



B1

ISSN: 2595-1661

ARTIGO ORIGINAL

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](#)

## Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>

ISSN: 2595-1661

Revista JRG de  
Estudos Acadêmicos

### A influência dos indicadores de desempenho de recursos humanos na tomada de decisão: um estudo com gestores do Distrito Federal e entorno

The influence of human resources performance indicators on decision making: a study with managers from the Federal District and around

DOI: 10.55892/jrg.v7i14.1039

ARK: 57118/JRG.v7i14.1039

Recebido: 10/04/2024 | Aceito: 26/04/2024 | Publicado on-line: 27/04/2024

**Paulo Cesar Rodrigues Borges<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-7398-7905>

<http://lattes.cnpq.br/4275937790613243>

Centro Universitário IESB, DF, Brasil

E-mail: [pcrborges.eng@gmail.com](mailto:pcrborges.eng@gmail.com)

**Bruno de Alcântara Ramos<sup>2</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-5272-0275>

<http://lattes.cnpq.br/9793158023657520>

Centro Universitário IESB, DF, Brasil

E-mail: [brunoramos.bra@gmail.com](mailto:brunoramos.bra@gmail.com)



### Resumo

A tomada de decisão, presente no cotidiano das pessoas, permeia os mais dinâmicos e diversos cenários, dentre eles os organizacionais. Assim, tão importante quanto a tomada de decisão estão os indicadores de desempenho, também conhecidos por KPI's (Key Performance Indicators), fornecendo informações e demonstrando a mensuração de resultados aos negócios. Ambos os temas são explorados no estudo em questão, com investigações bibliográficas e análises estatísticas de regressão, o que permite a possibilidade de explicar a influência dos indicadores sobre a tomada de decisão. O estudo contou com a realização de uma pesquisa survey, com a participação de 432 gestores da iniciativa privada do Distrito Federal e Entorno, que forneceram informações quanto ao perfil socioeconômico, as características principais dos perfis dos tomadores de decisão e a sua interação com o tema indicadores de desempenho de recursos humanos. Mediante testes estatísticos, verificou-se que não há um modelo explicativo para o que se investigou, evidenciando que não há influência significativa quanto à utilização dos indicadores de desempenho de recursos humanos na tomada de decisão dos gestores de organizações privadas do Distrito Federal e do Entorno. O estudo amplia possibilidades de novas agendas de investigação que busquem relações com as

<sup>1</sup> Doutor em Ciência da Informação pela UnB; Engenheiro Cartógrafo pelo IME. Professor do Mestrado em Planejamento e Gestão Estratégica das Organizações do IESB. Orcid: 0000-0002-7398-7905. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4275937790613243>. E-mail: [pcrborges.eng@gmail.com](mailto:pcrborges.eng@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Gestão Estratégica de Organizações pelo IESB; Especialista em Gestão de Pessoas pela Anhanguera Educacional. Administrador e Professor no Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro Oeste – UNIDESC. Orcid: 0000-0002-5272-0275. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9793158023657520>. E-mail: [brunoramos.bra@gmail.com](mailto:brunoramos.bra@gmail.com)

variáveis utilizadas e sua replicabilidade em outros cenários, além de concitar que organizações trabalhem a respectiva temática.

**Palavras-chave:** Indicadores de desempenho. Indicadores de desempenho de Recursos humanos. KPI. Recursos Humanos. Tomada de Decisão.

### **Abstract**

*Decision-making, present in people's daily lives, permeates the most dynamic and diverse scenarios, including organizational ones. Thus, as important as decision-making is, performance indicators, also known as KPIs (Key Performance Indicators), provide information and demonstrate the measurement of results to businesses. Both topics are explored in the study in question through bibliographic research and statistical regression analyses, aiming to explain the influence of indicators on decision-making. The study involved conducting a survey with the participation of 432 private sector managers from the Federal District and surrounding areas, who provided information about their socioeconomic profile, the main characteristics of decision-making profiles, and their interaction with the theme: human resources performance indicators. Through statistical tests, it was found that there is no explanatory model for what was investigated, indicating that there is no significant influence regarding the use of human resources performance indicators on the decision-making of managers in private organizations in the Federal District and surrounding areas. The study expands possibilities for new research agendas that seek relationships with the variables used and their replicability in other scenarios, as well as encouraging organizations to work on the respective theme.*

**Keywords:** Performance indicators. Human resources performance indicators. KPI (Key Performance Indicator). Human Resources. Decision-making.

## **1. Introdução**

Os indicadores de desempenho, também conhecidos por KPI's – Key Performance Indicators, representam ferramenta de assessoria à gestão organizacional, os quais dentre as mais diversas áreas compreendem a gestão de recursos humanos (RH) e seus indicadores de resultados (performance) em atividades de operação e produção de bens e serviços. Utiliza-se deste mecanismo para a demonstração indicativa de resultados apurados, acompanhamento de processos em andamento e o nível de atendimento a objetivos estratégicos, fornecendo à gestão organizacional recursos para a tomada de decisão e ações que conduzam ao aprimoramento de seus processos.

A tomada de decisão, estudada inicialmente por Herbert Simon (1965), estrutura os meios para escolhas e solução de problemas, entretanto, é considerada complexa pelo fato de existir um sem-número de variáveis relacionadas ao contexto de vida e da experiência (vivência) do tomador de decisão, assim como de seu discernimento e opinião própria.

Buscando contribuir com as organizações, quando se fomenta o entendimento sobre as ações tomadas por seus gestores nos mais diversos processos, parte-se do pressuposto tratado, levando-se em consideração a importância dos indicadores, recursos humanos (RH) e a complexidade no processo de tomada de decisão, surgindo a necessidade de analisar a influência dos indicadores de desempenho de RH no processo de tomada de decisão dos gestores em organizações privadas no Distrito Federal e Entorno.

## 2. Revisão Bibliográfica

### Indicadores de desempenho

Com base em evidências que não se limitam aos indicadores, as métricas utilizadas para mensurar o desempenho nas organizações construíram estruturas que permitem o desenvolvimento do tema nos parâmetros atuais. Etzioni (1960), Chandler (1962), Thompson (1967), Lorsch (1970), Deming (1989), Adam (1994) e diversos outros autores já examinaram as práticas voltadas a mensuração de desempenho que entendiam necessárias às organizações. Kaplan e Norton (1997), corroborando a temática, desenvolveram o Balanced Scorecard (BSC), compreendendo, além da necessidade da demonstração de indicadores financeiros, a análise de todas as atividades do negócio, o que beneficia o desenvolvimento pontual de indicadores de desempenho voltados para a área de Recursos Humanos.

Mensurar resultados em negócios é uma atividade presente nas organizações há séculos, porém há necessidade de acompanhar de modo gerencial o resultado do que não é quantificável, como por exemplo os indicadores financeiros. Conforme afirma Deming (1989): “Não se gerencia o que não se mede; não se mede o que não se define; não se define o que não se entende; não há sucesso no que não se gerencia”.

Conforme evidenciaram diversos autores, Oliveira, Hernandez e Silva (2002), Silva, Basques e Facco (2006), Li Pike e Haniffa (2008), Cesar (2015), Zamecnik (2016), a área de RH é vista como capital de importante participação no processo estratégico das organizações, por conseguinte, não se pode deixar de incentivá-la, acompanhá-la e recompensá-la, de tal forma que, para se levar a termo de forma lógica e racional estas ações, não se pode dispensar a análise de seus respectivos resultados, comparando-os a outros indicadores coletivos ou gerais da organização.

### A tomada de decisão

Além de naturais ao sujeito, as decisões apresentam estrutura em seus processos, como se pode observar nos estudos de Herbert Simon (1965). Considera-se também a participação de variáveis que tornam a decisão mais dinâmica, como é o caso da utilização das situações vivenciadas, culturais e a opinião do sujeito, conforme apontam os autores Yates e Oliveira (2016), Cohen (2009) e Gelfand et al. (2011).

A literatura também aponta como variáveis influenciadoras a racionalidade limitada apresentada por Simon (1965), Tversky e Kahneman (1973) e Kirchoff, Omar e Fugate (2015), a sobrecarga de informações de Avelino, Lobler e Flaviano (2017), a influência de gênero, pesquisada por Póvoa et al. (2017), a cultura, a confiança, as decisões nas crises, incertezas de Nielsen, Mitchell & Nørreklit (2015), Parnell e Crandall (2017), Wan et al (2020), a tecnologia de Shamim et al (2019) e Egan e Haynes (2019), dentre outras.

Além dos aspectos de influência, as decisões são dinâmicas. Os autores Scott e Bruce (1995) examinaram estilos decisórios específicos, os quais definem cinco mais convencionais. Nesta pesquisa foi colocado em evidência o estilo de decisão racional, descrito por modelos mentais de Kahneman (2011) e pelos autores Lunkes et. Al. (2019) e Galli (2020), podendo ser contrastado pelo intuitivo examinado por Rumeser e Emsley (2018) e Galli (2020). Estes estilos podem influenciar significativamente as decisões tomadas pelos sujeitos.

Tem-se, portanto, a visão conclusiva, embora em desacordo a Parnell e Crandall (2017) e Rumeser e Emsley (2018), que defenderam a tese de que um

tomador de decisão não será racional em sua predominância, que o perfil predominante do gestor, que tem dentre suas atividades rotineiras de tomada de decisão, é inclinado ao estilo racional, conforme se observa nos estudos de Kahneman (2011), Kirchoff, Omar, Fugate (2015), Galli (2020).

Portanto, considerar a tomada de decisão simples ou sempre assertiva está longe da realidade observada, os aspectos intrínsecos aos sujeitos e as variáveis colocadas em evidência, podem conduzir a diferentes percepções sobre a mesma situação, bem como conduzir a conclusões diversas, impactando diretamente pessoas, recursos e resultados organizacionais.

### **3. Metodologia**

#### **Delineamento da pesquisa**

Visto que muitos dos elementos investigados em pesquisas científicas não são capazes de prover ao pesquisador uma visão de todo do fenômeno em estudo, a exemplo, as organizações quando estudadas em seus aspectos comportamentais, entende-se a inclinação para a indução pesquisada pelos autores Gerhardt e Silveira (2009), Prodanov e Freitas (2013) e ilustrada por Richardson (2012), porque, com base numa amostra analisada, infere-se que as organizações semelhantes apresentem o mesmo padrão ou comportamento.

#### **Meios de investigação**

Este estudo melhor se enquadra no meio de investigação estatística tratada por Prodanov e Freitas (2013) e Marconi e Lakatos (2003), visto que busca analisar, por meio do método de regressão, o quanto variáveis independentes explicam uma variável dependente, sendo estas a tomada de decisão e os indicadores de desempenho de recursos humanos.

#### **Abordagem**

O estudo proposto, em razão de seus objetivos de investigação, identifica-se com a abordagem quantitativa de Gerhardt e Silveira (2009) e Richardson (2012). Não há, portanto, o interesse no aprofundamento da compreensão dos aspectos dos grupos sociais, sendo o enfoque restrito à avaliação da influência de um fator sobre um processo, o que é exequível pelos métodos estatísticos disponíveis pelo enfoque quantitativo.

#### **Natureza e objetivos**

Sobre sua natureza do fenômeno em apreço, seguindo os preceitos básicos de Gerhardt e Silveira (2009) e Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa enquadra-se como aplicada, diante do seu contexto prático, sujeito à investigação de uma situação específica organizacional e com o envolvimento de problemas locais. Quanto à sua abordagem, pode ser caracterizada por exploratória, sendo contextualizada pelos autores ora citados e por Gil (2002), quando evidenciaram a busca por aprimorar a familiaridade com o problema, bem como torná-lo explícito.

#### **Universo da pesquisa e procedimentos técnicos de coleta de dados**

Como procedimento técnico, neste trabalho buscou-se levantar informações (Gil, 2002) por intermédio da sondagem direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Pelo ângulo dos aspectos tecnológicos do estudo, segundo Marconi e Lakatos (2003), optou-se por uma pesquisa survey, buscando-se baixa perda de

informação e facilidade na transmissão dos dados, aduzindo-se também Gerhardt e Silveira (2009) e Prodanov e Freitas (2013). Enfim, somadas essas referências, também se classifica a pesquisa como exploratória e descritiva, porque se pretende por meio dela coletar informações diretamente num grupo de interesse, o que reforça o potencial descritivo da análise quantitativa.

### **A população investigada**

Segundo Fávero e Belfiore (2017), para o atender aos aspectos propostos da investigação, definiu-se como público-alvo gestores de organizações privadas do Distrito Federal e Entorno, partindo-se da premissa de que faz parte da rotina de um gestor a tomada de decisão. Buscou-se, outrossim, realizar a a investigação por amostra probabilística. Tais características de pesquisa expressam-se por um grau menor de subjetividade do pesquisador e por propiciar a inserção de definições mais rigorosas de termos, o que vai ao encontro da proposta do estudo.

Tendo por base a última versão publicada do anuário de micro e pequenas empresas do SEBRAE (2016), consideram-se as organizações privadas como fonte do público-alvo a ser alcançado. Como o objetivo de estudo foram as regiões do Distrito Federal e do Entorno, levou-se em consideração a coleta de os dados ilustrada na Tabela 1. De 673.463 empresas, foi estimada uma população de 384 respondentes, considerando-se a margem de erro de 5% e um grau de confiança de 95%.

Tabela 1. População de empresas

Localização	Micro e Pequeno Porte	Médio e Grande Porte
Distrito Federal	110.916	112.268
Estado de Goiás	224.206	226.073

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

### **Instrumento de coleta**

Fundando-se em Gil (2002), foi montado um questionário utilizado como ferramenta de coleta, com perguntas que captaram a opinião dos respondentes e exprimiram suas ações rotineiras. Para a proposta, estruturou-se o instrumento investigando-se o perfil dos respondentes, suas características decisórias e a associação de tais características ao perfil de um tomador de decisões racional. Por fim, buscou-se investigar o nível de interação do respondente com indicadores de desempenho de recursos humanos.

O instrumento foi amplamente divulgado na região de estudo, considerando o suporte do LinkedIn® (rede profissional de trabalho), grupos profissionais em aplicativos de mensagens (Whats App®) e convites por e-mails.

### **Hipóteses**

Com base na investigação proposta e tendo por pano de fundo o teste de hipóteses fundamentado por Richardson (2012) e defendido por Borges (2003), formularam-se hipóteses a fim de aceitar ou refutar o que se propõe com as afirmações que seguem como hipótese alternativa (h1) e hipótese nula (h0).

Em destaque, o propósito da pesquisa de conhecer como os indicadores de desempenho de recursos humanos são utilizados no momento da tomada de decisão dos gestores de organizações privadas do Distrito Federal e Entorno, ficando evidente a análise dos indicadores de desempenho de recursos humanos como variável

independente (VI) e a tomada de decisão, como variável dependente (VD). Dessa forma, formulam-se as seguintes hipóteses:

**Hipótese alternativa: (h1)** – “Os gestores de organizações privadas do Distrito Federal e Entorno fazem uso dos indicadores de desempenho de recursos humanos na tomada de decisão”.

**Hipótese nula: (h0)** – “Não há correlação significativa entre a tomada de decisão dos gestores de organizações privadas do Distrito Federal e Entorno e a utilização de indicadores de desempenho de recursos humanos”.

Segundo Richardson (2012), a formulação da hipótese nula permite a apresentação inversa do que se propõe na hipótese alternativa (h1). Torna-se importante sua apresentação, porque representa uma metodologia mais eficaz em termos estatísticos, sendo a hipótese nula mais fácil de ser transformada em termos quantitativos e um artifício trivial para provar que um argumento não é válido.

Ainda segundo Richardson (2012), embora possa existir um sem-número de comprovações da hipótese alternativa (h1), com a apresentação de apenas uma evidência de falsidade ou de não-validade, todo o argumento sólido pode se tornar comprometido. Eis o motivo por que se optou por esta metodologia.

### **Instrumento metodológico estatístico**

Com base no modelo para o estudo entre duas variáveis de Wooldridge (2002), emprega-se o método estatístico de regressão, sendo o mais adequado sob o aspecto da relação de dependência entre as variáveis.

A regressão, narrada por Gujarati e Porter (2011), baseada em Francis Galton (1886) e também citada por Karl Pearson (1903), têm a capacidade de explicar uma variável em termos de outra, ou seja, como uma variável dependente (y) pode ser modificada e depender de oscilações em suas variáveis independentes (x).

Segundo Wooldridge (2002), o método de regressão permite “explicar y em termos de x” ou “estudar como y varia com variações em x”, o que caracterizou o cerne do estudo em questão, permitiu clareza na definição de tais variáveis, bem como analisar a influência mútua entre elas.

### **Construção das variáveis**

Ao se analisar a base de dados, constatou-se que as variáveis eram diversas e que, por si só não eram capazes de explicar o modelo estatístico de regressão proposto. As variáveis foram submetidas à análise por intermédio do teste de correlação de Spearman (BORGES, 2003), assim como submetidas ao software SPSS® para testes de regressão.

Observou-se que não havia correlações com significâncias estatísticas iguais ou inferiores a 0,05 que justificassem o modelo de regressão proposto, nem resultados dos testes de regressão que explicassem o modelo de influência dos indicadores de desempenho de recursos humanos (x) sobre a tomada de decisão (y). Com base nas observações realizadas, optou-se pela criação de duas novas variáveis na base de dados, sendo estas originadas das próprias variáveis já disponíveis de acordo com os dados coletados.

Levando-se em consideração a base de dados, segmentou-se-a em seções, sendo a primeira afeta ao perfil do respondente, a segunda, à racionalidade no perfil

decisório e a terceira, à interação com os indicadores de desempenho de recursos humanos.

Nesta feita, a segunda seção recebeu a atribuição dobrada de pesos para as variáveis em que as perguntas eram conectadas diretamente à respectiva temática da variável X e a terceira, na mesma prática, atribuiu-se o dobro de pontos para as questões conectadas à variável Y e em uma dentre elas, a mais objetiva, o triplo de pontos, produzindo-se novas variáveis em sistema de pontos para a seção dois: 1) A racionalidade em pontos e outra para a terceira seção: 2) Nota dos indicadores em pontos.

Orladas as variáveis “Nota da racionalidade em pontos” e “Nota dos indicadores em pontos”, concluiu-se parcialmente que elas têm a finalidade de explicar a influência dos indicadores de desempenho de recursos humanos na tomada de decisão, levando em consideração o perfil do tomador de decisão racional.

#### **4. Resultados e Discussão**

Os dados coletados foram submetidos aos programas Microsoft Excel® e SPSS®, a fim de organizá-los e validá-los antes da submissão às análises estatísticas.

Da população total de 432 respondentes, 12 foram desclassificados por se identificarem como servidores públicos, resultando numa população de 420, o que atendeu ao escopo da pesquisa com a população esperada de 384 participantes. Na validação da base de dados, ainda se garantiu que não havia respondentes em duplicidade por um recurso próprio dos programas utilizados.

A base foi submetida para avaliação de confiabilidade e consistência do coeficiente do alfa de Cronbach do SPSS®, em que se verificou confiabilidade quando observado o resultado de 0,905. Foram também obtidas e analisadas a moda, a mediana e o desvio-padrão, para se detectar e eliminar, conforme o caso, vieses e comportamentos anômalos que pudessem comprometer a base analisada.

#### **Estatística descritiva e perfil do respondente**

A base de dados contou com o apoio da Estatística Descritiva, a fim de conhecer suas características e verificar, além do coeficiente do alfa de Cronbach, a sua confiabilidade, analisando aspectos específicos como a moda, mediana e desvio-padrão. Buscou-se, assim, apurar se existiam questões com vieses na base de dados ou inclinações para interpretações irreais a respeito das informações prestadas pelos respondentes. Foi possível notar, em média, apenas desvios de dois pontos na análise de dispersão, o que se compreende pela composição dinâmica de perfis dentre os respondentes.

#### **Perfil**

As características encontradas nos perfis demonstraram diversidade na base de dados analisada. Do montante total, há predominância do perfil masculino nas posições de gestão, sendo representados por 60% da população, e em sua maioria, em ambos os sexos, o público é predominante pertencente à faixa etária de 36 a 45 anos, representados por 42,6% dos respondentes.

Os gestores são em sua maior parte pós-graduados (55,2%), formados nas ciências humanas, público representado por 38,3%, consideram-se tomadores de decisão em nível estratégico (55,2%), enquanto os demais se distribuem, em média, em decisores de nível tático e operacional. Estes atuam nos mais diversos segmentos, como: serviços, comércio, indústria, saúde, logística, dentre outros. Dentre as 13 classificações analisadas, a predominante é a de serviços, representada por 27,4%

da população, dados que se coadunam com as evidências publicadas no anuário do trabalho nos pequenos negócios do SEBRAE (2016).

A população foi situada, em sua maioria, em empresas de grande porte (66%), concentradas no Distrito Federal, perfazendo 84,1% dos respondentes, divididos entre Plano Piloto e demais regiões administrativas, sendo os demais respondentes vinculados ao Entorno do Distrito Federal.

### **Correlações de Spearman**

Com o intuito de identificar a correlação entre as variáveis para os testes de regressão, optou-se pelo teste de correlação de Spearman, disponível no SPSS®. Os resultados foram exportados e tratados no Microsoft Excel®, onde foram organizados condicionalmente, identificando as correlações com significância igual ou inferior a 0,05, e as outras correlações nas seguintes escalas: entre 0,00 e 0,30 (correlação fraca); entre 0,31 e 0,69 (correlação moderada) e maior do que 0,70 (correlação forte).

As análises apontaram para dados com significância estatística, em sua maior parte, porém, com correlações, em geral, fracas. Diante dos resultados da correlação, percebeu-se que não há forte correlação que expresse associação entre as variáveis de tomada de decisão e os indicadores de desempenho, o que leva aos testes de regressão analisando todas as variáveis descritas a seguir.

### **Testes de Regressão**

Levando-se em consideração o método estatístico de regressão proposto, a seguir apresentam-se os seis testes realizados com as variáveis propostas com o objetivo de comprovar as hipóteses levantadas.

#### **Teste 1**

No primeiro teste foram utilizadas duas variáveis dependentes (VDs). A primeira expressa a pergunta ao respondente se este fazia uso dos indicadores de desempenho de recursos humanos. A segunda, se fazia uso das informações dos indicadores tratados no estudo. A primeira das VDs apresentou resultados positivos, quando retornou R de 0,921 e R ajustado de 0,838, sendo sua significância de mudança apresenta F de 0,000, o que demonstra ser estatisticamente significativa, porém com resultados que não explicam satisfatoriamente o modelo.

Avaliando a significância das VIs do primeiro teste, observa-se que há apenas três dentre as variáveis que apresentaram significâncias (sig's) iguais ou inferiores a 0,05. Dada a possibilidade de se encontrar explicações mais expressivas com apenas a análise das três variáveis independentes, realizou-se um segundo teste de regressão, conforme descrito a seguir.

#### **Teste 2**

No segundo teste, obteve-se um resultado de significância estatística melhor, entretanto não se observaram resultados similares para R ou R ajustado, o que demonstrou que a variável com maior poder de explicação do modelo diz se o respondente faz uso de informações produzidas por indicadores de recursos humanos, enquanto sua VD trata de fazer uso dos mesmos indicadores. Tal fato produziu informações que demonstraram não haver relevância explicativa no modelo, por se tratar de variáveis semelhantes e que uma não tem poder de explicação sobre a outra, havendo apenas relevância por serem variáveis muito próximas e semelhantes em conteúdo, pertencentes a uma mesma seção.

### Teste 3

Na terceira versão do teste, foi possível observar que ao se considerar a pergunta: “Em minhas atividades rotineiras faço uso de dados/informações produzidos por intermédio de indicadores de desempenho de recursos humanos?” como VD, ocorreram valores muito próximos aos anteriores, sendo o R de 0,920 e o R ajustado de 0,836, permanecendo a sig. de mudança F em 0,000, comprovando a significância do modelo estimado.

É importante ressaltar a necessidade de avaliação da VD em questão, tendo em vista a representação de outras VIs com significância estatística.

Ao executar tal desdobramento da análise, notou-se o mesmo comportamento de R e R ajustado, em que também se nota capacidade explicativa do modelo, porém sem dados que o expliquem de forma estatisticamente satisfatória. Dentre as seis variáveis independentes que justificam o modelo, existe uma com correlação alta e negativa, o que corresponde ao fato que levava o respondente a dizer que os indicadores de desempenho de recursos humanos não representavam suporte em suas decisões.

### Teste 4

Após finalizadas as análises e escolha de variáveis com base nas correlações de Spearman, passou-se a utilizar como princípio lógico o objetivo da pesquisa e testou-se o instrumento de regressão, tendo por base VDs advindas da seção de perguntas vinculadas à tomada de decisão.

Para esta fase levou-se em consideração como VD as perguntas do instrumento em que o respondente foi assim inquirido: “Após colhidos os dados necessários, os pontos principais da decisão a ser tomada têm preferência por processos em que se delibere pela utilização de abordagens lógicas?”, pergunta com maior objetividade, voltada à identificação do perfil de tomador de decisão racional.

Após analisados os resultados, observou-se que nenhum deles pode ser considerado como modelo explicativo para o estudo, sendo o R de 0,580 e o R ajustado de 0,289. Ainda se observou que, após analisadas as variáveis que compõem o modelo, apenas duas delas apresentavam significância estatística, porém, sem explicação satisfatória de análise para explicar o modelo em questão.

### Teste 5

Tendo por base a criação de variáveis na base de dados, conforme descrito em seção própria do estudo, utilizou-se como VD a variável “pontuação.racionalidade”, e as variáveis pertencentes à seção III (indicadores de desempenho de recursos humanos) foram submetidas na condição de Vis. Dessa forma, obtiveram-se os seguintes resultados: R de 0,466 e R ajustado de 0,186, havendo apenas duas variáveis independentes com significância estatística.

Ainda não esgotadas as possibilidades dos testes de regressão e em busca de um modelo que explique adequadamente a proposta da pesquisa, testou-se também a mesma VD, porém com as VIs em condição de logaritmos, entretanto, não se observou resultados satisfatórios em relação ao R, R ajustado, nem tampouco em relação à significância das variáveis independentes. Os testes utilizando um ranking médio, nas mesmas proporções mencionadas anteriormente, alcançaram resultados insatisfatórios muito semelhantes,

## Teste 6

No último teste de regressão realizado, a variável criada “Pontuação.racionalidade” foi configurada na condição de variável dependente, sendo a variável independente “Pontuação.indicadores”. Os resultados podem ser observados na figura 1 (teste de regressão 6) e tabela 2.

Figura 1. Teste de regressão 6

Sumarização do modelo									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	gl1	gl2	
1	,313 <sup>a</sup>	,098	,096	18,48251	,098	45,425	1	418	,000
a. Preditores: (Constante), Pontuação.Indicadores									

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Embora o R e R ajustado não apresentem dados significativamente relevantes, há significância de F e da variável independente, o que demonstra que, após esgotados os testes resta consolidada a baixa capacidade explicativa do modelo em que se utilizam os indicadores de desempenho de recursos humanos no processo de tomada de decisão, apresentada aqui pelo coeficiente B (responsável pela representação da inclinação da reta de y para cada adicional de x) por 0,118, ou equivalente 12%.

Tabela 2. Teste de regressão 6

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	132,963	3,011		44,166	,000
	Pontuação.Indicadores	,118	,017	,313	6,740	,000
a. Variável Dependente: Pontuação.racionalidade						

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

## 5. Conclusão

Apresentados os marcos metodológicos do problema e objetivos de pesquisa, delimitado o tema pela revisão bibliográfica, terminados os testes e enunciadas as conclusões parciais para os resultados obtidos em cada um deles, passa-se para a síntese do estudo.

Em relação ao perfil “tomador de decisão”, conclui-se que a sua predominância é racional, sendo representado por 93% da população analisada, apurando-se uma cifra de 71% com características de racionalidade forte, segundo a escala construída no instrumento de análises do estudo, o que demonstra atendimento às expectativas organizacionais, se levados em consideração a pessoa e as decisões em cenários de crise, respectivamente de Scoot e Bruce (1995) e Parnell e Crandall (2017).

Em atendimento às hipóteses apresentadas, observou-se nos testes de regressão que, embora apresentaram significância estatística de R e R ajustado relevantes, os testes não configuraram um modelo que justifique a utilização dos indicadores de desempenho de recursos humanos como fator de influência na tomada de decisão de gestores de organizações privadas do Distrito Federal e Entorno.

Partindo do pressuposto de que os resultados negativos também são resultados suficientes para comprovação de hipóteses (evidências científicas), considera-se que não há provas estatísticas advindas dos testes de regressão realizados, que comprovem a utilização dos indicadores de desempenho de recursos humanos na tomada de decisão de gestores de organizações privadas do Distrito Federal e Entorno.

Por via de consequência, não se pode rejeitar a hipótese nula ( $h_0$ ) sobre a inexistência de correlação significativa entre a tomada de decisão destes gestores e a utilização de indicadores de desempenho de recursos humanos.

Com base nos resultados encontrados, demonstra-se que, embora os indicadores de desempenho de recursos humanos sejam importantes e estratégicos, não são utilizados de modo efetivo pelos gestores. Por meio da veiculação dos resultados desta pesquisa, espera-se desenvolver tal percepção nos gestores e nas organizações.

Finalizando, a principal contribuição relatada anteriormente pode tornar-se um embrião para trabalhos futuros: 1) Trabalhos que se utilizem das variáveis independentes aqui levantadas em novas dimensões investigativas sobre processos organizacionais, 2) Trabalhos que reutilizem e repliquem este estudo para outras regiões geográficas do país, com as devidas adaptações metodológicas e 3) Trabalhos que se utilizem de um novo rol de variáveis independentes para correlacionar de forma alternativa um modelo explicativo para a tomada de decisão.

## Referências

ADAM, E.E., Alternative quality improvement practices and organization performance. *Journal of Operations Management*, 1994. 12(1): p. 27-44.

Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2016. 9.ed / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. São Paulo- SP: DIEESE, 2018.

AVELINO, Ana Flávia Andrade; LOBLER, Mauri Leodir; FLAVIANO, Viviane. Sobrecarga de Informação no Processo Decisório: o papel da motivação epistêmica na resposta individual. *Revista Adm.Made*, [S.L.], v. 20, n. 3, p. 1-21, 1 jun. 2017. NPAD. <http://dx.doi.org/10.21714/2237-51392016v20n3p001021>

BORGES, Paulo César Rodrigues. Avaliação da similaridade semântica entre classes de entidades espaciais, representadas por uma ontologia ad-hoc (tese). Brasília : UnB, 2003.

CESAR, Ana Maria Roux V. C.. MEDIDAS DE DESEMPENHO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E SEU RELACIONAMENTO COM INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO. *Revista de Gestão*, [S.L.], v. 22, n. 1, p. 97-114, 2015. Emerald. <http://dx.doi.org/10.5700/rege553>.

CHANDLER, A.D., *Strategy and structure*, 1962, MIT Press, Cambridge.  
COHEN, Adam B.. Many forms of culture. *American Psychologist*, [S.L.], v. 64, n. 3, p. 194-204, 2009. American Psychological Association (APA). <http://dx.doi.org/10.1037/a0015308>.

DEMING, W. Edwards. O método Deming de Administração. 5a. Ed., São Paulo: Marques Saraiva , 1989.

EGAN, David; HAYNES, Natalie Claire. Manager perceptions of big data reliability in hotel revenue management decision making. *International Journal Of Quality & Reliability Management*, [S.L.], v. 36, n. 1, p. 25-39, 7 jan. 2019. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijqrm-02-2018-0056>.

ETZIONI, A., Two approaches to organizational analysis: A critique and a suggestion. *Administrative science quarterly*, 1960. 5(2): p. 257-278.

FÁVERO, Luiz Paulo Lopes; BELFIORE, Patrícia Prado. Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com excel, SPSS e stata. [S.l: s.n.], 2017.

GALLI, Brian J.. The Future of Economic Decision Making in Project Management. *Ieee Transactions On Engineering Management*, [S.L.], v. 67, n. 2, p. 396-413, maio 2020. Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE). <http://dx.doi.org/10.1109/tem.2018.2875931>.

GELFAND, M. J.; RAVER, J. L.; NISHII, L.; LESLIE, L. M.; LUN, J.; LIM, B. C.; DUAN, L.; ALMALIACH, A.; ANG, S.; ARNADOTTIR, J.. Differences Between Tight and Loose Cultures: a 33-nation study. *Science*, [S.L.], v. 332, n. 6033, p. 1100-1104, 26 maio 2011. American Association for the Advancement of Science (AAAS). <http://dx.doi.org/10.1126/science.1197754>.

GERHARDT, Tatiana Engel, SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2009. 114 p.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

KAHNEMAN, Daniel. Thinking, fast and slow. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux, 2011.

KAPLAN, Robert. S. NORTON, David. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro - RJ, Elsevier, 1997.

KIRCHOFF, Jon F.; OMAR, Ayman; FUGATE, Brian S.. A Behavioral Theory of Sustainable Supply Chain Management Decision Making in Non-exemplar Firms. *Journal Of Supply Chain Management*, [S.L.], v. 52, n. 1, p. 41-65, 28 dez. 2015. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/jscm.12098>.

LI, Jing; PIKE, Richard; HANIFFA, Roszaini. Intellectual capital disclosure and corporate governance structure in UK firms. *Accounting And Business Research*, [S.L.], v. 38, n. 2, p. 137-159, jan. 2008. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/00014788.2008.9663326>.

LORSCH, J.W., Introduction to the structural design of organizations. *Organizational structure and design*, 1970: p. 1-16.

LUNKES, Rogério João; COSTA, Gabriel Donadio; BORTOLUZZI, Daiane Antonini; ROSA, Fabricia Silva da. Influência das características da equipe de gestão sobre a tomada de decisão de risco: evidências do ramo de restaurantes. *Turismo - Visão e Ação*, [S.L.], v. 21, n. 3, p. 336-350, 5 nov. 2019. Editora UNIVALI. <http://dx.doi.org/10.14210/rtva.v21n3.p336-351>.

MARCONI, Marna de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2003. 331 p.

NIELSEN, Lars Braad; MITCHELL, Falconer; NØRREKLIT, Hanne. Management accounting and decision making: two case studies of outsourcing. *Accounting Forum*, [S.L.], v. 39, n. 1, p. 66-82, mar. 2015. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1016/j.accfor.2014.10.005>.

OLIVEIRA, Luís Martins de; HERNANDEZ José Perez Jr.; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas, 2002.

PARNELL, John A.; CRANDALL, William 'Rick'. The contribution of behavioral economics to crisis management decision-making. *Journal Of Management & Organization*, [S.L.], v. 26, n. 4, p. 585-600, 18 dez. 2017. Cambridge University Press (CUP). <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2017.60>.

PÓVOA, Angela Cristiane Santos; MAFFEZZOLLI, Maickel Robert; PECH, Wesley; SILVA, Wesley Vieira da. A Influência do Gênero no Processo Decisório: o jogo do ultimato. *Revista de Administração Contemporânea*, [S.L.], v. 21, n. 4, p. 481-499, jul. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160152>.

PRODANOV, Cleber Cristiano, FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276 p.

THOMPSON, J.D., *Organization in Action*, 1967, New York: McGraw-Hill. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, [S.L.], v. 12, n. 3, p. 875-899, 5 ago. 2019. Centro Universitario de Maringa. <http://dx.doi.org/10.17765/2176-9168.2019v12n3p875-899>.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. -14. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012. 334 p.

RUMESER, David; EMSLEY, Margaret. Can Serious Games Improve Project Management Decision Making Under Complexity? *Project Management Journal*, [S.L.], v. 50, n. 1, p. 23-39, 26 nov. 2018. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/8756972818808982>.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, v. 55, p.818–831, 1995.

SEIDL, J.; BORGES-ANDRADE, J. E.; NEIVA, E. R. Rotatividade: Análise de Vinte Anos da Produção Científica Brasileira. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 18, n. 2, p. 44-64, 2019.

SHAMIM, Saqib; ZENG, Jing; SHARIQ, Syed Muhammad; KHAN, Zaheer. Role of big data management in enhancing big data decision-making capability and quality among Chinese firms: a dynamic capabilities view. *Information & Management*, [S.L.], v. 56, n. 6, p. 1-12, set. 2019. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2018.12.003>.

SILVA, G. A. V.; BASQUES, P. V.; FACCO, F. C. Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas. *Revista de Gestão*, v. 13, n. 3, p. 87-100, 2006.

SIMON, Hebert Alexander. The logic of rational decision. *The British Society for the Philosophy of Science*. v.16, 1965, p.169-186.

TVERSKY, Amos, KAHNEMAN, Daniel. Availability: a heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, Elsevier, 1973.

WAN, Qifeng; XU, Xuanhua; CHEN, Xiaohong; ZHUANG, Jun. A Two-Stage Optimization Model for Large-Scale Group Decision-Making in Disaster Management: minimizing group conflict and maximizing individual satisfaction. *Group Decision And Negotiation*, [S.L.], v. 29, n. 5, p. 901-921, 18 jul. 2020. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s10726-020-09684-0>.

WOOLDRIDGE, Jeffrey M. *Introdução à Econometria: Uma abordagem moderna*. 4ª. ed. Tradução da edição Norte-Americana. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

YATES, J. Frank; OLIVEIRA, Stephanie de. Culture and decision making. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, [S.L.], v. 136, p. 106-118, set. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.003>.

ZAMECNIK, Roman. The Qualitative Indicators in Human Resource Accounting. *Marketing and Management of Innovations*, Czech Republic, pp. 325-341, 2016.