



# A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PELOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA (IFETs).

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

**Eduardo Rocha Bassi**

eduardo.rbassi@hotmail.com

**Eugênio de Oliveira Simonetto**

eosimonetto@ufsm.br

**Vania Medianeira Flores Costa**

vania.costa@ufsm.br

**Resumo:** Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs) emitem anualmente um Relatório de Gestão apresentando ao Tribunal de Contas da União (TCU) documentos, informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, incluindo também um item específico acerca de “Indicadores Gerenciais sobre Recursos Humanos”. Nesse sentido, o presente estudo teve como principal objetivo identificar quais são os Indicadores de Gestão de Recursos Humanos mais utilizados pelos Institutos Federais. Trata-se de uma pesquisa descritiva e de natureza qualitativa, que contou com uma análise de conteúdo envolvendo os últimos cinco relatórios de gestão, apresentados pelos trinta e oito IFETs, totalizando cento e noventa documentos analisados. Os resultados demonstraram que apenas treze dos trinta e oito IFETs (34,2%) apresentaram um ou mais Indicadores de Gestão de Recursos Humanos. Os indicadores mais utilizados foram: Indicador de Escolaridade ou Titulação; Indicador de Absenteísmo; Indicador de participação em Educação Continuada, Qualificação ou Capacitação; e Índice de Rotatividade.

**Palavras-chaves:**

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações, em sua maioria, utilizam os mais diversos e variados tipos de métodos de medição para aferir o seu desempenho ou avaliar o seu desenvolvimento organizacional, incluindo, principalmente, os indicadores de gestão. Segundo o estatístico americano Deming (1990), pioneiro no controle de qualidade, não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia.

No ramo empresarial, boa parte do esforço para medição de desempenhos resulta em índices adotados para aferir o retorno financeiro de determinada ação ou investimento, enquanto, no setor público, o esforço para a construção dos indicadores produz índices de domínio público relevantes para a organização e para a sociedade.

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

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

Além da necessidade da utilização de indicadores de gestão para a otimização dos processos e resultados das organizações públicas, atendendo as expectativas dos beneficiários e da sociedade, o uso destes indicadores também é requisitado pelos órgãos de controle, por meio de questionamentos sobre a utilização dos métodos de medição e suas respectivas conclusões acerca dos resultados das mensurações realizadas pela organização, conforme as normativas publicadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), referentes ao processo de prestação de contas anual.

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

Nos últimos anos, de acordo com o portal eletrônico da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, um dos principais investimentos realizados pelo governo federal brasileiro foi a expansão da Rede Federal EPCT, que possibilitou o ingresso de milhares de novos servidores públicos vinculados ao Ministério da Educação (MEC). Todo este investimento repercutiu diretamente em maiores gastos e investimentos com pessoal, envolvendo processos de seleção, ambientação, remuneração, capacitação, qualificação, entre outros. Em consequência, com intuito de monitorar todas as movimentações, dispêndios financeiros e demais processos envolvendo o capital humano, as instituições envolvidas necessitam adotar sistemas para medição e comparação de informações acerca das ações da gestão de pessoas, isto é, demandam da utilização de Indicadores de Gestão de Recursos Humanos.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs) estabelecidos pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, do mesmo modo que todos os demais órgãos e instituições públicas federais, emitem, anualmente, um Relatório de Gestão, apresentando ao TCU documentos, informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, incluindo, também, um subitem específico acerca de “Indicadores Gerenciais sobre Recursos Humanos”, previsto nas normativas do TCU, as quais dispõem sobre orientações quanto à elaboração de conteúdos dos relatórios de gestão. Desta forma, com o intuito de estudar os Indicadores de Gestão de Recursos Humanos apresentados pelos IFETs, a presente pesquisa foi orientada pelo seguinte problema de pesquisa: Quais são os Indicadores de Gestão de Recursos Humanos utilizados e apresentados pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia?

Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo consiste em identificar quais são os Indicadores de Gestão de Recursos Humanos mais utilizados pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Para tanto, foram propostos os seguintes objetivos específicos: a) verificar se os indicadores apresentados atendem as demandas anuais previstas nas normativas do Relatório de Gestão do Tribunal de Contas da União; b) descrever a evolução histórica do desenvolvimento dos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos aplicados pelos IFETs; c) verificar quais são as principais justificativas dos IFETs para a não apresentação de indicadores da área de RH.

Na sequência, o artigo está estruturado da seguinte maneira: a seção dois apresenta a fundamentação teórica específica demandada pela presente pesquisa; na seção três estão descritos os fundamentos metodológicos do estudo realizado; a seção quatro expõe e analisa os resultados; e na seção cinco são apresentadas as considerações finais sobre os resultados analisados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção está estruturada em três itens: o primeiro contempla algumas informações gerais acerca da Introdução a Indicadores de Gestão; o segundo diz respeito aos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos; e o terceiro apresenta as demandas do TCU frente aos indicadores gerenciais sobre Recursos Humanos.

### 2.1 Introdução a Indicadores de Gestão

De acordo com o MPOG (2009), indicadores de gestão são informações que permitem medir, descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar de maneira sistemática aspectos de uma realidade e que atendam às necessidades dos tomadores de decisões. Deste modo, podemos classificar os indicadores como uma métrica, de ordem quantitativa ou qualitativa, utilizada para processar informações relevantes acerca dos elementos que compõem o objeto de mensuração.

Para França (2010), indicadores são ferramentas de planejamento e decisão que possibilitam clareza de critérios, objetividades de avaliação, facilidade de levantamento de informações, visibilidade de dados e medição de efeitos de determinadas ações. Os indicadores de gestão são necessários para acompanhar e controlar todos os processos de planejamento, execução e avaliação, e também para a definição de metas (SIQUEIRA, 2010).

Segundo o MPOG (2010), os indicadores podem ser classificados em “simples” ou “compostos”. Os indicadores simples representam apenas dados brutos, valores numéricos que uma variável pode assumir, enquanto os indicadores compostos expressam a relação entre duas ou mais variáveis. Assim, um indicador de gestão pode ser compreendido como um número, uma porcentagem ou uma razão, que mede aspectos de desempenho ou resultado, com o objetivo de comparar a medida com metas estabelecidas (TCU, 2010).

No Quadro 1 apresenta-se os requisitos – essenciais e complementares – propostos pelo MPOG (2010) para a elaboração de indicadores de gestão de programas governamentais do governo federal.

Requisitos de um bom indicador		Descrição do requisito
<i>Requisitos Essenciais</i>	Validade	Capacidade de representar, com maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar.
	Confiabilidade	Utilização de fontes confiáveis, metodologia reconhecida, transparência na coleta, processamento e divulgação de dados.
	Simplicidade	Deve ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral.
<i>Requisitos Complementares</i>	Sensibilidade	Capacidade de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes de intervenções realizadas.
	Desagregabilidade	Capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos.
	Economicidade	Capacidade de obtenção da métrica a baixo custo.
	Estabilidade	Capacidade de estabelecimento de séries históricas, possibilitando comparações e análises temporais.
	Mensurabilidade	Capacidade de alcance e mensuração com precisão e agilidade.
	Auditabilidade	As regras de uso da métrica devem ser de fácil compreensão e verificação por parte do público em geral.

Quadro 1: Requisitos de um bom indicador.

Fonte: Elaborado com base em de MPOG (2010)

Para Siqueira (2010), indicadores simples e claros normalmente são de baixo custo e comparáveis entre si, isto permite a facilidade na coleta, manutenção e processamento dos dados pode determinar a importância e utilidade do indicador. Assim, a simplicidade na definição do indicador facilita sua avaliação e aceitação.

## 2.2 Indicadores de Gestão de Recursos Humanos

Assis (2012), autor da obra “Indicadores de Gestão de Recursos Humanos”, acredita que as métricas são fundamentais para se determinar um ponto de chegada, estabelecer parâmetros, entender e compartilhar resultados, determinar e mobilizar recursos, corrigir rumos, reforçar ações e recompensar resultados.

Segundo Dessler (2005), as ações da área de administração de Recursos Humanos correspondem às práticas e às políticas necessárias para conduzir diversos processos relacionados às pessoas no trabalho, incluindo contratações, treinamentos, avaliações, pagamentos etc. Dutra (2013) entende que as principais ações e processos de gestão de pessoas podem ser organizados e classificados em três funções: a) movimentação: captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação; b) desenvolvimento: capacitação, carreira e desempenho; c) valorização: remuneração, premiação e serviços e facilidades.

De acordo com Pomi (2002) existem diversos benefícios na utilização de indicadores de gestão relacionados com as funções da área de RH, dentre eles:

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

O Quadro 2 apresenta alguns dos diversos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos propostos e explicados por Assis (2012):

<b>Categoria</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>
<b>Demográficos</b> (Esta categoria contém indicadores que auxiliam no entendimento da quantidade, disponibilidade, diversidade, rotatividade e formação da força de trabalho)	Número de colaboradores ou número médio de colaboradores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ médio de colaboradores "mês 1"} + \text{N}^\circ \text{ médio de colaboradores "mês 2"} + \dots + \text{N}^\circ \text{ médio de colaboradores "mês n"}}{\text{N}^\circ \text{ de meses}}$
	Proporção de colaboradores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores por carreira, ou cargo, ou classe, ou função etc}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}}$
	Absenteísmo	$(\text{N}^\circ \text{ de dias não trabalhados} / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores} * \text{N}^\circ \text{ de dia úteis}) * 100$
	Índice de admissão	$(\text{N}^\circ \text{ de admissões} / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores}) * 100$
	Índice de desligamento	$(\text{N}^\circ \text{ de desligamentos} / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores}) * 100$
	Turnover (rotatividade)	$[(\text{N}^\circ \text{ de admissões} + \text{N}^\circ \text{ de desligamentos}) / 2 / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores}] * 100$
	Amplitude de comando	$(\text{N}^\circ \text{ de colaboradores} - \text{N}^\circ \text{ de colaboradores em posição de chefia}) / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores em posição de chefia}$
<b>Financeiros</b> (Esta categoria contém indicadores que dizem respeito ao investimento que as organizações fazem em recursos humanos, entre outros possíveis dispêndios envolvendo pessoas)	Salário médio por colaborador	$\text{Somatório dos salários ou da folha de pagamento} / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores}$
	Remuneração média por colaborador	$\text{Somatório dos salários ou da folha de pagamento} / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores}$
	Custo de saúde por colaborador	$\text{Custo total de saúde no mês} / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores usuários}$
	Custo de treinamento e desenvolvimento por colaborador	$\text{Custo total de treinamento e desenvolvimento} / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores usuários}$
<b>Operacionais ou de processos</b> (Esta categoria contém indicadores que ajudam na compreensão do desempenho de processos internos e ações pertinentes a área de gestão de pessoas)	Índice de preenchimento de vagas	$\text{N}^\circ \text{ de vagas preenchidas} / \text{N}^\circ \text{ de vagas disponíveis}$
	Índice de Retenção	$100 - [(\text{N}^\circ \text{ de desligamentos} / \text{N}^\circ \text{ de vagas preenchidas}) * 100]$
	Hora de treinamento pelo número de colaboradores	$\text{Total de horas em treinamento} / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores}$
	Número médio de colaboradores usuários do plano de saúde	$\text{N}^\circ \text{ de colaboradores beneficiados no ano} / 12$

Quadro 2: Exemplos de Indicadores de Gestão de RH propostos por Assis (2012).

Fonte: Adaptado de Assis (2012)

De acordo com Pomi (2002), dentre os grupos dos indicadores mais utilizados no gerenciamento de Recursos Humanos é possível destacar os seguintes, apresentados no Quadro 3:

<b>Grupo de indicadores</b>	<b>Descrição do grupo</b>
<i><b>Absenteísmo e rotatividade</b></i>	Absenteísmo pode ser definido como ausências não programadas ao trabalho, e a rotatividade de pessoal como a relação existente entre as admissões e os desligamentos ocorridos.
<i><b>Perfil dos recursos humanos</b></i>	Podem ser incluídos nessa área os indicadores de idade da força de trabalho, permanência média na organização, formação escolar etc.
<i><b>Remuneração</b></i>	Podem ser incluídos nessa área os indicadores sobre custo total de pessoal (salários, benefícios e encargos sociais), remuneração em relação às receitas e às despesas operacionais, remuneração variável comparada à remuneração total, participação em resultados em relação ao custo total de pessoas ou à lucratividade, benefícios em relação à remuneração etc.
<i><b>Recrutamento e seleção</b></i>	Os indicadores desta área fornecem subsídios para a elaboração de ações envolvendo recrutamento e seleção, entre elas a admissão, o aproveitamento interno, o tempo para preenchimento de vagas, o custo das admissões etc.
<i><b>Treinamento e desenvolvimento (T&amp;D)</b></i>	Podem ser incluídos nessa área os indicadores de investimento em T&D em relação ao faturamento e às despesas, investimento em treinamento operacional/técnico per capita, tempo de treinamento ou desenvolvimento etc.
<i><b>Saúde ocupacional</b></i>	Esta área relaciona os indicadores de saúde ocupacional e segurança do trabalho, abrangendo os custos de 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.

Quadro 3: Grupos dos indicadores mais utilizados no gerenciamento de Recursos Humanos.

Fonte: Adaptado de Pomi (2002)

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

### 2.3 Indicadores gerenciais sobre Recursos Humanos demandados pelo TCU

Conforme descrito no portal eletrônico do Tribunal de Contas da União (<http://portal2.tcu.gov.br/>), o TCU é um tribunal administrativo que julga as contas de administradores públicos e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos federais, bem como as contas de

qualquer pessoa que der causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário.

Anualmente, o Tribunal de Contas da União publica diversas normativas acerca do Relatório de Gestão, que é a principal peça da prestação de contas, com intuito de padronizar e subsidiar a elaboração deste documento que compõem o processo de contas. No Quadro 4 apresenta-se - na íntegra - uma das demandas que compõem os relatórios de gestão solicitados pelo TCU nos últimos seis anos, referente aos “Indicadores Gerenciais Sobre Recursos Humanos” aplicados por órgãos e instituições públicas federais.

Relatório de Gestão	Decisão Normativa TCU	Portaria TCU		Informação solicitada - Indicadores Gerenciais Sobre Recursos Humanos
		Nº/ano	Pg.	
2014	134/2013	90/2014	151	A UJ que seja responsável por área de recursos humanos, ou que tenha entre as UJ consolidadas uma com essa responsabilidade, deve informar os indicadores dos quais se utiliza para tal gerenciamento. As UJ que não tenham indicadores desenvolvidos para a área de pessoal devem fazer constar essa informação no Relatório de Gestão e informar se há previsão de desenvolvê-los.
2013	127/2013	175/2013	174	Os indicadores deverão ser informados de modo a explicitar os padrões utilizados, os objetos mensurados, os objetivos e metas fixados e, por fim, as conclusões quantitativas e qualitativas daí decorrentes sobre a gestão de recursos humanos.
2012	119/2012	150/2012	157	A UJ que seja responsável pela área de recursos humanos, ou que tenha entre as UJ consolidadas uma com essa responsabilidade, deve informar os indicadores dos quais se utiliza para tal gerenciamento. As UJ que não tenham indicadores desenvolvidos para a área de pessoal devem fazer constar essa informação no Relatório de Gestão e informar se há previsão de desenvolvê-los. Os indicadores deverão ser informados de modo a explicitar os padrões utilizados, os objetos mensurados, os objetivos e metas fixados e, por fim, as conclusões quantitativas e qualitativas daí decorrentes sobre a gestão de recursos humanos.
2011	117/2011	123/2011	67	Em especial, mas sem prejuízo de outros indicadores que a UJ tenha desenvolvido e considere adequado informar, interessam aqueles que tratem dos seguintes temas, caso o órgão os tenha construído: ▪ Absenteísmo; ▪ Acidentes de Trabalho e Doenças Ocupacionais; ▪ Rotatividade ( <i>turnover</i> ); ▪ Educação Continuada; ▪ Disciplina; ▪ Aposentadoria versus reposição do quadro.
2010	107/2010	277/2010	70	A UJ que seja responsável pela área de recursos humanos, ou que tenha entre as UJ consolidadas uma com essa responsabilidade, deve informar os indicadores dos quais se utiliza para tal gerenciamento. As UJ que não tenham indicadores desenvolvidos para a área de pessoal devem fazer constar essa informação no Relatório de Gestão e informar se há previsão de desenvolvê-los. Os indicadores deverão ser informados de modo a explicitar os padrões utilizados, os objetos mensurados, os objetivos e metas fixados e, por fim, as conclusões quantitativas e qualitativas daí decorrentes sobre a gestão de recursos humanos. Em especial, mas sem prejuízo de outros indicadores que a UJ tenha desenvolvido e considere adequado informar, interessam aqueles que tratem



				dos seguintes temas: • Absenteísmo; • Acidentes de Trabalho e Doenças Ocupacionais; • Rotatividade ( <i>turnover</i> ); • Educação Continuada; • Satisfação e Motivação; • Disciplina; • Desempenho funcional; • Níveis Salariais; • Demandas Trabalhistas.
2009	100/ 2009	389/ 2009	44	As informações pertinentes a indicadores gerenciais sobre recursos humanos dependem da existência e manutenção de tais indicadores pela própria UJ. Portanto, quando disponíveis tais indicadores deverão ser informados de modo a explicitar os padrões utilizados, os objetos mensurados, os objetivos e metas fixados e, por fim, as conclusões quantitativas e qualitativas daí decorrentes sobre a gestão de recursos humanos. Em especial, mas sem prejuízo de outros indicadores que a UJ considere adequado informar, interessam aqueles que tratem dos seguintes temas: Absenteísmo; Acidentes de Trabalho e Doenças Ocupacionais; Perfil Etário; Rotatividade ( <i>turnover</i> ); Formação Acadêmica; Educação Continuada; Satisfação e Motivação; Disciplina; Desempenho funcional; Níveis Salariais; e Demandas Trabalhistas.

Quadro 4: Informações solicitadas pelo TCU acerca de Indicadores Gerenciais Sobre Recursos Humanos  
Fonte: Elaborado pelos autores com base nas normativas do TCU (2009-2014)

É importante salientar, conforme apresentado no Quadro 4, que as informações sobre a utilização dos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos solicitadas pelo TCU foram requeridas de maneira bem “aberta” para os exercícios de 2013 e 2014, isto é, nas últimas normativas o tribunal não sugeriu temas ou grupos de indicadores para serem informados pelos prestadores de contas.

### 3. MÉTODO DE TRABALHO

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva e de natureza qualitativa. Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base os critérios de caracterização de estudo proposto por Vergara (2013), quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se:

I) Quanto aos fins: trata-se de uma pesquisa descritiva, este tipo de estudo tem como objetivo descrever as características de determinada população;

II) quanto aos meios: trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, pois representa um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, redes eletrônicas e documentos de órgãos e instituições públicas.

Dentre algumas das principais características de uma pesquisa de natureza qualitativa (CRESWELL, 2010), o presente estudo apresenta as seguintes: o pesquisador atuando como instrumento fundamental na coleta de dados; a análise de dados indutiva, por meio da criação de padrões próprios; e o desenvolvimento de um quadro complexo do problema, identificando todos os fatores envolvidos.

Conforme apresentado na seção introdutória do trabalho, o objetivo central do estudo consiste em identificar quais são os Indicadores de Gestão de Recursos Humanos mais utilizados pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e para isso foram realizadas coletas e análises documentais envolvendo os 38 (trinta e oito) Institutos Federais que compõem a Rede Federal EPCT.

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

A coleta de dados foi realizada por meio de uma pesquisa documental, que teve como objetivo o levantamento de dados acerca dos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos aplicados pelos IFETs e apresentados nos últimos cinco relatórios de gestão encaminhados ao Tribunal de Contas da União (referentes aos exercícios 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013), disponíveis na base de dados do TCU (<http://portal2.tcu.gov.br/>). Segundo Gil (2010), a pesquisa documental inclui normativas e demais documentos institucionais produzidos por órgãos públicos.

O processo de análise de dados foi desenvolvido com base nos objetivos do estudo, conforme sugerido por Gil (2010), recorrendo a uma leitura seletiva sobre os dados constantes nos documentos pesquisados. Portanto, adotou-se a técnica de análise de conteúdo para o tratamento qualitativo do material coletado nos relatórios de gestão pesquisados.

A referida técnica compreende três fases de estudo: i) pré-análise: seleção do material; ii) exploração do material; e iii) tratamento e interpretação dos dados (BARDIN, 1977; VERGARA, 2012). Moraes (1999) propõe cinco etapas para o desenvolvimento de uma análise de conteúdo: a) preparação; b) unitarização; c) categorização; d) descrição; e) interpretação.

Desta forma, a partir das fases e etapas apresentadas pelos autores citados, os dados coletados na pesquisa foram: pré-analisados; organizados e subdivididos em conjuntos de unidades de análise; categorizados em quatro categorias; e, posteriormente, tratados e interpretados de forma qualitativa.

Com intuito de solucionar a problemática de pesquisa e atingir os objetivos propostos, este estudo foi realizado por meio de quatro etapas de trabalho, detalhadas no quadro abaixo:

Etapas		Detalhamento das atividades realizadas
I	Coleta e pré-análise de dados	- Levantamento de dados acerca dos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos aplicados pelos IFETs e apresentados nos últimos cinco Relatórios de Gestão encaminhados ao Tribunal de Contas da União (exercícios 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013), disponíveis na base de dados do TCU ( <a href="http://portal2.tcu.gov.br/">http://portal2.tcu.gov.br/</a> ).

		- As consultas foram realizadas por meio do índice/sumário dos relatórios analisados, buscando o item/subitem que atendesse a demanda do TCU, bem como, em caso de ausência do item/subitem demandado, também foram pesquisadas as possíveis justificativas – localizadas no item introdutório do documento - para o não atendimento da referida solicitação do tribunal.
II	Organização em conjuntos de unidades de análise	- Os dados coletados na etapa I foram organizados e divididos por unidades de análise, os 38 (trinta e oito) Institutos Federais e, em seguida, subdivididos de acordo com o exercício de referência (2009, 2010, 2011, 2012 e 2013) dos Relatórios de Gestão analisados.
III	Categorização das informações coletadas	- Para viabilizar o tratamento qualitativo das informações, foram criadas 4 (quatro) categorias de informações (A, B, C e D) relacionadas com os dados coletados, que facilitam o desenvolvimento dos objetivos propostos no estudo: A – Apresentou um ou mais Indicadores de Gestão de Recursos Humanos, atendendo de forma total, ou parcial, as informações solicitadas pelo TCU. B - Apresentou alguns dados e informações pertinentes a Gestão de Recursos Humanos, mas não atendeu as informações solicitadas pelo TCU. C - Não apresentou Indicadores de Gestão de Recursos Humanos, mas justificou a ausência das informações solicitadas pelo TCU. D - Não apresentou Indicadores de Gestão de Recursos Humanos, e não justificou a ausência das informações solicitadas pelo TCU.
IV	Tratamento e interpretação das informações	- O tratamento e interpretação das informações foram realizados por meio de 4 (quatro) análises: i - Relação entre os indicadores apresentados pelos IFETs e as demandas anuais previstas nas normativas do Relatório de Gestão do TCU. ii - Evolução histórica do desenvolvimento dos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos aplicados pelos Institutos Federais. iii - Síntese das principais justificativas dos IFETs para a não apresentação de indicadores da área de RH. iv - Sistematização dos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos mais utilizados pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Quadro 5: Etapas da análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base no desenvolvimento dos processos de coletas e análises dos dados necessários para o alcance dos objetivos propostos na pesquisa, deu-se início à análise dos resultados.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se as análises dos resultados de acordo com os quatro tipos de análises propostos para a etapa de tratamento e interpretação das informações coletadas.

### 4.1 Indicadores apresentados *versus* demandas TCU

Com intuito de verificar se os Indicadores de Gestão de Recursos Humanos, apresentados pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, atendem as demandas anuais previstas nas normativas do Relatório de Gestão do Tribunal de Contas da União, foi, inicialmente, realizada uma avaliação sobre os conteúdos documentais coletados, a fim de categorizar as informações apresentadas

pelos IFETs, com base nas categorias descritas na terceira etapa da análise de conteúdo descrita na seção anterior.

Desta forma, no Quadro 6 apresenta-se a referida etapa de categorização das informações coletadas nos 190 (cento e noventa) relatórios analisados:

<i>Institutos Federais</i>	<i>Exercícios de referências dos Relatórios de Gestão enviados ao TCU</i>				
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
IFAC	C	C	B	B	C
IFAL	D	D	D	D	D
IFAM	D	C	B	A	A
IFAP	C	C	C	C	C
IFB	C	A	C	A	C
IFBA	D	C	C	B	C
IF Baiano	B	B	A	A	A
IFC	D	C	C	B	B
IFCE	C	C	C	C	C
IFES	D	D	D	A	A
IFF	D	C	C	B	B
IF Farroupilha	C	C	C	B	C
IFG	C	B	B	B	B
IFGO	B	B	A	A	A
IFMA	D	C	C	C	C
IFMG	D	B	B	C	A
IFMS	D	D	D	D	C
IFMT	B	B	B	B	B
IFNMG	D	D	D	C	C
IFPA	C	B	B	B	B
IFPB	C	B	B	B	B
IFPE	C	A	A	C	C
IFPI	A	A	A	A	C
IFPR	D	C	A	A	A
IFRJ	D	D	C	B	A
IFRN	D	C	C	A	A
IFRO	C	C	C	C	C
IFRR	D	A	A	A	A
IFRS	D	C	C	B	A
IFS	C	D	C	A	A
IFSC	D	A	A	C	C
IF Sertão PB	C	C	B	B	B
IFSP	B	B	D	B	B
IF Sudeste MG	D	D	C	C	A
IF Sul	C	C	C	C	C
IF Sul de Minas	D	C	C	C	B
IFTM	C	A	A	A	A
IFTO	C	C	D	D	D

<p>Avaliação – por unidade de análise e exercício de referência - baseada nas quatro categorias de informações analisadas</p>	<p><i>A – Apresentou um ou mais Indicadores de Gestão de Recursos Humanos, atendendo de forma total, ou parcial, as informações solicitadas pelo TCU.</i>  <i>B - Apresentou alguns dados e informações pertinentes a Gestão de Recursos Humanos, mas não atendeu as informações solicitadas pelo TCU.</i>  <i>C - Não apresentou Indicadores de Gestão de Recursos Humanos, mas justificou a ausência das informações solicitadas pelo TCU.</i>  <i>D - Não apresentou Indicadores de Gestão de Recursos Humanos, e não justificou a ausência das informações solicitadas pelo TCU.</i></p>
---	--

Quadro 6: Categorização das informações coletadas

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos 190 (cento e noventa) relatórios de gestão analisados.

Após a devida avaliação documental e categorização das informações coletadas, os dados tabulados foram totalizados por categorias e analisados verticalmente de acordo com as suas representatividades percentuais, por ano de referência, conforme exibido no quadro abaixo:

Categorização	2009		2010		2011		2012		2013	
<b>A</b>	01	2,6%	06	15,8%	08	21,1%	11	28,9%	13	34,2%
<b>B</b>	04	10,5%	08	21,1%	08	21,1%	13	34,2%	09	23,7%
<b>C</b>	15	39,5%	17	44,7%	16	42,1%	11	28,9%	14	36,8%
<b>D</b>	18	47,4%	07	18,4%	06	15,8%	03	7,9%	02	5,3%

Quadro 7: Distribuição dos somatórios de informações categorizadas por exercício de referência

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A partir do exposto no Quadro 7, foi possível desenvolver uma relação entre os indicadores apresentados pelos IFETs e as demandas anuais previstas nas normativas do Relatório de Gestão do TCU. Assim, acerca dos relatórios de gestão – exercício 2009 - enviados ao Tribunal de Contas da União, somente o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) apresentou alguns Indicadores de Gestão de Recursos Humanos, atendendo de forma parcial as solicitações do TCU, por conta da ausência de conclusões qualitativas (Portaria-TCU 389/2009).

A respeito dos relatórios de gestão dos exercícios 2010, 2011 e 2012, foi possível verificar um considerável aumento no número de IFETs, em relação aos relatórios de 2009, que apresentaram um ou mais Indicadores de Gestão de Recursos Humanos, e atenderam de forma total, ou parcial, as informações solicitadas pelo TCU (*vide categoria A*). Referente aos últimos relatórios apresentados pelos Institutos Federais – ano 2013 – o percentual de documentos enquadrados na categoria citada passou a ser de 34,2%, isto é, atualmente, 13 (treze) dos 38 (trinta e oito) IFETs atendem as demandas anuais previstas nas normativas do Relatório de Gestão do Tribunal de Contas da União.

#### 4.2 Evolução dos indicadores aplicados pelos IFETs

Com relação a evolução histórica do desenvolvimento dos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos aplicados pelos Institutos Federais, é possível verificar nos dois últimos quadros apresentados, quadros 06 e 07, duas consideráveis evoluções, correspondentes ao atendimento das informações solicitadas pelo TCU e às justificativas apresentadas para a ausência de Indicadores de Gestão de Recursos Humanos.

Na primeira evolução citada, também abordada no item anterior, foi verificado um avanço de 31,6% (referente a doze instituições), entre os períodos de 2009 e 2013, no número de Institutos Federais que atenderam de forma total, ou parcial, as informações solicitadas pelo TCU, acerca de Indicadores de Gestão de Recursos Humanos.

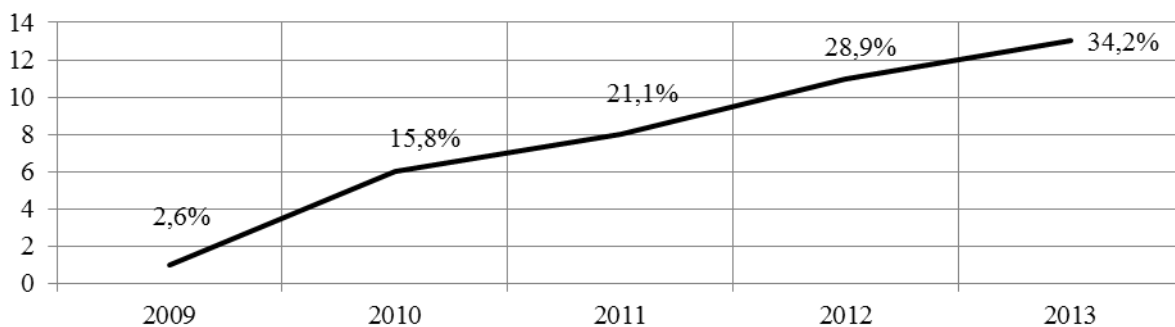


Gráfico 1: Evolução da apresentação de Indicadores de Gestão de Recursos Humanos ao TCU.  
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Na segunda evolução mencionada constatou-se uma redução de 42,1% (referente a dezesseis instituições) entre os períodos de 2009 e 2013, no número de IFETs que não apresentaram Indicadores de Gestão de Recursos Humanos, e nem sequer justificaram a ausência das informações solicitadas pelo TCU (*vide categoria D*).

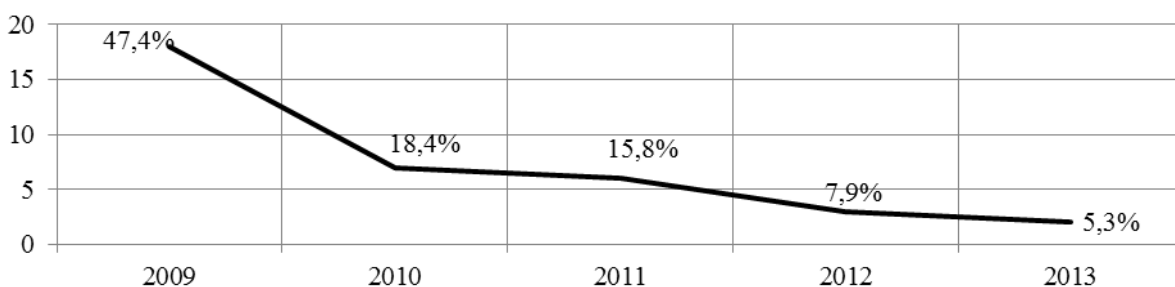


Gráfico 2: Número de IFETs que não apresentaram indicadores e nem justificaram a ausência.  
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

#### 4.3 Principais justificativas para a não apresentação de indicadores de RH

As principais justificativas dos IFETs para a não apresentação de indicadores da área de RH foram sintetizadas a partir dos relatórios de gestão referentes ao exercício 2013, onde 14 (quatorze) Institutos Federais justificaram a ausência das informações solicitadas pelo TCU (*vide categoria C*), conforme descrito no Quadro 8:

IFETs	Síntese das justificativas apresentadas no Relatório de Gestão 2013
IFAC	<i>Ainda não existe indicadores para os objetivos e metas por razão de não existir sistema informatizado, que está em processo final de implantação, no âmbito do IFAC, capaz de fornecer estes indicadores gerenciais.</i>
IFAP	<i>O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá – IFAP, conta hoje no seu quadro com 301 servidores, distribuídos entre Reitoria, Campus Macapá e Campus Laranjal do Jari, não desenvolvemos indicadores para gerenciamento do desenvolvimento da política de Pessoal na Instituição, devido a prioridade das ações de cadastro, pagamento, capacitação de servidores nas áreas correlatas de atuação e dificuldades peculiares de órgão ainda em processo de implantação, dificuldades a cada ano notadamente menores, que nos permiti traçar como meta para o exercício 2014, o desenvolvimento de indicadores próprios para gerenciar nossa política de pessoal. Acrescentamos a consolidação da Comissão Permanente de Pessoal Docente e a Comissão Permanente de Pessoal Técnico Administrativo, como avanço, mas os resultados só irão poder ser analisados no exercício 2014, dando início ao Processo de Dimensionamento da Força de Trabalho de modo a implementar a política de Pessoa.</i>
IFB	<i>Durante o exercício de 2013 a Diretoria de Gestão de Pessoas responsável pela sistematização, acompanhamento e monitoramento dos indicadores de recursos humanos enfrentou dificuldades de estruturação e desenvolvimento de suas atividades ocasionadas por mudança de sua liderança e perda de seu quadro de servidores, seja para outros órgãos ou para outras unidades do próprio instituto. Aproximadamente 40% do seu quadro de servidor foi modificado. Dessa forma, a prioridade para o ano foi conseguir atender as demandas obrigatórias relacionadas ao gerenciamento de servidores e seus direitos. Assim sendo, não foi possível o desenvolvimento do trabalho com os indicadores, situação está que a Diretoria direcionará esforços para contornar em 2014</i>
IFBA	<i>A UJ informa que não possui indicadores desenvolvidos para área de pessoal, mas entende que há necessidade de se elaborar ainda para este ano.</i>
IFCE	<i>Em relação ao item em questão, informamos que temos uma equipe trabalhando nesses indicadores. No entanto, não foi possível consolidá-los e aplicá-los em 2013. Previsão de implantação em 2014.</i>
IF Farroupilha	<i>Apesar da Gestão de Pessoas do IF Farroupilha trabalhar em sentido colaborativo com as equipes implantadas em suas unidades, o mesmo ainda não desenvolveu indicadores relacionados à Gestão de Pessoas. Tal deficiência já foi detectada pelo setor e como o IF Farroupilha está implantando um Sistema de Gerenciamento Integrado definiu por aguardar a implantação do mesmo para verificar suas funcionalidades e a partir daí elaborar os indicadores de Gestão de Pessoas.</i>
IFMA	<i>Esta UG não possui, considerando o novo modelo de gestão a partir da criação dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, criados nos termos da lei nº 11892 de 29/12/2008 DOU 30/12/2008, no qual se insere o Instituto Federal do Maranhão. Este Instituto iniciará a implementação ainda este ano com prazo final até 2016 objetivando informar os indicadores gerenciais de recursos humanos, de modo a explicitar os padrão utilizados os objetos mensurados, os objetivo e metas fixados, e por fim a condessar quantitativos e qualitativos dai decorrentes sobre a gestão de recursos humanos.</i>
IFMS	<i>O IFMS não possui, até o momento, indicadores desenvolvidos para a área de pessoal. Esperamos desenvolver em 2014 ferramentas de gestão capazes de aprimorar nossos trabalhos, diminuindo falhas. Em parceria com o Instituto Federal do Rio Grande do Norte começamos a utilizar em 2013 o SUAP – Sistema Unificado de Administração. Com ele foi possível a extração de diversos relatórios, quais sejam: o quantitativo de servidores, formação acadêmica, idade, sexo. Além disso, por meio deste sistema</i>

	<i>conseguimos implantar um novo sistema de ponto eletrônico mais econômico e eficiente que propicia um melhor controle das entradas e saídas dos nossos servidores. No momento, este sistema está em fase piloto na Reitoria e no decorrer do ano de 2014 será expandido para os demais Câmpus.</i>
IFNMG	<i>Atualmente, não estão definidos os indicadores de gestão referentes ao capital humano da instituição. A Diretoria de Gestão de Pessoas do IFNMG, está em processo inicial de revisão de seu modelo gerencial, buscando atuar de forma estratégica e assim fazer frente aos desafios impostos pela gestão de pessoas no serviço público federal. Ao final do ano de 2014, devemos ter definido e calculado os indicadores gerenciais da área de gestão de pessoas do IFNMG.</i>
IFPE	<i>Em relação aos indicadores podemos informar que:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Absenteísmo, acidentes de trabalho e doenças ocupacionais: não há dados para referências destes indicadores, uma vez que ainda não conseguimos implantar o SIASS – Sistema Integrado de Assistência à Saúde do Servidor.</i></li> <li>• <i>Rotatividade, educação continuada e disciplina não conseguimos implantar no exercício de 2013.</i></li> <li>• <i>Aposentadoria versus reposição do quadro, não se faz necessário em função dos decretos nº 7.311 e nº 7.312, ambos de 2010, os quais permitem a reposição imediata do quadro de pessoal.</i></li> </ul>
IFPI	<i>Como fonte de dados de indicadores, são utilizados relatórios extraídos do Sistema SIAPE e através do DW. São extraídos dados tais como: quantitativo de servidores por Campi e cargo; nível de escolaridade; faixa etária; nível salarial; afastamentos; tempo de contribuição, enfim, tudo o que está relacionado com a vida funcional de cada servidor e que sirva para orientar a tomada de decisão por parte dos gestores.</i>
IFRO	<i>O IFRO não dispõe de indicadores gerenciais sobre Recurso Humanos. Até o presente momento, aguardamos a conclusão do estudo de viabilidade, desenvolvido em nível ministerial no MEC, que trata sobre a implantação de uma sistemática unificada visando a padronização dos indicadores de gestão de suas unidades subordinadas.</i>
IFSC	<i>O IFSC não possui indicadores desenvolvidos para o gerenciamento de recursos humanos. Os mecanismos de identificação de informações relevantes, bem como seu registro e acompanhamento, vêm sendo aperfeiçoados de modo a que se possa construir, gradativamente, um conjunto de indicadores. A construção desses indicadores consta do Planejamento Estratégico da instituição que está sendo elaborado para os próximos cinco anos.</i>
IF Sul	<i>A Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, durante o ano de 2013, deu continuidade ao trabalho iniciado em 2012 o qual visava o desenvolvimento de sistema informatizado para acompanhamento dos indicadores gerenciais sobre recursos humanos. Acredita-se que o trabalho em questão deva ser concluído em 2014. Não obstante, a PROGEP elabora mensalmente um portfólio que compila diversos dados gerenciais, tais como: quantitativos por categoria de cargo, por gênero, por local de lotação, por formação e qualificação de cada servidor, por faixa etária, dentre outros.</i>

Quadro 8: Justificativas apresentadas em razão da ausência das informações solicitadas pelo TCU.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos Relatórios de Gestão 2013.

De acordo com as informações expostas no Quadro 8 foi possível verificar que as maiores dificuldades apontadas pelos IFETs, visando justificar a carência, ou a não apresentação de Indicadores de Gestão de Recursos Humanos, estão relacionadas com a ausência de um sistema informatizado capaz de produzir os referidos indicadores, e também com a atual força de trabalho dos Institutos Federais, considerando o número insuficiente de servidores para atender a todas as demandas, a inexperiência por conta dos novos servidores lotados nos IFETs, ou ainda, as dificuldades técnicas dos setores responsáveis pela implantação dos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos.

#### 4.4 Indicadores de Gestão de Recursos Humanos mais utilizados pelos IFETs



Buscando identificar quais são os Indicadores de Gestão de Recursos Humanos mais utilizados pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, tomou-se como base para análise os 13 (treze) relatórios de gestão referentes ao exercício 2013 que apresentaram um ou mais indicadores, atendendo de forma total, ou parcial, as informações solicitadas pelo TCU (*vide categoria A*).

No Quadro 9 sistematiza-se os Indicadores de Gestão de Recursos Humanos pesquisados, expondo os IFETs que adotam os determinados indicadores:

Indicadores de Gestão de Recursos Humanos	Institutos Federais que adotam os indicadores apresentados												
	IFAM	IF Baiano	IFES	IFGO	IFMG	IFPR	IFRJ	IFRN	IFRR	IFRS	IFS	IF Sudeste MG	IFTM
- Indicador de Escolaridade ou Titulação	X	X	X			X							X
- Indicador de Absenteísmo	X	X			X			X			X	X	
- Indicador de participação em Educação Continuada, Qualificação ou Capacitação	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X
- Percentual de ampliação do quadro de servidores		X											
- Investimento em Capacitação		X	X										
- Carga Horária média de Capacitação			X										
- Indicador de Previsão de Aposentadoria				X									
- Desempenho Funcional dos servidores					X				X				
- Índice de Rotatividade ( <i>turnover</i> )					X			X	X		X	X	X
- Índice de Satisfação dos servidores					X								
- Índice de Servidores Ingressantes						X							
- Índice de Servidores Egressos						X							
- Relação entre servidores técnicos-administrativos e docentes						X							
- Indicador de Afastamentos de servidores							X		X				
- Indicador de Acidente de Trabalho e Doenças Ocupacionais							X	X	X				X

- Reposição de Aposentadoria									X				X	
- Penalidades (ou Processos Administrativos) Disciplinares									X	X			X	X

Quadro 9: Relação dos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos apresentados pelos Institutos Federais.  
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos relatórios de gestão 2013.

Conforme as informações apresentadas no Quadro 9 é possível identificar quais são os Indicadores de Gestão de Recursos Humanos mais utilizados pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Dentre eles, destacam-se pelo número de ocorrências os seguintes indicadores: Indicador de Escolaridade ou Titulação; Indicador de Absenteísmo; Indicador de participação em Educação Continuada, Qualificação ou Capacitação; e Índice de Rotatividade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto para o trabalho, que visou identificar quais são os Indicadores de Gestão de Recursos Humanos mais utilizados pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, foi atingido por meio da análise dos relatórios de gestão de 2013, enviados pelos IFETs ao Tribunal de Contas da União. Dentre os 38 (trinta e oito) relatórios analisados, os indicadores mais utilizados foram: Indicador de Escolaridade ou Titulação; Indicador de Absenteísmo; Indicador de participação em Educação Continuada, Qualificação ou Capacitação; e Índice de Rotatividade.

Desta forma, com relação ao atendimento das demandas anuais previstas nas normativas do Relatório de Gestão do TCU, o percentual de documentos, referentes ao exercício 2013, que atenderam de forma total, ou parcial, as solicitações do tribunal foi de 34,2%, isto é, atualmente, 13 (treze) dos 38 (trinta e oito) IFETs atendem as demandas anuais previstas nas normativas do Relatório de Gestão do Tribunal de Contas da União.

Sobre a evolução do desenvolvimento dos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos aplicados pelos Institutos Federais, ao longo dos 05 (cinco) exercícios analisados (2009-2013), além do aumento gradativo do número de IFETs que apresentaram um ou mais indicadores, destacou-se também uma redução de 42,1%, entre os períodos de 2009 e 2013, no número de Institutos Federais que não apresentam os indicadores, e nem sequer justificam a ausência das informações solicitadas pelo TCU.

De acordo com o estudo de Pereira (2012), realizado também por meio do banco de dados do TCU, porém referente apenas ao exercício 2010, foi identificado dentre um conjunto de 57 (cinquenta

e sete) relatórios de gestão de Universidades Federais brasileiras, que mais da metade (54%) informaram não possuir, ou simplesmente não apresentaram Indicadores de Gestão de Recursos Humanos. Nesta mesma pesquisa, pode-se verificar que as maiores dificuldades apontadas pelas universidades, visando justificar a carência destes indicadores, estavam relacionadas com os processos de obtenção de dados e de elaboração de indicadores, além da inexistência de históricos de medidas.

Já no presente estudo, com relação aos relatórios de gestão de 2013 dos IFETs, o número de Institutos Federais que não apresentaram Indicadores de Gestão de Recursos Humanos foi de 25 (vinte e cinco) instituições, correspondente a 65,8% dos relatórios analisados. Dentre as instituições que justificaram a carência, ou a não apresentação de indicadores, verificou-se que a maior parte das justificativas está relacionada com a ausência de um sistema informatizado, capaz de produzir indicadores, e também com a atual força de trabalho dos Institutos Federais, muitas vezes insuficiente para atender a todas as demandas das instituições.

Acerca das limitações do estudo, para efeito de categorização dos dados coletados, destaca-se que só foram considerados como “Indicadores de Gestão de Recursos Humanos” as métricas representadas por meio de indicadores compostos, isto é, aqueles que apresentam relação entre duas ou mais variáveis (MPOG, 2010), sendo estabelecidos por uma fórmula de cálculo. Desta forma, os indicadores simples foram categorizados apenas como dados ou informações pertinentes à gestão de Recursos Humanos.

Por fim, com base nas dificuldades apresentadas nos relatórios analisados, recomenda-se que trabalhos futuros visem o desenvolvimento de modelos de Indicadores de Gestão de Recursos Humanos que possam contribuir com a padronização dos indicadores utilizados por instituições que façam parte de uma mesma rede, possibilitando a comparação dos resultados atingidos e facilitando o atendimento às demandas de órgãos controladores.

## REFERÊNCIAS

- ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos**. 2. Ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL. Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008: Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Presidência da República. 2008.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

POMI, Rugenia Maria. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências: Indicadores de desempenho em gestão do Capital Humano**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

Portal do Governo Federal: Rede Federal EPCT. Disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/> (Último acesso em: 13/01/2015)

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

TCU, Tribunal de Contas da União: **Prestações de Contas, Relatórios de Gestão, Decisões Normativas e demais Portarias**. Exercícios 2013-12-11-10-09. Disponível em: [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/contas/contas\\_ordinarias\\_extraordinarias/2013](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/contas/contas_ordinarias_extraordinarias/2013) (Último acesso em: 12/01/2015)

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



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