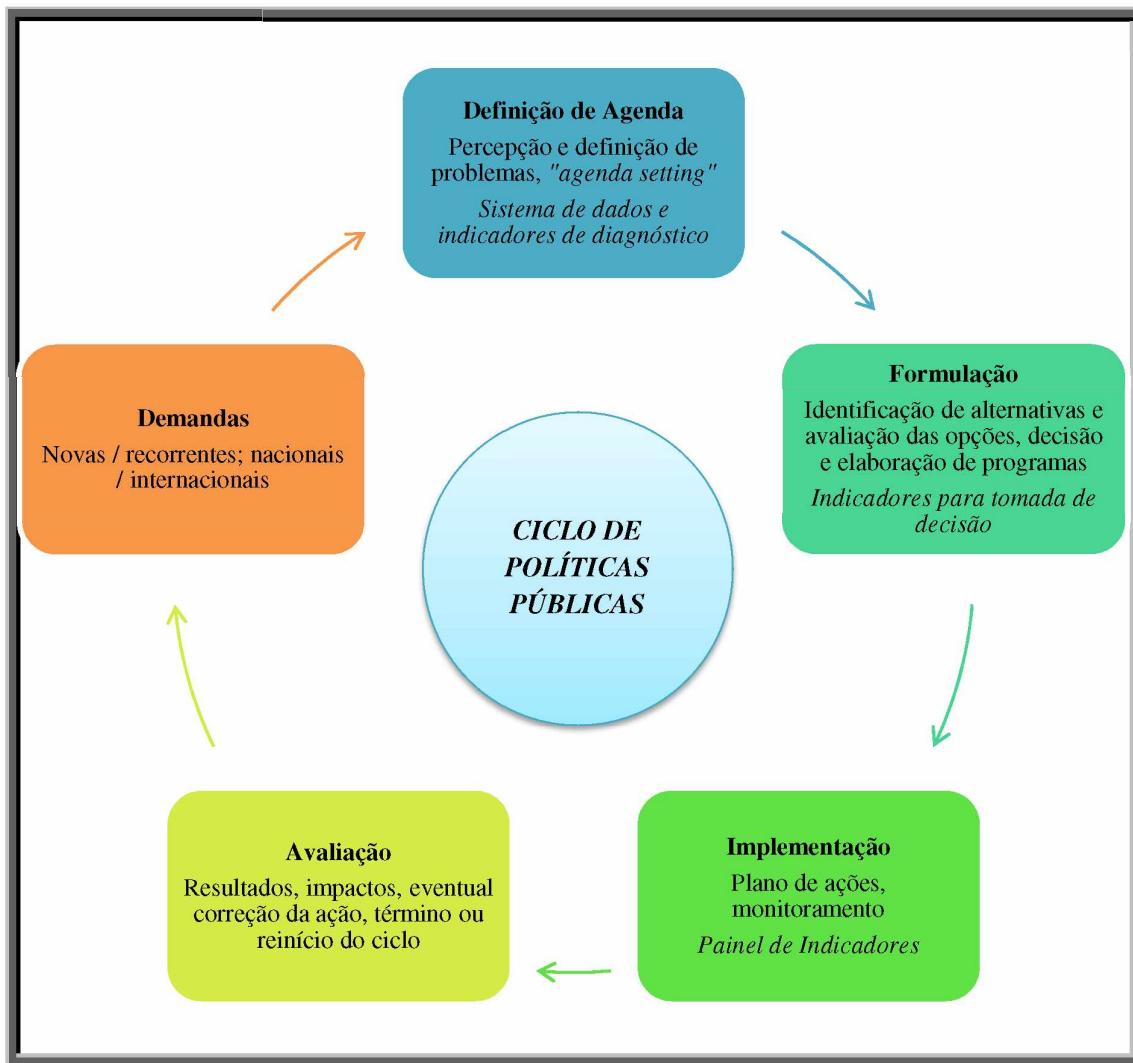
### **2.3.1. INDICADORES NO SETOR PÚBLICO**

Conforme Bertolin (2011) até a metade dos anos de 1960 praticamente não havia metodologias e interesse em estudos voltados para a construção de indicadores, situação que se altera no curso da história nos idos dos anos de 1990, quando passaram por uma revalorização no âmbito das políticas públicas e da gestão governamental, afirmando o autor, no que tange às políticas educacionais, que:

A ampliação do conjunto de indicadores tem sido um dos modelos mais importantes e utilizados para investigar e analisar o desenvolvimento, o desempenho e a qualidade dos sistemas nacionais de educação. Se bem empregados, os indicadores podem enriquecer a interpretação empírica da realidade e orientar, de forma mais competente, a análise, formulação e implementação de políticas para a educação superior. (BERTOLIN, 2011, p. 475-476).

Além de possibilitar diagnósticos, acompanhamento e avaliação de ações e resultados o uso de indicadores relevantes, válidos e confiáveis, auxilia na compreensão de problemas sociais constituindo-se em elementos fundamentais tanto no planejamento e no processo decisório em organizações (TAKASHINA e FLORES, 2005), como na formulação e implementação de políticas públicas (JANUZZI, 2001; RUA, 2004; COMEGNO, 2010; BERTOLIN, 2011; SECCHI, 2012). Pode-se inferir que políticas públicas decorrem de problemas socialmente identificados, cujas diferenças entre o que é real e o que é ideal, são confrontadas no processo de sua elaboração que ocorre de forma cíclica, conforme demonstrado na Figura 3. Ressalte-se que cada etapa a ser analisada, discutida e decidida envolve o uso de um conjunto de indicadores de diferentes naturezas e propriedades (COMEGNO, 2010; SECCHI, 2012).

Figura 3 – Ciclo de políticas públicas



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Comegno (2010) e Secchi (2012).

Quanto à classificação de indicadores, no âmbito público o MPOG (Brasil, 2010) os classifica em simples quando expressam os dados brutos ou os valores numéricos que podem ser assumidos por uma variável e compostos quando apresentam relação entre duas ou mais variáveis. Para este órgão ministerial os atributos para a geração e implementação de indicadores para mensurar programas do governo federal dividem-se em duas categorias de requisitos: essencial e complementares, conforme disposto no Quadro 7 no qual não se observam muitas variações em relação aos atributos apresentados por Camargo (2000) e Corrêa (2014) anteriormente referenciados.

Quadro 7 – Requisitos de um bom indicador

Requisitos de um bom indicador		Descrição do requisito
Requisitos Essenciais	Validade	Representar o mais fidedignamente possível a situação real medida ou ajustada.
	Confiabilidade	Fontes confiáveis, com metodologia reconhecida e clareza na coleta, processamento e publicidade.
	Simplicidade	Fácil obtenção, elaboração, manutenção, comunicação e entendimento.
Requisitos Complementares	Sensibilidade	Adaptabilidade às variações e interferências efetivadas.
	Desagregabilidade	Representatividade regional de grupos sociodemográficos.
	Economicidade	Baixo custo de aferição.
	Estabilidade	Registra séries históricas, comparações e análises periódicas.
	Mensurabilidade	Rapidez, abrangência e exatidão da métrica.
	Auditabilidade	Regras da métrica de fácil entendimento e aferição pelo público.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Brasil (2010).

Além dos requisitos elencados outro aspecto que se mostra relevante em relação aos indicadores e sua importância como ferramenta gerencial é quanto à sua utilidade que, conforme aponta Minayo (2009), dependerá da existência de requisitos:

(a) que estejam normalizados e que sua produção histórica (sua temporalidade) se atenha sempre à mesma especificação ou forma de medida, permitindo a comparabilidade; (b) que sejam produzidos com regularidade, visando à formação de séries temporais e permitindo visualizar as tendências dos dados no tempo; (c) que sejam pactuados por quem (grupos, instituições) os utiliza e quem pretende estabelecer comparabilidade no âmbito nacional e até internacional, como é feito, por exemplo, pela Capes e pelo CNPq na avaliação de cursos, de projetos e de periódicos científicos; (d) e que estejam disponíveis para um público amplo e de forma acessível, propiciando à opinião pública um formato simples de acompanhamento do desempenho de instituições e de políticas públicas ou que recebam financiamento público. (MINAYO, 2009, p. 84).

Pode-se então inferir que os indicadores além de preencherem determinados requisitos em sua construção e de se vincularem ao controle do desempenho, qualidade e satisfação do usuário, facilitam o planejamento ao possibilitar análises críticas de resultados a partir do estabelecimento de métricas e padrões e posteriores exames comparativos que subsidiam os processos de tomada de decisões em todos os níveis, inclusive no tocante à gestão de pessoas, isto porque, de acordo com Stefano, Iatskiu e Lopes (2004) a gestão de pessoas seria responsável pela integração e atuação proativa dos colaboradores em busca dos objetivos uma vez que o desempenho destes se reflete nos resultados organizacionais obtidos.

Em relação ao campo de aplicação considera-se que a natureza da mensuração de desempenho por vezes apresenta conotações diferentes uma vez que enquanto na esfera privada o esforço de avaliar resulta em índices voltados para os aspectos financeiros das ações empreendidas ou dos investimentos realizados, no setor público o uso de indicadores e os

resultados gerados tem por foco apresentar à sociedade o resultado das ações e das políticas públicas, tendo significado para além da organização.

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

Independente do contexto de aplicação dos indicadores ou do resultado mensurado enfatizar aspectos financeiros ou de desempenho, pode-se considerar que subsidiar o processo de tomada de decisão é uma de suas principais funções. Alinhado a essa inferência nota-se que para o cumprimento de objetivos e metas vinculadas a indicadores, o engajamento das pessoas é fundamental, seja no ramo empresarial, seja no serviço público, pois é a partir do desempenho delas, refletido nos resultados apontados pelos indicadores, que se possibilitará a análise e constatação do seu atingimento, advindo dessa percepção a necessidade de abordar na próxima seção os indicadores de desempenho sob a perspectiva da gestão de pessoas.

### **2.3.2. INDICADORES DE DESEMPENHO PARA GESTÃO DE PESSOAS**

A revisão da literatura aponta que indicadores são usados para demonstrar uma situação real, atual e ainda para avaliar as ações, produtos e serviços, projetar ajustes e subsidiar processos decisórios, acompanhando a evolução de índices de crescimento, produtividade, competitividade e desenvolvimento, destacando-se no processo de formulação dos indicadores a inserção das práticas e políticas de RH em alinhamento aos objetivos estratégicos das organizações e respectivos impactos em seu desempenho. Corroboram esse entendimento Becker, Huselid e Urich (2001), Lacombe (2005) e Piellusch e Taschner (2009), não se caracterizando, portanto, pela “determinação deliberada de um conjunto de medidas para avaliar as pessoas, mas da construção de métricas e parâmetros que façam emergir, por meio da constatação da eficácia, as melhores políticas e práticas para gerir as pessoas” (PIELLUSCH e TASCHNER, 2009, p. 669).

Nesse contexto, indicadores de RH visam mensurar por meio dos colaboradores, processos, programas e metas institucionais além de embasar as políticas de gestão de pessoas e de auxiliar no aprimoramento de técnicas, rotinas e processos de trabalho de maneira que

seu uso se mostra fundamental no diagnóstico de quais práticas são realmente efetivas e o que precisa ser modificado, reavaliado e replanejado, gerando benefícios à organização conforme alguns exemplos citados por Pomi (2002): a) Organização, sistematização e aprimoramento da base de dados de RH; b) Diagnóstico da força de trabalho, necessidades e oportunidades; c) Parâmetros de comparação e melhoria de resultados; d) Visão, análise, interpretação e utilização estratégica dos resultados; e) Estabelecimento de metas; f) Construção do planejamento estratégico; e g) Aumento do poder de decisão da área de gestão de pessoas, através de informações objetivas para apresentar, justificar, aprovar e mensurar processos e ações que envolvam o RH e com ele se inter-relacionem.

Indicadores na área de RH podem apresentar variações em relação ao número de colaboradores, unidades da empresa, complexidade das operações, modelo de gestão e especificidade do setor entre outros fatores. Para Assis (2012) as métricas são fundamentais para determinação do ponto de chegada, dos parâmetros a serem usados, dos resultados esperados e alcançados, dos desvios ocorridos e dos ajustes necessários. O autor propõe ainda uma série de indicadores de gestão de RH entre eles os exemplos descritos no Quadro 8.

Quadro 8 – Exemplos de indicadores de gestão de RH

Categoria	Indicador	Fórmula de cálculo
Demográficos: contém indicadores que auxiliam a compreensão da quantidade, disponibilidade, diversidade, rotatividade e formação da força de trabalho.	Número de colaboradores ou número médio de colaboradores	$\text{Nº médio de colaboradores "mês 1" + Nº médio de colaboradores "mês 2" + Nº médio de colaboradores "mês n" / Nº de meses}$
	Proporção de colaboradores	$\text{Nº de colaboradores por carreira, ou cargo, ou classe, ou função etc / Nº total de colaboradores}$
	Absenteísmo	$(\text{Nº de dias não trabalhados} / \text{Nº de colaboradores} * \text{Nº de dias úteis}) * 100$
	Índice de admissão	$(\text{Nº de admissões} / \text{Nº de colaboradores}) * 100$
	Índice de desligamento	$(\text{Nº de desligamentos} / \text{Nº de colaboradores}) * 100$
	Turnover (rotatividade)	$[(\text{Nº de admissões} + \text{Nº de desligamentos}) / 2 / \text{Nº de colaboradores}] * 100$
Financeiros: composta por indicadores que dizem respeito ao investimento feito em recursos humanos, entre outras despesas envolvendo pessoas.	Amplitude de comando	$(\text{Nº de colaboradores} - \text{Nº de colaboradores em posição de chefia}) / \text{Nº de colaboradores em posição de chefia}$
	Salário médio por colaborador	$\text{Somatório dos salários ou da folha de pagamento} / \text{Nº de colaboradores}$
	Remuneração média por colaborador	$\text{Somatório dos salários ou da folha de pagamento} / \text{Nº de colaboradores}$
	Custo de saúde por colaborador	$\text{Custo total de saúde no mês} / \text{Nº de colaboradores usuários}$
Operacionais ou de processos: consiste de indicadores que ajudam na compreensão do desempenho de processos	Custo de treinamento e desenvolvimento por colaborador	$\text{Custo total de treinamento e desenvolvimento} / \text{Nº de colaboradores usuários}$
	Índice de preenchimento de vagas	$\text{Nº de vagas preenchidas} / \text{Nº de vagas disponíveis}$
	Índice de retenção	$100 - [(\text{Nº de desligamentos} / \text{Nº de vagas preenchidas}) * 100]$
	Hora de treinamento pelo	$\text{Total de horas em treinamento} / \text{Nº de}$

internos e ações pertinentes a área de gestão de pessoas.	número de colaboradores Número médio de colaboradores usuários do plano de saúde.	colaboradores Nº de colaboradores beneficiados no ano / 12
---	--	---

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Assis (2012).

Pomi (2002) em relação a recursos humanos afirma que a mensuração de indicadores possibilita o conhecimento do desempenho da gestão de pessoas, a comparação de resultados, a identificação da necessidade de aprimoramento ou de correções e destaca, dentre os indicadores mais utilizados no gerenciamento de RH, aqueles constantes no Quadro 9.

Quadro 9 – Indicadores mais utilizados em RH

Indicadores	Descrição
Absenteísmo e rotatividade	O absenteísmo se traduz pelas ausências não programadas ao trabalho e a rotatividade de pessoal, é a relação existente entre admissões e desligamentos ocorridos num dado período.
Perfil dos recursos humanos	Consistem nos dados relativos à idade da força de trabalho, tempo médio de permanência na organização e formação entre outros.
Remuneração	Destina-se a informações relativas ao custeio total de pessoal (salários, benefícios e encargos sociais), remuneração em relação à receitas e despesas operacionais, remuneração variável comparada à remuneração total, participação em resultados em relação ao custo total de pessoas ou à lucratividade, etc.
Recrutamento e seleção	Compreende ações de recrutamento e seleção como admissão, aproveitamento interno, tempo de preenchimento de vagas, custo das admissões, etc.
Treinamento e desenvolvimento (T&D)	Representa investimentos realizados em T&D em relação ao faturamento e às despesas, investimento em treinamento operacional / técnico per capita, tempo de treinamento ou desenvolvimento, etc.
Saúde ocupacional	Envolve saúde ocupacional e segurança do trabalho inclusive em relação a custos com acidentes do trabalho e doença ocupacional em relação às despesas, custo com prevenção, ocorrências ou casos de reabilitações per capita, número de acidentes de trabalho, taxa de gravidade de acidentes, etc.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Pomi (2002).

Ressalte-se que na gestão pública federal o Tribunal de Contas da União (TCU), é o tribunal administrativo que julga as contas de gestores públicos responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos federais e daqueles que de alguma forma causem danos e prejuízos ao erário. No cumprimento de suas atribuições todo ano o TCU publica normativa com orientações para elaboração do Relatório de Gestão, principal documento da prestação de contas das organizações públicas, que é composto por demonstrativos de cunho financeiro, orçamentário e patrimonial entre outras informações e documentos de relevância à gestão. Especificamente em relação à gestão de pessoas, até o ano de 2012, o TCU sugeriu alguns temas para compor as informações do tópico intitulado: Indicadores Gerenciais sobre Recursos Humanos.

Estas indicações recaíam, com algumas variações de um exercício para outro, sobre índices de: Absenteísmo; Acidentes de Trabalho e Doenças Ocupacionais; Perfil Etário,

Rotatividade (turnover); Formação Acadêmica, Educação Continuada; Satisfação e Motivação; Disciplina; Desempenho funcional; Níveis Salariais; Demandas Trabalhistas; Aposentadoria versus reposição do quadro. Porém desde o exercício de 2013 o TCU deixou de indicar assuntos ou grupos de indicadores passando a requerer informações de maneira aberta, sem um padrão de informação.

Além do Relatório de Gestão anual, um dos eixos essenciais do PDI das IFEs contemplará necessariamente as variáveis de mensuração relativa à gestão de pessoas, especificamente em relação à composição, políticas de qualificação, plano de carreira, regime de trabalho, cronograma e plano de expansão do corpo docente, sua titulação e regime de trabalho com detalhamento do perfil existente e pretendido para o período de vigência do PDI. Também deverão constar indicadores relativos ao corpo técnico/administrativo, sua estruturação, políticas de qualificação, plano de carreira e/ou cargos e salários e cronograma de expansão (BRASILb, 2004).

Observa-se uma gama de possibilidades de mensuração no campo da gestão de pessoas e neste sentido afirma Caldeira (2013) que a maioria dos indicadores de gestão permite adaptações em sua composição e fórmula podendo ser ajustado de acordo com demandas diversificadas e diferentes realidades das empresas e por isso o autor considera que não existem regras fixas para seu cálculo e interpretação.

O importante em um processo de estabelecimento e implementação de um modelo de avaliação de desempenho é averiguar quais indicadores serão utilizados com vistas a melhor atender às demandas e necessidades de informações dos gestores o que, na visão de Miranda e Silva (2002) constitui-se um dos grandes desafios das organizações.

Constatam-se assim, no caso dos indicadores de desempenho para gestão de pessoas existentes no PDI das instituições da RFPCT, possibilidades múltiplas de combinações entre as mais diversas variáveis de mensuração de RH não só em atendimento à legislação de ensino, mas precipuamente em consonância com aquelas referendadas pela literatura, as quais prescindem de análise e validação de aplicação dentro do contexto de planejamento institucional projetado pelo PDI.

## **2.4. ESTUDOS EMPÍRICOS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)**

Consiste o PDI no documento que abriga a missão, estratégias, metas e objetivos da instituição de ensino. Possui ciclo de vigência fixado para um período de cinco anos, alinha-se

a processos avaliativos internos e externos cujos resultados, em se tratando de instituições credenciadas e/ou em funcionamento, subsidiarão ações corretivas. Para Guedes e Scherer (2014), “Se a IES tiver apresentado PDI quando do Credenciamento, o documento institucional deverá incluir, também, uma comparação entre os indicadores de desempenho constantes da proposta inicial e uma avaliação considerando-se a situação atual” (GUEDES; SCHERER, 2014, p. 5).

O PDI, originado com o Decreto Nº 3.860 de 09 de julho de 2001 pelo qual legalmente foi instituído, decorreu da aplicação da LDB, Lei Nº 9.394/1996 que em seu processo de consolidação igualmente impulsionou o Plano Nacional de Educação (PNE). (BRASIL, 1996; 2001). Argumenta Francisco et al (2012) que o PDI implica na efetividade, na qualidade e no planejamento institucional, entranhando-se a educação superior brasileira em “um escopo teórico metodológico no qual suas ações passam a ser balizadas por aspectos que levam em consideração o cenário conjuntural da educação superior, sobretudo no sentido de manter uma coerência com as metas do Plano Nacional de Educação” (FRANCISCO et al, 2012, p. 83).

Ainda no processo de consolidação da LDB e com o advento em 2004 da Lei 10.861, em 2006 da Portaria 300 de 30 de janeiro e, posteriormente com o Decreto Nº 5.773 de 09 de maio de 2006 (Brasil, 2006), o PDI é transformado em referencial norteador da qualidade institucional e fundamental à avaliação da instituição que deve pautar suas ações em consonância com as premissas estabelecidas no próprio PDI cuja estrutura, conforme se observa no Anexo A – Estrutura do PDI (SINAES, 2009), contempla eixos temáticos como: Perfil Institucional; Gestão Institucional; Organização Acadêmica; Infraestrutura; Aspectos Financeiros e Orçamentários; e Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional, além dos projetos de cursos, regimento, estatutos e outros documentos relevantes e complementares ao PDI (BRASILb, 2004).

Desse modo, a condução das instituições deve se orientar pelo conjunto de três documentos principais: o Projeto Político Institucional – PPI, o Projeto Pedagógico de Curso – PPC e o PDI, sobre o qual se assenta as bases da proposta deste trabalho, pois conforme afirmaram Francisco et al (2012), enquanto documento estruturante do planejamento e acompanhamento institucional, ele (PDI), “passa a ser considerando um instrumento norteador das práticas institucionais e da avaliação institucional, permitindo a compreensão do posicionamento da instituição em um ambiente altamente competitivo, tal como se identifica na contemporaneidade” (FRANCISCO et al, 2012, p. 84).

O planejamento institucional visa subsidiar a construção e consolidação de um processo eficiente de gestão e consecução de objetivos e resultados institucionais e nesse

sentido Silva (2008) destaca a importância de um modelo de gestão com base no PDI o qual orienta a elaboração e fixação de indicadores e instrumentos subsidiários à tomada de decisão. O autor considera ser muito complexa a gestão eficiente no âmbito das IES e argumenta que

A criação de valor para alunos, professores, funcionários e sociedade está fundamentada no gerenciamento equilibrado dos ativos intangíveis (conhecimento, processos, sistemas e informação) e no planejamento e controle dos recursos financeiros que se traduzirão na prestação de serviços educacionais e na perenidade financeira do negócio. (SILVA, 2008, p. 16).

Segundo Picchiai (2012) o PDI é um instrumento de gestão por prever ações necessárias ao alcance das metas estabelecidas para determinado período, onde seus indicadores, além de delimitarem ações, avaliam o desenvolvimento institucional e norteiam futuras decisões.

Corrobora esse pensamento Bertoldi (2006, p. 36) que considera estratégico o papel do PDI por retratar a instituição e promover a consolidação de sua estrutura organizacional ao contemplar em sua elaboração o “histórico da IES, sua implantação e evolução, descrição atual com dados quantitativos e qualitativos, estrutura organizacional e de gestão, objetivos e metas que pretende realizar no ensino, na pesquisa e na extensão” (BERTOLDI, 2006, p. 35).

Instrumento de gestão flexível, segundo Souza (2007, p.79), “O PDI pauta-se por objetivos e metas e sua elaboração deve ser de caráter coletivo. Os seus referenciais devem levar em consideração os resultados da avaliação institucional”. Para o autor “O PDI passa a ser o ponto de partida, norteando o desenvolvimento da IES cumprindo, assim, o determinado nas exigências legais, com um documento essencial à gestão universitária e, consequentemente, à definição do modelo a ser implantado” (SOUZA, 2007, p. 85).

Descrito o PDI em suas linhas gerais e aspectos legais, têm-se ainda o retrato da teoria posta em prática resultando no PDI do IFTM apresentado suscintamente na sequência e em complemento a esta seção.

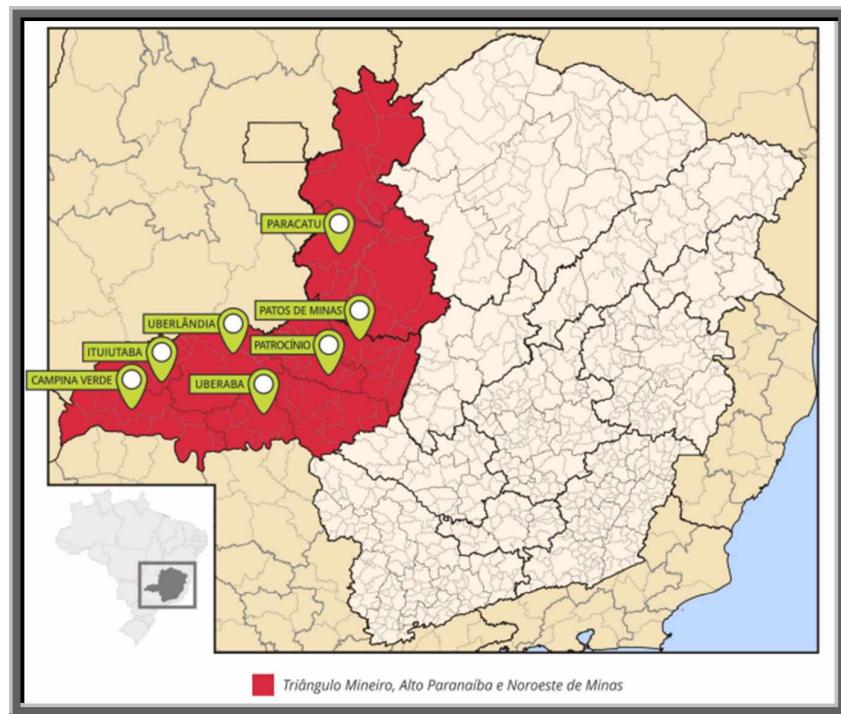
#### **2.4.1. O PDI NO INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO**

Como autarquias, os institutos federais equiparam-se às universidades federais, possuem estrutura multicampi, proposta orçamentária própria, dotados de autonomia administrativa para criar e extinguir cursos dentro dos limites territoriais de sua inserção,

podendo registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos exercendo ainda o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais (BRASIL, 2008).

É neste cenário da educação profissional que se insere o IFTM que tem suas origens no início da década de 50, advindo sua atual composição da aplicação da Lei 11.892/2008 tendo a Reitoria como sede administrativa da instituição possuindo ainda 07 campus: Ituiutaba, Paracatu, Patos de Minas, Patrocínio, Uberaba, Uberlândia e Uberlândia Centro (BRASIL, 2008) e 02 campus avançados: Campina Verde e Uberaba Parque Tecnológico localizadas na mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba conforme Figura 4.

Figura 4 – Mesorregiões do Estado de Minas Gerais e municípios com campi do IFTM



Fonte: IFTM (2016).

Ressalte-se que o papel social da instituição “é visceralmente vinculado à oferta do ato educativo que elege como princípio a primazia do bem social” (IFTM, 2016). O corpo de colaboradores atuando na oferta e manutenção do ensino de 9.197 discentes matriculados em um dos 82 cursos ofertados pelo IFTM é composto por 558 docentes e 550 técnicos-administrativos do quadro ativo permanente mais 58 professores substitutos, 12 estagiários e 327 terceirizados contratados para o desenvolvimento de atividades de apoio (IFTM, 2017).

O atual PDI do IFTM foi reelaborado em 2014, apreciado e aprovado pelo Conselho Superior em 27 de março de 2014 mediante Resolução nº 05/2014 (IFTM, 2014), iniciando

seu período de vigência no ano de 2014 vigorando até 2018 constando no documento relevantes informações sobre sua elaboração, ressaltando entre elas que o documento...

[...] tem como principal objetivo nortear o desenvolvimento do IFTM por meio do Planejamento Estratégico, definindo ações e atividades a serem desenvolvidas tanto no plano acadêmico como administrativo, destacando-se o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), a organização didático-pedagógica e administrativa, o planejamento de oferta de cursos e a infraestrutura. (IFTM, 2014, p. 17).

Sua concepção enquanto instrumento técnico-político que possibilita à Instituição definir e revisar continuamente a sua missão, visão e, principalmente, objetivos, metas e ações assenta bases no Planejamento Estratégico enquanto processo de elaborar a estratégia, definir a relação entre a organização e o ambiente com vistas a subsidiar a tomada de decisões que estabelece o padrão de comportamento que a Instituição pretende seguir, os produtos e serviços a oferecer e o público que pretende atingir. Na elaboração do PDI do IFTM utilizou-se uma adaptação da metodologia do BSC para estabelecimento dos objetivos a serem alcançados, sobre a qual se destacou no documento que “Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes implementados através de indicadores de desempenho” (IFTM, 2014, p. 22).

Sobre o modelo de sistema de avaliação do BSC desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) considera-se que sua principal contribuição é o destaque conferido à necessidade de se vincular medidas de desempenho à estratégia organizacional. O modelo instituído pelo BSC busca refletir o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, capaz ainda de mensurar o desempenho da organização sob as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

No documento do IFTM (2014), após o levantamento de objetivos e metas a serem perseguidos pelas unidades estratégicas no cumprimento da missão institucional, foram definidos 29 objetivos estratégicos observados sobre 04 diferentes perspectivas de valores: do Aluno; das Pessoas, Infraestrutura e Inovação; dos Processos Internos; e Orçamentária e Financeira. Os objetivos, metas e indicadores de gestão de pessoas no IFTM foram elaborados na Reitoria, pela Diretoria de Gestão de Pessoas sob orientação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional sendo que algumas das ações necessárias ao seu cumprimento foram desdobradas aos campi que possuem em sua estrutura organizacional a unidade de Gestão de Pessoas a quem foi atribuída competência para sua execução, registro e

acompanhamento. Apresenta-se no Quadro 10 o detalhamento dos objetivos, metas e indicadores de gestão de pessoas presentes no PDI do IFTM.

Quadro 10 – Objetivos, metas e indicadores do PDI do IFTM

Objetivos inerentes à gestão de pessoas no PDI IFTM	Metas	Indicador
16. Ampliar o número de servidores do IFTM	1. Ampliar em “X” servidores da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (PEBTT).	Número de Professor EBTT (PEBTT) admitidos no ano.
	2. Ampliar em “X” servidores da Carreira de Técnico-Administrativo em Educação (TAE).	Número de TAE admitidos no ano.
17. Promover a saúde, o bem estar e a qualidade de vida do servidor no ambiente de trabalho	1. Realizar exames periódicos com os servidores.	% de servidores com exames periódicos realizados em relação aos convocados no ano.
	2. Implantar / desenvolver “X” programas de Qualidade de Vida.	Número de programas implantados / desenvolvidos no ano.
	3. Promover “X” atividades desportivas e culturais até 2018.	Número de atividades desportivas e culturais realizadas no ano.
18. Propiciar condições de qualificação, capacitação e preparação dos servidores do quadro do IFTM para o exercício das atividades do cargo.	1. Propiciar a qualificação de “X” servidores em curso superior até 2018.	Número de servidores qualificados em curso superior no ano.
	2. Proporcionar capacitação e aperfeiçoamento para no mínimo “X” servidores por ano.	Número de servidores capacitados / treinados no ano.
	3. Ofertar “X” bolsas de estudos / ressarcimento de mensalidades até 2018.	Número de servidores beneficiados com bolsas de estudo no ano.
	4. Propiciar a participação dos servidores em “X” congressos, seminários e similares.	Número de participações em congressos, seminários e similares.
20. Promover o intercâmbio de servidores em nível internacional.	1. Enviar ao exterior um total de “X” docentes / pesquisadores até 2018.	Número de docentes / pesquisadores enviados ao exterior.
	2. Receber do exterior um total de “X” docentes / pesquisadores até 2018.	Número de docentes / pesquisadores recebidos do exterior.
	3. Enviar ao exterior um total de “X” técnicos administrativos / pesquisadores até 2018.	Número de técnicos-administrativos enviados ao exterior
	4. Receber do exterior um total de “X” técnicos administrativos / pesquisadores até 2018.	Número de técnicos-administrativos recebidos do exterior.

Fonte: Elaborado pela autora com base no PDI do IFTM (2014).

Como resultado da aplicação do BSC na construção do PDI do IFTM e após a definição dos objetivos estratégicos de cada perspectiva de valor observada obteve-se a representação gráfica do seu mapa estratégico, conforme Anexo B. Ressalte-se que a metodologia representa ainda a tradução da visão e da estratégia organizacional em diversas perspectivas de indicadores de desempenho.

A revisão dos temas objeto das quatro seções anteriores não se limitou aos autores recortados. Outras abordagens foram realizadas e visitadas, algumas com vasto material para análise e reflexão, outras com maior dificuldade, configurando um verdadeiro trabalho de garimpar em artigos e trabalhos que muitas vezes apenas mencionam rapidamente um ou outro aspecto, mas o fizeram com tamanha propriedade que enriquecem o debate, os quais

serão referenciados como subsidiários à consecução da pesquisa, sinteticamente apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 – Estudos subsidiários à consecução da pesquisa.

Autores	Objetivos	Metodologias	Resultados
RIBEIRO FILHO, José Francisco (1997).	Identificar alternativas conceituais praticáveis e úteis voltadas à construção de um ambiente de Controle Gerencial para Entidades da Administração Pública, em um contexto de contribuição para a estruturação da Contabilidade Pública Gerencial, como campo de aplicação profissional novo e desafiador.	Estudo exploratório, bibliográfico,	Conclui-se que os sistemas SIAFI/SIAFEM representam uma conquista extremamente relevante para a implantação definitiva do Controle Gerencial, na medida em que incorporem medidas financeiras e não financeiras centradas na leitura dos usuários e concebidas em bases semelhantes às encontradas neste estudo, e desde que passe a disponibilizar essas informações com o desenho e características de cada Gestor, considerando que estes mesmos devem acessar o sistema e confeccionar os relatórios gerenciais desejados.
FIÚZA, Maria Sílvia Santos; KILIMNIK, Zélia Miranda (2004).	Verificar como os alunos de Curso de Graduação em Administração percebem a qualidade da comunicação em uma Instituição de Ensino Superior.	Estudo de caso, pesquisa descritiva, quantitativa, com utilização de questionário	Apesar da comunicação da IES ser boa (adequada) na visão do aluno, verificou-se a necessidade da instituição dar mais atenção às expectativas do aluno, permitindo-lhe interação comunicativa para troca de informações, buscando solucionar dúvidas e abrir espaço de troca de opinião e argumentação com a escola.
OLIVEIRA, Gerusa Tinasi de; MARTINS, Roberto Antonio (2008).	Investigar empiricamente como as empresas ganhadoras do PNQ modificaram suas práticas de medição de desempenho após adoção do modelo de excelência do prêmio.	Estudo de caso explanatório, de abordagem qualitativa. Estudo de caso múltiplo com uso de questionário semiestruturado.	Apontaram que o modelo de excelência do prêmio exerce um papel importante tanto com uma alavanca externa como interna na evolução da medição de desempenho das empresas estudadas. Os critérios de excelência “estratégia e planos” e “informação e conhecimento” agem como alavancas externas. Já a implementação ou melhoria de práticas de gestão atuam como alavancas internas para modificação da medição de desempenho nos estágios de reflexão, modificação e desdobramento. As mudanças nos sistemas de desempenho ocorreram em graus diferentes nas empresas estudadas
VELIQ, Andréa Ruas; CANÇADO, Vera L. (2015).	Identificar como os gestores da instituição de ensino estão utilizando os indicadores de ARH para a tomada de decisão gerencial.	Estudo de caso descritivo e qualitativo, coletados dados de fontes secundárias (documentação da instituição) e primárias, observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise de	Os resultados indicaram a existência de indicadores tradicionais de ARH, tais como taxa de <i>turnover</i> e absenteísmo, faixa etária e escolaridade de funcionários, entre outros, totalizando 36 indicadores de recursos humanos (RH). Os resultados indicam que a maioria dos gestores já utilizou algum desses indicadores em sua tomada de decisão e ação gerencial, mesmo que de forma pontual, sem uma perspectiva metódica do sistema de mensuração da instituição. Esse sistema corresponde às necessidades da instituição, ao seu modelo de gestão

		conteúdo.	burocrático e comoditizado de ensino, retratando uma perspectiva funcionalista.
FREITAS JUNIOR, Ney Izaguirry (2009).	Propor uma metodologia de Planejamento Estratégico para a UFSM, considerando o modelo pré-existente, inserindo as dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES.	Pesquisa qualitativa, bibliográfica, descriptiva de caráter exploratório. Técnica de pesquisa: estudo de caso.	A união do modelo de Planejamento Estratégico existente na UFSM com as dimensões do SINAES e o desdobramento de diretrizes resultou numa ferramenta administrativa essencial para a gestão, evidenciando se há gargalos, onde estão, ou não para o cumprimento das diretrizes impostas pelo SINAES, ferramenta essa que a instituição não possui e que deve ser utilizada com a importação de dados junto ao software utilizado em rede por toda a instituição que é o SIE (Sistema Integrado de Ensino).
GUEDES, Eleanara Pereira, SCHERER, Flávia Luciane (2015).	Descrever e analisar o processo de implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na UFPR.	Pesquisa Qualitativa.	As estratégias adotadas na elaboração do PDI (2012-2016) da UFPR mostraram que a instituição está preocupada com a gestão do conhecimento, com as decisões coletivas, com a maior participação possível da comunidade universitária no processo do PDI, de modo que buscou constantemente realizar ações com transparência, prezando a boa comunicação. Portanto, por meio da Gestão do Conhecimento as IFES podem aplicar no seu contexto a aprendizagem contínua, exercitando a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno (objetivos, metas, resultados) e externo (estratégia).
MURITIBA, Sérgio Nunes et al. (2003).	Traçar um panorama do estágio de evolução em que se encontram os estudos sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas para a transformação das metas da empresa, conhecendo os principais autores, métodos utilizados, origem geográfica dos artigos, e, principalmente, traçar um panorama dos diferentes olhares que os autores dão à avaliação de resultados, que pode ser vista sob várias óticas.	Pesquisa bibliográfica em caráter nacional e internacional. Levantamento quantitativo de natureza exploratória, com uso de dados secundários.	O tema é um dos que trazem maiores desafios para pesquisadores e profissionais, já que, apesar da existência de algumas metodologias que podem ser aplicadas à Gestão de Pessoas, elas não estão consolidadas. É uma área desafiante para profissionais e pesquisadores: é preciso desenhar, difundir e analisar os resultados de instrumentos de medida, processo que não levará pouco tempo para ser feito. Enquanto isso, a necessidade de métricas é urgente nas empresas, e é necessário que os profissionais, principalmente da área de Recursos Humanos, começem a utilizar medidas que possibilitem o gerenciamento da função gestão de pessoas.
PESTANA, Maria Cláudia et al (2003).	Identificar perfis e características necessárias a gestores de pessoas para enfrentar os desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação, incluindo aí a liderança, o trabalho em equipe com pessoas	Revisão da literatura	Os sistemas de informação estão inseridos no contexto organizacional no qual o gestor de pessoas deve estabelecer parâmetros para que o trabalho em equipe seja desenvolvido de acordo com os desafios que estão presentes no dia-a-dia de trabalho dos bibliotecários, profissionais tão fundamentais para este processo. Enquanto gestores de pessoas importante levar em consideração que

	motivadas e a capacitação de recursos humanos.		gerenciar pessoas é diferente de gerenciar com pessoas; não necessariamente gerente é o líder; para uma forte equipe de trabalho, é necessário um bom líder; para um bom trabalho em equipe, é necessário ter uma visão do sistema com um todo; é necessário que existam condições ambientais e profissionais para a motivação de pessoal.
SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson (2008).	Apresentar as principais diferenças entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, bem como as características que o gestor educacional precisa ter para o trabalho dentro de uma organização educacional. Abordar as principais tendências de Gestão de Pessoas com ênfase nos estudos e nas experiências desenvolvidas no âmbito da gestão educacional.	Estudo, análise e reflexão das diferenças e semelhanças entre a Gestão de Pessoas e recursos humanos. Revisão da literatura.	A modernização ou a reestruturação do processo produtivo deixou de ser uma opção e passou a ser uma questão crítica no alcance da qualidade dos serviços. A rapidez nas decisões, tão importante na atualidade, só é possível com a racionalização das atividades e com a ajuda das mais recentes tecnologias. A tecnologia é uma das chaves mais importantes para se melhorar a eficiência.
SANTOS, Armando Cuesta (2001).	Apresentar considerações sobre o surgimento e as perspectivas da gestão de competências, a partir de referencial epistemológico e de pressupostos teórico-metodológicos para sua inclusão na GRH, de acordo com a experiência acumulada mediante a prática em consultoria organizacional e docência em pós-graduação para altos executivos.	Delphi por rodadas	O futuro da gestão de competências é indubitavelmente promissor. Igualmente, demanda profissionais bem preparados a partir de ótica polivalente ou multidisciplinar. Já não é novidade ressaltar que o recurso humano das organizações representa a vantagem competitiva básica. Pensando positivamente, no bom desempenho, as competências ao lado de sua adequada gestão possibilitam a competitividade. Conseqüentemente é necessário trabalhar para o desenvolvimento da gestão de competências.
COULTER WRIGHT, James Terence; BENEDETE SILVA, Antonio Thiago; GIOVINAZZO SPERS, Renata (2010).	Identificar quais serão as profissões mais prováveis de se desenvolver no futuro e onde estarão as oportunidades de negócios para empreendedores, considerando o ano de 2020	Delphi, que possibilita a identificação de tendências e eventos futuros a partir do uso estruturado do conhecimento de especialistas.	Os resultados finais apontaram que a ênfase crescente na inovação, a busca por qualidade de vida, o envelhecimento da população e a preocupação com o meio ambiente serão importantes impulsionadores das carreiras mais promissoras nos próximos anos. Vislumbrou-se para o futuro, profissionais como, Gerentes de Eco Relações, <i>Chief Innovation Officers</i> e Bioinformacionistas. Para o empreendedorismo projetaram uma participação no mercado de trabalho de 17% em termos de População Economicamente Ativa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os estudos listados no Quadro 11 contribuíram com este trabalho seja na apropriação dos conceitos, seja na ampliação do conhecimento, seja no aprendizado metodológico, seja na convicção dos percursos da pesquisa.

Nota-se o predomínio das abordagens de pesquisa de natureza qualitativa e de caráter descritiva ou exploratória com emprego da técnica do estudo de caso. Em relação aos objetivos prevalece a análise de conteúdo, destacando-se, contudo os trabalhos que usaram o Delphi como método para a obtenção dos resultados. Quanto às fontes e instrumentos para coleta de dados usou-se dados secundários e primários oriundos de pesquisa bibliográfica ou através de pesquisa de campo com uso de questionários, além do registro de pesquisa documental, de observação participativa ou com emprego de entrevista em alguns casos.

As pesquisas analisadas ainda se relacionam com este trabalho a partir dos assuntos por elas abordados que nos estudos denominados “Controle gerencial para entidades da administração pública. Monografia”, “Indicadores de mensuração da qualidade de comunicação – Estudo de caso em Instituição de Ensino Superior”, “Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio”, e “Utilização de indicadores de recursos humanos para a tomada de decisão gerencial: Um estudo de caso em uma Instituição de Ensino de Minas Gerais”, respectivamente dos autores Ribeiro Filho (1997), Fiúza e Kilimnik (2004), Oliveira e Martins (2008) e Veliq e Cançado (2015) têm em comum o aspecto dos indicadores de desempenho, sua utilização, influência de seus resultados nas organizações, aspectos inerentes ao controle gerencial na administração pública além do levantamento de indicadores tradicionais voltados para a gestão de pessoas em instituição de ensino.

Nos trabalhos de Freitas Junior (2009) e Guedes e Scherer (2015) intitulados “Proposta de Metodologia de Implantação de Planejamento Estratégico com o uso das Dimensões do Sistema de Avaliação SINAES: um estudo de caso” e “Estratégias utilizadas no desenvolvimento do PDI da UFSM” o foco se deu no planejamento estratégico, cumprimento à legislação do SINAES e estratégias de elaboração e implementação do PDI em instituições federais de ensino, cuja contribuição se assenta em sua estreita relação com um dos quatro temas bases desta pesquisa, em especial pela dificuldade em encontrar trabalhos nessa área.

Em relação à gestão de pessoas, outro tema fundamental a este trabalho, os autores Muritiba (2003), Pestana et al (2003) e Sovienski e Stigar (2008) em seus artigos “Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em Gestão de Pessoas na atualidade. Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em

Administração”, “Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação” e “Recursos humanos X gestão de pessoas”, traçam interessantes panoramas sobre gestão de pessoas e a aplicabilidade dos resultados obtidos em processos de avaliação de resultados e no uso de metodologias e instrumentos de mensuração, além de revelar requisitos intrínsecos à área e respectivos gestores que vão além de características como liderança ou trabalho em equipe entre outros para alcançar a capacidade de enxergar o todo, conferindo-lhes uma significância estratégica, abordando ainda tendências de Gestão de Pessoas com ênfase no âmbito da gestão educacional, contexto também deficitário em termos de pesquisas específicas ao segmento.

Por último, mas não menos relevantes os artigos “O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências” e “O mercado de trabalho no futuro: uma discussão sobre profissões inovadoras, empreendedorismo e tendências para 2020”, respectivamente dos autores Santos (2001) e Wright, Benedete Silva e Giovinazzo Spers (2010), oferecerem uma oportunidade de maior contato com o método Delphi ao mesmo tempo em que elucidam e reforçam a assertividade na adoção dele para a pesquisa tendo em vista que o caminho percorrido para alcance dos objetivos perseguidos apresenta algumas obscuridades e lacunas teóricas relativas ao uso de indicadores de desempenho num contexto investigativo bastante específico e afunilado da gestão pública, para o qual as experiências e manifestações dos especialistas se mostraram positivamente apropriadas.

## **2.5. CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO**

Na abordagem teórica busca-se resgatar conceitos e temas centrais imprescindíveis à sustentação da pesquisa, das discussões, dos caminhos percorridos até os resultados alcançados.

Traçando um caminho diferente ao seguido na apresentação do referencial teórico, essas considerações expressam as fragilidades e possibilidades em relação aos temas abordados de maneira que um dos temas, o último do referencial, tem uma característica bastante peculiar de figurar como próprio ou particular a um determinado universo, ou seja, o Plano de Desenvolvimento Institucional tem obrigatoriedade legal, mas seu campo de aplicação se restringe às instituições de ensino, as quais independentes de sua natureza jurídica ser pública ou privada, todas devem possuir o PDI construído em consonância com as diretrizes e normas legais do sistema brasileiro de ensino. Talvez por essa particularidade não sejam muitos os estudos cientificamente dedicados ao tema.

Além do PDI, outro tema que se apresenta de forma particular a um determinado grupo se trata dos princípios constitucionais em virtude do objetivo desta pesquisa ser a análise de indicadores no âmbito do serviço público, em especial, indicadores de desempenho para gestão de pessoas nas Instituições da RFPCT, restando caracterizado o ambiente público como central à pesquisa e assim a relevância da contextualização dos regramentos e limitações constitucionais que devem ser o ponto de partida dos estudos que objetivam analisar uma ou variadas facetas da gestão inerentes à gestão pública. Observa-se que a questão de indicadores de gestão em geral no serviço público vem ganhando aderência e relevância nos últimos tempos, mas infere considerar que em relação a indicadores na área de gestão de pessoas em instituições de ensino quase não se encontram trabalhos científicos, limitando-se a documentos oficiais oriundos dos órgãos públicos.

Em relação às temáticas de cunho generalista visitadas no capítulo tem-se que gestão de pessoas e indicadores de desempenho por alcançarem e possuírem aplicabilidade num universo muito além das organizações públicas e das instituições de ensino, o contato com obras, estudos e artigos científicos se apresentou mais profícuo, trazendo importantes contribuições.

Após abordar as temáticas essenciais ao campo de investigação e à construção da fundamentação teórica, apresenta-se no próximo capítulo a proposição metodológica perseguida capaz de amparar a construção da pesquisa e relacionar os resultados obtidos com os elementos teóricos expostos.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

No intuito de consecução do objetivo geral deste trabalho, dedica-se este capítulo à descrição de procedimentos científicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, o método empregado, o universo, a amostra e a respectiva coleta e forma como foram analisados os dados.

Inicialmente abre-se um breve parêntese distintivo de metodologia e método, e assim, a metodologia deriva da palavra “método”, do Latim “*methodus*” e significa o “caminho ou a via para a realização de algo”, sendo que em um trabalho científico a metodologia de pesquisa usada apresenta variações de acordo com a sua natureza, podendo ser qualitativa, quantitativa, básica ou aplicada. Método, a seu turno, é o processo, aceito por estudiosos, usado para se atingir um determinado fim ou para se chegar ao conhecimento dentro da área de abrangência pesquisada (SELLTIZ et al, 1974).

Segundo Nogueira (1968) a pesquisa em geral objetiva encontrar respostas para problemas propostos. Autores como Diehl e Tatim (2004), Kerlinger (1992), Hunt (1991), Sellitz et al (1974) e Richardson (1999) consideram que para o desenvolvimento da pesquisa se faz necessário o emprego de metodologia científica de investigação para compreensão e validação de um conhecimento ou de determinado fenômeno.

Para auxiliar na pesquisa, a metodologia utilizada será a pesquisa exploratória e descritiva pautada na análise e coleta de dados, pesquisa documental e aplicação de questionário direcionado a um público de especialistas (gestores de pessoas) selecionados por conveniência entre os gestores de pessoas das Instituições envolvidas, numa referência à abordagem adotada pelo método de especialistas, uma variante do Delphi, um sofisticado método oriundo da teoria da agenda.

Originalmente usado como instrumento de previsão do futuro tecnológico o método foi adaptado para o uso gerencial tomando a forma do Delphi Político que a partir do ponto de vista e posição de diferentes pessoas e/ou localidades tenta-se chegar a um consenso legitimando e validando uma decisão, um entendimento ou como no presente estudo, um modelo de indicadores de desempenho de gestão de pessoas para o PDI das IFEs da RFEPECT.

Nota-se que o método Delphi busca a contraposição da visão de diferentes *stakeholders* como elemento subsidiário ao processo de tomada de decisões estratégicas e terá sua descrição tratada em um tópico específico deste capítulo.

### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Destaca Minayo (1994, p. 25) que “a pesquisa é um labor artesanal, que se não prescinde da criatividade, se realiza fundamentalmente por uma linguagem fundada em conceitos, proposições, métodos e técnicas, linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio e particular”, e assim como processo, a pesquisa que se inicia como uma proposta de identificação de um problema apresentará ao final uma resposta cientificamente aceita ou uma oportunidade para novas pesquisas.

O estudo foi realizado mediante pesquisa exploratória-descritiva que procura conhecer as características de um fenômeno para depois procurar explicações de suas causas e consequências sendo que no dizer de Richardson (1999) os métodos de pesquisa são classificados de acordo com seus objetivos e assim o objetivo do método descritivo é discriminar de forma sistemática um fenômeno ou área de interesse.

A pesquisa de campo, conforme discorre Marconi e Lakatos (1986; 2000), tem por objetivo identificar um problema sobre o qual se pretende obter uma resposta, uma comprovação ou a descoberta de novos fenômenos. Por sua vez, Morgan e Smircich (1980) argumentam que a pesquisa qualitativa se mostra mais que um conjunto de técnicas.

Infere-se não existir contradição e nem continuidade entre pesquisa quantitativa e qualitativa, que possuem natureza distinta de maneira que “o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa” (MINAYO e SANCHES, 1993, p. 247).

Na perspectiva do tema deste estudo constituir-se em um conhecimento novo a ser entendido e explicado no âmbito das instituições da RFPCT, o desenvolvimento da presente pesquisa de abordagem qualitativa é do tipo exploratória pelo fato de ser a mais indicada conforme afirma Hoppen et al (1996) no caso de pesquisas em estágios menos avançados, mas que ao final apontam características inéditas sobre o objeto de investigação e descritiva conforme argumentação de Andrade (2004) para quem nesse tipo de pesquisa “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles” (ANDRADE, 2004, p. 19).

Ainda segundo Andrade (2004) algumas propriedades inerentes à pesquisa exploratória devem ser destacadas afirmando o autor que este tipo de pesquisa deve proporcionar maiores informações, facilitar a delimitação sobre o tema investigado, orientar a fixação dos objetivos ou revelar um enfoque diferente sobre o assunto.

Gil (2002) considera que a pesquisa exploratória se afina com temas pouco explorados

em condições de desenvolver, esclarecer ou modificar conceitos. Sobre pesquisa descritiva afirma o autor que ela se presta a descrever características do objeto de estudo ou estabelecer relações entre variáveis, posição similar assumida por Andrade (2004), e complementada por Vergara (2005) para quem esse tipo de pesquisa além de identificar opiniões e percepções da população estudada não tem o compromisso de explicar os fenômenos descritos apesar de servir de base para tais explicações.

Segundo Triviños (1987) a pesquisa descritiva prescinde de uma delimitação das técnicas, métodos, modelos e teorias norteadoras da coleta e tratamento dos dados a fim de que se possa validar cientificamente determinada pesquisa, estendendo essa delimitação, na visão deste autor, à população, amostra, objetivos, termos, variáveis, hipóteses e questões que permeiam a pesquisa.

Com base nestes referenciais e frente os objetivos definidos com destaque para o objetivo geral de analisar e propor um modelo validado de indicadores de gestão de pessoas, com base no PDI do IFTM, por meio da contraposição de visões dos gestores da área alocados em IFEs pertencentes à RFPCT, classifica-se essa pesquisa, de acordo com Gil (2002), como exploratória-descritiva em face do seu desenvolvimento buscar e descrever a visão geral sobre indicadores de desempenho para gestão de pessoas presentes no PDI das IFEs da RFPCT tema pouco explorado no contexto destas instituições.

Reforçando tal entendimento referencia-se por último a classificação adotada por Vergara (2013) para caracterizar a presente pesquisa como exploratória e descritiva quanto a seus fins e como pesquisa de campo e documental em relação aos meios utilizados. Destaca-se na sua consecução a intenção de descrever as características e contornos particulares que assume a problemática de indicadores de desempenho para gestão de pessoas quando no contexto das IFEs da RFPCT, bem como a análise e utilização de documentos de órgãos e instituições públicas em seu desenvolvimento, assim como do arcabouço legal existente e por fim a pesquisa de campo com investigação empírica junto a gestores de pessoas da RFPCT.

Ancorado no referencial teórico de orientação delineou-se a trajetória para concretização da pesquisa de campo em diferentes passos desenvolvidos evolutiva e complementarmente com fito de alcançar a plenitude dos objetivos propostos, conforme descrição abaixo:

- a) Passo 1: pesquisa documental com levantamento dos indicadores para gestão de pessoas existentes no PDI do IFTM sua análise e comparação com os indicadores

- encontrados na literatura. Estabelece-se nessa etapa o Passo 1 – Conceitual Complementar;
- b) Passo 2: nominado nesta pesquisa como Relação Conceitual se constituiu pela simples junção dos indicadores do PDI do IFTM (Passo 1) com os indicadores achados na literatura;
  - c) Passo 3: num primeiro momento e sob a perspectiva do método Delphi Político foi realizada a coleta de dados pela análise das respostas dos especialistas em gestão de pessoas da RFEPECT ao questionário aplicado na fase de pré-teste, consolidado pela realização da primeira rodada de avaliação dos indicadores para gestão de pessoas do PDI do IFTM simultaneamente à avaliação, priorização e relevância de indicadores encontrados na literatura;
  - d) Passo 3: em continuidade aos procedimentos operacionais de aplicação do método Delphi realizou-se um segundo momento com nova coleta de dados e análise das respostas da segunda rodada do questionário encaminhada aos especialistas em gestão de pessoas da RFEPECT com vistas à aferição da aderência às respostas obtidas no primeiro momento, constituindo-se assim o Passo 3 – Conceitual Validado, que sintetiza a conformidade da avaliação dos especialistas em relação aos indicadores de desempenho para gestão de pessoas elaborados no Passo 2.

Verifica-se que a partir da consecução dos passos acima se tem por acolhido:

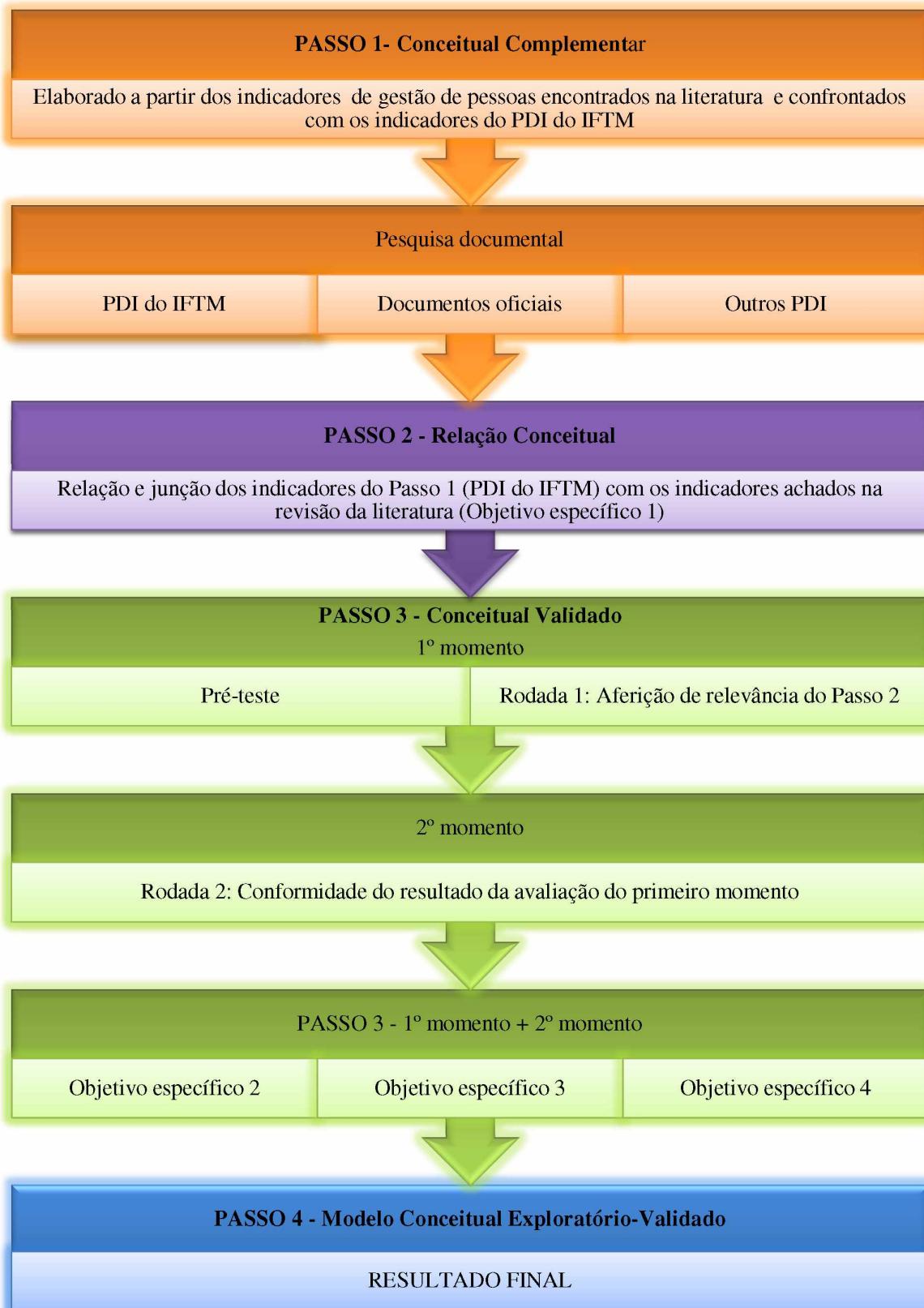
- a) nos passos 1 e 2 o primeiro objetivo específico desta pesquisa: “relacionar os indicadores presentes na literatura com os indicadores do eixo que trata a Gestão de Pessoas do PDI do IFTM”;
- b) no primeiro e segundo momento do passo 3, alcança-se três outros objetivos específicos, a saber, o segundo: “avaliar, por meio do método Delphi, os atuais indicadores inerentes à gestão de pessoas presentes no PDI do IFTM, na perspectiva dos gestores de pessoas da RFEPECT”; o terceiro: “apresentar e avaliar, por meio do método Delphi, na percepção de gestores de pessoas da RFEPECT, indicadores teóricos de desempenho para gestão de pessoas essenciais e complementares ao PDI do IFTM”; e o quarto: “refinar o modelo de indicadores em uma segunda rodada do método Delphi”;
- c) ao final espera-se alcançar o quinto e último objetivo específico, “elaborar um modelo com os indicadores para gestão de pessoas, validado pela pesquisa, resultantes da junção dos indicadores do PDI do IFTM com os indicadores

teóricos complementares”, a partir da análise e tratamento dos dados coletados e consequente proposta de um modelo validado, Passo 4 – Modelo Conceitual Exploratório-Validado (resultado do Método Delphi).

Observa-se que o objetivo final ambicionado no desenvolvimento desta pesquisa exploratória busca, com a construção de uma proposta de modelo validado de indicadores de desempenho para gestão de pessoas do PDI das instituições da RFPCT, o seu produto final.

Com vistas a uma melhor compreensão do caminho percorrido, destacam-se na Figura 5 os passos da pesquisa de campo, para na seção seguinte apresentar em detalhes o Método Delphi.

Figura 5 – Passos da pesquisa de campo



Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2. MÉTODO DELPHI

Baseia-se o método Delphi no princípio que as conjecturas de um grupo estruturado de especialistas são mais precisas do que aquelas advindas de grupos não estruturados ou de previsões individuais.

Oriundo da necessidade de cobrir uma lacuna e subsidiar o processo decisório em cenários de instabilidade, Kayo e Securato (1997), constatam que no decorrer de décadas muitas técnicas baseadas em critérios quantitativos de análise econômica de projetos foram desenvolvidas com esse intuito como: Tempo de Recuperação (*Payback*), Valor Atual Líquido, Taxa Interna de Retorno e Índice de Valor Atual, apresentando, contudo estes instrumentos, a desvantagem da baixa eficácia naqueles ambientes instáveis, situação minimizada segundo os autores, com o aparecimento da Moderna Teoria de Finanças.

Outros instrumentos foram desenvolvidos no âmbito da Teoria das Decisões como a árvore de decisão e a análise de sensibilidade, mas que ao se sujeitarem a influências desconhecidas do mercado, podem ser surpreendidos pelos reveses econômicos o que originou a necessidade de projetar cenários futuros com base na opinião de especialistas, situação favorável à utilização do método Delphi de pesquisa qualitativa (KAYO; SECURATO, 1997).

Nesta perspectiva pode-se usar o método para obter conformidade de posições entre pessoas, consistindo o método Delphi numa consulta realizada a um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros através de um questionário repassado várias vezes até que ocorra a convergência de resultados e consenso nas respostas, propiciando entre outras coisas a previsão de tendências e a identificação das mais diversificadas políticas e estratégias.

Pode-se dizer que foi no início dos anos 1960 que Olaf Helmer e Norma Dalker, pesquisadores da Rand Corporation, começaram a disseminar em seus estudos o uso do Delphi com intuito de desenvolver uma técnica para aprimorar o uso da opinião de especialistas na previsão tecnológica (COULTER WRIGHT; BENEDETE SILVA; GIOVINAZZO SPERS, 1992). Ao descrevem em seus estudos os fundamentos do método Delphi, Kayo e Securato (1997), referenciam Linstone e Turoff (1975, p. 3) que o definiram como "... um método para estruturar um processo de comunicação grupal de maneira que o processo é efetivo em permitir a um grupo de indivíduos, como um todo, a lidar com um problema complexo".

Buscando entender melhor o conceito desenvolvido por Linstone e Turoff (1975), Kayo e Securato (1997) descrevem o processamento do Delphi como uma série de rodadas de

aplicação sequenciada de questionários a um seletº grupo de especialistas com objetivo de prospectar tendências sobre o tema estudado. Afirmam os autores que “No intervalo de cada rodada são feitas análises estatísticas das respostas e o resultado é compilado em novos questionários que, por sua vez, são novamente distribuídos ao grupo” (KAYO e SECURATO, 1997, p. 52).

Cezarino (2013, p. 129) relata em seus estudos que “O método Delphi é reconhecidamente um instrumento de previsão ou esclarecimento de conceitos de forma qualitativa. Sua área de aplicação mais recorrente é a da previsão tecnológica, mas aos poucos vem sendo estendida a outras áreas, como a Administração”.

Para Kayo e Securato (1997, p. 54), “A maioria das publicações que discute o Delphi afirma que um dos pilares de sustentação do método reside no fato de se utilizar “especialistas” da área a ser pesquisada”, e nesse sentido afirmam os criadores do método Delphi, Dalkey e Helmer (1963, p. 458) citados por Kayo e Securato (1997, p. 52) “... que o objetivo principal é tentar se obter o mais confiável consenso entre os especialistas, embora nem sempre isso seja possível ou desejável”. Segundo os autores muitas são as controvérsias na definição de quem seriam os especialistas, mas mencionam citação realizada por Brockhoff (1975, p. 294) sobre a definição dada por Simon e Landwehrmann de que especialização significa ou representa uma autoridade.

O método apresenta variações, mas considera-se a existência de dois tipos de pesquisa Delphi: a) o método convencional do tipo papel-e-lápis onde se envia o questionário e aguarda a resposta do especialista com o inconveniente do tempo de espera e o custo embutido; e b) o método Delphi em tempo real (*Real-time Delphi* ou *Delphi Conference*) com uso de computadores onde os especialistas respondem ao questionário praticamente ao mesmo tempo otimizando o tempo de retorno e facilitando o processamento das informações.

Nesse sentido o avanço tecnológico e a disseminação do uso da plataforma web confere ao método Delphi ou Delphi Eletrônico dinamismo ao facilitar o acesso dos pesquisadores ao estudo e agilizar a análise dos dados e o retorno aos participantes reduzindo o tempo de execução entre as rodadas, minimizando dispersões e desinteresse. Para Giovinazzo e Fischmann (2001), o uso da internet conserva as mesmas características da pesquisa Delphi tradicional (anonimato dos participantes, *feedback* interativo, seleção de especialistas e busca de consenso), além de ter sua abrangência ampliada e facilidade de acesso e adesão uma vez que o questionário *on line* fica disponível 24 horas podendo o especialista acessar a qualquer hora e em qualquer lugar.

Quanto ao uso do Delphi de políticas, verifica-se que sua finalidade se traduz na busca

de ideias e estratégias para políticas organizacionais de cunho geral. Variação essa onde, segundo Cezarino (2013, p. 131), "... a busca pelo consenso não é tão absoluta, e as variações de respostas podem ser utilizadas como partes integrantes de um processo de construção de um conceito".

Para este estudo, o método Delphi com as variações retro mencionadas, se apresenta como o instrumento de pesquisa mais adequado à análise de indicadores de desempenho de gestão de pessoas do PDI sob o ponto de vista dos gestores da área em atuação nas IFEs da RFPCT por favorecer a obtenção de respostas aprofundadas sobre aspectos inerentes à gestão de pessoas.

Justifica sua utilização pelo fato dos participantes serem convidados a responder a uma série de questões, analisando-as com liberdade, inclusive para encaminhamento de sugestões e críticas que servirão ao refinamento do instrumento de investigação até sua formatação definitiva, tornando-o apto para aplicação, análise e validação final de resultados.

A obtenção dos resultados centrada no juízo de valor de especialistas, gestores de pessoas da RFPCT, sobre a temática confere à pesquisa reconhecimento superior a de resultados obtidos individualmente ou pela visão compartilhada por pequenos grupos e assim a aplicação da técnica prevê várias rodadas Delphi, viabilizadas mediante envio de e-mail para um grupo de especialistas, todos dirigentes de pessoal nas IFEs da RFPCT selecionados por conveniência para responderem questionário estruturado mediante plataforma online de fácil acesso e utilização.

### **3.2.1. *MODUS OPERANDI* DO MÉTODO DELPHI**

Neste tópico será ilustrado o método Delphi eletrônico com vistas a descrever o *modus operandi* executado na construção dos referenciais de indicadores para gestão de pessoas (Passo 3 - Conceitual Validado) conforme objetivos desta pesquisa.

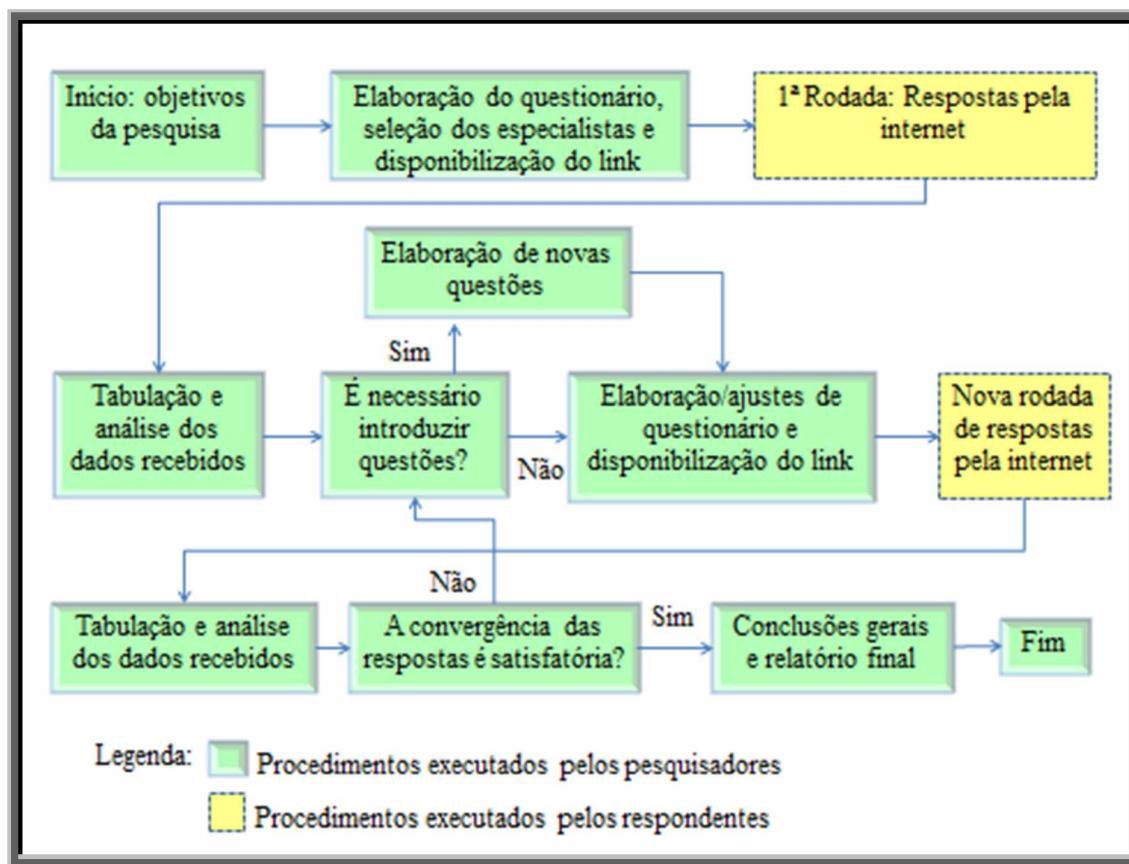
A partir da definição do método de pesquisa a ser usado, fixou-se como requisito para formação do grupo de especialistas a condição de gestor da área de gestão de pessoas em atuação nas instituições da RFPCT, independente do grau de hierarquia ocupado.

Inicialmente houve a seleção, por conveniência, para análise e pré-teste do questionário elaborado e submetido uma única vez ao grupo posto ter apresentado resultado bastante positivo de maneira que foi necessário apenas eliminar uma questão aberta e ajustar outra por ter apresentado falhas de concepção. Na versão final do instrumento houve a inserção de uma quarta seção com perguntas voltadas para o levantamento do perfil dos

especialistas numa perspectiva futura de aferir fatores capazes de interferir nos resultados (idade, tempo na instituição, formação, tempo na gestão, etc).

Na primeira rodada, cada especialista recebe o instrumento de pesquisa e é convidado a responder ao questionário de maneira individualizada, sem ter acesso à resposta dos demais. A partir dos resultados delineados na primeira rodada, pode-se elaborar, como no caso em estudo, um esboço de indicadores de desempenho fundados pela junção dos indicadores de gestão de pessoas do PDI do IFTM com os indicadores teóricos, reavaliando e refinando o instrumento de pesquisa para realização das próximas rodadas com objetivo de aferir a conformidade dos resultados. Apresenta-se na Figura 6 a sequência básica de execução de uma pesquisa realizada via Delphi eletrônico.

Figura 6 – Sequência básica de execução de uma pesquisa Delphi eletrônico



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Giovinazzo e Fischmann (2001).

As rodadas posteriores, como ilustrado na Figura 6, podem igualmente serem viabilizadas via questionário *on line*, cujos procedimentos se repetem como na primeira rodada, não existindo um número pré-fixado de rodadas que se realizam sucessivamente até

que se obtenha consenso nos resultados. Neste estudo demandou-se a realização de duas rodadas de questionamento cujos resultados obtidos nos procedimentos operacionalizados pelo método Delphi por rodadas, serão analisados e discutidos no próximo capítulo.

### **3.3. COLETA DE DADOS**

A coleta de dados fez uso de instrumento facilitador usado na consecução dos questionários de levantamento de dados junto a gestores de pessoal das IFE's da Rede Federal (RFPCT), em consonância com roteiro de perguntas que consta em anexo específico deste trabalho. Ao se pensar na estrutura em rede inerente ao atual contexto de existência das IFE's é significativo observar a definição de Bott (1976) para o termo. Segundo o autor, rede seriam as unidades sociais de indivíduos ou de grupos com as quais, indivíduos ou grupos, se inter-relacionam de maneira direta ou indireta.

Na pesquisa optou-se por direcionar o questionário a um grupo seletivo que reúne *expertise* e condições de analisar em profundidade o objeto de investigação, alternativa que encontra respaldo em Duarte (2002, p. 143) que argumentou em seus estudos que “Alguém do meio, a partir do próprio ponto de vista, tem, relativamente, melhores condições de fornecer informações sobre esse meio do que alguém que observa, inicialmente de fora”, pensamento reforçado por Dauster (1999, p.2) para quem essa forma de investigação visa “compreender as redes de significado a partir do ponto de vista do ‘outro’, operando com a lógica e não apenas com a sistematização de suas categorias”.

Quanto à quantidade de gestores de pessoas da RFPCT a serem entrevistados, ensina Dauster (1999) que:

[...] o procedimento que se tem mostrado mais adequado é o de ir realizando entrevistas (a prática tem indicado um mínimo de 20, mas isso varia em razão do objeto e do universo de investigação), até que o material obtido permita uma análise mais ou menos densa das relações estabelecidas naquele meio e a compreensão de “significados, sistemas simbólicos e de classificação, códigos, práticas, valores, atitudes, idéias e sentimentos”. (DAUSTER, 1999, p. 2).

Em seus estudos, Borin de Oliveira Claro, Pimentel Claro e Amâncio (2008, p. 294) definem questionário como “um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa”. O questionário foi inicialmente elaborado com base no PDI do IFTM e algumas inferências decorrentes da análise documental do PDI de outras

instituições. Para averiguar a aplicabilidade do instrumento e possíveis inconsistências ou ambiguidades realizou-se um pré-teste com participação de nove. A aplicação do pré-teste assinalou a necessidade de pequenos ajustes e da incorporação ao questionário de aspectos conceituais em relação a indicadores teoricamente respaldados e somente após essas alterações o instrumento foi aplicado ao grupo de especialistas.

Nesse cenário, os dados foram coletados em momentos distintos sendo o primeiro destinado a investigação de documentos, precipuamente nos PDI's institucionais e posteriormente pela aplicação de questionário seguindo roteiro estruturado que teve inicio em janeiro de 2017, incluído nesse interstício o período destinado à fase de pré-teste e ajustes.

Por se tratar de um trabalho pautado em amostragem não probabilística, definida por critério de acessibilidade e conveniência em face da observação centrar-se na incidência da regularidade das opiniões de maneira que as rodadas encerram-se quando se alcança o consenso nas respostas, foi necessária a execução de duas rodadas antes de ser encerrada em definitivo em julho de 2017.

As rodadas de aplicação dos questionários buscaram identificar os indicadores de gestão de pessoas em uso, bem como potenciais indicadores complementares aptos a compor o PDI do próximo interstício. Importante ressaltar que os participantes foram orientados sobre os objetivos da pesquisa, garantindo-lhes direito ao anonimato.

Registre-se ainda que, paralelamente à revisão da literatura, foi realizado por amostragem, o levantamento e análise do conteúdo do PDI de algumas instituições da RFPCT onde foi possível averiguar a existência de indicadores de gestão de pessoas diferentes dos presentes no PDI do IFTM conforme exemplificado no Quadro 12.

Quadro 12 – Indicadores de gestão de pessoas em PDI's da RFPCT e associação teórica

Indicadores no PDI de algumas instituições da RFPCT	Fontes: PDI's das IFE's relacionadas
Visão sistemica dos gestores	IFMG; IFSP; Santos e Ponte (1998); Lacombe (2008)
Pro-atividade dos servidores	IFSP
Formação de lideranças	IFSP; Lacombe (2008)
Política de diversidade	IFMG; IFSP
Segurança no ambiente de trabalho	IFMG; IFSP; Lacombe (2008)
Afastamento dos servidores	IFMG
Avaliação de desempenho por competência	IFMG; IFSP; Lacombe (2008)
Composição do quadro (formação / sexo / idade)	IFMG; IFSP
Rotatividade	IFMG; Lacombe (2008)
Clima e cultura organizacional	IFMG; IFSP

Fonte: Elaborado pela autora.

Notam-se nos dados obtidos que os indicadores encontrados nos PDI's destas IFEs da

RFEPCT demostram conformidade com os indicadores de desempenho teóricos referendados pela literatura.

### 3.3.1. INSTRUMENTO DE PESQUISA

Na consecução deste trabalho há que se destacar que a abordagem e respectiva análise de dados ocorreram no campo de abrangência da segunda perspectiva do PDI centrada em “Pessoas, Infraestrutura e Inovação” e, no que tange ao IFTM, especificamente em relação aos indicadores previstos para alcance dos objetivos 16, 17, 18 e 20 e cumprimento das respectivas metas conforme detalhado no Quadro 10 do Capítulo 2, Seção 2.4.1.

Ressalte-se que o método Delphi, no qual se assenta a presente pesquisa, ainda que não preveja a análise de conteúdo com base nas diretrizes apontadas por Bardin (1988), possibilita o despontar de aspectos relevantes na obtenção dos resultados propostos a partir da perspectiva de especialistas, apresentando no Quadro 13 a matriz de consenso das proposições teóricas para coleta de dados.

Quadro 13 – Matriz de Consenso das Proposições Teóricas

PROBLEMA DE PESQUISA					
Quais indicadores, na opinião de gestores, podem refletir uma escala de desempenho em gestão de pessoas nas IFEs em complemento ao PDI?					
OBJETIVO GERAL: Analisar e propor um modelo validado de indicadores de gestão de pessoas, com base no PDI do IFTM, por meio da contraposição de visões dos gestores da área alocados em IFEs pertencentes à RFEPCT.					
Objetivos específicos	Questões que norteiam o objetivo	Fonte de Dados	Instrumentos de coleta de dados	Técnicas de análise dos dados	Referências
Relacionar os indicadores presentes na literatura com os indicadores do eixo que trata a Gestão de Pessoas do PDI do IFTM.	Quais são os indicadores de gestão de pessoas presentes no PDI do IFTM? Qual a relação dos indicadores do PDI do IFTM com indicadores teóricos de RH?	Pesquisa documental (PDI do IFTM: Resolução IFTM nº 05 de 27/05/2014 e de outras IFEs); Revisão bibliográfica	Levantamento documental e bibliográfico	Analise documental e revisão da literatura	Puglisi e Franco (2005) Bertoldi (2006) Piellusch e Taschner (2009) Bertolin (2011) Corrêa (2014)
Avaliar, por meio do método Delphi, os atuais indicadores inerentes à gestão de pessoas	Quais são e qual a relevância dos indicadores de gestão de pessoas	Pesquisa documental (Catálogo Quem é Quem do SIPEC e site do Fórum			FPNQ (1995) Dauster (1999) Camargo (2000) Duarte (2002) Takashina e Flores (2005)

presentes no PDI do IFTM, na perspectiva dos gestores de pessoas da RFEPECT.	presentes no PDI do IFTM? Quem serão os gestores de pessoas respondentes da pesquisa?	de Gestão de Pessoas da RFEPECT-FORGEPE		Minayo (2009) Brasil (2010) Bertolin (2011) Corrêa (2014)
Apresentar e avaliar, por meio do método Delphi, na percepção de gestores de pessoas da RFEPECT, indicadores teóricos de desempenho para gestão de pessoas essenciais e complementares ao PDI do IFTM.	Que indicadores teóricos para gestão de pessoas poderiam estar presentes no PDI? Quem serão os gestores de pessoas respondentes da pesquisa?	Respostas dos gestores de pessoas alocados nas IFEs da RFEPECT	Aplicação de questionário por amostragem com gestores selecionados por conveniência e uso do Delphi	Dalkey e Helmer (1963) Linstone e Turoff (1975) Bott (1976) Marconi e Lakatos (1986) Bardin (1988) Kayo e Securato (1997) Santos e Ponte (1998) Dauster (1999) Becker, Huselid, Urich (2001) Duarte (2002) Pomi (2002) Lacombe (2005) Puglisi e Franco (2005) Bertoldi (2006) Huzek, Stefano e Grzeszczeszy (2008) Brasil (2009) Piellusch e Taschner (2009) Bertolin (2011) Assis (2012) Horta, Demo e Roure (2012) Cezarino (2013) Corrêa (2014)
Refinar o modelo de indicadores em uma segunda rodada do método Delphi.	Qual seria um modelo ideal de indicadores de gestão de pessoas para compor o PDI das instituições da RFEPECT?	Respostas dos gestores de pessoas alocados nas IFEs da RFEPECT		Dalkey e Helmer (1963) Linstone e Turoff (1975) Bott (1976) Marconi e Lakatos (1986) Bardin (1988) Kayo e Securato (1997) Dauster (1999) Duarte (2002) Miranda e Silva (2002) Pomi (2002) Brasil (2004) Puglisi e Franco (2005) Bertoldi (2006) Brasil (2010) Bertolin (2011) Assis (2012) Francisco et all (2012)

				Secchi (2012) Caldeira (2013) Cezarino (2013)
--	--	--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Trivinôs (1987) os questionários ou entrevistas são:

... meios “neutros” que adquirem vida definida quando o pesquisador os ilumina com determinada teoria. Se aceitamos este ponto de vista, da “neutralidade” natural dos instrumentos de Coleta de Dados, é possível concluir que todos os meios que se usam na investigação quantitativa podem ser empregados também no enfoque qualitativo. (TRIVINÔS, 1987, p. 137).

Nota-se que em relação à construção do questionário não existe consenso quanto à quantidade ideal de questões e assim Vichas (1982) considera adequado observar no máximo 15 questões com tempo médio de resposta em torno de 3 minutos.

O protocolo para a coleta dos dados adotou como instrumento um questionário estruturado, com perguntas fechadas, previamente preparadas e pré-testadas, elaborado no *google form* (ferramenta gratuita, prática e útil), segundo um roteiro construído em consonância com o tema de estudo. Sua aplicação foi possibilitada pela tecnologia disponível via internet que se caracteriza pela interação em tempo real, utilização de recursos multimídia (imagens, sons e texto) e ambientes virtuais de maneira que o questionário foi compartilhado via transmissão de dados *on line*. Interessante observação sobre o uso da internet foi realizada por Veiga et al (1998, p. 01) para quem “a realização de pesquisas pela Internet é uma alternativa promissora, mas requer cuidados especiais na escolha de editores de texto, controle de vírus e manutenção de listas de endereços eletrônicos atualizadas”.

Descreve-se na próxima seção a operacionalização do pré-teste e os resultados obtidos que auxiliaram no balizamento do instrumento de pesquisa e respectivos ajustes necessários.

### 3.3.1.1. RESULTADOS DO PRÉ-TESTE

Apresentam-se a seguir os resultados obtidos através do levantamento dos dados do questionário encaminhado aos gestores de pessoal das instituições da RFPCT, no qual se pretendeu verificar a percepção dos mesmos sobre a relevância dos atuais indicadores de gestão de pessoas presentes no PDI do IFTM que subsidiaram a formulação das perguntas do instrumento de pesquisa descrito no Questionário de pesquisa plataforma online – Pré-teste – Apêndice A. Os gestores responderam a 18 questões fechadas e 02 questões de escrita livre.

No que se refere ao sexo dos respondentes nesta etapa seis respondentes são mulheres e três são homens.

Para melhor ilustrar os resultados obtidos foi adotada uma convenção conceitual de correspondência avaliativa do indicador proporcional aos pontos de escore da escala, conforme detalhado no quadro 14.

Quadro 14 – Convenção conceitual de correspondência avaliativa

Escore da escala	Descrição	Atribuição de conceito	Correspondência avaliativa do indicador
1	não é relevante	Péssimo	Inadequado
2	pouco relevante	Dúvida	Indecisão quanto à inadequação ou adequação
3	média relevância	Bom	Adequado com limitações que afetam interações com a gestão de pessoas
4	muito relevante	Muito bom	Adequado com limitações que não afetam interações com a gestão de pessoas
5	extremamente relevante	Ótima	Excelente adequação

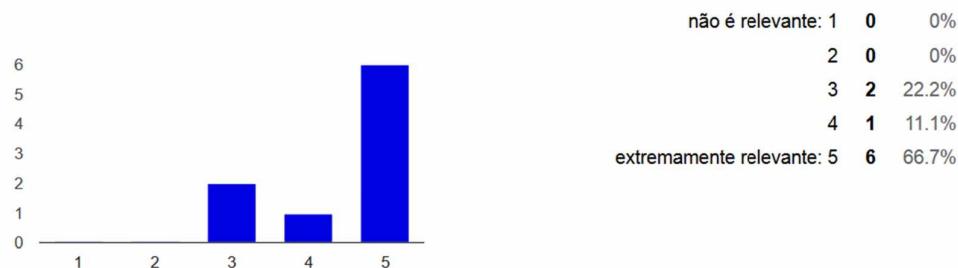
Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de FIÚZA e KILIMNIK (2004).

Isso implica dizer que, se a média de resposta obtida for = 1 a validade do indicador seria negativa e, portanto, inadequada, mas se a média de respostas fosse = 2 poder-se-ia considerar como de baixa representatividade, significando um divisor limítrofe indicativo de indecisão quanto à adequação ou inadequação. O ponto médio  $\geq 3$  significaria a seu turno que o indicador apresenta condições de validação e adequação.

Registre-se que os resultados preliminares da fase de pré-teste do questionário enviado a 14 gestores e coordenadores da RFEPECT atuantes na área de gestão de pessoas e que foi respondido por nove especialistas selecionados aleatoriamente para esta etapa resguardando, contudo, a representação de todas as regiões geográficas do país a fim de evitar distorções ou consensos regionalizados.

As duas primeiras questões da Seção 2 são relativas à necessidade de ampliação do quadro de servidores. Observa-se pelo Gráfico 1 que seis dos respondentes consideram a ampliação do quadro docente como extremamente relevante. A considerar que todas as respostas alcançaram o ponto médio estabelecido, pode-se concluir pela adequação do indicador.

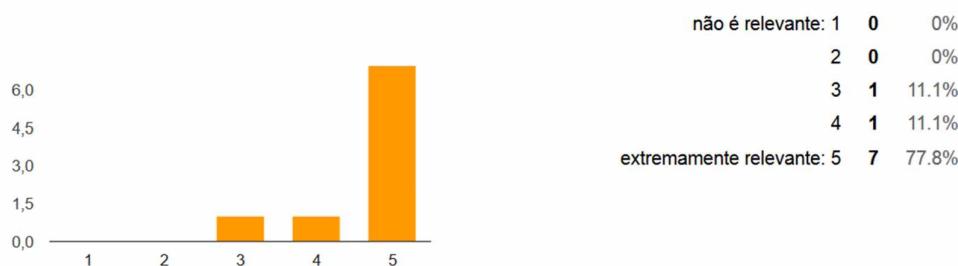
Gráfico 1 – Ampliação dos servidores da Carreira de Magistério do EBTT



Fonte: Dados da pesquisa.

Da mesma forma verifica-se na segunda questão condições de validação do indicador de ampliação dos servidores técnico-administrativos que, inclusive, apresentou percentual superior à ampliação docente, obtendo sete respostas com indicativo de extremamente relevante, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2 – Ampliação dos servidores da Carreira de TAE



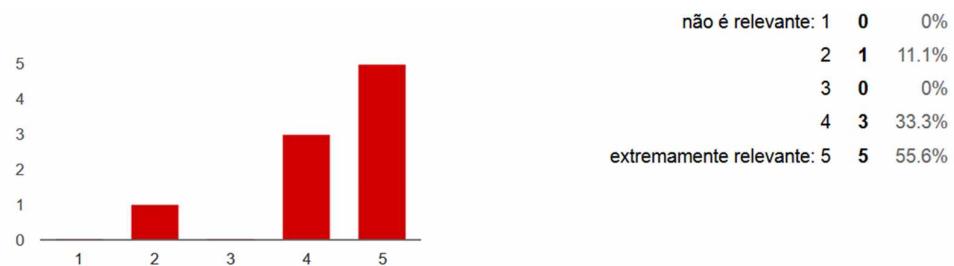
Fonte: Dados da pesquisa.

Desta maneira verifica-se que os dois primeiros indicadores apresentaram um alto grau de importância do ponto de vista dos respondentes quanto à necessidade de expansão do quantitativo de servidores das instituições da RFEPECT, tanto em relação aos docentes como em relação aos técnico-administrativos em educação.

As questões 3 a 7 cuidam de aspectos ligados à saúde, lazer e qualidade de vida dos servidores, cujos resultados serão a seguir demonstrados.

A realização de exames periódicos pelos servidores representada pela questão 3, apresentou uma resposta com escore limítrofe, o qual se convencionou, nesta prévia, considerar como indicativo de dúvida sobre a adequação ou não do indicador. Contudo, de acordo com o Gráfico 3, cinco respondentes o consideraram extremamente relevante e três muito relevantes, representando um indicador com grande potencial de adequação.

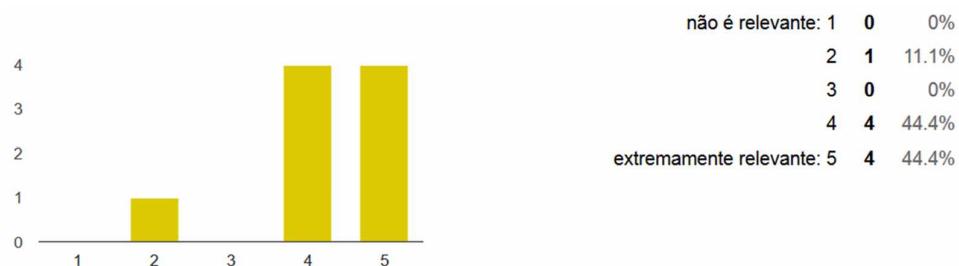
Gráfico 3 – Realização de exames periódicos pelos servidores



Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalte-se que a oferta de realização dos exames periódicos aos servidores tem caráter legal, ainda que a adesão a eles seja facultada. Isso motivou o desdobramento para o próximo questionamento que, coerente com os resultados do indicador anterior, apesentou uma resposta no patamar convencionado para dúvida em relação à adequação e igualdade nos escores relativos a extremamente relevante e muito relevante, com quatro respostas em cada, observando-se no Gráfico 4 uma expressiva adequação do indicador.

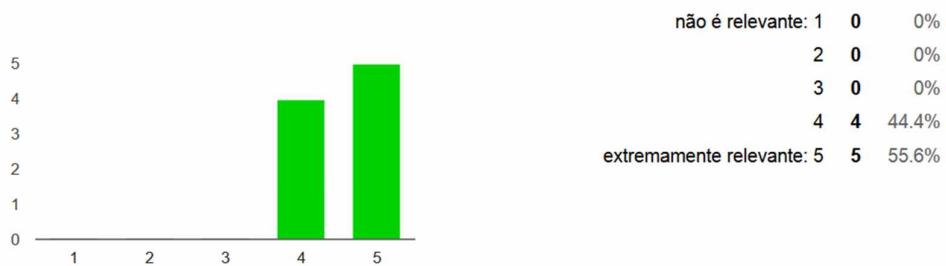
Gráfico 4 – Incentivo à adesão dos servidores para a realização de exames periódicos



Fonte: Dados da pesquisa.

No quesito qualidade de vida as respostas indicam total adequação do indicador em que quatro o consideraram muito relevante e cinco extremamente relevantes conforme Gráfico 5.

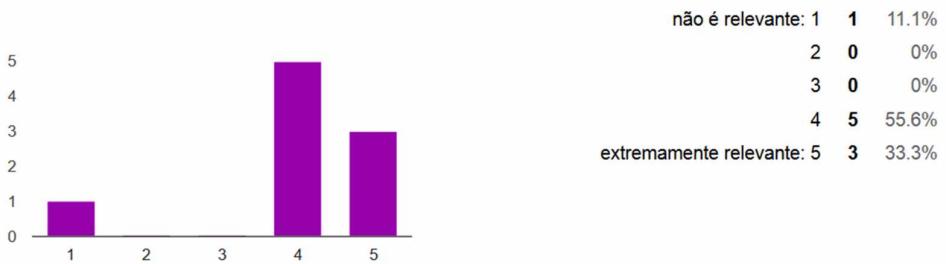
Gráfico 5 – Desenvolvimento de programas de Qualidade de Vida



Fonte: Dados da pesquisa.

Na promoção de atividades desportivas, cinco entendem o indicador como muito relevante e três extremamente relevantes configurando a adequação do mesmo, devendo-se, contudo registrar que um dos respondentes o considerou irrelevante como demonstra o Gráfico 6.

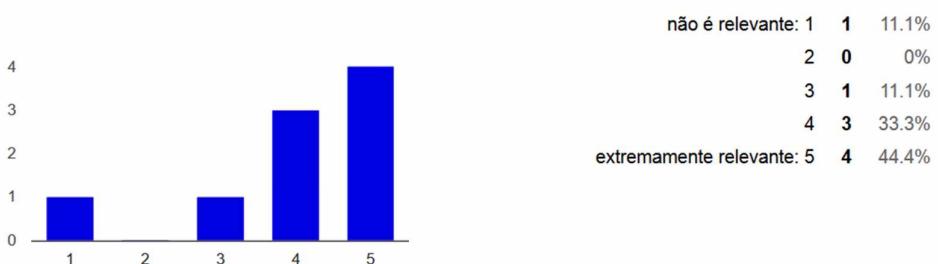
Gráfico 6 – Promoção de atividades desportivas



Fonte: Dados da pesquisa.

A seu turno as atividades culturais foram tidas como extremamente relevante para quatro dos respondentes, muito relevante para três e de média relevância para um, apresentando ainda, a exemplo do indicador anterior e de acordo com o Gráfico 7, uma resposta considerando-o irrelevante.

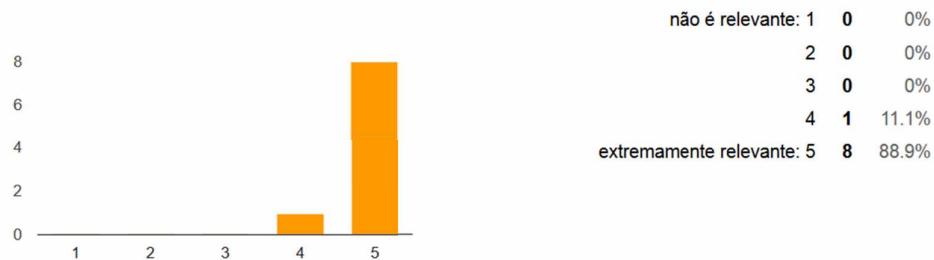
Gráfico 7 – Promoção de atividades culturais



Fonte: Dados da pesquisa.

Para as questões de 08 a 17 a ênfase foi na qualificação, capacitação e formação dos servidores, inclusive em relação ao incentivo à pesquisa e inovação. Quanto à qualificação em curso superior o Gráfico 8 demonstra que oito consideram como extremamente relevante e um muito relevante, representando um alto grau de adequação do indicador.

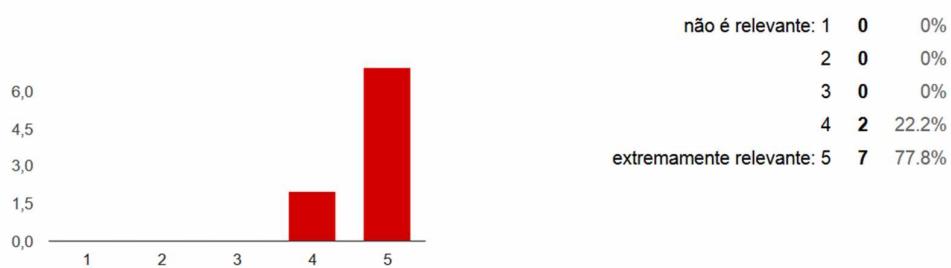
Gráfico 8 – Qualificar servidores em curso superior



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a questão anterior tratou apenas da qualificação em nível de graduação razão pela qual se fez necessário desdobra-la para contemplar a formação em nível de pós-graduação, Gráfico 9, que da mesma forma também tiveram sua significância retratada e reconhecida como extremamente relevante por sete respondentes e muito relevante por quatro, apontando a adequação do indicador e sua condição de validação.

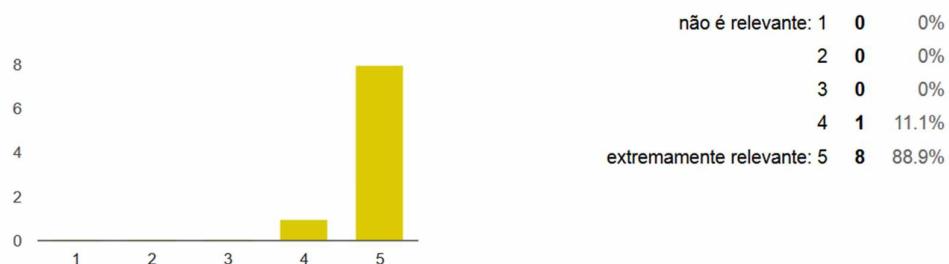
Gráfico 9 – Qualificar servidores em cursos de pós-graduação



Fonte: Dados da pesquisa.

Resultado similar aos obtidos pelas temáticas voltadas para a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento, Gráfico 10, também foram reconhecidas como extremamente relevantes para oito dos respondentes e como muito relevantes para um, o que respalda classificar o indicador como totalmente adequado.

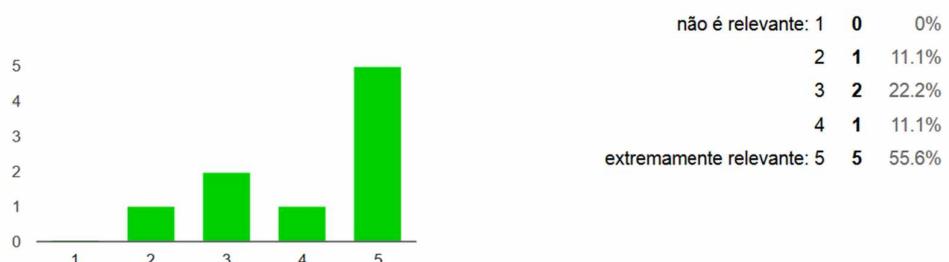
Gráfico 10 – Capacitar e aperfeiçoar servidores



Fonte: Dados da pesquisa.

A oferta de bolsas ou incentivos para qualificação apesar de não apresentar coesão massiva nas respostas, Gráfico 11, assinala a adequação do indicador ao obter cinco respostas como de extrema relevância, uma de muita relevância e duas de média relevância, apresentando uma resposta com indicação de pouca relevância, ou como convencionado, sugestiva de ponto de dúvida entre ser o indicador adequado ou não.

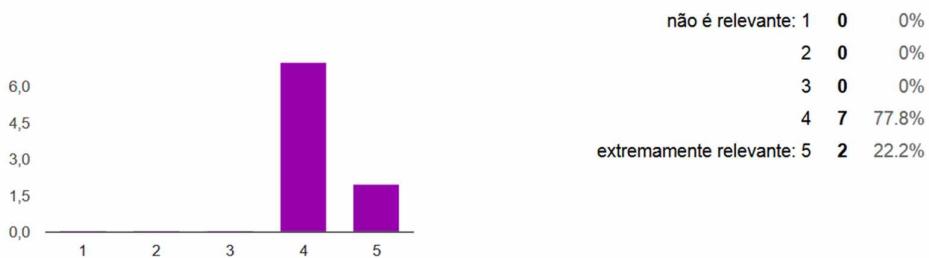
Gráfico 11 – Ofertar bolsas de estudos / ressarcimento de mensalidades



Fonte: Dados da pesquisa.

No item “propiciar participação de servidores em congressos, seminários e similares”, apesar da baixa indicação como extremamente relevante em duas respostas, o escore de muito relevante apresentou um alto índice de adesão o que caracteriza a adequação do indicador, conforme representação no Gráfico 12.

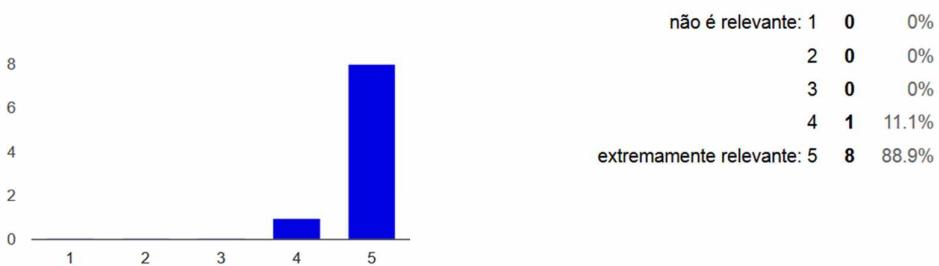
Gráfico 12 – Propiciar a participação de servidores em congressos, seminários e similares



Fonte: Dados da pesquisa.

Extremamente relevante a oferta de cursos de formação continuada aos docentes conforme indicação de oito dos respondentes e muito relevante para um, significando a grande importância e adequação do indicador demonstrada no Gráfico 13.

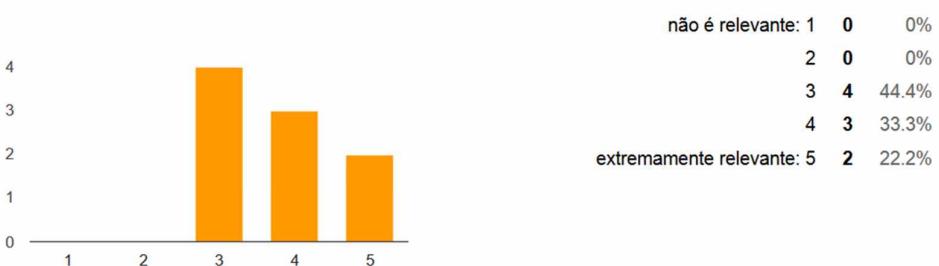
Gráfico 13 – Ofertar cursos de formação continuada aos docentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão de enviar ao exterior docentes/pesquisadores quatro consideraram o indicador como de média relevância, três de muita relevância e dois como extremamente relevantes, registrando a adequação do indicador, ainda que o mesmo aparente não se encontrar entre os principais indicadores. Gráfico 14.

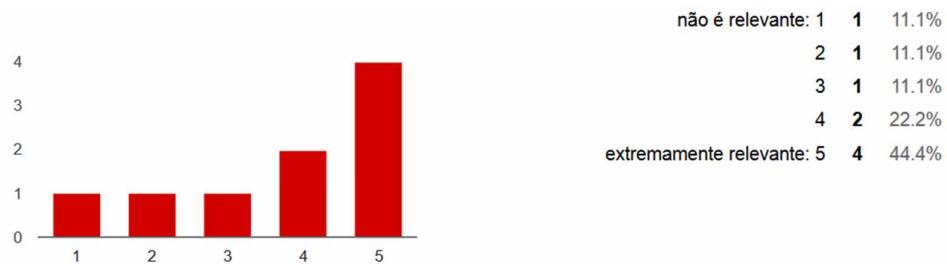
Gráfico 14 – Enviar ao exterior docentes / pesquisadores



Fonte: Dados da pesquisa.

Na avaliação relativa a receber do exterior docentes/pesquisadores o indicador do Gráfico 15 o escore apresentado foi de extremamente relevante por quatro dos respondentes, de muito relevante para dois e de média relevância para um, índice também obtido para os escores de pouca ou nenhuma relevância.

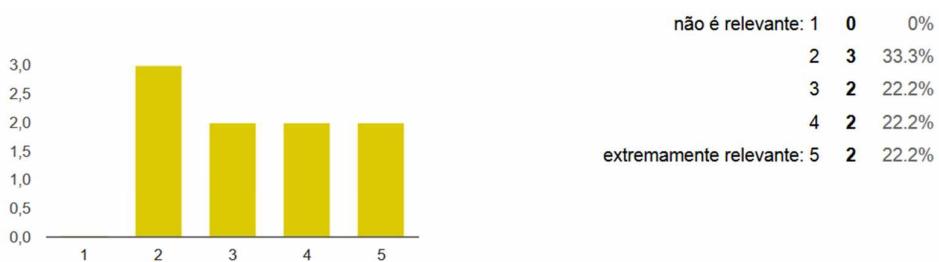
Gráfico 15 – Receber ao exterior docentes / pesquisadores



Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 16 sobre enviar ao exterior TAE demonstra que dois respondentes consideraram como extremamente relevante, muito relevante ou de média relevância, e três consideraram o item como de pouca relevância com o escore 2,0, que se convencionou no início desta fase analítica como sendo um ponto de dúvida entre a adequação ou não do indicador. Assim se ponderado no conjunto, a soma de respostas com escore favorável à adequação supera o escore de dúvida, contudo, se olharmos cada opção isoladamente, o indicador apresenta condições para uma reavaliação, ou ajuste em sua consecução.

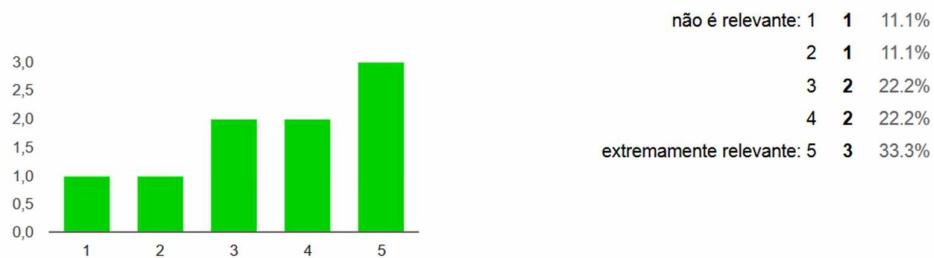
Gráfico 16 – Enviar ao exterior técnicos administrativos



Fonte: Dados da pesquisa.

No item sobre recebimento de técnico-administrativo do exterior, três consideraram extremamente relevantes, dois muito relevantes ou de relevância média e um indicou pouca ou nenhuma relevância, de acordo com o Gráfico 17.

Gráfico 17 – Receber do exterior técnicos administrativos



Fonte: Dados da pesquisa.

Desta maneira, nas questões da Seção 2 não foram observadas necessidades de ajustes no instrumento o que indica que as questões do PDI se mostraram claras e elucidativas aos respondentes.

A próxima seção se constituiu de questão única, aberta e de escrita livre, formulada com intuito de se obter informações sobre a existência de áreas ou processos que refletem indicadores de gestão de pessoas não contemplados no PDI do IFTM sugeridos pelos respondentes, apresentando-se no Quadro 15 a síntese das oito respostas obtidas para a questão 18: Há áreas ou processos na gestão de pessoas do IF que o PDI não contempla? Quais? Explique.

Quadro 15 – Síntese das respostas para a Questão 18 do pré-teste

Áreas ou processos não contemplados	Número de respostas
Saúde e segurança (CISSP / PPRA / Brigadas de incêndio)	1
Legislação de pessoal	1
Movimentação de servidor / remoção	2
Afastamentos	1
Gestão por competências	1
Sucessão de funções (preparação de gestores)	1
Dimensionamento de técnicos-administrativos	1
Folha de pagamento (aprimoramento tecnológico)	1
Sistema de acompanhamento de carreiras	1
Aposentadoria	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se pelas respostas tanto a existência de potenciais indicadores não contemplados no PDI, bem como, em alguns casos uma levea confusão entre rotinas e indicadores, ainda que todos possuam características que viabilizam sua formatação e estruturação como indicadores de desempenho de gestão de pessoas. Contudo, observa-se que o direcionamento da afirmativa deve ser ajustado, uma vez que não houve consenso nas respostas ou na interpretação do questionamento, pois enquanto uns entenderam a realização da reflexão para além dos indicadores apresentados na seção anterior (1 a 17), outros parecem

ter analisado o PDI de sua instituição, o que aponta um viés e uma possível inconsistência no instrumento proposto. Esse viés levou à exclusão da questão na elaboração do instrumento em sua versão de aplicação.

Os resultados da quarta seção composta por uma questão de múltipla escolha e um espaço para críticas e sugestões serão analisados na sequência. A avaliação da questão 19 compõe o Quadro 16 com a compilação das respostas obtidas em relação à classificação de alguns indicadores sugeridos para avaliação e priorização por parte dos respondentes frente à pergunta: Quais indicadores de gestão de pessoas são essenciais ao desenvolvimento de uma Instituição de Ensino da RFPCT? (Classifique-as por prioridade e importância, sendo 10 para o mais importante e 1 para o menos importante.).

Quadro 16 – Classificação e priorização de indicadores sugeridos a partir da literatura

Indicador sugerido	Respostas obtidas por ordem de prioridade (número de respondentes)	Índice de prioridade máxima (classificação igual a 10) obtida
Visão sistêmica dos gestores	10 (7); 8 (2)	sete
Pro-atividade dos servidores	10 (5); 9 (3); 5 (1)	cinco
Formação de lideranças	10 (4); 9 (3); 8 (1); 7 (1)	quatro
Política de diversidade	10 (1); 9 (2); 8 (1); 7 (2); 3 (1); 1 (2)	um
Segurança no ambiente de trabalho	10 (4); 8 (2); 6 (1); 5 (1); 4 (1)	quatro
Afastamento(s) dos servidores	10 (3); 8 (4); 5 (1); 3 (1)	três
Avaliação de desempenho por competências	10 (4); 8 (2); 7 (2); 6 (1)	quatro
Composição do quadro (formação / idade / sexo)	10 (1); 9 (1); 8 (3); 6 (1); 2 (3)	um
Rotatividade	10 (1); 8 (3); 7 (1); 6 (1); 4 (1); 3 (2)	um
Clima e cultura organizacional	10 (7); 6 (1); 2 (1)	sete

Fonte: Dados da pesquisa.

Desta forma os resultados abalizaram alguns indicadores essenciais à instituição, figurando em primeiro lugar na análise das respostas dois possíveis indicadores “Visão sistêmica dos gestores” e “Clima e cultura organizacional” classificados como mais importantes por sete dos respondentes. Em segundo lugar com preferência por cinco respondentes “Pro-atividade dos servidores”. Em terceiro lugar ficaram “Formação de lideranças” e “Avaliação de desempenho por competências” com quatro respostas cada. Em quarto lugar “Afastamento(s) dos servidores” com três, sendo que os demais critérios obtiveram classificação como mais importante por um dos respondentes. A questão foi remodelada e as informações obtidas foram absorvidas como sugestões para o refinamento do instrumento.

A última questão “Deixe aqui seu comentário sobre o tema, sobre a pesquisa (sugestões e críticas serão bem vindas)”, cuja resposta foi facultada, teve baixa adesão com

retorno inferior a 50% dos respondentes, com quatro encaminhamentos no sentido da relevância do tema de pesquisa e da preocupação com a posição estratégica da gestão de pessoas e com a abordagem de temas relativos a indicadores relacionados a qualidade de vida no trabalho, infraestrutura, saúde e remuneração, conforme apresentado na Figura 7.

Figura 7 – Sugestões e críticas apresentadas no pré-teste

O tema dispensa comentários. Perguntas de ótimo nível. Com certeza, após esta pesquisa teremos material para nortear de forma científica os nossos trabalhos.
A gestão de pessoas precisa e merece ser profundamente estudada, analisada e entendida como estratégica em qualquer organização. Parabéns pelo estudo.
Tema importantíssimo e que nos acrescentará muito após a conclusão pois precisamos determinar de maneira eficaz os indicadores que condizem à gestão de Pessoas, para proporcionarmos investimentos direcionados ao alcance de objetivos mais claros.
Excelente tema. Sugiro que a pesquisa pense na possibilidade de incluir indicador que colha a opinião dos pesquisados/servidores sobre a qualidade de vida no trabalho (infraestrutura adequada, saúde, remuneração, etc.)

Fonte: Dados da pesquisa.

No geral o resultado do pré-teste demonstrou, na percepção dos gestores de pessoas, a adequação dos indicadores presentes no PDI do IFTM, apontando um alto grau de aderência a eles não havendo necessidade de alteração nas questões 1 a 17 da Seção 2. Verificou-se, igualmente espaço para outros indicadores que poderão no futuro complementar e compor o rol de indicadores balizadores do desempenho de gestão de pessoas.

Constatou-se ainda a inadequação da questão 18 da Seção 3 e de remodelagem da questão 19 da Seção 4, ficando as informações obtidas absorvidas como sugestões para a nova questão 18, que contemplou em sua reconfiguração para o instrumento revisado, proposta de análise e priorização de indicadores complementares, elaborada com amparo nos achados teóricos. Em relação a sugestões e críticas observou-se o direcionamento à questão estratégica da gestão de pessoas nas instituições e à qualidade de vida no trabalho.

### **3.3.2. INSTRUMENTO DE PESQUISA PRIMEIRA E SEGUNDA RODADA**

Realizado os ajustes a partir dos resultados do pré-teste o instrumento refinado contem 27 questões, distribuídas em quatro seções. Na primeira seção identifica-se a pesquisadora e a orientadora além de traçar suscintamente os objetivos da pesquisa e o que se espera dos respondentes. Encontra-se na segunda seção 17 questões formuladas que compuseram o

roteiro de perguntas e que decorreram diretamente dos indicadores de gestão de pessoas presentes no PDI do IFTM. Para resposta às afirmativas desta seção utilizou-se um escore de percepção dentro de uma escala de avaliação do tipo Likert, de 05 pontos em consonância com a proposta de Rensis Likert de 1932.

Ressalte-se que nesse tipo de escala solicita-se aos respondentes não apenas seu posicionamento de concordância ou não em relação às afirmações propostas, mas também o grau com que eles concordam ou discordam delas, o que se averigua mediante atribuição e escolha de valor que melhor corresponda à opinião do respondente em relação às afirmativas (MATTAR, 1996).

Além dessa adaptação e transformação, com ajustes e desdobramentos dos indicadores de gestão de pessoas do PDI para as questões de 1 a 17, divide-se a terceira seção do instrumento em duas questões, na primeira (questão 18) buscou-se estabelecer e priorizar indicadores de gestão de pessoas essenciais ao desenvolvimento de uma instituição da RFPCT a partir de indicadores de desempenho referendados cientificamente.

Na segunda questão da terceira seção (questão nº 19 da primeira rodada) abriu-se espaço para reflexão dos especialistas e posteriores registros de opiniões sobre o tema da pesquisa facultando-lhes a apresentação de sugestões e críticas em contribuição e complementariedade aos objetivos da pesquisa.

Por fim, a quarta e última seção restou composta por oito questões dedicadas ao levantamento do perfil dos especialistas mediante um conjunto de informações sociodemográficas e funcionais com apontamentos sobre: gênero, idade, tempo de serviço na RFPCT, cargo de gestão ocupado na área de gestão de pessoas, tempo de gestor em gestão de pessoas na RFPCT, formação, área de formação e instituição de vínculo.

A concepção do questionário buscou então contemplar tanto a avaliação dos especialistas sobre os indicadores de Gestão de Pessoas do IFTM quanto a reflexão, análise e priorização de indicadores teóricos além de buscar a identificação de outros indicadores relevantes à área a partir da opinião dos especialistas com vistas à elaboração de um modelo ideal de indicadores de desempenho para gestão de pessoas que deveriam ser contemplados nos PDI's das instituições. Compõe a Seção 2 da primeira rodada do roteiro de perguntas questões em escala do tipo Likert de 5 pontos: 1 = não é relevante; 2 = pouco relevante; 3 = média relevância; 4 = muito relevante; e 5 = extremamente relevante. A Seção 3 contem solicitação de ordenação em escala de prioridade de indicadores teóricos e uma questão de escrita livre. Fechando a Seção 4 questões do perfil dos especialistas do tipo seleção de alternativa ou escrita livre conforme detalhamento apresentado no quadro abaixo, cuja análise

dos resultados permitiu a comparação estatística de médias e proporções.

Importante esclarecer que a construção do instrumento de pesquisa foi realizada a partir do recorte de variáveis representativas de indicadores inerentes à gestão de pessoas observadas no PDI do IFTM e sua confrontação com indicadores teoricamente referenciados. A partir dessa comparação foi possível constatar a relação existente entre as variáveis do PDI e os indicadores teóricos, ainda que na elaboração dessas variáveis tenha-se seguido uma nomenclatura diferente daquela usualmente encontrada na literatura.

Pelo exposto e considerando que a terminologia e redação usada no plano institucional não prejudicaria o entendimento da variável enquanto possível indicador, o instrumento de pesquisa ao contemplar na segunda seção a parte específica de análise dos indicadores de gestão de pessoas do PDI do IFTM, buscou preservar a redação original e o direcionamento adotado no documento institucional, realizando apenas pequenos ajustes ou desdobramentos que se mostraram pertinentes. Formatado o instrumento de pesquisa realizou-se a primeira rodada com o envio do questionário *on line* a cada especialista lembrando que a configuração final do roteiro de perguntas se baseou na junção dos indicadores de gestão de pessoas do PDI do IFTM com os indicadores teóricos conforme descrito no Quadro 17.

Quadro 17 – Roteiro de Perguntas – Primeira rodada

<b>PRIMEIRA RODADA: Seção 2 – Análise dos indicadores do PDI do IFTM</b> Qual a relevância institucional dos seguintes indicadores de gestão de pessoas. (Avaliar junto à RFPCT a relevância dos atuais indicadores de gestão de pessoas presentes no PDI do IFTM?)		<b>Tipo de questão / resultados</b>
01	Ampliar o número de servidores da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.	Escala Likert
02	Ampliar o número de servidores da Carreira de Técnico-Administrativo em Educação.	
03	Realizar exames periódicos com os servidores.	
04	Incentivar a adesão dos servidores para a realização de exames periódicos.	
05	Desenvolver programas de Qualidade de Vida.	
06	Promover atividades desportivas	
07	Promover atividades culturais	
08	Propiciar a qualificação aos servidores em cursos de formação superior (graduação)	
09	Propiciar a qualificação aos servidores em cursos de pós-graduação.	
10	Proporcionar, anualmente, capacitação e aperfeiçoamento para servidores.	
11	Ofertar bolsas de estudos/ressarcimento de mensalidades.	
12	Propiciar a participação de servidores em congressos, seminários e similares.	
13	Ofertar cursos de formação continuada aos docentes.	
14	Enviar ao exterior docentes/pesquisadores.	
15	Receber do exterior docentes/pesquisadores.	
16	Enviar ao exterior técnicos administrativos.	
17	Receber do exterior técnicos administrativos.	
<b>Seção 3 – Seleção e prioridade de indicadores teóricos e sugestão de especialistas</b>		<b>Tipo de questão / resultados</b>
18	Escala de Prioridade de Novos Indicadores - No seu ponto de vista quais indicadores de gestão de pessoas são essenciais ao desenvolvimento de uma Instituição de Ensino da RFPCT? Observação: Classifique-os por ordem de prioridade. Para facilitar use as	Ordenação por prioridade de 1 a 12.

	letras de identificação. Exemplo: 1º K - 2º H - 3º D, onde K = Reclamações trabalhista será a prioridade nº 1; H = Recrutamento e seleção será a prioridade nº 2; D = Saúde ocupacional será a prioridade nº 3). Caso tenha algum indicador que não considere essencial, basta omiti-lo na sua resposta.	
	A - Plano de sucessão de lideranças (envolvendo visão sistêmica dos gestores e formação de lideranças); B - Produtividade (envolvendo avaliação de aprendizagem e avaliação por competências); C - Satisfação no trabalho (envolvendo política de diversidade, qualidade de vida, infraestrutura e segurança no trabalho); D - Saúde ocupacional (envolvendo CISSP, PPRA, custos de prevenção em saúde, custos de benefícios); E - Absenteísmo (envolvendo todos os tipos de afastamento dos servidores, inclusive por acidente de trabalho); F - Perfil da força de trabalho (envolvendo formação, idade, sexo, tempo médio de permanência no cargo); G - Rotatividade (envolvendo admissão, desligamentos, movimentação interna e índice de retenção de talentos); H - Recrutamento e seleção (envolvendo número de colaboradores – <i>Headcount</i> - tempo de preenchimento de vaga, investimento em admissão); I - Folha de pagamento (traduz todas as despesas com o pagamento de colaboradores, incluindo os encargos legais); J - Retorno sobre investimento em treinamento (ROI em treinamento); K - Reclamações trabalhistas (envolvendo processos administrativos e judiciais); L - Clima e cultura organizacional.	
19	Deixe aqui seu comentário sobre o tema, sobre a pesquisa (sugestões e críticas serão bem vindas).	Escrita livre
<b>Seção 4 – Perfil do Especialista</b>		<b>Tipo de questão / resultados</b>
20	Indicação de gênero	
21	Faixa etária	
22	Tempo de serviço na RFEPECT	
23	Cargo de gestão ocupado na área de gestão de pessoas	
24	Tempo de gestor na área de gestão de pessoas na RFEPECT	
25	Formação	
26	Área de formação (Considerar o último grau de escolaridade)	
27	Instituição a que pertence.	Escrita livre

Fonte: Elaborado pela autora.

A taxa de resposta na primeira rodada foi de 54,25% em relação ao universo de 94 especialistas selecionados, contudo a representatividade institucional destas ausências significou 23,8%, registrando uma aderência de 32 (76,2%) das instituições da RFEPECT.

Para a segunda rodada Delphi houve o ajuste nos temos da escala likert para busca de consenso de respostas nas questões da Seção 2. Para atender a avaliação dos resultados obtidos na primeira rodada passou-se a considerar: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Nem concordo, nem discordo; 4 = Concordo parcialmente; e 5 = Concordo totalmente. Igualmente a questão 18 da Seção 3 sofreu alteração em que se apresentou o resultado da priorização dos indicadores teóricos para avaliação de concordância ou não, facultando aos respondentes justificarem em caso de discordância.

A partir da percepção dos especialistas delineada pelos resultados da primeira rodada e consequente refinamento do instrumento composto então por 19 questões apresentadas via Questionário de entrevistas plataforma online – 2<sup>a</sup> rodada. Neste momento foram solicitadas respostas às perguntas recorrentes em cada questão no sentido de expressarem sua concordância em relação aos resultados da primeira rodada com objetivo de aferir a conformidade deles de acordo com o detalhado no Quadro 18.

Quadro 18 – Roteiro de Perguntas – Segunda rodada

<b>SEGUNDA RODADA:</b> Seção 2 – Escala de importância (relevância) dos indicadores de gestão de pessoas. O resultado dos especialistas na primeira rodada da pesquisa apresentou notas entre 3,29 e 4,59 para os indicadores presentes no PDI do IFTM. As notas de cada indicador estão apresentadas nos itens de 01 e 17. Lembrando que quanto mais perto de 5 a nota obtida maior a relevância apontada para o indicador pergunta-se: Você concorda com a nota obtida pelos indicadores abaixo?	
Você concorda com a nota “X,XX” obtida neste indicador?	<b>Indicador PDI / IFTM (questões de 01 a 17)</b>
4,27	Ampliar o número de servidores da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.
4,31	Ampliar o número de servidores da Carreira de Técnico-Administrativo em Educação.
4,12	Realizar exames periódicos com os servidores.
4,24	Incentivar a adesão dos servidores para a realização de exames periódicos.
4,57	Desenvolver programas de Qualidade de Vida.
4,10	Promover atividades desportivas.
4,02	Promover atividades culturais.
4,45	Propiciar a qualificação aos servidores em curso superior.
4,57	Propiciar a qualificação aos servidores em curso de pós graduação.
4,59	Propiciar, anualmente, capacitação e aperfeiçoamento para servidores.
4,20	Ofertar bolsas de estudos/ressarcimento de mensalidades.
4,12	Propiciar a participação de servidores em congressos, seminários e similares.
4,57	Ofertar cursos de formação continuada aos docentes.
3,63	Enviar ao exterior docentes/pesquisadores.
3,65	Receber do exterior docentes/pesquisadores
3,41	Enviar ao exterior técnicos administrativos
3,29	Receber do exterior técnicos administrativos
<b>Indicadores complementares com base no referencial teórico</b>	
Você concorda com a ordem de prioridade dos indicadores de desempenho para gestão de pessoas das Instituições da RFPCT estabelecidas na primeira rodada da pesquisa?	Indicador sugerido pela revisão da literatura Escala de Prioridade de Novos Indicadores (Questão 18)
1º	Produtividade (envolvendo avaliação de aprendizagem e avaliação por competências)
2º	Satisfação no trabalho (envolvendo política de diversidade, qualidade de vida, infraestrutura e segurança no trabalho)
3º	Saúde ocupacional (envolvendo CISSP, PPRA, custos de prevenção em saúde, custos de benefícios)
4º	Perfil da força de trabalho (envolvendo formação, idade, sexo, tempo médio de permanência no cargo)
5º	Rotatividade (envolvendo admissão, desligamentos, movimentação interna e índice de retenção de talentos)
6º	Clima e cultura organizacional

7º	Recrutamento e seleção (envolvendo número de colaboradores – Headcount - tempo de preenchimento de vaga, investimento em admissão)
8º	Plano de sucessão de lideranças (envolvendo visão sistêmica dos gestores e formação de lideranças)
9º	Absenteísmo (envolvendo todos os tipos de afastamento dos servidores, inclusive por acidente de trabalho)
10º	Retorno sobre investimento em treinamento (ROI em treinamento)
11º	Folha de pagamento (traduz todas as despesas com o pagamento de colaboradores, incluindo os encargos legais)
12º	Reclamações trabalhistas (envolvendo processos administrativos e judiciais)
18 (a) - Justifique caso não tenha concordado com o resultado da ordem de prioridade dos indicadores para gestão de pessoas das instituições da RFEPECT (Questão 18).	

Fonte: Elaborado pela autora.

Na segunda rodada, submetida aos 51 especialistas que participaram da rodada anterior, observou-se a adesão de 37 especialistas ao responderem o questionário *on line*, enquanto procedimento operacional viabilizado pelo método de pesquisa adotado, significando uma taxa de retorno de 72,54% que reflete uma participação de 71,87% das instituições da RFEPECT com gestores participantes da primeira rodada.

Dedica-se o próximo capítulo à descrição e análise dos resultados da pesquisa de campo realizada pelo método Delphi Político.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados obtidos serão realizadas de forma evolutiva nas seções que se seguem, observando os passos da pesquisa de campo descritos no Capítulo 3 (Aspectos Metodológicos).

### 4.1. PERFIL DOS RESPONDENTES

Inicia-se a análise pela Seção 4 do instrumento de pesquisa direcionado ao levantamento de características sociodemográficas e funcionais do grupo de gestores especialistas (Tabela 1), todos servidores públicos federais, ocupantes de cargos públicos de uma das duas carreiras que compõe o quadro de servidores ativo-permanente das instituições da RFEPECT (carreira de magistério do EBTT ou carreira de TAE).

A primeira rodada foi finalizada com opinião de 51 especialistas de 32 instituições da RFEPECT. A distribuição na primeira variável da Tabela 1 demonstra, em relação ao gênero, o predomínio do sexo feminino com a participação de 27 mulheres e 24 homens. Para facilitar a interpretação dos dados relativos à idade foi estabelecido para a segunda variável da Tabela 1, um conjunto de dez faixas etárias. Os resultados apontam que a maior concentração de especialistas, 13 gestores, se encontra na faixa etária de 30 a 34 anos seguida de 12 gestores com idade entre 35 e 39 anos, oito na faixa de 40 a 44 anos, seis entre 50 e 54 anos, quatro em cada uma das faixas de 25 a 29 anos e de 55 a 59 anos, três com idade entre 45 e 49 anos, um com idade acima de 60 anos e nenhum com idade igual ou inferior a 24 anos de idade.

Para aferir o tempo de serviço na RFEPECT houve o agrupamento dos períodos em nove faixas demarcadas a cada cinco anos sendo a primeira fixada para o período de 0 a 4 anos destinando-se a última para aqueles com mais de 40 anos de serviço. A faixa que agregou o maior número de especialistas computou 22 respondentes com vínculo pelo período de 5 a 9 anos. Interessante o registro de um especialista com mais de 40 anos de serviço. O tempo dos demais especialistas se encontra representada na terceira variável da Tabela 1.

A quarta variável da Tabela 1 tratou dos dados relativos ao tipo de cargo ocupado dentro das estruturas das instituições e apontou uma maior concentração de gestores especialistas, 24, no cargo de Diretor situado no terceiro nível de hierarquia nas IFE's. Apenas sete se encontram no segundo nível (Pró-Reitor) posicionando-se os demais em cargos de níveis hierárquicos de caráter operacional.

Na quinta variável, tempo de atuação como gestor na área de gestão de pessoas,

adotou-se o mesmo agrupamento de faixa temporal usado em relação ao tempo de serviço na RFEPCT. Observa-se nos resultados registrados na Tabela 1 que 25, quase a metade dos especialistas, possuem no máximo 4 anos de gestão, seguido por 16 deles com tempo variável entre 5 e 9 anos se encontrando os demais com tempo acima de 10 e abaixo de 30 anos.

Tabela 1 – Detalhamento dos dados sociodemográficos e funcionais dos especialistas

Variável	Descrição	Frequência absoluta	Frequência relativa %
Gênero	Masculino	24	47,10
	Feminino	27	52,90
Idade	Até 19 anos	0	0,00
	20 a 24 anos	0	0,00
	25 a 29 anos	4	7,80
	30 a 34 anos	13	25,50
	35 a 39 anos	12	23,50
	40 a 44 anos	8	15,70
	45 a 49 anos	3	5,90
	50 a 54 anos	6	11,80
	55 a 59 anos	4	7,80
	Acima de 60 anos	1	2,00
Tempo de serviço	0 a 4 anos	6	11,80
	5 a 9 anos	22	43,10
	10 a 14 anos	7	13,70
	15 a 19 anos	2	3,90
	20 a 24 anos	5	9,80
	25 a 29 anos	3	5,90
	30 a 34 anos	5	9,80
	35 a 39 anos	0	0,00
	Acima de 40 anos	1	2,00
	Assessor	0	0,00
Cargo de gestão de pessoas	Chefe	4	7,80
	Coordenador	13	25,50
	Coordenador Geral	2	3,90
	Gerente	1	2,00
	Diretor	24	47,10
	Superintende	0	0,00
	Pró-Reitor	7	13,70
Tempo de gestor na área de gestão de pessoas	0 a 4 anos	25	49,00
	5 a 9 anos	16	31,40
	10 a 14 anos	3	5,90
	15 a 19 anos	3	5,90
	20 a 24 anos	2	3,90
	25 a 29 anos	2	3,90
	30 a 34 anos	0	0,00
	35 a 39 anos	0	0,00
	Acima de 40 anos	0	0,00
	Ensino médio	2	3,90
Formação	Graduação	13	25,50
	Aperfeiçoamento	0	0,00
	Especialização	27	52,90
	Mestrado	11	21,60
	Doutorado	0	0,00
	Pós-doutorado	0	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se em relação à formação dos respondentes o predomínio do grau de especialista possuído por 27 gestores. Entre os demais, 13 são graduados, 11 são mestres e dois possuem nível médio de ensino conforme ilustrado pela sexta e última variável da Tabela 1. A expressiva qualificação dos servidores pode ser explicada pelo fato dos planos de carreiras a que se submetem os servidores da RPEPCT preverem incentivos remuneratórios vinculados à formação.

Em relação à área de conhecimento da formação, a administração e a gestão de pessoas apresenta sete especialistas cada, seguidos pelo direito com seis, gestão pública com cinco, gestão e informática com três cada uma e educação e economia com dois em cada. Os demais apresentam formação em ciências contábeis, pedagogia, enfermagem, engenharia de produção, controladoria, estatística, geografia, gestão ambiental, gestão de conhecimento, gestão em turismo, gestão por competência, letras, engenharia de segurança do trabalho e política social.

Identificado o perfil dos gestores especialistas, apresentam-se nas próximas seções o desenvolvimento da pesquisa de campo (esquema da Figura 5) e respectivos resultados obtidos pelas rodadas de submissão do instrumento de pesquisa de acordo com os procedimentos indicados pelo método Delphi.

#### **4.2. PASSO 1 – CONCEITUAL COMPLEMENTAR**

Inicialmente desenvolveu-se na pesquisa o que se convencionou chamar Passo 1 – Conceitual Complementar descrito no Quadro 19. Neste momento houve a elaboração do referencial de indicadores com base em indicadores de desempenho para gestão de pessoas encontrados na revisão teórica.

Esclarece-se que alguns destes indicadores de base teórica tiveram que ser agrupados em função da pertinência e afinidade. Entre aqueles sugeridos pela literatura e destacam-se aqueles abordados por Assis (2012) e Pomi (2002), conforme quadros 08 e 09, a partir dos quais se elegeram doze indicadores a serem analisados e priorizados pelos especialistas na perspectiva de complementariedade aos existentes no PDI do IFTM apresentados como padrão, cujo resultado subsidiará a construção da proposta de modelo resultado desta pesquisa.

Quadro 19 – Passo 1 – Conceitual Complementar

<b>PASSO 1 – CONCEITUAL COMPLEMENTAR</b>	
Sugestão de indicadores com base no referencial teórico confrontado com o PDI do IFTM	
<b>Identificação</b>	<b>Descrição do indicador teórico (Questão 18)</b>
A	Plano de sucessão de lideranças (envolvendo visão sistêmica dos gestores e formação de lideranças)
B	Produtividade (envolvendo avaliação de aprendizagem e avaliação por competências)
C	Satisfação no trabalho (envolvendo política de diversidade, qualidade de vida, infraestrutura e segurança no trabalho)
D	Saúde ocupacional (envolvendo CISSP, PPRA, custos de prevenção em saúde, custos de benefícios)
E	Absenteísmo (envolvendo todos os tipos de afastamento dos servidores, inclusive por acidente de trabalho)
F	Perfil da força de trabalho (envolvendo formação, idade, sexo, tempo médio de permanência no cargo)
G	Rotatividade (envolvendo admissão, desligamentos, movimentação interna e índice de retenção de talentos)
H	Recrutamento e seleção (envolvendo número de colaboradores – <i>Headcount</i> - tempo de preenchimento de vaga, investimento em admissão)
I	Folha de pagamento (traduz todas as despesas com o pagamento de colaboradores, incluindo os encargos legais)
J	Retorno sobre investimento em treinamento (ROI em treinamento)
K	Reclamações trabalhistas (envolvendo processos administrativos e judiciais)
L	Clima e cultura organizacional

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Assis (2012) e Pomi (2002).

#### 4.3. PASSO 2 – RELAÇÃO CONCEITUAL

No Quadro 20 encontra-se aquele que se denominou neste estudo de Passo 2 – Relação Conceitual cuja origem assenta suas bases na junção do padrão de indicadores do PDI do IFTM com os achados literários consubstanciados no Passo 1 – Conceitual Complementar, conforme estabelecido nesta pesquisa. O Passo 2 – Relação Conceitual subsidiou a elaboração do instrumento de pesquisa submetido ao grupo de especialistas para análise e avaliação na primeira rodada de aplicação do método Delphi, de acordo com o PDI do IFTM e achados teóricos.

Quadro 20 – Passo 2 – Relação Conceitual

<b>PASSO 2 – RELAÇÃO CONCEITUAL</b>	
Indicadores presentes no PDI do IFTM + Indicadores teóricos	
<b>Indicador PDI / IFTM (questões de 01 a 17)</b>	
01	Ampliar o número de servidores da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.
02	Ampliar o número de servidores da Carreira de Técnico-Administrativo em Educação.
03	Realizar exames periódicos com os servidores.
04	Incentivar a adesão dos servidores para a realização de exames periódicos.
05	Desenvolver programas de Qualidade de Vida.
06	Promover atividades desportivas.
07	Promover atividades culturais.
08	Propiciar a qualificação aos servidores em curso superior.
09	Propiciar a qualificação aos servidores em curso de pós graduação.
10	Propiciar, anualmente, capacitação e aperfeiçoamento para servidores.
11	Ofertar bolsas de estudos/ressarcimento de mensalidades.
12	Propiciar a participação de servidores em congressos, seminários e similares.
13	Ofertar cursos de formação continuada aos docentes.
14	Enviar ao exterior docentes/pesquisadores.
15	Receber do exterior docentes/pesquisadores
16	Enviar ao exterior técnicos administrativos
17	Receber do exterior técnicos administrativos
<b>Indicadores teóricos (questão 18 – alíneas A a L)</b>	
A	Plano de sucessão de lideranças (envolvendo visão sistêmica dos gestores e formação de lideranças)
B	Produtividade (envolvendo avaliação de aprendizagem e avaliação por competências)
C	Satisfação no trabalho (envolvendo política de diversidade, qualidade de vida, infraestrutura e segurança no trabalho)
D	Saúde ocupacional (envolvendo CISSP, PPRA, custos de prevenção em saúde, custos de benefícios)
E	Absenteísmo (envolvendo todos os tipos de afastamento dos servidores, inclusive por acidente de trabalho)
F	Perfil da força de trabalho (envolvendo formação, idade, sexo, tempo médio de permanência no cargo)
G	Rotatividade (envolvendo admissão, desligamentos, movimentação interna e índice de retenção de talentos)
H	Recrutamento e seleção (envolvendo número de colaboradores – <i>Headcount</i> - tempo de preenchimento de vaga, investimento em admissão)
I	Folha de pagamento (traduz todas as despesas com o pagamento de colaboradores, incluindo os encargos legais)
J	Retorno sobre investimento em treinamento (ROI em treinamento)
K	Reclamações trabalhistas (envolvendo processos administrativos e judiciais)
L	Clima e cultura organizacional

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.4. PASSO 3 – CONCEITUAL VALIDADO

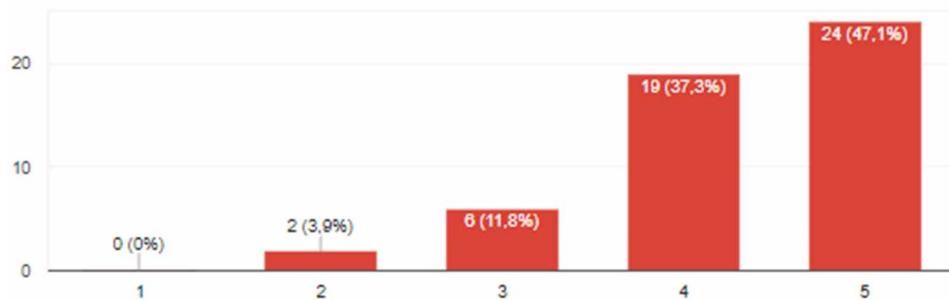
Resultante da aplicação do método Delphi Político, nominou-se para fins desta pesquisa como Passo 3 – Conceitual Validado, dividido em dois momentos de execução e que tem por finalidade expressar a opinião dos especialistas tanto em relação aos indicadores de pessoal do PDI do IFTM como em relação aos indicadores teóricos de desempenho para gestão de pessoas pela literatura referendados.

#### 4.4.1. PRIMEIRA RODADA

Detalha-se a seguir os resultados proporcionados pela adoção e utilização do método Delphi, especificamente em relação às Seções 2 e 3 do instrumento de pesquisa. Os gestores responderam na Seção 2 da primeira rodada a 17 questões fechadas que tiveram por objetivo avaliar a escala de importância das variáveis dos indicadores de gestão de pessoas existentes no PDI do IFTM

Observa-se no Gráfico 18 que a ampliação dos servidores da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico foi considerada extremamente relevante para 24 dos especialistas, muito relevante para 19, de média relevância para seis e pouco relevante para dois, não se registrando nenhuma opinião no sentido do indicador não ser relevante de maneira que o indicador alcançou uma média de 4,27 situando-se o indicador mais próximo do conceito de muito relevante.

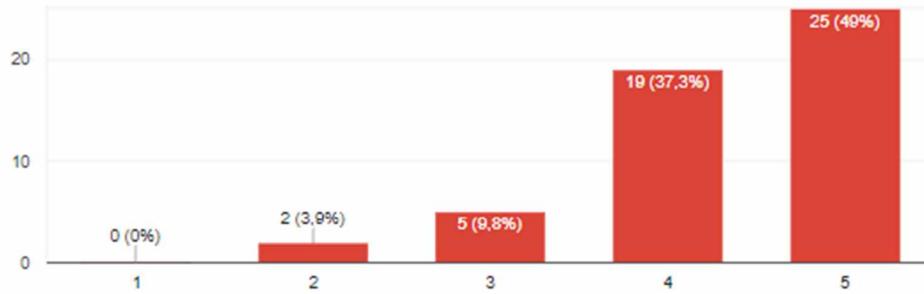
Gráfico 18 – Ampliar o número de servidores da Carreira de Magistério do EBTT



Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 19 encontra-se o resultado averiguado para o indicador de ampliação dos servidores técnico administrativo em educação que com média 4,31 pode-se dizer que teve avaliação no patamar indicativo de muito relevante com 25 dos especialistas considerando-o extremamente relevante, 19 como muito relevante, cinco como de média relevância e dois como pouco relevantes. Novamente não houve registro que classificasse a variável como irrelevante.

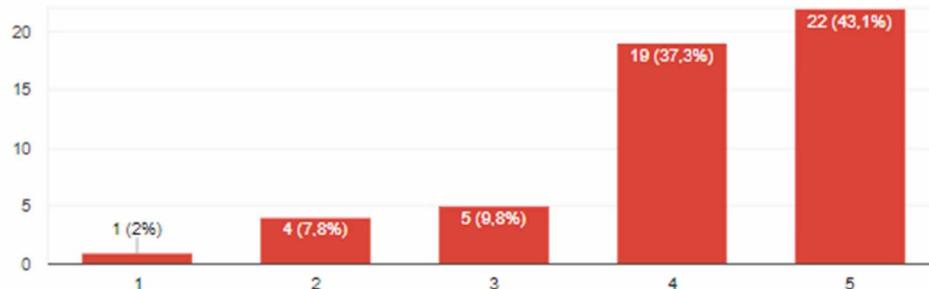
Gráfico 19 – Ampliar o número de servidores da Carreira de TAE



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre a realização de exames periódicos pelos servidores 22 classificaram esse indicador como extremamente relevante, 19 como muito relevante, cinco como sendo de relevância média, quatro como de pouca relevância, sendo que para um especialista o indicador não apresenta nenhuma relevância conforme Gráfico 20. Contudo a média alcançada de 4,12 coloca-o como muito relevante.

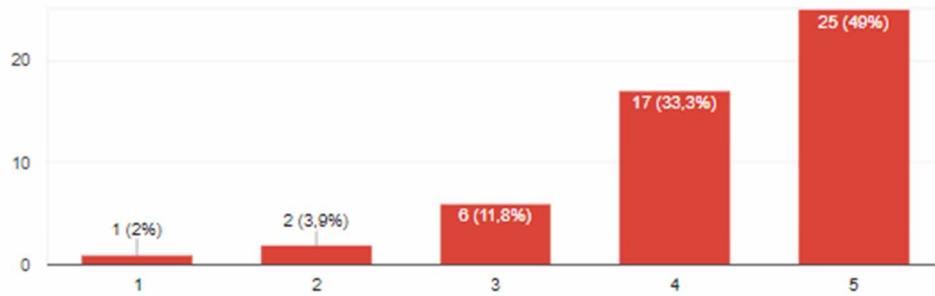
Gráfico 20 – Realização de exames periódicos pelos servidores



Fonte: Dados da pesquisa.

Como desdobramento da variável de realização dos exames periódicos, a avaliação do indicador relativo ao incentivo à adesão dos servidores para a realização destes exames apresenta seu resultado no Gráfico 21. Para 25 especialistas o indicador é extremamente relevante, para 17 ele é muito relevante, para seis é de média relevância, para dois é de pouca relevância e para um é irrelevante. Em termos de média a nota alcançada foi de 4,24 colocando-o como muito relevante.

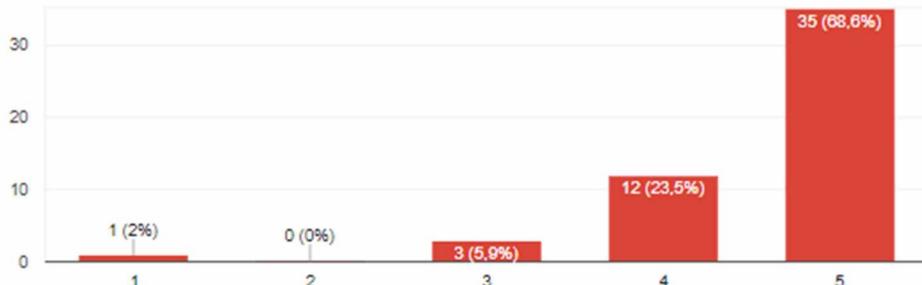
Gráfico 21 – Incentivar a adesão dos servidores para a realização de exames periódicos



Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão sobre qualidade de vida 35 consideraram extremamente relevante o desenvolvimento destes programas, 12 como muito relevante, três como relevância média e para um ele é irrelevante. Não houve registro de classificação como pouco relevante conforme demonstra o Gráfico 22. Nota-se que a média para o indicador foi de 4,57 classificando-o como extremamente relevante.

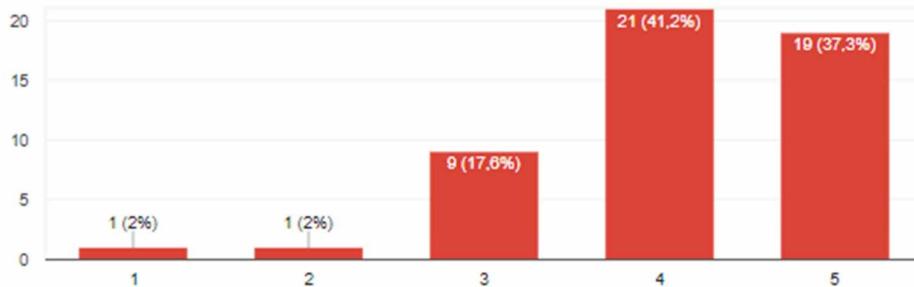
Gráfico 22 – Desenvolver programas de Qualidade de Vida



Fonte: Dados da pesquisa.

Inserida na qualidade de vida o indicador de atividades desportivas do Gráfico 23 apresenta 19 avaliações de extremamente relevante, 21 de muito relevante, nove de relevância média e uma de pouco relevante ou sem nenhuma relevância compondo ao final a média 4,10 situando o indicador por proximidade como muito relevante.

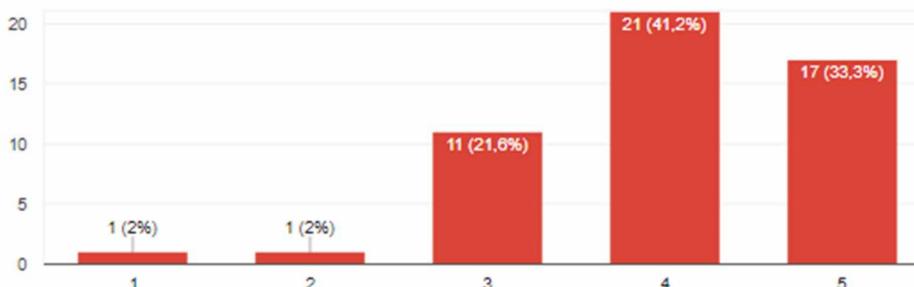
Gráfico 23 – Promover atividades desportivas



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a atividades culturais para 17 dos especialistas, de acordo com o Gráfico 24, elas são extremamente relevantes, para 21 muito relevantes, de média relevância para 11, sendo que um especialista avaliou como de pouca relevância e um como de nenhuma relevância, situando a média do indicador em 4,1 caracterizando-o como muito relevante.

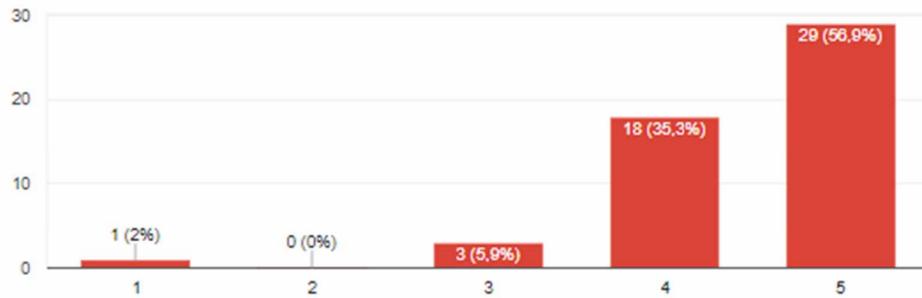
Gráfico 24 – Promover atividades culturais



Fonte: Dados da pesquisa.

Abrindo os indicadores inerentes a treinamento e desenvolvimento tem-se pelo Gráfico 25 que 29 dos especialistas consideraram extremamente relevante propiciar qualificação aos servidores em cursos de nível superior. Para 18 é muito relevante e para três é de média relevância. Apesar de nenhum especialista ter considerado como pouco relevante houve uma classificação do indicador como irrelevante. A média apurada de 4,45 coloca o indicador na categoria de muito relevante.

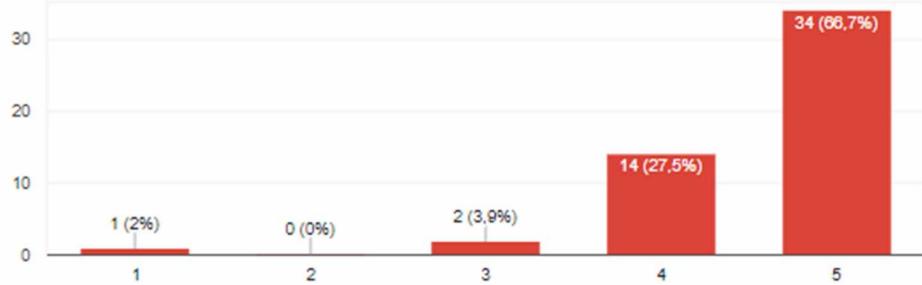
Gráfico 25 – Propiciar qualificação aos servidores em curso superior



Fonte: Dados da pesquisa.

A seu turno a oferta de qualificação em cursos de pós-graduação conforme ilustra o Gráfico 26 foi considerada por 34 como extremamente relevante, 14 classificaram-na como muito relevante, dois como de média relevância, nenhum registro para pouca relevância ainda que um especialista tenha classificado-o como irrelevante. A média atingida de 4,57 posiciona o indicador por critério de proximidade e arredondamento matemático como extremamente relevante.

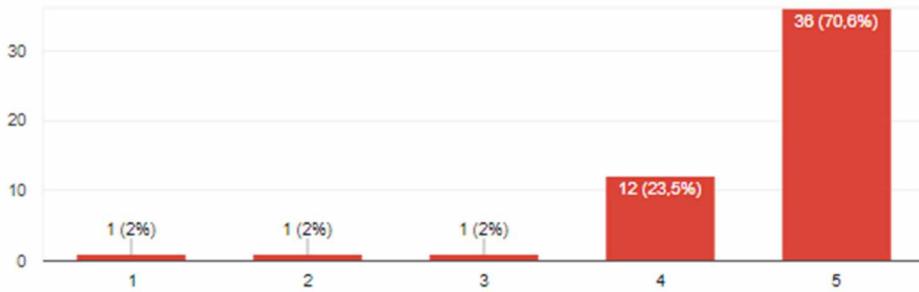
Gráfico 26 – Propiciar qualificação aos servidores em curso de pós-graduação



Fonte: Dados da pesquisa.

Propiciar capacitação e aperfeiçoamento anual aos servidores foi avaliado como extremamente relevante por 36 especialistas, ressalte-se que foi o indicador que apresentou maior número de ocorrências nessa classificação. Consideraram-no como muito relevante 12 respondentes sendo que relevância média, pouca ou nenhuma relevância teve cada um, uma indicação. O alto percentual de classificação como extremamente relevante como demonstra o Gráfico 27 acabou por gerar a maior média final igual a 4,59 colocando o indicador como extremamente relevante.

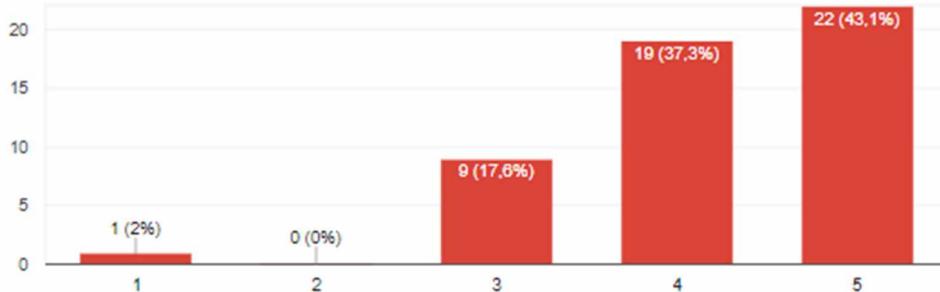
Gráfico 27 – Propiciar, anualmente, capacitação e aperfeiçoamento para servidores



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à oferta de bolsas de estudos ou o ressarcimento de mensalidades o Gráfico 28 aponta que 22 avaliaram-na como de extrema relevância, 19 como de muita relevância, nove como de média relevância. Nenhum registro para pouca relevância ainda que para um especialista o item seja irrelevante. A média obtida de 4,20 confere classificação ao item como muito relevante.

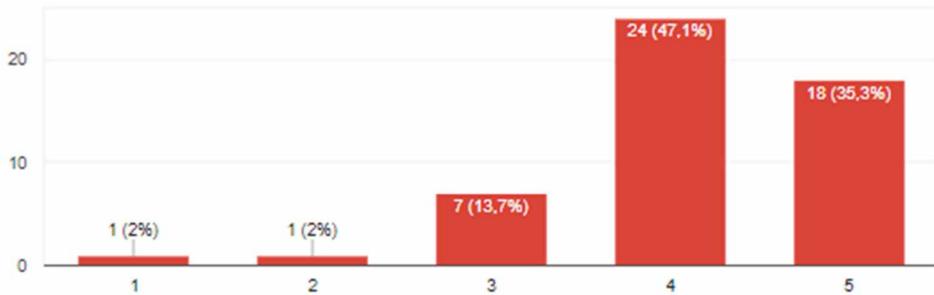
Gráfico 28 – Ofertar bolsas de estudos / ressarcimento de mensalidades



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à participação de servidores em congressos, seminários e similares, 18 avaliaram-no como extremamente relevante, 24 como muito relevante, sete como de relevância média e um como de pouca ou como de nenhuma relevância consoante detalhamento constante do Gráfico 29. Registra-se a média 4,12, ou seja, o indicador foi apontado como muito relevante pelos especialistas.

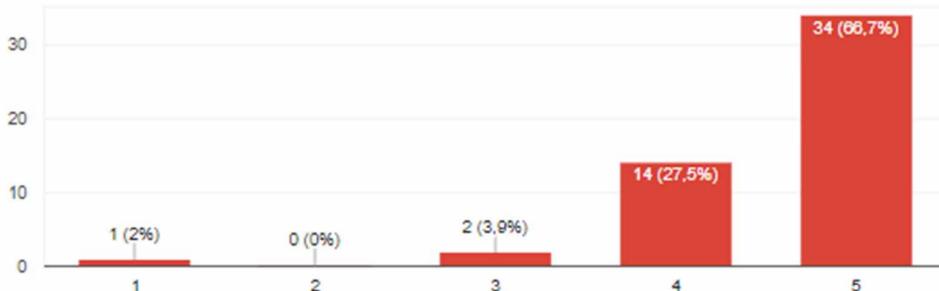
Gráfico 29 – Propiciar a participação de servidores em congressos, seminários e similares



Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda na categoria de treinamento e desenvolvimento de pessoal demonstra o Gráfico 30 que a questão relativa a ofertar cursos de formação continuada aos docentes obteve 34 avaliações como extremamente relevante, 14 como muito relevante, duas como de média relevância, zero indicação para pouca relevância e uma para irrelevante, ficando a média do indicador com escore 4,57 de extremamente relevante.

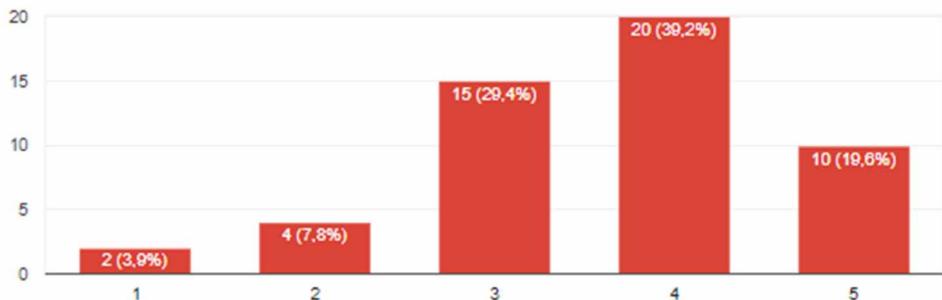
Gráfico 30 – Ofertar cursos de formação continuada aos docentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Enviar ao exterior docentes / pesquisadores, conforme Gráfico 31, foi considerado extremamente relevante por 10 especialistas, muito relevante por 20, de relevância média por 15, pouco relevante para quatro e irrelevante para dois. A média obtida foi de 3,63, portanto abaixo de 4,0, mas pelo critério de arredondamento e proximidade adotado o indicador se classifica como muito relevante.

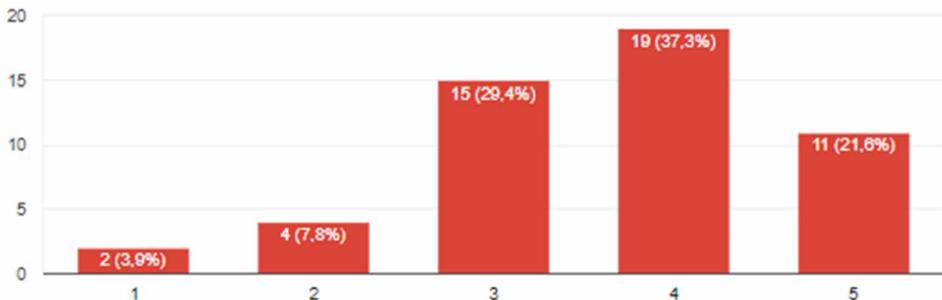
Gráfico 31 – Enviar ao exterior docentes / pesquisadores



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre receber do exterior docentes / pesquisadores o Gráfico 32 aponta que 11 especialistas avaliaram o item como extremamente relevante, 19 como muito relevante, 15 como de relevância média, quatro como pouco relevantes e dois como irrelevantes, ficando a média do indicador em 3,65 o que significa sua classificação como muito relevante.

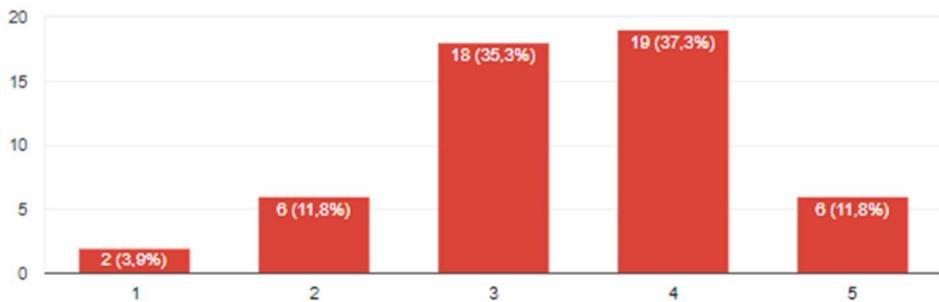
Gráfico 32 – Receber do exterior docentes / pesquisadores



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a enviar ao exterior técnicos administrativos seis especialistas indicaram o item como extremamente relevante, 19 como muito relevante, 18 como de média relevância, seis como pouco relevante e dois como irrelevantes conforme demonstra o Gráfico 33. As avaliações levaram o indicador a computar a média de 3,41 o que significa classificação como de média relevância.

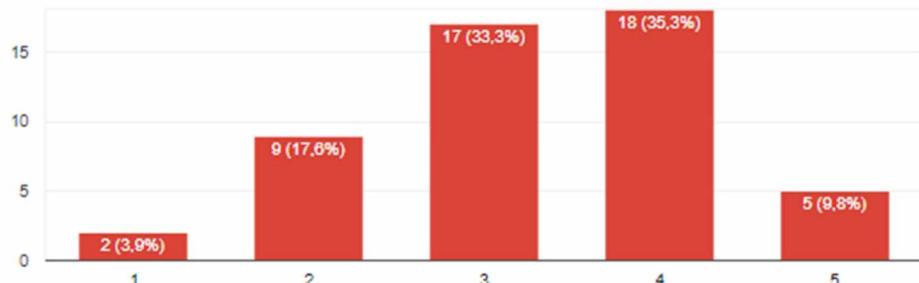
Gráfico 33 – Enviar ao exterior técnicos administrativos



Fonte: Dados da pesquisa.

Fechando a Seção 2 tem-se a avaliação relativa à variável de receber do exterior técnicos administrativos a qual foi considerada extremamente relevante por cinco dos especialistas, muito relevante por 18, de média relevância por 17, pouco relevante por nove e irrelevante por dois dos especialistas conforme detalhado no Gráfico 34. A média para o indicador ficou em 3,29, ou seja, de relevância média.

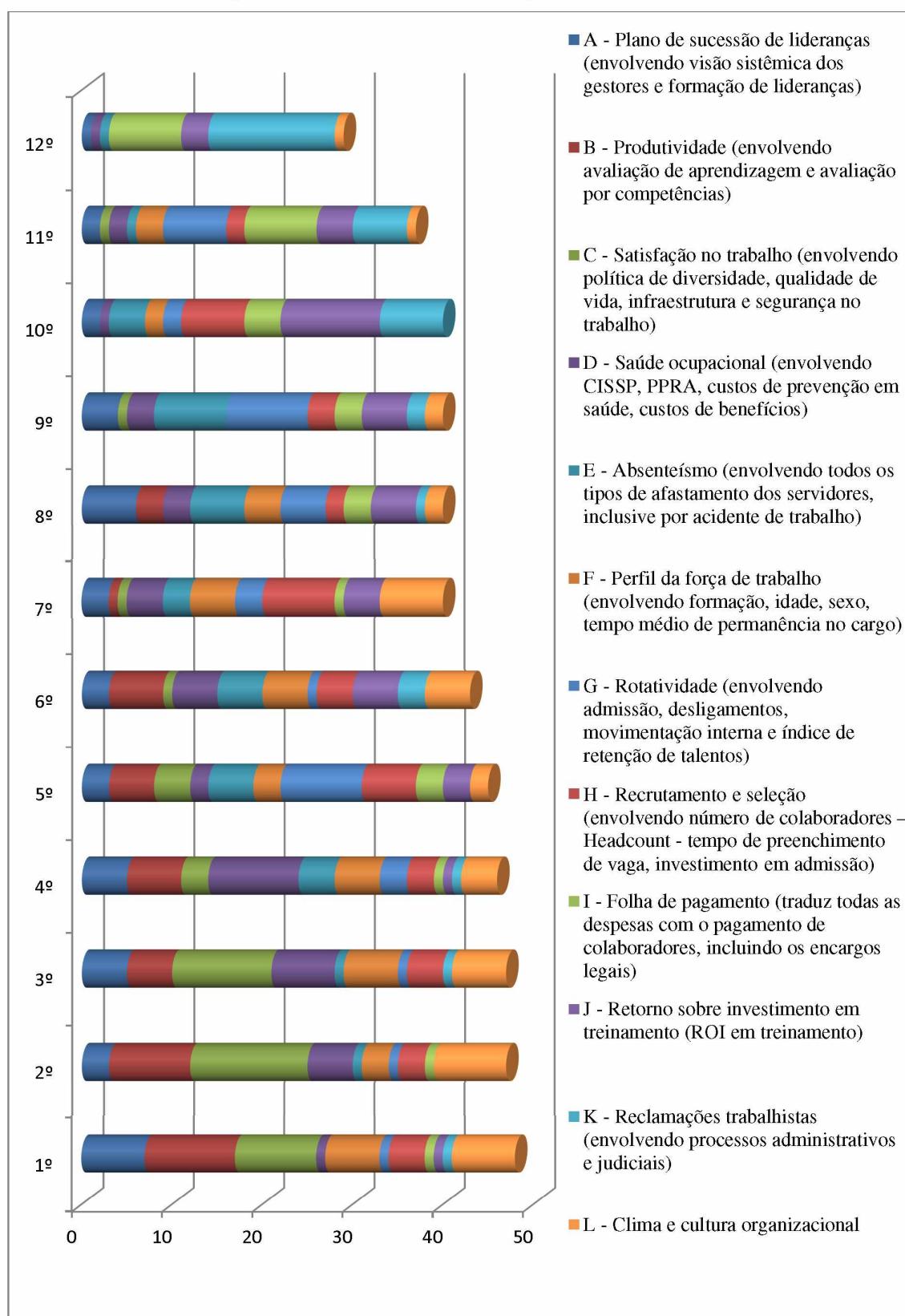
Gráfico 34 – Receber do exterior técnicos administrativos



Fonte: Dados da pesquisa.

Já na Seção 3 da primeira rodada os especialistas foram motivados a analisarem um grupo de doze indicadores referenciados pela literatura buscando assim uma reflexão sobre serem os mesmos essenciais à gestão de pessoas de uma IFE da RFEPCT e ainda estabelecer uma escala por ordem de prioridade destes indicadores como complementares àqueles presentes no PDI do IFTM cujo resultado se encontra ilustrado no Gráfico 35. Esclarece-se que ao especialista foi facultado omitir na sua priorização qualquer indicador que não considerasse essencial.

Gráfico 35 – Escala de prioridade de indicadores complementares



Fonte: Dados da pesquisa.

Na avaliação individual dos indicadores alguns receberam maior número de citações em posições anteriores à sua classificação final, mas menor em relação àquele classificado na posição conforme se verifica no resultado global do indicador em cada ponto da escala de prioridade de acordo com detalhamento contido no Apêndice B – Resultado global do indicador nos pontos da escala. Registram-se ainda indicadores com mesmo número de citações e para estes casos o critério de desempate adotado para definição da classificação levou em conta o resultado acumulado pelo indicador nas posições antecedentes.

Complementarmente apresenta-se na Tabela 2 o detalhamento da prioridade estabelecida pelos especialistas e o cômputo da frequência do indicador em relação à projeção final aferida.

Tabela 2 – Detalhamento da frequência de resultado da escala de prioridade

Prioridade	Descrição do indicador	Frequência absoluta	Frequência relativa %
1º	Produtividade (envolvendo avaliação de aprendizagem e avaliação por competências)	10	19,6
2º	Satisfação no trabalho (envolvendo política de diversidade, qualidade de vida, infraestrutura e segurança no trabalho)	13	25,49
3º	Saúde ocupacional (envolvendo CISSP, PPRa, custos de prevenção em saúde, custos de benefícios)	7	13,72
4º	Perfil da força de trabalho (envolvendo formação, idade, sexo, tempo médio de permanência no cargo)	5	9,8
5º	Rotatividade (envolvendo admissão, desligamentos, movimentação interna e índice de retenção de talentos)	9	17,64
6º	Clima e cultura organizacional	5	9,8
7º	Recrutamento e seleção (envolvendo número de colaboradores – Headcount - tempo de preenchimento de vaga, investimento em admissão)	8	15,68
8º	Plano de sucessão de lideranças (envolvendo visão sistêmica dos gestores e formação de lideranças)	6	11,76
9º	Absenteísmo (envolvendo todos os tipos de afastamento dos servidores, inclusive por acidente de trabalho)	9	17,64
10º	Retorno sobre investimento em treinamento (ROI em treinamento)	11	21,56
11º	Folha de pagamento (traduz todas as despesas com o pagamento de colaboradores, incluindo os encargos legais)	8	15,68
12º	Reclamações trabalhistas (envolvendo processos administrativos e judiciais)	14	27,45

Fonte: Dados da pesquisa.

Compôs ainda a Seção 3 da primeira rodada uma questão de escrita livre com vistas a apurar as impressões, sugestões e críticas dos especialistas sobre o assunto abordado.

Observam-se pelas respostas o predomínio de opinião quanto à relevância do tema de pesquisa tanto para a gestão de pessoas como para as instituições da RFPCT em aspectos fundamentais à gestão como planejamento, acompanhamento, e aprimoramento dos serviços prestados pelas IFEs da RFPCT. Entre outros aspectos levantados destacam-se a possibilidade de: subsidiar o planejamento inerente às ações da área de gestão de pessoas; diagnosticar a situação e a viabilidade de aplicação dos resultados em outras instituições da rede; identificar prioridades para a área além de facilitar a mensuração do desempenho e colaborar para a eficiência da gestão. Encontra-se no Apêndice C a transcrição de sugestões e críticas apresentadas pelos especialistas na 1<sup>a</sup> rodada.

#### **4.4.2. SEGUNDA RODADA**

A aplicação do instrumento de pesquisa foi submetida a uma segunda rodada de avaliação pelos especialistas em consonância com o método adotado neste estudo. Nesta etapa o questionário disponibilizado aos 51 especialistas que participaram da primeira rodada registrou uma taxa de retorno de 72,54% com resposta de 37 gestores de 23 instituições da rede.

A realização desta etapa além de oportunizar feedback aos participantes sobre a primeira rodada do instrumento de pesquisa tem por objetivo levar os especialistas à reflexão e análise dos resultados iniciais e a expressarem sua opinião em relação à eles.

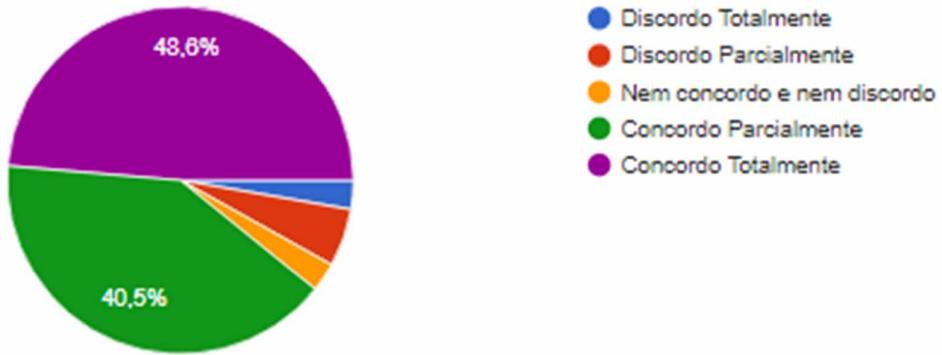
Apresentam-se na sequência os resultados da segunda rodada de aplicação do instrumento composto por três seções sendo a primeira destinada a apresentação do estudo, a segunda cuidou de apresentar os resultados relativos aos 17 indicadores do PDI do IFTM se encontrando na terceira e última a escala de prioridade resultante da percepção dos especialistas na primeira rodada.

Verifica-se nas questões da Seção 2 a média final apurada para cada uma das questões inerentes aos indicadores do PDI do IFTM sobre a qual os especialistas foram solicitados a responderem à pergunta: Você concorda com a nota “X” obtida neste indicador?

Desta maneira o Gráfico 36 aponta que 18 especialistas concordaram totalmente com a nota 4,27 indicativa de muito relevante para o indicador de ampliação do número de servidores da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, 15 concordaram parcialmente, um nem concordou e nem discordou, dois discordaram

parcialmente e um discordou totalmente. Tais avaliações confirmam o indicador como muito relevante.

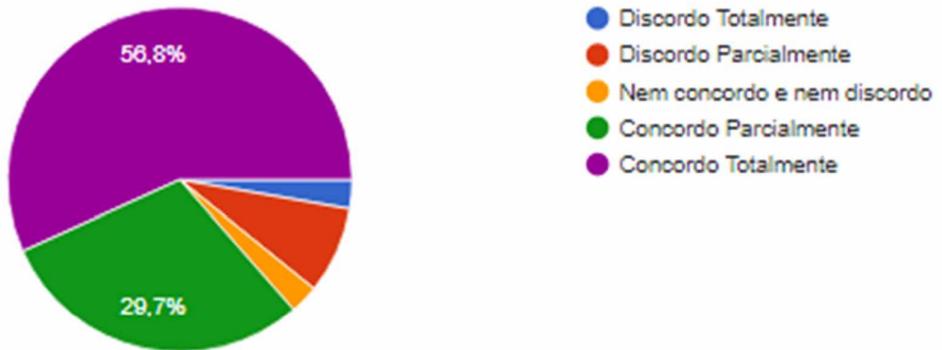
Gráfico 36 – Ampliar o número de servidores de Magistério do EBTT. Nota da 1<sup>a</sup> rodada: 4,27



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à ampliação do número de cargos da Carreira de Técnico-Administrativo em Educação o Gráfico 37 aponta que 21 especialistas concordaram totalmente com a nota 4,31 obtida pelo indicador, 11 concordaram parcialmente, um deles nem concordou e nem discordou, três discordaram parcialmente e um discordou totalmente. Ainda que tenha ocorrido uma pequena variação na média apurada nesta rodada que ficou em 4,3 o fato não altera a classificação do indicador como muito relevante.

Gráfico 37 – Ampliar o número de servidores TAE. Nota da 1<sup>a</sup> rodada: 4,31

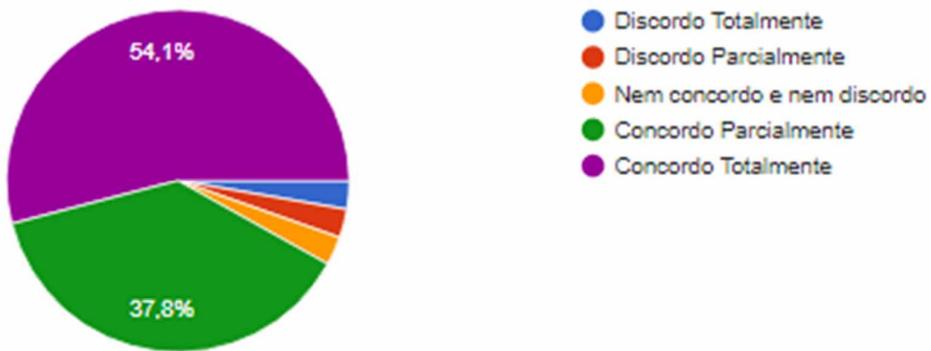


Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange à realização de exames periódicos pelos servidores 20 concordaram totalmente com a nota de 4,12, 14 concordaram parcialmente enquanto que um deles nem

concordou e nem discordou, ou então discordou parcial ou totalmente conforme ilustrado no Gráfico 38. Em relação à média final a nota computada foi de 4,38, superior à anterior, reafirmando a condição de muito relevante para o indicador.

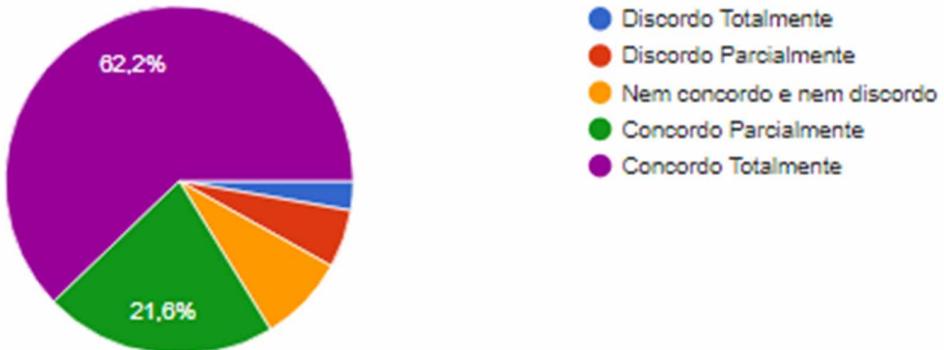
Gráfico 38 – Realização de exames periódicos pelos servidores. Nota da 1<sup>a</sup> rodada: 4,12



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto a incentivar a adesão dos servidores para a realização de exames periódicos observa-se pelo Gráfico 39 que 23 dos especialistas concordaram totalmente com a nota 4,24, oito concordaram parcialmente, três nem concordaram e nem discordaram, dois discordaram parcialmente e um discordou totalmente. A nota resultante na segunda rodada de 4,35 apresentou um ligeiro acréscimo legitimando a permanência do indicador na categoria de muito relevante.

Gráfico 39 – Incentivar a adesão dos servidores para a realização de exames periódicos. Nota da 1<sup>a</sup> rodada: 4,24

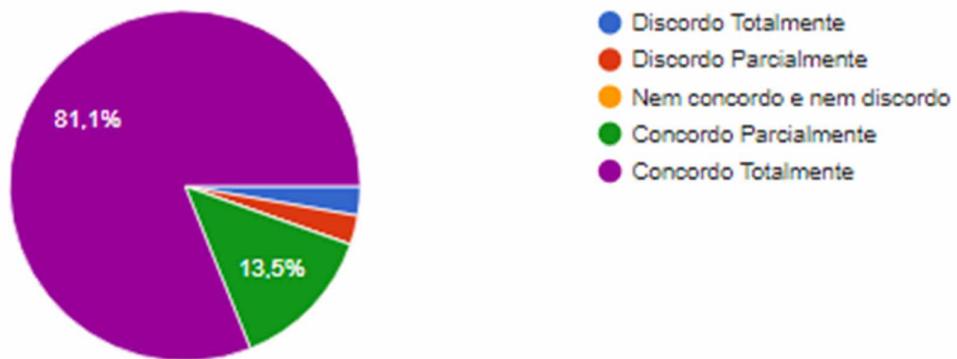


Fonte: Dados da pesquisa.

A nota de 4,57 computada para o desenvolvimento de programas de qualidade de vida

na primeira rodada recebeu conformidade de total concordância por parte de 30 especialistas, parcial concordância por cinco e ainda uma manifestação pela discordância parcial e uma pela discordância total. Conforme Gráfico 40 não houve nenhum registro de neutralidade (nem concordo e nem discordo) e a nota aferida na rodada foi de 4,67%, dez pontos percentuais acima da anterior confirmando o indicador como extremamente relevante.

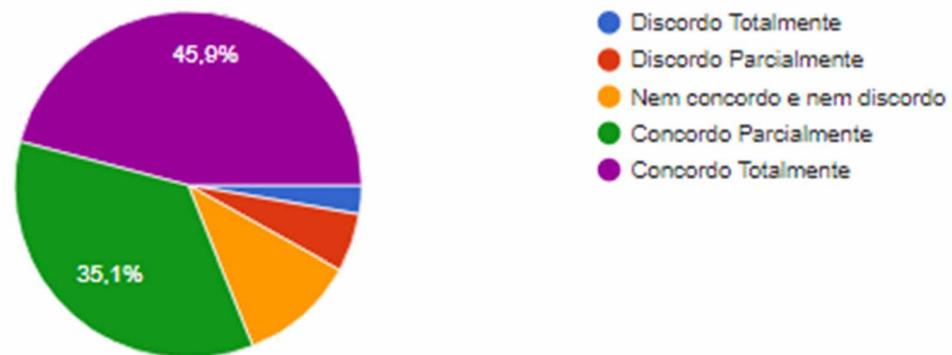
Gráfico 40 – Desenvolver programas de Qualidade de Vida. Nota da 1<sup>a</sup> rodada: 4,57



Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão inerente a atividades desportivas a nota inicial de 4,10 obteve, conforme Gráfico 41, concordância total por parte de 17 especialistas, concordância parcial de 13, quatro deles nem concordaram e nem discordaram, dois concordaram parcialmente e um discordou totalmente compondo a nota de 4,16% na etapa de validação. Apesar do ligeiro acréscimo na média final o item continuou categorizado como muito relevante.

Gráfico 41 – Promover atividades desportivas. Nota da 1<sup>a</sup> rodada: 4,10

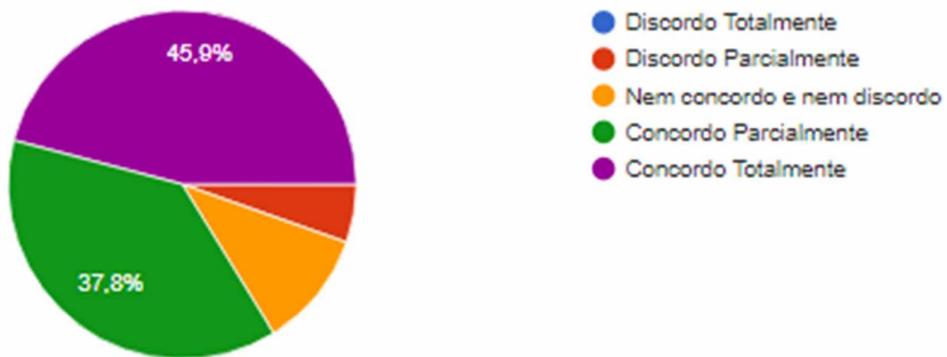


Fonte: Dados da pesquisa.

Para o indicador de atividades culturais promovidas o Gráfico 42 demonstra que a nota

4,02 da primeira rodada apresentou total concordância por parte de 17 especialistas e concordância parcial por parte de 14. Quatro deles nem concordaram e nem discordaram e dois discordaram parcialmente, não apresentando nenhum registro de total discordância. A média resultante foi de 4,24 indicando uma alta na valoração final consolidando a classificação como muito relevante.

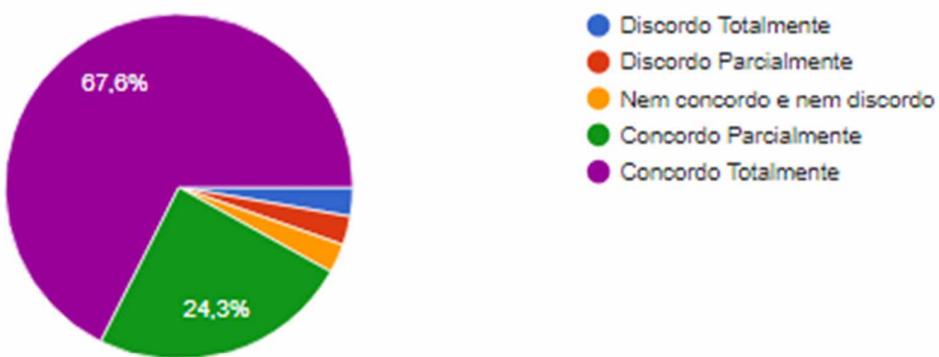
Gráfico 42 – Promover atividades culturais. Nota da 1<sup>a</sup> rodada: 4,02



Fonte: Dados da pesquisa.

“Propiciar qualificação aos servidores em curso superior” atingiu a nota 4,45 alcançando 25 manifestações de concordância total, nove de concordância parcial e uma ou de neutralidade, ou de discordância parcial ou de discordância total conforme ilustra o Gráfico 43. Assim a média final apurada foi de 4,51 o que legitima a classificação do indicador como muito relevante.

Gráfico 43 – Propiciar qualificação em curso superior aos servidores. Nota da 1<sup>a</sup> rodada: 4,45

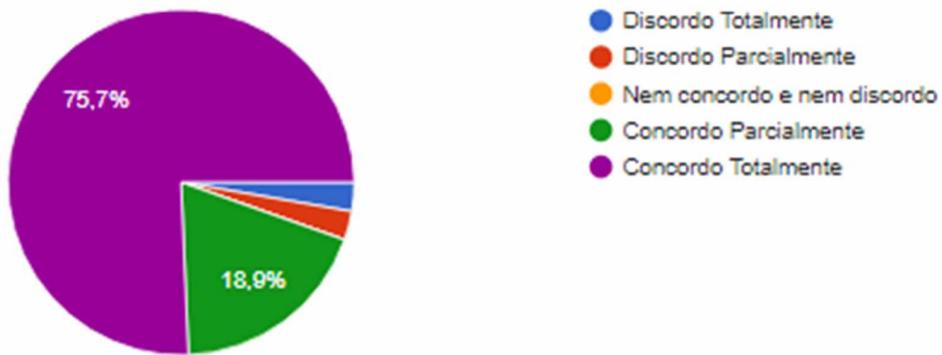


Fonte: Dados da pesquisa.

A média 4,57 do item “propiciar qualificação aos servidores em curso de pós-

graduação” apresentou 28 registros de concordância total, sete de concordância parcial, um de discordância parcial ou total e nenhum registro de neutralidade (nem concordo e nem discordo) conforme detalhado no Gráfico 44. Nota-se um aumento no valor final apurado de 4,62 autenticando a manutenção da classificação do indicador como extremamente relevante.

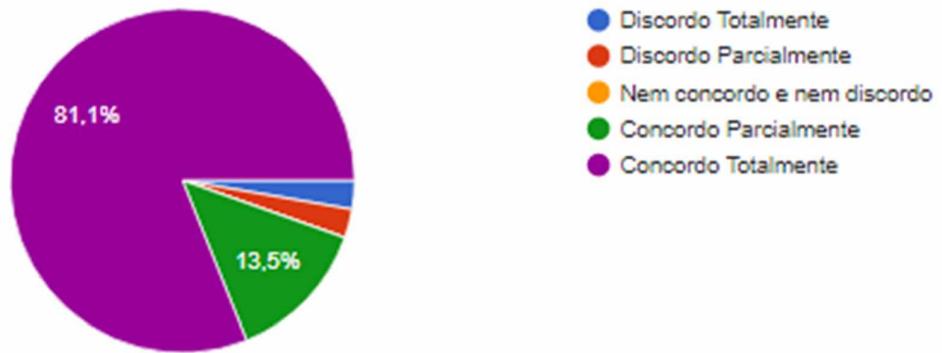
Gráfico 44 – Propiciar qualificação aos servidores em curso de pós-graduação. Nota da 1<sup>a</sup> rodada: 4,57



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre capacitação e aperfeiçoamento anual dos servidores que obteve nota de 4,59 na primeira rodada, 30 dos especialistas concordaram totalmente com a referida nota, cinco concordaram parcialmente e um ou discordou parcial ou totalmente e, ainda de acordo com o Gráfico 45, nenhum registro foi realizado para a alternativa de neutralidade de maneira que a média final na segunda rodada de 4,67 confirma o julgamento de indicador extremamente relevante.

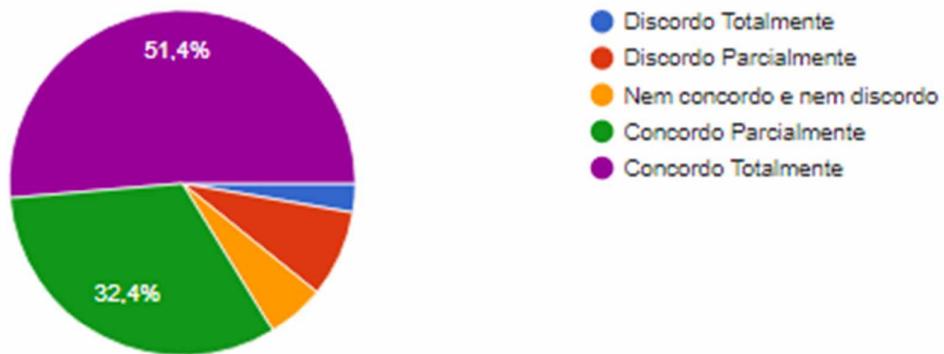
Gráfico 45 – Propiciar, anualmente, capacitação e aperfeiçoamento para servidores. Nota da 1<sup>a</sup> rodada: 4,59



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à oferta de bolsas de estudos ou ressarcimento de mensalidades, a nota 4,20 resultou em 19 apontamentos de total concordância, 12 de parcial concordância, dois de neutralidade, três de parcial discordância e um de total discordância conforme Gráfico 46. A média final apontou um discreto acréscimo em relação à primeira rodada ficando em 4,21 não significando necessidade de alterar a classificação de muito relevante do indicador.

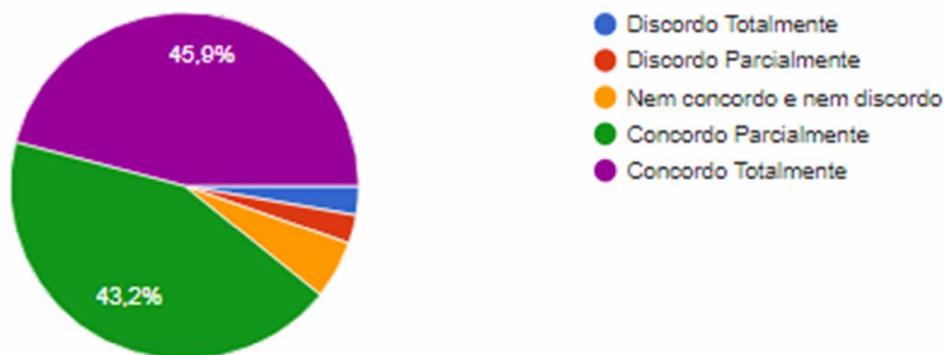
Gráfico 46 – Ofertar bolsas de estudos/ressarcimento. Nota da 1<sup>a</sup> rodada: 4,20



Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo Gráfico 47 nota-se que para o item de participação de servidores em congressos, seminários e similares e respectiva média de 4,12 da primeira rodada, 17 concordaram totalmente com ela, 16 concordaram parcialmente, dois nem concordaram e nem discordaram e um ou discordou parcial ou discordou totalmente com a nota. A média na segunda rodada foi de 4,27, maior que a da primeira rodada o que mantém a classificação do indicador como muito relevante.

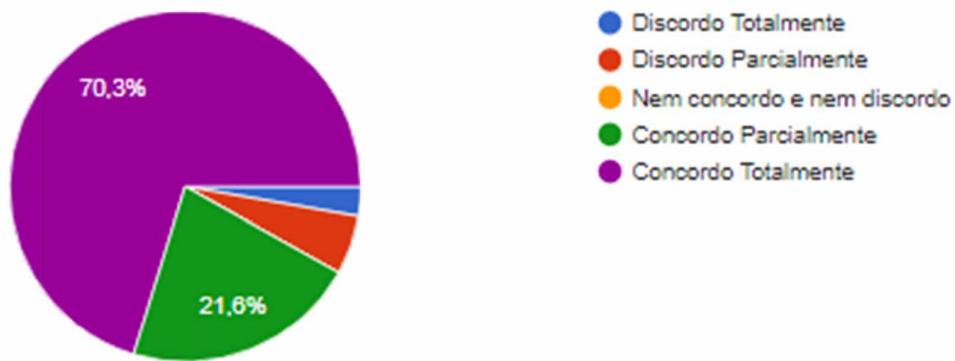
Gráfico 47 – Propiciar a participação de servidores em congressos, seminários e similares. Nota da 1<sup>a</sup> rodada: 4,12



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à oferta de cursos de formação continuada aos docentes a nota 4,57 teve, conforme ilustrado no Gráfico 48, total concordância por parte de 26 dos especialistas, parcial concordância por oito, parcial discordância por dois e total discordância por um deles. Não houve registro de neutralidade e a média final ficou igual a 4,51, ligeiramente abaixo da primeira rodada sem, contudo alterar a classificação de extremamente relevante do indicador.

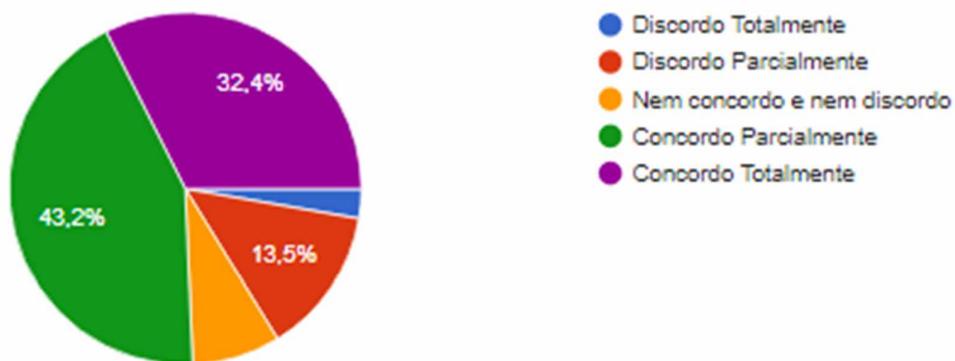
Gráfico 48 – Ofertar cursos de formação continuada aos docentes. Nota da 1<sup>a</sup> rodada: 4,57



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o Gráfico 49 a nota 3,63 para o envio ao exterior de docentes/pesquisadores obteve total concordância por parte de 12, concordância parcial de 16, neutralidade por parte de três, sendo que cinco discordaram parcialmente e um 2,7% discordou totalmente. A nota final computada foi de 3,89, validando a percepção do indicador no patamar de muito relevante.

Gráfico 49 – Enviar ao exterior docentes/pesquisadores. Nota da 1<sup>a</sup> rodada: 3,63

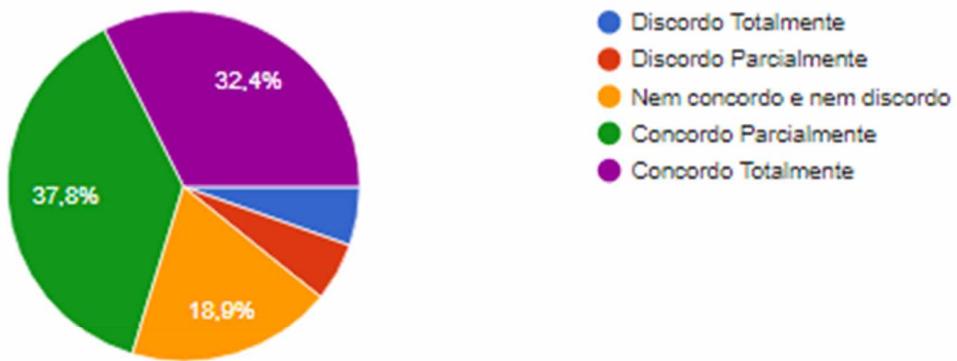


Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre receber docentes/pesquisadores do exterior 12 concordaram totalmente com a

nota de 3,65 da primeira rodada, 14 concordaram parcialmente, sete se mantiveram neutros e dois discordaram parcial ou totalmente conforme ilustrado pelo Gráfico 50. A média final para a questão proposta foi de 3,86, acima da obtida para o indicador, sem que tal fato interfira na classificação como muito relevante.

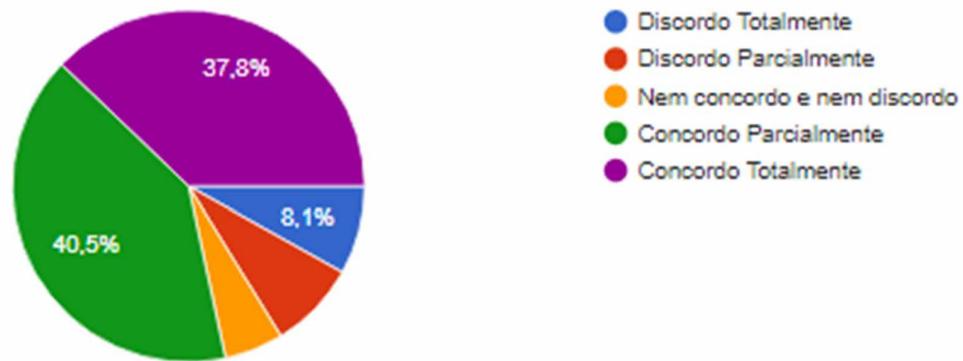
Gráfico 50 – Receber do exterior docentes/pesquisadores. Nota da 1<sup>a</sup> rodada: 3,65



Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange a enviar ao exterior técnicos administrativos e a nota de 3,41 indicativa de média relevância na primeira rodada, demonstra o Gráfico 51 que 14 concordaram totalmente com a nota, 15 concordaram parcialmente, dois nem concordaram e nem discordaram e três discordaram ou parcial ou totalmente, ficando a média final da questão em 3,91, superior a anterior, o que de acordo com a proposta significa concordância parcial com a nota da primeira rodada que caracterizou o indicador como de média relevância.

Gráfico 51 – Enviar ao exterior técnicos administrativos. Nota da 1<sup>a</sup> rodada: 3,41

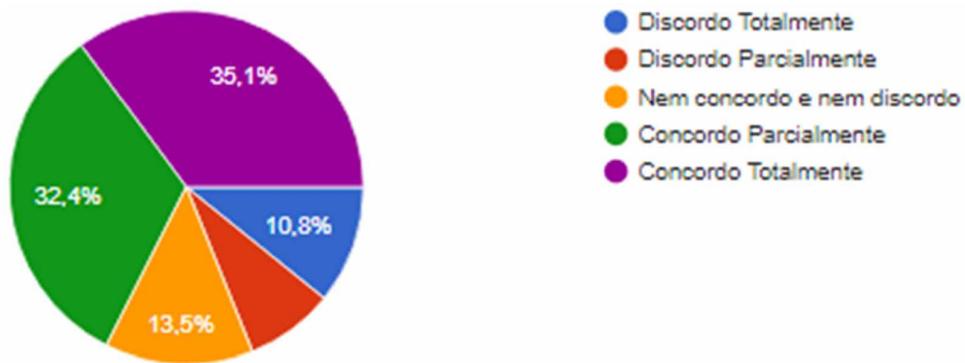


Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto a receber do exterior pesquisadores técnicos administrativos a avaliação da

nota de 3,29 resultante da primeira rodada obteve total concordância por parte de 13 dos especialistas, parcial concordância por 12, neutralidade por cinco, discordância parcial por três e total discordância por parte de quatro deles conforme detalhado no Gráfico 52. A média ficou em 3,72, portanto acima da média de relevância da primeira rodada, com significância de parcial concordância com a classificação em relação ao grau de relevância.

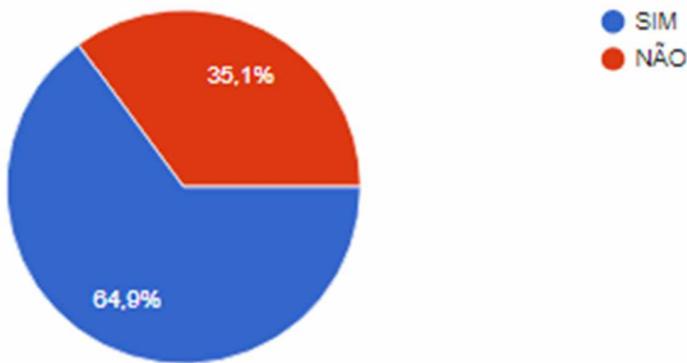
Gráfico 52 – Receber do exterior técnicos administrativos. Nota da 1<sup>a</sup> rodada: 3,29



Fonte: Dados da pesquisa.

Compôs ainda a segunda rodada questão relativa à concordância ou não com o resultado aferido para a ordenação da escala de prioridade de novos indicadores em complementariedade àqueles presentes no PDI do IFTM. Dessa maneira o Gráfico 53 aponta que 24 dos especialistas concordaram com a priorização resultante e, portanto, 13 deles discordaram.

Gráfico 53 – Escala de prioridade de novos indicadores (questão 18)



Fonte: Dados da pesquisa.

Com a faculdade conferida aos especialistas de esclarecerem os motivos de

discordância apresenta-se no Quadro 21 a transcrição das principais justificativas.

Quadro 21 – Justificativas dos especialistas discordantes da ordem de prioridade

18 (a) – Justifique caso não tenha concordado com o resultado da ordem de prioridade dos indicadores para gestão de pessoas das instituições da RFEPECT (Questão 18).	
Gestor	Descrição da justificativa
2	No meu Ponto de Vista 8º deveria estar em 4º e o 10º em 5º.
8	Caso o futuro líder / gestor não possua as competências e o perfil profissional desejado para o exercício da função, poderá provocar um verdadeiro caos na Pró-reitoria / Diretoria / Coordenação da qual for designado titular. Dessa forma, entendo que o "Plano de sucessão de lideranças" deveria aparecer entre as três primeiras posições porque guarda relação direta ou indireta com outros indicadores, como "Produtividade", "Satisfação no trabalho", "Absentismo", "Clima e cultura organizacional".
11	Clima, folha de pagamento não é menos importante que produtividade.
17	Acredito que a produtividade é importante mais não deve vir em 1º lugar. Também acredito que o clima e cultura organizacional deva ser melhor classificado.
20	É difícil priorizar algum item em detrimento de outro. Porém, acredito que o 8º Plano de sucessão de lideranças (envolvendo visão sistêmica dos gestores e formação de lideranças) deveria aparecer entre as 3 mais importantes. Porque se você possui um quadro de bom gestores, consequentemente você elimina ou diminui o impacto de alguns itens.
26	Concordo parcialmente com o resultado da ordem de prioridade dos indicadores pois penso que o retorno sobre os investimentos e capacitação e o plano de sucessão de lideranças deveriam ficar em melhor posição no ranking.
28	Para mim a satisfação no trabalho deve vir primeiro, pois um servidor motivado tem claramente mais produtividade e não o inverso.
29	Alguns dos itens considero mais importante como por exemplo, sucessão de lideranças, acho que deveria estar como um dos itens mais importantes, assim como outros.
30	Plano de sucessão de lideranças, Recrutamento e seleção e Retorno sobre investimento em treinamento deverão estar em posições mais superiores, a partir do 5º.
35	Acredito que Recrutamento e seleção, bem como ROI são itens que deveriam estar em ordem maior de prioridade.

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que em geral a discordância se vinculou à classificação atribuída aos seguintes indicadores: Plano de sucessão de lideranças, ROI em treinamento, folha de pagamento, clima e cultura organizacional, satisfação no trabalho, recrutamento e seleção. Em síntese os especialistas discordantes argumentam que estes indicadores deveriam figurar entre as primeiras posições.

Concluídas as duas rodadas do Delphi encerra-se esta seção com o Quadro 22 – Passo 3 – Conceitual Validado pelo qual se observa a conformação das avaliações dos especialistas e o estabelecimento de consenso nos resultados em relação aos indicadores para gestão de pessoas do PDI do IFTM e aos indicadores teóricos complementares, o que dispensa a realização de novas rodadas, encontrando-se na próxima seção o detalhamento e a formatação do modelo de indicadores de desempenho para gestão de pessoas validado pelos especialistas.

Quadro 22 – Passo 3 – Conceitual Validado

<b>PASSO 3 – CONCEITUAL VALIDADO</b>												
Validação dos Indicadores presentes no PDI do IFTM + Indicadores teóricos complementares												
Avaliação dos especialistas (média) 1 <sup>a</sup> rodada	Indicador PDI / IFTM (questões de 01 a 17)	Validação dos especialistas (frequência absoluta e relativa) 2 <sup>a</sup> rodada										
		5	4	3	2	1	FA un	FR %	FA un	FR %	FA un	
		FA un	FR %	FA un	FR %	FA un	FA un	FR %	FA un	FR %	FA un	
4,27	Ampliar o número de servidores da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.	18	48,06	15	40,5	1	2,7	2	5,4	1	2,7	
4,31	Ampliar o número de servidores da Carreira de Técnico-Administrativo em Educação.	21	56,8	11	29,7	1	2,7	3	8,1	1	2,7	
4,12	Realizar exames periódicos com os servidores.	20	54,1	14	37,8	1	2,7	1	2,7	1	2,7	
4,24	Incentivar a adesão dos servidores para a realização de exames periódicos.	23	62,2	8	21,6	3	8,1	2	5,4	1	2,7	
4,57	Desenvolver programas de Qualidade de Vida.	30	81,1	5	13,5	-	-	1	2,7	1	2,7	
4,10	Promover atividades desportivas.	17	45,9	13	35,1	4	10,8	2	5,4	1	2,7	
4,02	Promover atividades culturais.	17	45,9	14	37,8	4	10,8	2	5,4	-	-	
4,45	Propiciar a qualificação aos servidores em curso superior.	25	67,6	9	24,3	1	2,7	1	2,7	1	2,7	
4,57	Propiciar a qualificação aos servidores em curso de pós-graduação.	28	75,7	7	18,9	-	-	1	2,7	1	2,7	
4,59	Propiciar, anualmente, capacitação e aperfeiçoamento para servidores.	30	81,1	5	13,5	-	-	1	2,7	1	2,7	
4,20	Ofertar bolsas de estudos/ressarcimento de mensalidades.	19	51,4	12	32,4	2	5,4	3	8,1	1	2,7	
4,12	Propiciar a participação de servidores em congressos, seminários e similares.	17	45,9	16	43,2	2	5,4	1	2,7	1	2,7	
4,57	Ofertar cursos de formação continuada aos docentes.	26	70,3	8	21,6	-	-	2	5,4	1	2,7	
3,63	Enviar ao exterior docentes/pesquisadores.	12	32,4	16	43,2	3	8,1	5	13,5	1	2,7	
3,65	Receber do exterior docentes/pesquisadores	12	32,4	14	37,8	7	18,9	2	5,4	2	5,4	
3,41	Enviar ao exterior técnicos administrativos	14	37,8	15	40,5	2	5,4	3	8,1	3	8,1	
3,29	Receber do exterior técnicos administrativos	13	35,1	12	32,4	5	13,5	3	8,1	4	10,8	
<b>OBSERVAÇÃO 1: Consenso em relação à adequação dos indicadores do PDI do IFTM.</b>												
<b>Indicadores complementares com base no referencial teórico</b>												
Indicador sugerido pela revisão da literatura (questão 18) Priorização dos especialistas nas rodadas operacionalizadas pelo método Delphi								Sim (frequência absoluta e relativa)	Não (frequência absoluta e relativa)			
1º	Produtividade (envolvendo avaliação de aprendizagem e avaliação por competências)								FA (un)	FR (%)	FA (un)	FR (%)
	Satisfação no trabalho (envolvendo política de diversidade, qualidade de vida, infraestrutura e segurança no trabalho)								24	64,9	13	35,1

3º	Saúde ocupacional (envolvendo CISSP, PPRA, custos de prevenção em saúde, custos de benefícios)			
4º	Perfil da força de trabalho (envolvendo formação, idade, sexo, tempo médio de permanência no cargo)			
5º	Rotatividade (envolvendo admissão, desligamentos, movimentação interna e índice de retenção de talentos)			
6º	Clima e cultura organizacional			
7º	Recrutamento e seleção (envolvendo número de colaboradores – Headcount - tempo de preenchimento de vaga, investimento em admissão)			
8º	Plano de sucessão de lideranças (envolvendo visão sistêmica dos gestores e formação de lideranças)			
9º	Absenteísmo (envolvendo todos os tipos de afastamento dos servidores, inclusive por acidente de trabalho)			
10º	Retorno sobre investimento em treinamento (ROI em treinamento)			
11º	Folha de pagamento (traduz todas as despesas com o pagamento de colaboradores, incluindo os encargos legais)			
12º	Reclamações trabalhistas (envolvendo processos administrativos e judiciais)			

**OBSERVAÇÃO 2: Consenso em relação à escala de priorização dos indicadores teóricos de desempenho para gestão de pessoas analisados na pesquisa.**

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.5. PASSO 4 – MODELO CONCEITUAL EXPLORATÓRIO-VALIDADO

Após as rodadas Delphi observa-se na descrição do Quadro 22 a concretização da manifestação dos especialistas quanto aos indicadores para gestão de pessoas do PDI do IFTM, simultaneamente à avaliação e priorização de indicadores teóricos complementares.

Verifica-se pelos resultados da pesquisa de campo a propriedade dos indicadores do PDI do IFTM que receberam avaliação de adequação distribuída em 03 níveis de relevância conforme agrupamento do Quadro 23.

Quadro 23 – Distribuição dos indicadores do PDI do IFTM por níveis de relevância

Grau de relevância resultante da primeira rodada	Indicador do PDI do IFTM	Adequação aferida pelos especialistas	Conformidade da aferição (validação)
Extremamente relevante	Propiciar, anualmente, capacitação e aperfeiçoamento para servidores.	4,59	4,67
	Propiciar a qualificação aos servidores em curso de pós graduação.	4,57	4,62
	Desenvolver programas de Qualidade de Vida.	4,57	4,67
	Ofertar cursos de formação continuada aos docentes.	4,57	4,51
Muito relevante	Propiciar a qualificação aos servidores em curso superior.	4,45	4,51
	Ampliar o número de servidores da Carreira de Técnico-Administrativo em Educação.	4,31	4,29
	Ampliar o número de servidores da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.	4,27	4,27
	Incentivar a adesão dos servidores para a realização de exames periódicos.	4,24	4,35
	Ofertar bolsas de estudos/ressarcimento de mensalidades.	4,20	4,21
	Realizar exames periódicos com os servidores.	4,12	4,37
	Propiciar a participação de servidores em congressos, seminários e similares.	4,12	4,27
	Promover atividades desportivas.	4,10	4,16
Média relevância	Promover atividades culturais.	4,02	4,24
	Receber do exterior docentes/pesquisadores	3,65	3,86
	Enviar ao exterior docentes/pesquisadores.	3,63	3,89
	Enviar ao exterior técnicos administrativos	3,41	3,91
	Receber do exterior técnicos administrativos	3,29	3,72

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo exposto, constatada a existência de adequado grau de consenso na avaliação dos indicadores na consecução dos dois momentos do Passo 3 da pesquisa de campo, consolida-se no Quadro 24 o Passo 4 – Modelo Conceitual Exploratório-Validado configurando-se este como o modelo validado de indicadores de desempenho para gestão de pessoas resultante da confrontação entre as percepções expressas pelo grupo de especialistas participante da

pesquisa e as contribuições teóricas encontradas, contemplando o proposto no quinto objetivo específico deste estudo.

Quadro 24 – Passo 4 – Modelo Conceitual Exploratório-Validado

<b>PASSO 4 – MODELO CONCEITUAL EXPLORATÓRIO-VALIDADO</b>	
<b>Indicador teórico</b>	<b>Sugestões de fórmulas de cálculo</b>
Índices de admissão e desligamento de professores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>(\text{Nº de admissões de PEBTT por ano} / \text{Nº de PEBTT}) * 100</math></li> <li>• <math>[(\text{Nº de admissões de PEBTT} + \text{Nº de desligamentos de PEBTT}) / 2 / \text{Nº de PEBTT}] * 100</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de PEBTT} / \text{Nº total de colaboradores})</math></li> </ul>
Índices de admissão e desligamento de técnicos administrativos em educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>(\text{Nº de admissões de TAE por ano} / \text{Nº de TAE}) * 100</math></li> <li>• <math>[(\text{Nº de admissões de TAE} + \text{Nº de desligamentos de TAE}) / 2 / \text{Nº de TAE}] * 100</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de TAE} / \text{Nº total de colaboradores})</math></li> </ul>
Saúde ocupacional (envolvendo CISSP, PPRA, custos de prevenção em saúde, custos de benefícios) – exames periódicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>(\text{custo de prevenção em saúde por colaborador}) / \text{Custo per capita de benefícios}</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de servidores examinados} / \text{Nº de servidores convocados para exames}) * 100</math></li> <li>• <math>(\text{Custo total de saúde no mês} / \text{Nº de servidores usuários})</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de colaboradores beneficiados no ano} / 12)</math></li> </ul>
Satisfação no trabalho (envolvendo política de diversidade, clima e cultura organizacional, qualidade de vida, infraestrutura e segurança no trabalho)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>(\text{Nº de programas de QVT desenvolvidos no ano})</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de servidores contemplados}/\text{Nº de servidores}) * 100</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de atividades desportivas realizadas no ano})</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de servidores participantes}/\text{Nº de servidores}) * 100</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de atividades culturais realizadas no ano})</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de servidores participantes}/\text{Nº de servidores}) * 100</math></li> </ul>
Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>(\text{Nº de servidores qualificados no ano})</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de servidores qualificados no ano}/\text{Nº de servidores}) * 100</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de servidores qualificados no ano})</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de servidores qualificados no ano}/\text{Nº de servidores}) * 100</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de servidores capacitados no ano}/\text{Nº de servidores}) * 100</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de horas em treinamento no ano}/\text{Nº de servidores})</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de servidores beneficiados} / \text{Nº de servidores}) * 100</math></li> <li>• <math>(\text{Custo total de bolsas de estudos, ressarcimento de mensalidades} / \text{Nº de servidores beneficiados})</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de participações de servidores em congressos, seminários e similares}/\text{Nº de servidores}) * 100</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de docentes em formação continuada} / \text{Nº de docentes}) * 100</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de docentes em estudo ou pesquisa no exterior} / \text{Nº de docentes}) * 100</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de docentes estrangeiros em estudo ou pesquisa na IFE} / \text{Nº de docentes}) * 100</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de técnicos em estudo ou pesquisa no exterior} / \text{Nº de docentes}) * 100</math></li> <li>• <math>(\text{Nº de técnicos estrangeiros em estudo ou pesquisa na IFE} / \text{Nº de docentes}) * 100</math></li> </ul>
Produtividade (envolvendo avaliação de aprendizagem e avaliação por competências)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>(\text{Nº de servidores avaliados por ano}/\text{Nº de servidores}) * 100</math></li> </ul>
Perfil da força de trabalho (envolvendo formação, idade, sexo, tempo médio de permanência no cargo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>(\text{Nº de servidores com o perfil "X"}/\text{Nº de servidores}) * 100</math></li> </ul>
Rotatividade (envolvendo admissão,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>[(\text{Nº de admissões} + \text{Nº de desligamentos}) / 2 / \text{Nº de}</math></li> </ul>

desligamentos, movimentação interna e índice de retenção de talentos)	colaboradores] * 100
Recrutamento e seleção (envolvendo número de colaboradores – Headcount - tempo de preenchimento de vaga, investimento em admissão)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Nº de vagas preenchidas / Nº de vagas disponíveis)</li> <li>• (100 – [ {Nº de desligamentos / Nº de vagas preenchidas) * 100)</li> </ul>
Plano de sucessão de lideranças (envolvendo visão sistêmica dos gestores e formação de lideranças)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Nº de colaboradores – Nº de colaboradores em posição de chefia) / Nº de colaboradores em posição de chefia</li> </ul>
Absenteísmo (envolvendo todos os tipos de afastamento dos servidores, inclusive por acidente de trabalho)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Nº de dias não trabalhados / Nº de colaboradores * Nº de dias úteis) * 100</li> </ul>
Retorno sobre investimento em treinamento (ROI em treinamento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Custo total de treinamento e desenvolvimento / Nº de colaboradores usuários)</li> </ul>
Folha de pagamento (traduz todas as despesas com o pagamento de colaboradores, incluindo os encargos legais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Somatório dos salários ou da folha de pagamento / Nº de colaboradores)</li> </ul>
Reclamações trabalhistas (envolvendo processos administrativos e judiciais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Nº de processos judiciais em transito no ano / Nº de servidores) * 100</li> <li>• (Nº de processos administrativos em transito no ano / Nº de servidores) * 100</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve como objetivo principal analisar e propor um modelo validado de indicadores de gestão de pessoas, com base no PDI do IFTM, por meio da contraposição de visões dos gestores da área alocados em IFEs pertencentes à RFEPECT.

Em seu desenvolvimento buscou-se estabelecer um paralelo entre os achados literários, a experiência dos especialistas respondentes e os indicadores relacionados à gestão de pessoas principalmente aqueles contemplados no PDI do IFTM, ainda que se tenha realizado, subsidiariamente, investigação junto à documentação relativa aos PDIs de IFEs da RFEPECT, contemplando nessa etapa o primeiro dos objetivos específicos de relacionar os indicadores presentes na literatura com os indicadores do eixo que trata a Gestão de Pessoas no PDI do IFTM.

Na aplicação do instrumento de pesquisa solicitou-se aos especialistas manifestarem sobre a relevância dos indicadores de desempenho para gestão de pessoas usados no IFTM os quais, correlacionados com os achados teóricos contemplam indicadores de: admissão e desligamento; saúde ocupacional; clima organizacional; perfil dos recursos humanos; treinamento e desenvolvimento, conforme detalhamento do Quadro 22. Simultaneamente solicitou-se aos especialistas o estabelecimento de escala de prioridade de indicadores de desempenho essenciais para gestão de pessoas respaldados pela literatura. Etapas essas que propiciaram o atendimento aos segundo, terceiro e quarto objetivos específicos, respectivamente, avaliar, por meio do método Delphi, os atuais indicadores inerentes à gestão de pessoas presentes no PDI do IFTM, na perspectiva dos gestores de pessoas da RFEPECT; apresentar e avaliar, por meio do método Delphi, na percepção de gestores de pessoas da RFEPECT, indicadores teóricos de desempenho para gestão de pessoas essenciais e complementares ao PDI do IFTM; e refinar o modelo de indicadores em uma segunda rodada do método Delphi.

No processamento das informações foi usada estatística simples, frequência descritiva, de maneira que pela análise dos dados e dos resultados obtidos detalhados no Quadro 24, além de atender ao quinto objetivo específico, elaborar um modelo com os indicadores para gestão de pessoas, validado pela pesquisa, resultantes da junção dos indicadores do PDI do IFTM com os indicadores teóricos complementares, tem-se por respondida a questão de pesquisa na medida em que compôs o modelo proposto um rol de 13 indicadores de pessoal capazes de refletir no desempenho e no aprimoramento da gestão de pessoas das IFEs da RFEPECT:

1. Índices de admissão e desligamento
2. Saúde ocupacional
3. Satisfação no trabalho
4. Treinamento e desenvolvimento
5. Produtividade
6. Perfil da força de trabalho
7. Rotatividade, inclusive interna
8. Recrutamento e seleção
9. Plano de sucessão de lideranças
10. Absenteísmo
11. Retorno sobre investimento em treinamento
12. Folha de pagamento
13. Reclamações trabalhistas

Na formatação do Modelo Conceitual Exploratório-Validado o referencial teórico auxiliou no preenchimento de lacunas existentes em relação aos indicadores observados no PDI do IFTM de maneira que o modelo compreende a combinação dos indicadores do PDI com os indicadores teóricos complementares priorizados e validados pelos especialistas. Nota-se que o rol de indicadores que compõe o modelo apresenta por características a possibilidade de múltiplas concepções, elaborações, formatações e mensurações, determinadas de acordo com a finalidade buscada para a métrica, se encontrando no Quadro 24 algumas sugestões de fórmulas de cálculo. Tal flexibilidade dos indicadores, constatada por Caldeira (2013), se mostra positiva na concepção e propositora deste modelo conferindo-lhe condições de adaptabilidade às diversas necessidades e particularidades institucionais.

Verificou-se, pelos resultados da pesquisa a relevância dos indicadores do PDI do IFTM afetos à gestão de pessoas e seu potencial como ferramenta gerencial subsidiária à tomada de decisões e a possibilidade de utilização dos resultados como insumos para elaboração de políticas de pessoal e melhorias gerenciais. Estes resultados sinalizam ainda a viabilidade de adoção de novos indicadores de desempenho para gestão de pessoas, respaldados pela literatura, como forma de complementar a abrangência dos indicadores de pessoal em uso pelo IFTM, aprimorar o PDI e propiciar às instituições melhores condições de acompanhamento e gerenciamento de suas metas e objetivos estratégicos, destacando-se, do ponto de vista metodológico, que o Delphi possibilitou resgatar a vivência dos gestores dotando o produto final de legitimidade, de maneira que foram alcançados os objetivos deste

trabalho.

Neste sentido os indicadores teóricos essenciais e a escala de prioridade aferida sinaliza a possibilidade de aderência de todos os indicadores avaliados os quais, portanto, reúnem condições de aplicabilidade nas instituições da RFPCT. Deriva-se desta constatação a importância de se observar requisitos teórico-metodológicos na elaboração de indicadores de desempenho para gestão de pessoas de maneira que a definição deles considere critérios e atributos como: simplicidade, confiabilidade, funcionalidade, sustentabilidade, produtividade, efetividade e representatividade (Camargo, 2000; Brasil, 2010; Corrêa, 2014), o que demanda participação mais dinâmica de gestores, profissionais ou especialistas em gestão de pessoas, constituindo-se em um desafio à área, a passagem do operacional para o estratégico como condição intrínseca a um bom desempenho de pessoal e à consecução eficaz e eficiente de objetivos e metas da instituição.

Ressalte-se que a proposta do programa de mestrado profissional voltada para a capacitação de profissionais tenciona o estudo de técnicas, processos e temas inerentes ao mundo do trabalho buscando agregar conhecimentos e imprimir melhorias competitivas e de produtividade nas organizações públicas e privadas. Para tanto e entrega de tecnologia de gestão representada por um produto resultante do trabalho final do curso se mostra como consequência natural do processo de pesquisa, objetivo alcançado neste estudo pela proposição do Modelo Conceitual Exploratório-Validado que retrata a visão de especialistas em gestão de pessoas das IFEs da RFPCT sobre indicadores de desempenho para à área.

Sobre a viabilidade de alterações e adoção do Modelo proposto, apesar dos atuais indicadores em uso no IFTM contemplarem parcialmente o modelo, a origem deles decorre de diferentes demandas, razão pela qual se encontram dispersos em mais de um instrumento de aferição e controle de desempenho vinculado a documentos e sistemas de informações institucionais como o PDI, o Relatório de Gestão e o SISTEC. Essa diversidade gera, constantemente, retrabalho e duplicidade de informações, além de apresentarem aspectos negativos decorrente da aparente inconsistência observada em virtude das especificidades de cada instrumento que possuem abrangência, temporalidade, formatações, fórmulas e finalidades nem sempre coincidentes.

Pode-se dizer que o PDI e o Relatório de Gestão ainda que decorrentes de exigência legal e com requisitos indispensáveis à sua consecução e cumprimento são documentos dotados de razoável flexibilidade em alguns aspectos, entre eles a questão de indicadores de desempenho para gestão de pessoas, o que confere ao presente estudo e seus resultados significância pela efetiva possibilidade de adoção e implementação do modelo proposto,

tendo como ponto de partida o IFTM, instituição em que se processou a investigação.

Diante disto, importante avaliar que o ciclo do atual PDI do IFTM (2014-2018) se aproxima da data de encerramento, ocasião em que se iniciam os preparativos de avaliação, revisão, planejamento e elaboração do novo documento a vigorar no período de 2019 a 2023, o que torna o momento de finalização deste estudo propício para apresentação à administração dos resultados da pesquisa, bem como para encaminhamento do modelo proposto para análise e avaliação sob a perspectiva de adoção e implementação junto ao próximo PDI.

Oportuno registrar a carência de estudos literários sobre a temática de indicadores para gestão de pessoas quando a ênfase recai no serviço público, restringindo-se sobremaneira à medida que se tenta direcionar a busca para referências específicas ao PDI e ao universo das IFEs, em especial daquelas que compõe a RFPCT, cenário determinante para motivar expectativas de que este estudo possa agregar e ampliar conhecimentos na área, instigando reflexões e aprofundando debates em um campo ainda pouco investigado no Brasil.

Trata-se, portanto, de campo fértil para pesquisa, com benefícios teóricos e práticos, tanto na academia como no campo de atuação das instituições de ensino, apresentando-se como componente essencial ao planejamento e a tomada de decisões, além de contribuir com o desenvolvimento, valorização e reconhecimento da identidade institucional das IFEs da RFPCT ao identificar possíveis interações da gestão de pessoas com outros indicadores e respectivos reflexos no desempenho global da instituição, favorecendo ao aprimoramento dos processos, melhoria dos serviços prestados e potencialização do capital intelectual.

Outro aspecto relevante à gestão de pessoas emergente da manifestação dos especialistas refere-se ao desenvolvimento da qualidade de vida, um dos grandes desafios organizacionais da atualidade e também das próprias pessoas que tem por razão a produtividade, a motivação pessoal e ainda o próprio bem estar social que ela merece e que é conferido pelo viver digno, com reconhecimento tanto salarial, como profissional, aspectos primordiais ao indivíduo e ao desenvolvimento das relações sociais e profissionais, cabendo aos gestores da área de Gestão de Pessoas atuarem como agentes facilitadores para que as relações de trabalho ocorram dentro dos princípios e missão da instituição.

A adoção de um modelo de gestão de pessoas alinhado à estratégia organizacional que transponha os limites das tradicionais funções departamentais da ARH se mostra coerente com a tendência atual além de favorável à implementação de indicadores de desempenho sob múltiplas perspectivas de mensuração de RH (Quadro 3), ressaltando que a ênfase do Modelo resultante desta pesquisa descrito no Quadro 24 pode ser considerado pela perspectiva de alto desempenho descrita por Becker, Huselid e Ulrich (2001) contemplando funções estratégicas,

competitivas, subsidiárias à mudanças e incentivadora do envolvimento dos servidores com a instituição (Fisher, 1998).

Sobre o Modelo proposto se verifica ainda a possibilidade de mensuração de aspectos relacionados a vários dos processos de gestão de pessoas descritos por Springer, Springer (1990), Huzek, Stefano, Grzeszczeszy (2008), assemelhando-se aos exemplos de indicadores sugeridos por Assis (2012) e Pomi (2002), os quais se mostram capazes de fazer frente às demandas impostas por sistemas governamentais de acompanhamento, monitoramento dos resultados das mensurações e do desempenho, TCU, órgãos de auditoria, de controle interno, externo e pela sociedade beneficiária dos serviços prestados pelas IFEs.

Com referência às limitações da pesquisa o requisito para seleção da amostragem à ocupação do cargo de gestores especialistas em gestão de pessoas da RFPCT pode obstar uma análise mais generalizada e aprofundada da percepção global uma vez que não se ampliou o raio da amostra para além da gestão de pessoas. Registra-se ainda o fato de que a utilização da plataforma eletrônica na coleta de dados nem sempre permite ao pesquisador captar a ênfase ou a emoção que o respondente poderia mostrar em caso de se realizar uma entrevista presencial.

Também se caracteriza como limitação do estudo a coleta de dados centrar-se em indicadores para gestão de pessoas presentes apenas no PDI não sendo diretamente analisados eventuais indicadores presentes em outros instrumentos e documentos como o Sistema de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (SISTEC) e o Relatório de Gestão requerido pelo TCU.

Sugere-se como propostas para futuras pesquisas a extensão do universo de especialistas para gestores das áreas finalísticas das instituições, bem como para servidores atuantes na área de gestão de pessoas, independente da ocupação de cargo comissionado, recomendando-se em especial utilizar o Modelo Conceitual Exploratório-Validado como referência no ensino federal, testando-o no universo das IFEs, inclusive de forma sistematizada, possibilidade inerente à característica inovadora do estudo em face da lacuna teórica identificada que não apresentou nenhum modelo específico de indicadores de desempenho para gestão de pessoas no âmbito destas instituições públicas.

Também podem ser analisados aspectos referentes à identificação de quais são os indicadores de desempenho para gestão de pessoas que se encontram em uso no âmbito das IFEs, bem como quais são os indicadores que atendem a outras legislações, sistemas governamentais ou órgãos de controle numa perspectiva de confrontá-los para uma posterior padronização sistêmica que traria ganhos e facilidades em relação à coleta, análise e produção

de séries históricas de acompanhamento, monitoramento e comparabilidade de resultados internos e interinstitucionais subsidiando aspectos gerenciais além de atender às demandas de controle dos órgãos fiscalizadores e da sociedade.

Reforça-se a tendência dos usuários dos serviços públicos estarem a exigir cada vez mais qualidade e adequação dos serviços à realidade e necessidades da sociedade o que tem transformado as organizações em um ambiente ao mesmo tempo complexo para a gestão como um todo e desafiador para a gestão de pessoas, razão pela qual se espera que o tema pesquisado e os resultados obtidos a partir da contraposição de visões dos gestores de pessoas das instituições da RFPCT possam aprimorar os processos de gestão de pessoas no serviço público e subsidiar melhorias no contexto de trabalho e de desempenho institucional em relação à eficiência, qualidade e efetividade social.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANSOFF, H. Igor; SULLIVAN, Patrick A. Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success. **Long range planning**, v. 26, n. 5, p. 11-23, 1993.
- ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos**. 2. Ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. Antero Neto & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa, Portugal: Edições, v. 70, 1988.
- BECKER, Brian E., HUSELID, Mark A. e ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 15<sup>a</sup> impressão. p.17-18.
- BERGUE, Sandro Trescastro. Comportamento organizacional. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, 2010a.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3<sup>a</sup> ed. rev. E atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010b.
- BERTOLDI, Werner José. **Processo de implantação do Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado na Universidade do Contestado/UnC**. 2006. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- BERTOLIN, J. C. G. Uma proposta de indicadores de desempenho para a educação superior brasileira. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 22, n. 50, p. 471-490, set./dez. 2011. < <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/eae/article/view/1966/1942>>, Acesso em: 12/09/2016. 23:56.
- BETHLEM, A. de S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, p. 3, 1998.
- BORIN DE OLIVEIRA CLARO, Priscila; PIMENTEL CLARO, Danny; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração-RAU SP**, v. 43, n. 4, 2008.
- BOTT, Elizabeth; GLUCKMAN, Max; GUERREIRO, Mário. **Família e rede social**. Alves Ed., 1976.
- BOTT, Elizabeth. **Família e rede social: papéis, normas e relacionamentos externos em famílias urbanas comuns**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1976.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Estabelece diretriz para a reforma na Administração Pública Federal. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 27 fev. 1967.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda constitucional nº 19, de 1998 Art. 37. In: **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988.

BRASIL, Congresso Nacional. **Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Estabelece as diretrizes e bases para a educação nacional. Rio de Janeiro: Ed Esplanada, 1996.

BRASIL, Presidência da Republica. **Decreto No 3.860, de 9 de julho de 2001**. Casa Civil: Subchefia para assuntos jurídicos: 2001.

BRASIL (a), Lei Nº. 10.861 de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior–SINAES e dá outras providências disponível em <http://www.planalto.gov.br>**, acesso em, v. 19, 2004.

BRASIL (b). **Ministério da Educação**. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: diretrizes para elaboração. Brasília: **SAPIENS/DESUP/SESU/MEC**, 2004. Disponível em: [http://www.cpd.ufv.br/cpa/doc/pdi\\_sapiens.pdf](http://www.cpd.ufv.br/cpa/doc/pdi_sapiens.pdf). Acesso em: 18 mai. 2016.

BRASIL. Presidência da república. **Decreto Nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Casa Civel: Subchefia para assuntos jurídicos: 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm). Acesso em: 18 mai. 2016.

BRASIL, Presidência da Republica. **Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Casa Civil: Subchefia para assuntos jurídicos: 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm). Acesso em: 18 mai. 2016.

BRASIL, Presidência da Republica. **Decreto Nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Casa Civil: Subchefia para assuntos jurídicos: 2006. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>. Acesso em: 18 mai. 2016.

BRASIL, Lei Nº. Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília**, 2008.

BRASIL. **Ministério do Planejamento**/Secretaria de Gestão. Guia Referencial para a Medição de Desempenho e Manual para a Construção de Indicadores. Brasília: MP, SEGES, 2009. 113p. p. 13.

BRASIL, Presidência da Republica. **Decreto Nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Casa Civil: Subchefia para assuntos jurídicos: 2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm). Acesso em: 18 mai. 2016.

BRASIL (a). **Ministério da Educação**. MEC, Portal da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. MEC, 2016. Disponível em

<[http://redefederal.mec.gov.br/images/pdf/linha\\_tempo\\_11042016.pdf](http://redefederal.mec.gov.br/images/pdf/linha_tempo_11042016.pdf)>, Acesso em: 31/08/2016, 22:27.

BRASIL (b). **Ministério da Educação**. MEC, Portal da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. MEC, 2016. Disponível em <<http://redefederal.mec.gov.br/historico>>, Acesso em: 21/07/2016, 16:27.

BRASIL, Presidência da Republica. **Decreto N° 9.094, de 17 de julho de 2017**. Casa Civil: Subchefia para assuntos jurídicos: 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm#art25](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm#art25). Acesso em: 19/07/2017, 20:45.

CALDEIRA, Jorge. **100 indicadores da gestão**. Leya, 2013.

CAMARGO, Leonidas Lopes de et al. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial**. 2000. Dissertação de Mestrado. Florianópolis-SC.

CAMPOS, Danielle Maciel. *Do princípio da impessoalidade; conceituações doutrinárias e a importância de sua aplicabilidade*. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 27 set. 2012. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.39703&seo=1>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

CARVALHO, Kildare Gonçalves. **Direito constitucional didático**. 9. ed., rev., Belo Horizonte: Del Rey, 2003.

CEZARINO, Luciana Oranges. **Mensuração da interdisciplinaridade nos cursos de graduação em Administração**, 2013. 279 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2013.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

COELHO, Ricardo Corrêa. O Público e o privado na gestão pública. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

COMEENO, Maria Cecília. **A importância dos indicadores para a elaboração de políticas públicas**. 05. jan. 2010. Disponível em: <<http://www.relaçõesinstitucionais.sp.gov.br/sis/fl/salaimprensa/documentos/A%20IMPORTANCIA%20DOS%20INDICADORES%20PARA%20A%20ELABORACAO%20DE%20POLITICAS.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2016.

CORDEIRO, José Vicente Bandeira de Mello. Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o Balanced Scorecard. **Revista FAE**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 61-76, 2002.

CORRÊA, Kenneth. **Planejamento Estratégico**. 30. outubro. 2014. Disponível em: <<https://www.administracaogestao.com.br/planejamento-estrategico/elaborando-indicadores-macroprocessos/>>. Acesso em: 20 out. 2016.

COLTER WRIGHT, James Terence; BENEDETE SILVA, Antonio Thiago; GIOVINAZZO SPERS, Renata. O mercado de trabalho no futuro: uma discussão sobre profissões inovadoras, empreendedorismo e tendências para 2020. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, v. 7, n. 3, 2010.

DALKEY, Norman, HELMER, Olaf. An experimental application of the delphi method to the use of experts. *Management Science*, Maryland, v. 9, nº 3, p. 458-67, April/1963.

DAUSTER, T. A Fabricação de livros infanto-juvenis e os usos escolares: o olhar de editores. *Revista Educação/PUC-Rio*, n. 49, p. 1-18, nov. 1999.

DEMING, W. Edwards. Qualidade: a revolução da administração. In: **Qualidade: a revolução da administração**. Marques Saraiva, 1990.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução: Cecília Leão Oderich. Revisão técnica: Irene Kazumi Miura. 2003.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. Pearson Brasil, 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Os princípios da proteção à confiança, da segurança jurídica e da boa-fé na anulação do ato administrativo. *Fórum Administrativo, Belo Horizonte, ano*, v. 9, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, Peter Ferdinand; DRUCKER, Peter F. **Managing for the Future**. Routledge, 1993.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Pioneira, 1999.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de pesquisa*, v. 115, n. 1, p. 139-54, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. Atlas, 2002.

FIGUEIREDO, Lúcia Valle. **Curso de direito administrativo**. 1995. 5<sup>a</sup>. ed. Imprenta: São Paulo: Malheiros, 2001.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

FIÚZA, Maria Sílvia Santos; KILIMNIK, Zélia Miranda. INDICADORES DE MENSURAÇÃO DA QUALIDADE DE COMUNICAÇÃO – Estudo de caso em Instituição de Ensino Superior. **Revista Administração On Line – FECAP** - Volume 5 Nº 2, p 1-20 abril/maio/junho 2004.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Critérios Compromisso com a Excelência**. 6. Ed. São Paulo, 2011.

FPNQ. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho**. São Paulo: FPNQ, 1995. 79p.

\_\_\_\_\_. São Paulo,SP. **Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para excelência do desempenho**. São Paulo: FPNQ, 2000. 83 p.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino et al. A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 3, p. 81-107, 2012.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. IESDE BRASIL SA, 2008.

FREITAS JUNIOR, Ney Izaguirry de. **Proposta de Metodologia de Implantação de Planejamento Estratégico com o uso das Dimensões do Sistema de Avaliação SINAES: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado – Santa Maria, 2009.

GASPARINI, D. **Direito Administrativo**. 10. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

GELCKE, Francine et al. Planejamento estratégico participativo: um espaço para a conquista da cidadania profissional. **Texto Contexto Enferm**, v. 15, n. 3, p. 515-20, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002a.

GIOVINAZZO, R. A., & FISCHMANN, A. A. (2001). Delphi eletrônico – uma experiência de utilização da metodologia de pesquisa e seu potencial de abrangência regional [CD-ROM]. Anais do Congreso Latinoamericano de Estratégia, 14. Buenos Aires.

GUEDES, Eleanara Pereira, SCHERER, Flávia Luciane. Estratégias utilizadas no desenvolvimento do PDI da UFSM. **3º Fórum Internacional Ecoinovar**, Santa Maria/RS, set. 2014.

GUEDES, Eleanara Pereira, SCHERER, Flávia Luciane. O processo de elaboração do Plano de desenvolvimento institucional (PDI): Um estudo de caso na Universidade Federal do Paraná. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 240-253, jul./dez. 2015.

HOPPEN, N., LAPOINTE, L. e MOREAU, E. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em Sistemas de Informação. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, Edição 3, set/out. 1996, 34p.

HORTA, Priscila; DEMO, Gisela; ROURE, Patricia. Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar: Estudo em uma Multinacional/Human Resource Management Policies, Confidence and Well-being: a Study in a Multinational Company. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 566, 2012.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. Makron Books, 1994.

HUZEK, Daniele; STEFANO, Silvio Roberto; GRZESZCZESZYN, Geverson. Perfil dos gestores de pessoas e suas práticas. **SEGeT-Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia**, v. 5, 2008.

IFTM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**, Uberaba, 2013, 196 p.

IFTM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. **Portifólio do IFTM**, Uberaba, 2016, 60 p. Disponível em: <http://www.iftm.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/documentos/Portfolio.pdf>. Acesso em 18/07/2017.

IFTM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. **Indicadores do IFTM**, Uberaba, 2017. Disponível em: <http://www.iftm.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/documentos/Portfolio.pdf>. Acesso em 18/07/2017.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 15 ed. São Paulo: Dialética, 2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATOU, Anastasia A. Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. **Management Research Review**, v. 35, n. 2, p. 134-156, 2012. doi: 10.1108/01409171211195161

KAYO, Eduardo Kazuo; SECURATO, José Roberto. Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses. **Cadernos de pesquisa em administração**, v. 1, n. 4, p. 51-61, 1997.

KREPK, Alexandre França; GONZAGA, Carlos AM. Perfil dos gestores de recursos humanos: um estudo nos supermercados de Irati. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, Ano 3, nº 1, 2008. ISSN 1980-6116. <http://www.unicentro.br - Ciências Sociais Aplicadas>.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. 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. **Rev. adm. contemp.** vol.5 no.2 Curitiba May/Aug. 2001.

LACOMBE, Beatriz. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras**, 2005. 202 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.

LIAUTAUD, BERNARD. **Inteligência em e-business**. Qualitymark Editora Ltda, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C – **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**, 2. ed, São Paulo: Atlas, 2004.

LINSTONE, Harold A., TUROFF, Murray. **The delphi method: techniques and applications**. London: Addison-Wesley, 1975.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1986.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1996.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 34 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2008.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de Direito Administrativo**. 14<sup>a</sup> ed., São Paulo, Malheiros Editores, 2002.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de Direito Administrativo**. 28. ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

METCALFE, L. & RICHARDS, S. (1989), **La modernization de la gestion publique**. Madri: INAP.

MINAYO, M. C.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de saúde pública**, Rio de Janeiro, 9, p. 239-262, jul./set. 1993.

MINAYO, Maria Cecília. **O desafio do conhecimento**. São Paulo-Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1994.

MINAYO, Maria Cecília. Construção de indicadores qualitativos para avaliação de mudanças. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 33, n. 1 Supl 1, p. 83-91, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionízio Gomes. Medição de desempenho. In: SCHIMIDT, Paulo. Controladoria agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MIRANDA, M. B.. Princípios Constitucionais do Direito Administrativo. 2008. **Revista Virtual Direito Brasil**, v. 2, n. 2, 2008. Disponível em: <<http://www.direitobrasil.adv.br/artigos/ad.pdf>>. Acesso em: 10. Jun. 2017.

MITROFF, Ian I.; MASON, Richard O.; PEARSON, Christine M. Radical surgery: what will tomorrow's organizations look like?. **The Academy of Management Executive**, v. 8, n. 2, p. 11-21, 1994.

MODESTO, Paulo. Notas para um Debate sobre o Princípio Constitucional da Eficiência. **Revista Diálogo Jurídico**. Ano I, v. I, nº 2, maio de 2001. Salvador, CAJ – Centro de Atualização Jurídica. Disponível em: <[www.direitopublico.com.br](http://www.direitopublico.com.br)>. Acesso em: 31. Ago. 2016.

MORGAN, M., & SMIRCICH, L. The case for qualitative researche. **Academy of Management Review**, 5 (4), 491-500, 1980.

MURITIBA, Sérgio Nunes et al. Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em Gestão de Pessoas na atualidade. **Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**, 2003.

NAKAYAMA, Marina K. Novas formas, tecnologias e o papel do RH no cenário organizacional. In: MANSSOUR, ABB et al. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpressos, 2001. P. 211-228.

NOGUEIRA, Oracy. **Pesquisa social: introdução às suas técnicas**. Companhia editora nacional, 1968.

OLIVEIRA, Gerusa Tinasi de; MARTINS, Roberto Antonio. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 2, p. 247-259, 2008.

PACHECO, Regina Silvia. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 4, p. 79-106, 2014.

PANTOJA, Maria; CAMÕES, Marizaura; BERGUE, Sandro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. 2010.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público**, v. 47, n. 1, p. 07-40, 2015.

PESTANA, Maria Cláudia et al. **Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação.** Ciência da Informação, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago, 2003.

PICCHIAI, D. **O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais.** Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 23-45, dez. 2012.

PIELLUSCH, Marcos; TASCHNER, Gisela Black. Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 51, 2009.

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.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo.** 2 ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

QUEIROZ, Paulo de Souza. **Direito Penal:** Introdução crítica. São Paulo: Saraiva, 2001.

QUINQUIOLO, José Manoel. Avaliação da eficácia de um sistema de gerenciamento para melhorias implantado na área de carroceria de uma linha de produção automotiva. **Taubaté/SP: Universidade de Taubaté**, 2002.

RIBEIRO FILHO, José Francisco. Controle gerencial para entidades da administração pública. Monografia submetida à Comissão Julgadora do 2º Prêmio STN de Monografia (1997) – **Ministério da Fazenda, Escola de Administração Fazendária – ESAF**.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo. Atlas, 1999.

ROSA, M. F. E. **Direito Administrativo.** 5. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

RUA, Maria das Graças. Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores. **Texto apresentado na oficina temática do PROMOEX-Avaliação de Resultados no Ciclo da Gestão Pública. Brasília/DF**, 2004.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 36, n. 2, 2001.

SANTOS, Edilene Santana; PONTE, Vera M. Gestão Econômica: um modelo para a integração sistêmica da empresa. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 1998.

SECCHI, L. **Políticas Públicas:** conceitos, esquemas de análises, casos práticos. São Paulo: CENGAGE Learning, 2012.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** EPU, 1974.

SILVA, Renato. **Balanced Scorecard – BSC** – Gestão do Ensino Superior – Gestão Profissionalizada e Qualidade de Ensino para Instituições de Ensino Superior Privado. Jurua – Curitiba – 2008.

SINAES. **Sistema nacional de avaliação da educação superior: da concepção à regulamentação.** 5 ed., revisada e ampliada – Brasília: INEP, 2009.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2014.

SNELL, Bateman et al. **Administração: novo cenário competitivo.** São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, J. S. C.. **Gestão universitária em instituições particulares:** Os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão. (Doutorado). 208 fl. – PPGEC, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

SPRINGER, Beverley; SPRINGER, Stephen. **Human resource management in the US—celebration of its centenary.** Human resource management: An international comparison. Berlin: Walter de Gruyter, p. 41-60, 1990.

STEFANO, S. R.: IATSKIU, S.; LOPES, E. R. Ensino de administração de recursos humanos: a visão dos alunos e profissionais da área. **VII Semead – FEA/USP**, Anais... 2004.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Editora FGV, 2015.

TAKASHINA, Newton Tadashi; FLORES, Mario C. X.. **Indicadores da qualidade e do desempenho:** como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TOFLER, A. (1990). Power Shift: knowledge, wealth and violence at the edge of the 21st century. New York: Bantam Books. Traduzido para o Português como **Powershift: as mudanças do poder**, Editora Record, 1998.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. A Evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto NS. Introdução à pesquisa em ciências sociais. **A pesquisa qualitativa em educação**, Editora Atlas, 1987.

ULRICH, Dave. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. **Recursos humanos estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000. 379 p. Tradução de: Delivering results: a new mandate for human resource professionals.

UNESCO, Vlăsceanu et al (2004). Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions (Bucharest, **UNESCO-CEPES**) Papers on Higher Education. IN: MILLÁN, Maritza Rengifo. LA CALIDAD Y LA EVALUACIÓN COMO ESTRATEGIA DE MEJORA Y CAMBIO EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO: ANÁLISIS DE CASOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EUROPA, AMÉRICA

DEL NORTE Y AMÉRICA LATINA. ISSN 2168-0612 FLASH DRIVE ISSN 1941-9589  
ONLINE, p. 748, 2013.

VEIGA, Ricardo Teixeira et al. O ensino a distância pela internet: conceito e proposta de avaliação. **XXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO**, v. 22, 1998.

VELIQ, Andréa Ruas; CANÇADO, Vera L. Utilização de indicadores de recursos humanos para a tomada de decisão gerencial: Um estudo de caso em uma Instituição de Ensino de Minas Gerais. (2015).

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VICHAS, Robert P. **Complete handbook of profitable marketing research techniques**. Prentice Hall, 1982.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of management**, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

## APÊNDICE A – Questionário de pesquisa plataforma online – Pré-teste

Segue-se neste tópico o questionário de pesquisa usado no levantamento de dados junto aos gestores e colaboradores, servidores públicos, atuantes na área de gestão de pessoas das instituições da RFEPCT.

Pesquisa de Indicadores de Gestão de Pessoas para Institutos Federais

Pesquisador Responsável: Inamara Gomes de Araújo Leal

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Oranges Cezarino

Essa pesquisa tem como objetivo analisar sistematicamente indicadores de gestão de pessoas utilizados no Plano de Desenvolvimento Institucional por meio da contraposição de visões de gestores da área de gestão de pessoas de instituições da Rede do Ensino Profissional, Científico e Tecnológico (RFEPCT).

Será avaliada a relevância institucional dos indicadores específicos da gestão de pessoas e como tais indicadores podem impactar no desenvolvimento da instituição.

Sua participação consiste em responder as questões propostas. Você poderá abandonar o procedimento em qualquer momento, sem nenhuma penalização ou prejuízo. A sua participação como voluntário nessa pesquisa, não auferirá nenhum privilégio de caráter financeiro ou de qualquer natureza, no entanto contribuirá efetivamente com o desenvolvimento da ciência em nosso país. Serão garantidos o sigilo e privacidade, sendo reservado ao participante o direito de não se identificar ou informar dados que possam comprometê-lo. Na apresentação dos resultados não serão citados os nomes dos participantes nem suas iniciais, cada protocolo será identificado por um número.

Para tanto peço-lhes que avaliem nas questões de múltipla escolha a relevância institucional dos atuais indicadores de gestão de pessoas presentes no PDI do IFTM.

Endereço de e-mail:

Escala de importância dos indicadores de gestão de pessoas.

A seguir serão apresentados os indicadores de gestão de pessoas do PDI do IFTM para que sejam avaliados numa escala de 1 a 5 onde:

1	2	3	4	5
Não é relevante	Pouco relevante	Média relevância	Muito relevante	Extremamente relevante

Indicador PDI / IFTM, questões de 01 a 17 *		Avaliação dos especialistas – 1ª rodada				
		5	4	3	2	1
		Extremamente relevante	Muito relevante	Média relevância	Pouco relevante	Não é relevante
1	Ampliar o número de servidores da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.					
2	Ampliar o número de servidores da Carreira de Técnico-Administrativo em Educação.					
3	Realizar exames periódicos com os servidores.					
4	Incentivar a adesão dos servidores para a realização de exames periódicos.					
5	Desenvolver programas de Qualidade de Vida.					
6	Promover atividades desportivas.					
7	Promover atividades culturais.					
8	Propiciar a qualificação aos servidores em curso superior.					
9	Propiciar a qualificação aos servidores em curso de pós-graduação.					
10	Propiciar, anualmente, capacitação e aperfeiçoamento para servidores.					
11	Ofertar bolsas de estudos/ressarcimento de mensalidades.					
12	Propiciar a participação de servidores em congressos, seminários e similares.					
13	Ofertar cursos de formação continuada aos docentes.					
14	Enviar ao exterior docentes/pesquisadores.					
15	Receber do exterior docentes/pesquisadores.					
16	Enviar ao exterior técnicos administrativos.					
17	Receber do exterior técnicos administrativos.					

\*Obrigatório

Pergunta Aberta: expresse sua opinião
18. Há áreas ou processos na gestão de pessoas do IF que o PDI não contempla? Quais? Explique.

Escala de Prioridade de Novos Indicadores										
19. Quais indicadores de gestão de pessoas são essenciais ao desenvolvimento de uma Instituição de Ensino da RFEPECT? (Classifique-as por prioridade e importância, sendo 10 para o mais importante e 1 para o menos importante.). *										
Indicadores		Para classificação por prioridade marque apenas um por linha e coluna								
		10	9	8	7	6	5	4	3	2
Visão sistêmica dos gestores										
Pro-atividade dos servidores										
Formação de lideranças										
Política de diversidade										
Segurança no ambiente de trabalho										
Afastamento(s)dos servidores										
Avaliação de desempenho por competências										
Composição do quadro (formação / idade / sexo)										
Rotatividade										
Clima e cultura organizacional										

\*Obrigatório

20. Deixe aqui seu comentário sobre o tema, sobre a pesquisa (sugestões e críticas serão bem vindas).
---

## APÊNDICE B – Resultado global do indicador nos pontos da escala

Identificação	Indicador	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º
A	Plano de sucessão de lideranças (envolvendo visão sistêmica dos gestores e formação de lideranças)	7	3	5	5	3	3	3	6	4	2	2	1
B	Produtividade (envolvendo avaliação de aprendizagem e avaliação por competências)	10	9	5	6	5	6	1	3				
C	Satisfação no trabalho (envolvendo política de diversidade, qualidade de vida, infraestrutura e segurança no trabalho)	9	13	11	3	4	1	1		1		1	
D	Saúde ocupacional (envolvendo CISSP, PPRA, custos de prevenção em saúde, custos de benefícios)	1	5	7	10	2	5	4	3	3	1	2	1
E	Absenteísmo (envolvendo todos os tipos de afastamento dos servidores, inclusive por acidente de trabalho)		1	1	4	5	5	3	6	8	4	1	1
F	Perfil da força de trabalho (envolvendo formação, idade, sexo, tempo médio de permanência no cargo)	6	3	6	5	3	5	5	4		2	3	
G	Rotatividade (envolvendo admissão, desligamentos, movimentação interna e índice de retenção de talentos)	1	1	1	3	9	1	3	5	9	2	7	
H	Recrutamento e seleção (envolvendo número de colaboradores – <i>Headcount</i> - tempo de preenchimento de vaga, investimento em admissão)	4	3	4	3	6	4	8	2	3	7	2	
I	Folha de pagamento (traduz todas as despesas com o pagamento de colaboradores, incluindo os encargos legais)	1	1		1	3		1	3	3	4	8	8
J	Retorno sobre investimento em treinamento (ROI em treinamento)	1			1	3	5	4	5	5	11	4	3
K	Reclamações trabalhistas (envolvendo processos administrativos e judiciais)	1		1	1		3		1	2	7	6	14
L	Clima e cultura organizacional	7	8	6	4	2	5	7	2	2		1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

## APÊNDICE C – Transcrição de sugestões e críticas na 1ª rodada

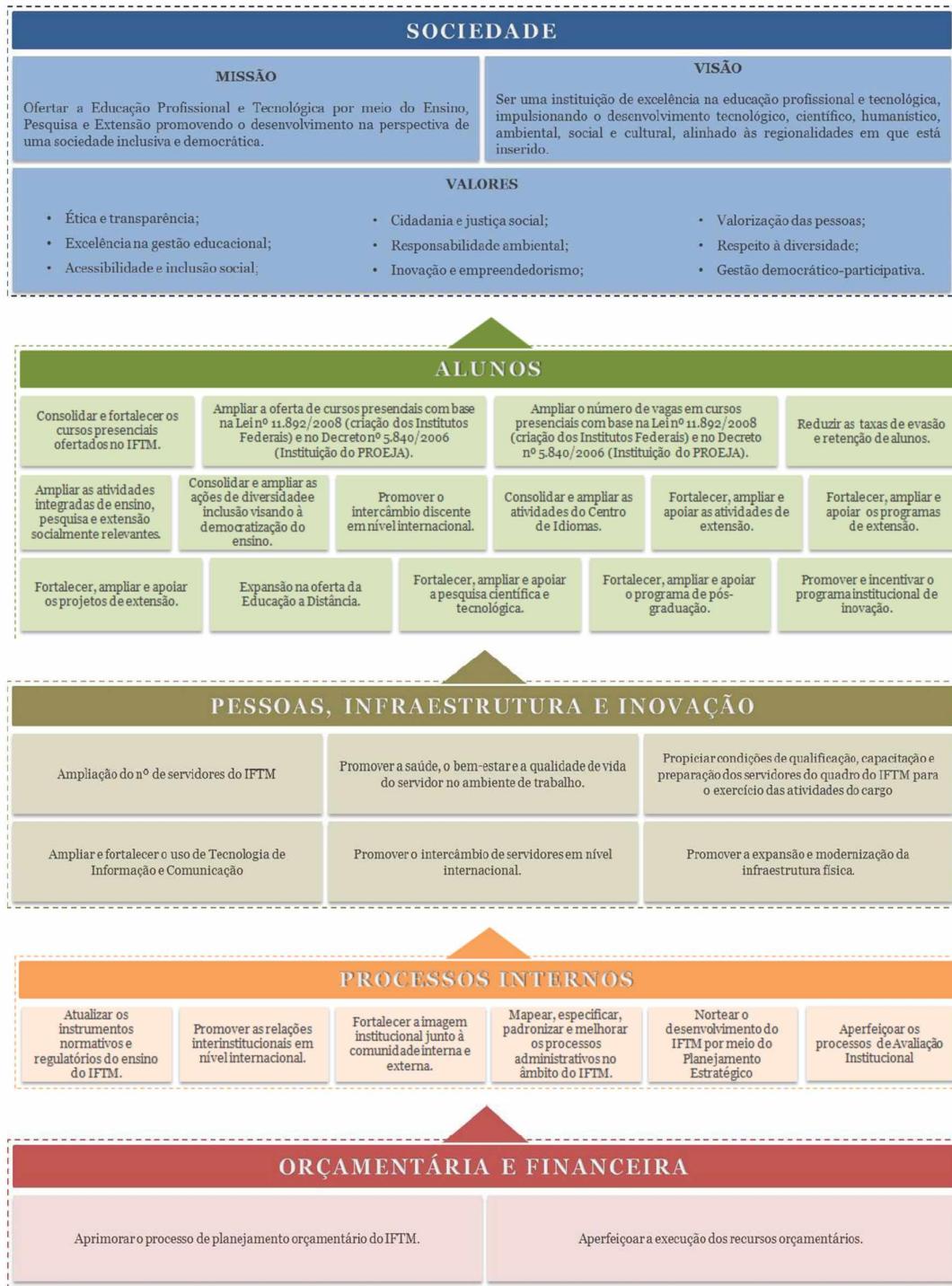
Especialista 6: “Pesquisas nessa área são extremamente relevantes. Sobretudo quando o foco é a Rede Federal, sendo que a mesma servirá de base para vários institutos”.
Especialista 19: “A utilização de indicadores de gestão é importante para a definição de metas e criação de programas e projetos, tornando possível mensurar o desempenho e colaborando para a eficiência da gestão”.
Especialista 20: “Acredito que o conjunto de todos indicadores são importantes para as instituição, entretanto as ações de satisfação, segurança e clima sempre devem ser priorizadas”.
Especialista 21: “O tema é valido para estudos de viabilidade de melhorias das condições de trabalho, sendo elas desde de um recrutamento mais eficaz, treinamento aplicado e incentivo ao crescimento profissional e melhorias na analise do clima organizacional e estrutura e hierarquia de trabalho”.
Especialista 22: “Entendo que todos os indicadores de gestão de pessoas são essenciais ao desenvolvimento. Alguns são prioritários, mas todos somam para o bom funcionamento da instituição”.
Especialista 26: “Tema de extrema relevância! Acredito que sua pesquisa auxiliará muito a repensar os quesitos de relatórios de gestão e os indicadores que verdadeiramente importam para melhor a gestão de pessoas”.
Especialista 27: “É um tema importantíssimo e justamente muito subjetivo para conseguirmos identificar os reais indicadores que tanto traduzem nosso trabalho; na verdade é perceptível que quando não se tem nenhuma reclamação e nem problema nosso trabalho está dando certo mas diante de tantas possibilidades e interpretações variadas para todos os assuntos tratados pela vasta carreira da área de gestão de pessoas é quase nula esta possibilidade. Seria muito eficaz que fosse constituído os principais indicadores para trabalharmos em afinco para desenvolvê-los mesmo que não estejam tão alinhados com o PDI Institucional pois o PDI também é subjetivo devido a situação temporal que é formalizado”.
Especialista 30: “Tema interessante, vai de encontro à novas relações da gestão de pessoas dentro das corporações modernas”.
Especialista 40: “Acho que essa pesquisa ajudará a mudança do perfil dos gestores de Gestão de Pessoas, a sair do executável para o pensar a gestão”.
Especialista 42: “A gestao pública precisa apresentar resultados pra sociedade e o uso de indicadores é um dos instrumentos de gestão”.
Especialista 43: “Excelente proposta de pesquisa. A busca pelo Desenvolvimento da Rede deve ser uma constante pelo aprimoramento do potencial desta veia de educação tecnológica no país”.
Especialista 51: “Considero o tema da pesquisa extremamente relevante, tendo em vista que os resultados poderão proporcionar uma visão mais delineada e abrangente, no que diz respeito à importância de cada indicador para a instituição”.

## ANEXO A – Estrutura do PDI – Artigo 16 do Decreto nº 5.773/2006

Artigo 16 do decreto 5.773/2006	Título da seção no índice do PDI	Conteúdo da seção
I. missao, objetivos e metas da instituicao, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento	1. PERFIL INSTITUCIONAL	1.1 Apresentacao da instituicao 1.2 Histórico 1.3 Missão, Visão e Valores 1.4. Áreas de atuação acadêmica
	2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	2.1. Objetivos 2.2. Metas 2.3. Indicadores
II. projeto pedagogico da instituicao;	3. PPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura de conteúdo a critério da instituição</li> </ul>
III. cronograma de implantação e desenvolvimento da instituicao e de cada um de seus cursos, especificando-se a programacao de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliacao das instalacoes fisicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;	5. PLANO DE OFERTA DE CURSOS E VAGAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadro com detalhamento do planejamento da oferta de cursos e vagas e implantação de novos cursos, alinhado às metas apresentadas na seção 2.2</li> </ul>
IV. organizacao didático-pedagogica da instituicao, com a indicacao de numero de turmas previstas por curso, numero de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto a flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;	6. PLANO DIRETOR DE INFRAESTRUTURA FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadro com infraestrutura atual e detalhamento da ampliação das instalações físicas, alinhado às metas apresentadas na seção 2.2 e aos planos diretores dos campi e reitoria</li> </ul>
V. perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;	4. ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização didático-pedagógica pode ser um capítulo ou ser apresentada em anexo, de acordo com a preferência da instituição</li> <li>• o conteúdo "indicacao de numero de turmas previstas por curso, numero de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento" pode estar no quadro de oferta de cursos e vagas (capítulo 5).</li> <li>• o conteúdo "eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto a flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos" pode estar no PPI ou compor item desta seção/</li> </ul>
	7. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAL	<p><b>7.1 Corpo Docente:</b> Composição, Política de Qualificação, Plano de Carreira, Regime de Trabalho e Critérios de Seleção e Contratação.</p> <p><b>7.2 Procedimentos para Substituição dos Professores do Quadro.</b></p> <p><b>7.3 Corpo Técnico – Administrativo:</b> (Estruturação, Políticas de Qualificação, Plano de Carreira e/ou Cargos e Salários e Cronograma de Expansão).</p> <p><b>7.4 Cronograma e Plano de Expansão do Quadro de Pessoal</b> (docente e técnico-administrativo), com Titulação e Regime de Trabalho, detalhando o perfil existente e pretendido, alinhado às metas (seção 2.2) e ao quadro de oferta de cursos (capítulo 5)</p>

Artigo 16 do decreto 5.773/2006	Título da seção no índice do PDI	Conteúdo da seção
VI. organizacao administrativa da instituicao, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos alunos;	8. POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES	<p>8.1. Formas de Acesso 8.2. Programas de Apoio Pedagógico e Financeiro 8.3. Estímulos à Permanência 8.4. Organização Estudantil 8.5. Acompanhamento dos Egressos</p>
	9. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	<p>9.1 Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico (conforme Estatuto e Regimento Geral). 9.2 Órgãos Colegiados: Atribuições, Competências e Composição (conforme Estatuto e Regimento Geral) 9.3 Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas 9.4 Relações Internacionais</p>
	12. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	<p>12.1. Projeto de Avaliação e Acompanhamento das atividades acadêmicas de Ensino, Pesquisa e Extensão, Planejamento e Gestão (descrever a metodologia, dimensões e instrumentos a serem utilizados no processo). 12.2. Formas de participação da comunidade, incluindo a atuação da Comissão Própria de Avaliação – CPA. 12.3. Formas de utilização dos resultados das avaliações</p>
VII. infraestrutura física e instalações acadêmicas;	Junto ao capítulo 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestrutura física e instalações acadêmicas atuais, como ponto de partida para o plano diretor</li> </ul>
VIII. oferta de educação a distância, sua abrangência e polos de apoio presencial;	10. POLÍTICA DE EaD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepções e diretrizes do ensino à distância na instituição, que podem estar no PPI ou neste capítulo específico do PDI</li> <li>• A oferta de cursos e vagas deve ser mostrada junto ao capítulo 5</li> </ul>
IX. oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado;	Junto ao capítulo 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A oferta deve aparecer junto aos demais cursos, no capítulo 5</li> <li>• A política de pós-graduação pode estar no PPI</li> </ul>
X. demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.	11. CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	<p>11.1 Composição da matriz orçamentária 11.2 Previsão de orçamento x previsão de despesas 11.3 Estratégias de gestão econômico-financeira</p>

## ANEXO B – Mapa Estratégico – PDI DO IFTM – 2014 – 2018



Fonte: IFTM, 2014