



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**VICTOR NATANAEL SCHWETTER SILVEIRA**

**MATURIDADE EM GESTÃO DE PESSOAS E  
PRÁTICAS DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E  
EDUCAÇÃO:**

**Uma análise a partir do *People Capability Maturity Model (P-CMM)***

**BELO HORIZONTE  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DA UFMG**

**2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Victor Natanael Schwetter Silveira**  
**Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho**

**MATURIDADE EM GESTÃO DE PESSOAS E  
PRÁTICAS DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E  
EDUCAÇÃO:**

**Uma análise a partir do *People Capability Maturity Model (P-CMM)***

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho.

**BELO HORIZONTE**

**2007**

S587m  
2007

Silveira, Victor Natanael Schwetter, 1970-

Maturidade em gestão de pessoas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: uma análise a partir do *People Capability Maturity Model (P-CMM)* / Victor Natanael Schwetter Silveira. - 2007. 258 f. : il., enc.

Orientador: Antônio Del Maestro Filho.

Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

1. Recursos humanos - Teses 2. Administração de pessoal - Teses 3. Administração - Teses I. Del Maestro Filho, Antônio II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração III. Título

CDD: 658.403



**Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor VICTOR NATANAEL SCHWETTER SILVEIRA, REGISTRO N° 382/2007. No dia 26 de fevereiro de 2007, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 02 de fevereiro de 2007, para julgar o trabalho final intitulado "Maturidade em Gestão de Pessoas e Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação: Uma Análise a partir do People

*Aos meus pais, Vivaldo Silveira e Ida Sibe  
Schwetter Silveira, aos quais devo tudo que sou.*

*À minha amada, Cláudia Simone Pereira, por seu  
amor, seu carinho e renúncia à minha presença  
durante o curso de mestrado.*

## AGRADECIMENTOS

Ao meu amigo e orientador, Professor Antônio Del Maestro Filho, por todo o apoio e incentivo durante todo o curso de mestrado, por todo o ensinamento e o tempo disponibilizados em prol da conclusão deste trabalho e por toda a sua generosidade, companheirismo e amizade que há muito fundamentam o nosso relacionamento;

Aos meus pais, Vivaldo Silveira e Ida Sibebe Schwetter Silveira, por toda a base e estrutura que me proporcionaram durante a minha vida, tornando possível a minha chegada até aqui, por toda a sua paciência, pelo seu apoio, pelos conselhos e por sua experiência, que incentivaram a minha busca contínua de crescimento;

À minha querida namorada, Cláudia Simone Pereira, por seu amor, incentivo e companheirismo incondicionais e por mais sofrer com a minha ausência nos últimos tempos;

Aos professores Lúcio Flávio Renault de Moraes e Zélia Miranda Kilimnik, por todo o valioso apoio e tempo disponibilizados, orientando-me e contribuindo de várias maneiras para a realização e conclusão desta pesquisa, enfim, por sua preciosa ajuda em todas as etapas deste trabalho.

A todos os meus professores do mestrado, pela rica convivência e ensinamentos, preciosos, que, significativamente, contribuíram para a minha formação profissional como acadêmico, abrindo novos horizontes de compreensão da realidade;

Aos professores Antônio Luís Marques, Ivan Beck Ckagnazaroff e Reynaldo Maia, por sua visão crítica e experiência, que muito me ensinaram, contribuindo significativamente para o meu reposicionamento pessoal e profissional diante de uma realidade que se delineia de forma tão dinâmica e admirável;

Ao professor Devanir Vieira Dias, por toda a sua amizade e ajuda na realização desta pesquisa;

Ao professor Marcelo Bronzo, por seu valioso apoio, amizade e companheirismo, que há muito me acompanham e me ajudam;

Ao professor Ricardo Teixeira Veiga, por sua amizade, seus ensinamentos de estatística e por seu caráter e retidão ética exemplares;

Aos funcionários e funcionárias da Secretaria do CEPEAD, pela disponibilidade, presteza e paciência no atendimento de todas as minhas necessidades durante o curso de mestrado, em especial à Edna Lúcia, à Érica Oliveira, à Erika Martins, à Fátima e à Clecilaine;

## **AGRADECIMENTO (continuação)**

Ao colega e amigo Marcos Paulo Valadares de Oliveira, a quem muito devo agradecer por vários motivos: por sua amizade, por sua disponibilidade e prontidão em ajudar, por seu apoio irrestrito, por sua paciência, por suas reflexões críticas, por seus ensinamentos, por toda a colaboração teórica e prática durante todo o curso de mestrado e, também, por me apresentar o modelo P-CMM, objeto de estudo desta pesquisa (valeu mesmo!);

Ao colega Alexandre Teixeira Dias, pela generosidade, amizade, reflexão crítica e apoio com a estatística, doando seu precioso tempo e paciência para ajudar-me;

À colega Maria Elizabeth Rezende Fernandes, pelas preciosas orientações e reflexões que muito me ajudaram na condução e conclusão deste trabalho;

Aos colegas Bruno Pérez Ferreira, Flávio Dias Rocha, Patrícia do Couto Nascimento Faria e Tales Sarmiento Lacerda, por sua amizade, companheirismo, solidariedade, ensinamentos e, além de tudo, por seu apoio irrestrito em todos os momentos que precisei;

A todos os colegas do CEPEAD, companheiros de estudo, especialmente àqueles da área de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas, Christiana Metzker Netto, Daniela Jorge de Brito, Eduardo Penna de Sá, Luiz Carlos do Nascimento, Renata Barcelos Moreira Santos e Renata Guimarães Horta, pela amizade, apoio, companheirismo e reflexão teórica;

Às organizações e indivíduos que me apoiaram e dedicaram tempo e esforço pessoais para a realização dessa pesquisa:

- Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), na pessoa do seu diretor executivo, Sr. Mário Martins;
- Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), na pessoa da Sra. Rijane Mont' Alverne, que encaminhou meu pedido de pesquisa de mestrado para todas as seccionais no Brasil, tornando possível e estimulando a participação de seus associados em todo o País;
- Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento em Minas Gerais (ABTD-MG), na pessoa de seu diretor, Sr. Wagner Barreiros e da Sra. Márcia Braga;
- Empresarial Recursos Humanos e Impacser Serviços, na pessoa de seu diretor, Sr. Carlos Fonseca;
- Sra. Eliana Mara Gonçalves Mota da Elpe Desenvolvimento Humano;
- Sra. Eliana Maria Torres Fonseca da Atená Consultores;
- Sra. Malvina Palhares;



## **AGRADECIMENTO (continuação)**

- Sra. Jane da Silva Coelho;
- RH Consultoria Júnior – UFMG - empresa júnior do curso de Psicologia da UFMG - gestão 2006;
- SEBRAE-MG, na pessoa da Sra. Cleuza Lúcia Pimenta e da Sra. Nívea Patrícia de Oliveira Batista; e
- Síntese Consultoria, na pessoa de sua diretora a Sra. Mary.

Agradeço a todos os 241 profissionais de recursos humanos de todo o País, que participaram da amostra e às suas respectivas empresas, por sua colaboração e por dedicarem preciosos minutos no preenchimento do questionário, fornecendo informações relevantes, sem as quais este estudo não seria possível.

A todas as pessoas que, anonimamente, ajudaram-me no decorrer do curso de mestrado e na realização desta pesquisa e que não puderam ser nominalmente mencionadas aqui.

“O guerreiro inteligente procura o efeito da energia combinada e não exige muito dos indivíduos. Leva em conta o talento de cada um e utiliza cada homem de acordo com sua capacidade.”

*Sun Tzu*

(A arte da guerra)

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é investigar o relacionamento entre os construtos *maturidade em gestão de pessoas* e *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação*, buscando compreender a força e a direção de tal relacionamento, a partir do mapeamento dos processos relacionados à gestão de pessoas e às práticas de treinamento, desenvolvimento e educação de organizações atuantes em diferentes segmentos da economia brasileira. Foram estudadas empresas nacionais e estrangeiras atuantes no Brasil pertencentes a diversos setores econômicos, totalizando 241 respondentes válidos na amostra. Foi utilizado um *survey* eletrônico, realizado no período de 22 novembro de 2006 a 22 de janeiro de 2007, para a coleta de dados. Para a avaliação dos níveis de maturidade dos processos de gestão de pessoas nas organizações, foi utilizado o modelo *People capability maturity model* (P-CMM), de Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002). Para avaliar as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação foi utilizado um conjunto de variáveis e indicadores de mensuração, obtido do corpo teórico adotado. Os dados coletados foram submetidos a tratamento estatístico que envolveu técnicas estatísticas descritivas e análise multivariada. A metodologia empregada envolveu análise fatorial e, para a mensuração e análise das relações entre os construtos, foi utilizada a estimação de parâmetros pelo método PLS (*Partial Least Squares*). Este foi escolhido em função da característica formativa dos construtos e da flexibilidade do método, em termos do tamanho de amostra e da distribuição amostral dos dados. Como resultados, o trabalho identificou relações significativas entre os dois construtos avaliados e apontou, mediante a exploração de sua composição estrutural, recomendações relevantes para o enriquecimento e evolução do tema pesquisado, assim como, permitiu a aplicação de um modelo inovador em gestão de pessoas no Brasil.

Palavras-Chave: modelos de maturidade, gestão de pessoas, treinamento, desenvolvimento e educação, P-CMM, melhoria contínua, *partial least squares*.

## ABSTRACT

The objective of this research is to investigate the relationship between the constructs *human resource management maturity* and *training, development and education practices*, aiming to precise the force and the direction of such relationship, starting from the action of mapping the human resources processes and organizational training, development and education organizational practices among companies operating in different sectors of the Brazilian economy. Has been studied national and multinational companies operating in several economic sectors in Brazil, totalizing 241 valid respondents in the sample. It was used an electronic survey, applied between 22, November 2006, to 22, January 2007, to collect data. To evaluation of the maturity levels of the human resources processes on organizations it was used the Curtis, Hefley and Miller model's *People Capability Maturity Model* (2001; 2002). To evaluate the training, development and education organizational practices it was used a set of variables defined according the theories adopted. The methodology employed involved factor analysis and, to measurement and analysis of the relation among constructs, was the PLS (Partial Least Squares) modeling. It was chosen due to the formative nature of the constructs, and the flexibility in terms of the sample size and data distribution. As results, this work identified significant relations between the two constructs evaluated and pointed, by the exploration of its structural composition, important recommendations with respect to this knowledge area, also, allows the application of a innovative human resource management model in Brazil.

Key-Words: maturity models, human resources management, training, development and education, P-CMM, continuous improvement, partial least squares.

## LISTA DE TABELAS (continua)

Tabela 1 - Composição da amostra segundo a entidade divulgadora utilizada .....	84
Tabela 2 - Mensuração da adequação da amostra – faixas de aceitação .....	94
Tabela 3 - Teste da amostra para utilização do LVPLS .....	97
Tabela 4 - Resumo das principais características da amostra .....	102
Tabela 5 - Resumo das principais características da amostra – Atividades principais e programas organizacionais adotados nos últimos dois anos .....	105
Tabela 6 - Distribuição das respostas em relação ao <i>provimento de pessoal</i> (PP) .....	109
Tabela 7 - Distribuição das respostas em relação à <i>comunicação e coordenação</i> (CC) .....	110
Tabela 8 - Distribuição das respostas em relação ao <i>ambiente de trabalho</i> (AT) .....	110
Tabela 9 - Distribuição das respostas em relação à <i>gestão do desempenho</i> (GD) .....	111
Tabela 10 - Distribuição das respostas em relação ao <i>treinamento e desenvolvimento</i> (TD) .....	111
Tabela 11 - Distribuição das respostas em relação à <i>remuneração</i> (RM) .....	112
Tabela 12 - Distribuição das respostas em relação à <i>análise de competências</i> (AC) .....	112
Tabela 13 - Distribuição das respostas em relação ao <i>planejamento dos recursos humanos</i> (PRH) .....	113
Tabela 14 - Distribuição das respostas em relação ao <i>desenvolvimento de competências</i> (DC) .....	113
Tabela 15 - Distribuição das respostas em relação ao <i>desenvolvimento de carreiras</i> (DCA) .....	114
Tabela 16 - Distribuição das respostas em relação às <i>práticas baseadas em competência</i> (PBC) .....	114
Tabela 17 - Distribuição das respostas em relação ao <i>desenvolvimento de grupos de trabalho</i> (DGT) .....	115
Tabela 18 - Distribuição das respostas em relação à <i>cultura participativa</i> (CP) .....	116
Tabela 19 - Distribuição das respostas em relação à <i>integração de competências</i> (IC) .....	116
Tabela 20 - Distribuição das respostas em relação aos <i>grupos autônomos de trabalho</i> (GAT) .....	117
Tabela 21 - Distribuição das respostas em relação aos <i>ativos baseados em competência</i> (ABC) .....	118
Tabela 22 - Distribuição das respostas em relação à <i>gestão quantitativa do desempenho</i> (GQD) .....	118
Tabela 23 - Distribuição das respostas em relação à <i>gestão da capacidade organizacional</i> (GCO) .....	119
Tabela 24 - Distribuição das respostas em relação à <i>orientação e aconselhamento</i> (OA) .....	119
Tabela 25 - Distribuição das respostas em relação à <i>melhoria contínua da capacidade</i> (MCC) .....	120
Tabela 26 - Distribuição das respostas em relação ao <i>alinhamento do desempenho organizacional</i> (ADO) .....	120
Tabela 27 - Distribuição das respostas em relação à <i>inovação contínua dos recursos humanos</i> (ICRH) ...	121
Tabela 28 - Distribuição das respostas em relação à <i>garantia de continuidade dos processos</i> (GCP) .....	121
Tabela 29 - Intervalo de pontos e número de respondentes no item <i>maturidade em gestão de pessoas</i> .....	122
Tabela 30 - Distribuição das respostas em relação ao <i>levantamento de necessidades de treinamento</i> (LNT) .....	123
Tabela 31 - Distribuição das respostas em relação ao item <i>planejamento e implementação</i> (PI) .....	124
Tabela 32 - Distribuição das respostas em relação ao item <i>avaliação</i> (AV) .....	124
Tabela 33 - Distribuição das respostas em relação ao item <i>políticas de educação corporativa</i> (PEC) .....	125
Tabela 34 - Intervalo de pontos e número de respondentes no item <i>práticas de treinamento,     desenvolvimento e educação</i> .....	125

## LISTA DE TABELAS (conclusão)

Tabela 35 - Estrutura empírica (MGP-PTDE), cargas fatoriais e comunalidades .....	128
Tabela 36 - Fatores e cargas fatoriais ajustados – construto MGP .....	132
Tabela 37 - Fatores e cargas fatoriais ajustados – construto PTDE .....	138
Tabela 38 - Distribuição das médias e desvios-padrão dos indicadores do construto MGP .....	140
Tabela 39 - Questões de maturidade em gestão de pessoas, médias e desvios-padrão .....	141
Tabela 40 - Médias e pontuações da amostra no construto <i>maturidade em gestão de pessoas</i> , segundo o número de funcionários .....	144
Tabela 41 - Médias e pontuações da amostra no construto <i>maturidade em gestão de pessoas</i> , segundo a natureza jurídica .....	145
Tabela 42 - Médias e pontuações da amostra no construto <i>maturidade em gestão de pessoas</i> , segundo o setor de atuação .....	147
Tabela 43 - Distribuição das médias e desvios-padrão dos indicadores do construto PTDE .....	148
Tabela 44 - Questões de treinamento, desenvolvimento e educação, médias e desvios padrão .....	148
Tabela 45 - Valores máximos e mínimos das médias e desvios padrão dos construtos do modelo .....	149
Tabela 46 - Médias e pontuações da amostra no construto <i>práticas de treinamento, desenvolvimento e educação</i> , segundo o número de funcionários .....	150
Tabela 47 - Médias e pontuações da amostra no construto <i>práticas de treinamento, desenvolvimento e educação</i> , segundo a natureza jurídica .....	151
Tabela 48 - Médias e pontuações da amostra no construto <i>práticas de treinamento, desenvolvimento e educação</i> , segundo o setor de atuação .....	152
Tabela 49 - Médias dos indicadores do construto <i>práticas de treinamento, desenvolvimento e educação</i> , segundo o número de funcionários .....	154
Tabela 50 - Médias dos indicadores do construto <i>práticas de treinamento, desenvolvimento e educação</i> , segundo a natureza jurídica .....	156
Tabela 51 - Médias dos indicadores do construto <i>práticas de treinamento, desenvolvimento e educação</i> , segundo o setor de atuação .....	157
Tabela 52 - Resumo dos cálculos por construto - KMO, Valores Próprios e Alphas de Cronbach .....	158
Tabela 53 - Teste de confiabilidade composta para indicadores dos construtos .....	158
Tabela 54 - Parâmetros estimados pelo LVPLS – Modelos de mensuração .....	160
Tabela 55 - Teste $Q^2$ - <i>Goodness of fit</i> .....	160
Tabela 56 - Valores do teste <i>T Statistics</i> .....	161

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perspectivas dos conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, segundo Eboli .....	31
Quadro 2 - Etapas do planejamento do treinamento, segundo Davies .....	39
Quadro 3 - Comparativo entre a abordagem do treinamento e desenvolvimento e a abordagem da educação corporativa .....	47
Quadro 4 - Aferidor de maturidade da gerência de qualidade de Crosby .....	64
Quadro 5 - Estrutura geral dos níveis de maturidade e áreas de processo do P-CMM .....	66
Quadro 6 - Componentes dos construtos do modelo hipotético .....	93
Quadro 7 - Hipótese da pesquisa .....	97
Quadro 8 - Questões de maturidade em gestão de pessoas retiradas .....	134
Quadro 9 - Questão número 99 de treinamento, desenvolvimento e educação retirada .....	137
Quadro 10 - Indicadores do construto PTDE e suas práticas componentes .....	153

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Educação, instrução e treinamento, na perspectiva de McGehee e Thayer .....	29
Figura 2 - Instrução, treinamento, educação e desenvolvimento, segundo Sallorenzo .....	30
Figura 3 - Sistema básico de treinamento .....	36
Figura 4 - Sequência básica do processo de avaliação de treinamento .....	43
Figura 5 - Exemplo de arquitetura de um nível de maturidade do P-CMM .....	70
Figura 6 - Níveis de maturidade do <i>People capability maturity model</i> .....	71
Figura 7 - Comparativo entre as representações contínua e em estágios do modelo P-CMM .....	78
Figura 8 - Modelo hipotético da pesquisa .....	92
Figura 9 - Distribuição dos valores próprios na análise dos componentes principais (PC) .....	127
Figura 10 - Distribuição dos valores próprios na análise de fatoração dos eixos principais (PAF) .....	128
Figura 11 - Indicações de ajustamento do construto <i>maturidade em gestão de pessoas</i> após análise fatorial .....	135
Figura 12 - Construto <i>maturidade em gestão de pessoas</i> após ajustamento final .....	136
Figura 13 - Componentes estruturais do construto <i>práticas de treinamento, desenvolvimento e educação</i> após análise fatorial .....	139
Figura 14 - Modelo teórico ajustado – parâmetros estimados pelo LVPLS .....	159



## SUMÁRIO

Lista de tabelas  
Lista de quadros  
Lista de figuras

1. INTRODUÇÃO .....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	21
2.1 Treinamento e desenvolvimento .....	21
2.1.1 Evolução histórica do processo de treinamento e desenvolvimento nas organizações .....	22
2.1.2 Treinamento, desenvolvimento, instrução e educação .....	28
2.1.3 Conceituação de treinamento .....	32
2.1.4 Subsistemas do processo de treinamento .....	36
2.1.4.1 Subsistema de levantamento (diagnóstico) de necessidades de treinamento .....	36
2.1.4.2 Subsistema de planejamento de treinamento .....	39
2.1.4.3 Subsistema de implementação de treinamento .....	41
2.1.4.4 Subsistema de avaliação de treinamento .....	42
2.1.5 A nova perspectiva em treinamento e desenvolvimento: a educação corporativa .....	45
2.2 O modelo de estágios evolutivos de maturidade <i>People Capability Maturity Model</i> (P-CMM) .....	48
2.2.1 Origem dos princípios dos modelos baseados em estágios evolutivos .....	52
2.2.2 Difusão dos modelos baseados em estágios evolutivos .....	54
2.2.3 Origem do <i>People capability maturity model</i> .....	60
2.2.4 Estrutura do <i>People capability maturity model</i> .....	65
2.2.5 Áreas de processo do <i>People capability maturity model</i> .....	66
2.2.6 Arquitetura das áreas de processo do modelo <i>People capability maturity model</i> .....	67
2.2.7 Níveis de maturidade do <i>People capability maturity model</i> .....	71
2.2.8 Benefícios propostos pelo <i>People capability maturity model</i> .....	75
2.2.9 Padrões de representação dos modelos CMM (representação contínua e em estágios) .....	76
3. OBJETIVOS .....	80
3.1 Objetivo geral .....	80
3.2 Objetivos específicos .....	80
4. MÉTODO .....	81
4.1 Caracterização da pesquisa .....	81
4.2 População e amostra de pesquisa .....	82
4.3 O instrumento de coleta de dados.....	84
4.4 Pré-teste do instrumento .....	87
4.5 Coleta de dados .....	87
4.6 Tratamento estatístico dos dados .....	89
4.7 Análise exploratória dos dados.....	90
4.8 Análise de <i>outliers</i> uni e multivariados .....	91
4.9 Verificação do pressuposto da normalidade multivariada .....	91
4.10 Modelo hipotético da pesquisa .....	91
4.11 Procedimentos de análise fatorial e critérios para composição das escalas .....	94
4.12 Procedimentos para estimação dos parâmetros do modelo – Método PLS .....	95
4.13 Hipóteses .....	97
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	98
5.1 Considerações iniciais .....	98
5.2 Apresentação descritiva dos resultados .....	98
5.2.1 Apresentação descritiva dos resultados de níveis de maturidade em gestão de pessoas .....	109
5.2.2 Apresentação descritiva dos resultados de práticas de treinamento, desenvolvimento e educação .....	122

## SUMÁRIO (conclusão)

5.3 Análise dos componentes principais e análise fatorial .....	126
5.3.1 Análise fatorial para o construto <i>maturidade em gestão de pessoas</i> (MGP) .....	132
5.3.2 Análise fatorial para o construto <i>práticas de treinamento, desenvolvimento e educação</i> (PTDE) .....	136
5.4 Análise e avaliação das variáveis da pesquisa .....	139
5.4.1 Avaliação do nível de <i>maturidade em gestão de pessoas</i> (MGP) .....	139
5.4.2 Avaliação das <i>práticas de treinamento, desenvolvimento e educação</i> (PTDE) .....	147
5.5 Avaliação do modelo teórico .....	159
5.6 Avaliação da hipótese .....	161
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	163
6.1 Limitações da pesquisa .....	173
6.2 Recomendações .....	174
REFERÊNCIAS .....	176
APÊNDICES .....	194
APÊNDICE A - Questionário da pesquisa .....	195
APÊNDICE B - Gráficos e tabelas .....	206
ANEXOS .....	230
ANEXO A - Matriz de finalidades, objetivos e práticas das áreas-chave do modelo <i>People capability maturity model</i> .....	231
ANEXO B - Cartas de validação de instrumento .....	253
ANEXO C - Carta de apresentação da pesquisa aos respondentes .....	256
ANEXO D - Carta convocatória de participação na pesquisa enviada por <i>e-mail</i> .....	257
ANEXO E - Organizações que apoiaram a pesquisa .....	258

## 1. INTRODUÇÃO

A reestruturação dos processos produtivos capitalistas ocorrida ao final do século XX trouxe a obsolescência do modelo de gestão do trabalho de base taylorista, marcado, especialmente, pela cisão entre planejamento e execução das tarefas. Como salienta Srour (1998), o modelo taylorista-fordista de gestão esgotou-se em função da adoção de formas mais complexas de produção e gestão, tornando-se pouco adaptativo nas empresas atuais, caracterizadas por equipes multifuncionais e multiprofissionais, configuração que inviabiliza a fragmentação e a redução simplificada dos processos organizacionais.

Como se observa, as mudanças no perfil das forças produtivas em função do desenvolvimento tecnológico e da dinâmica socioeconômica atuais passaram a requerer uma ampliação do repertório de soluções e opções dos processos gerencial e produtivo das organizações. Além do mais, o estabelecimento de padrões altamente competitivos — e sua conseqüente necessidade de inovação e capacitação contínuas — passou a exigir práticas que considerassem a ação dos indivíduos no aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

Diante de um ambiente cada vez mais dinâmico e da pouca previsibilidade em relação às mudanças do mercado, as organizações se viram compelidas a gerar novos conhecimentos e a gerir as suas competências individuais e organizacionais, reconfigurando suas formas de gestão da força de trabalho e incorporando concretamente a consideração à valorização do indivíduo, à sua participação nas decisões e ao seu comprometimento e contribuição para a melhoria contínua, sem a qual correm o risco de se tornarem ineficazes para enfrentar a elevada competição do mercado.

Evidencia-se, dessa forma, que um aspecto fundamental para o desenvolvimento das organizações competitivas — cujos princípios apóiam-se na ampliação de competências e melhoria contínua dos processos organizacionais (DRUCKER, 2000; 2003) — refere-se à apropriação do conhecimento (saber) e a sua aplicação em ações no trabalho (saber agir). É nesse momento que o desenvolvimento de capacidades agregam valor às atividades e à organização. Nesse processo, um ponto de significativa relevância está na capacitação da organização para converter as diversas competências e tecnologias em práticas de trabalho segundo uma visão de desenvolvimento de base evolutiva e continuada, orientada para o longo prazo, capaz de instrumentalizar a organização em sua atuação eficaz no mercado.

Diante da necessidade crescente de controlar e aplicar os conhecimentos e competências dos indivíduos e equipes no trabalho, as empresas passaram a instaurar um conjunto de princípios, práticas e processos relacionados ao desenvolvimento de metodologias

de aprendizagem e educação no âmbito das organizações, o que ficou conhecido na literatura como *learning organization*, inicialmente a partir da obra de Argyris e Schön (1978) e, mais recentemente, a partir da obra de Senge (1990) e outros.

Como consequência das mudanças na perspectiva do valor relativo do conhecimento humano para as organizações, o trabalho tornou-se mais intelectualizado. Em consequência, passou-se a exigir um perfil de profissional que disponha de novas características, como comportamento independente na solução de problemas e capacidade de trabalhar em grupo, de pensar e agir em termos de sistemas interligados, de aprender novas metodologias e novos conceitos continuamente, capacidade em atuar em espaços funcionais mais amplos e pouco delimitados, de dominar habilidades sociais e de manter relacionamento interpessoal, entre outras.

Observa-se que o desenvolvimento de pessoas começa a ser considerado um meio de alavancar negócios e resultados, de obter diferenciais competitivos e de sustentar uma necessidade constante de aperfeiçoamento e reciclagem. Por isso mesmo, o desenvolvimento de pessoas precisa ser concebido como um processo, e não como um evento. Ou seja, deve se configurar como uma função bem definida e permitir uma integração contínua entre a ação educacional e as estratégias da organização e as demais ações da gestão de pessoas. Assim, considerando-se a perspectiva de tratar o desenvolvimento de pessoas como um fator estratégico e propulsor de vantagem competitiva para as organizações, o foco dado aos processos relacionados a este tema não pode se basear apenas em práticas rotineiras de treinamento ou adestramento, mas, sim, atuar no desenvolvimento de pessoas, com foco na melhoria contínua dos processos, envolvendo, necessariamente, a mudança de atitude dos indivíduos em relação a qualidade e a aprendizagem. Isso requer inovação e busca pela constante atualização dos processos de trabalho e de seu gerenciamento.

Constata-se que cabe à organização interessada no desenvolvimento de uma cultura da melhoria contínua para elevar seu nível de competitividade, implantar programas permanentes de treinamento e desenvolvimento para melhorar a qualidade e a otimização de processos. Mais do que simplesmente procurar capacitar as pessoas, esse programa deverá ter como objetivo fazer emergir a criatividade e a iniciativa de seus funcionários e criar uma cultura ampla de aceitação e capacidade de manejo de mudanças (ULRICH, 2000).

Ocorre, portanto, a necessidade de a gestão de pessoas nas organizações gerar metodologias efetivas, confiáveis e dotadas de indicadores de mensuração capazes de orientar a ação e aplicação da força de trabalho segundo quesitos de melhoria contínua de seus processos, distribuindo as tarefas aos indivíduos a partir de padrões que envolvam a

competência e o domínio de saberes, possibilitando a eles a ação autônoma e responsável no espaço funcional.

Uma proposta inovadora para orientar, planejar e mensurar a efetiva aplicação das pessoas e suas competências nas organizações, segundo uma perspectiva de aprendizagem e melhoria contínua, é o *People capability maturity model*, ou P-CMM (CURTIS, HEFLEY, MILLER, 2001; 2002).

O P-CMM tem como princípio fundamental a noção de *maturidade*<sup>1</sup>, sendo estruturado, a partir do conceito de *nível de maturidade*<sup>2</sup>, em processos organizacionais — e, entre eles, os processos de gestão de pessoas. Observa-se que a idéia de aplicar modelos de maturidade começa a se difundir em várias áreas do conhecimento e em muitos países (NEUHAUSER, 2004; WHITE & YOSUA, 2001), até mesmo no Brasil.

Os modelos de maturidade, de forma geral, partem da premissa de que os processos podem ser estruturados pelas organizações a partir de estágios ou níveis de evolução.<sup>3</sup> Tais estágios podem ser explicitamente definidos, gerenciados e controlados ao longo do tempo, de forma que, ao se assegurar tanto a qualidade quanto a orientação dos processos de trabalho, assegura-se, conseqüentemente, a qualidade dos resultados obtidos.

O P-CMM apresenta-se como uma estrutura desenhada para ajudar as organizações a orientar, com êxito, a aplicação das pessoas no trabalho, consistindo em cinco níveis de maturidade, que estabelecem as bases para uma melhoria contínua das competências individuais e o desenvolvimento de equipes de trabalho. Cada nível de maturidade é construído como um platô evolutivo, bem definido, que institucionaliza novas capacidades para o desenvolvimento da força de trabalho da organização.

Orientando-se pela estrutura de maturidade crescente do P-CMM, a organização consegue evitar a introdução de práticas de trabalho para as quais seus profissionais não estejam preparados para implementar efetivamente, atuando preventivamente contra o desgaste desnecessário dos indivíduos em práticas ou ações ineficazes e, simultaneamente, indicando quando e onde investir corretamente, tornando o desempenho dos indivíduos mais

---

<sup>1</sup> O *Dicionário Random House College* (URDANG & FLEXNER, 1968) define o termo *maturidade* como desenvolvimento completo ou condição perfeita de algum processo ou atividade. Maturidade conota, assim, o entendimento ou a visibilidade sobre os motivos pelos quais o sucesso é alcançado e os caminhos para corrigir ou prevenir problemas comuns que impediriam a melhoria dos processos em uma perspectiva longitudinal e incremental. Seguindo tal premissa, Houston (2004) corrobora o conceito de maturidade organizacional como a capacidade de uma empresa para desenvolver seus processos, em conformidade com metas previamente definidas, no âmbito do seu planejamento estratégico e funcional.

<sup>2</sup> O conceito de *nível de maturidade* adotado se refere à medida de efetividade ou capacidade em qualquer processo específico, sendo descrito em termos de níveis de efetividade ou capacidade máxima naquele processo. Assim, um nível de maturidade relaciona-se a um nível de capacidade organizacional obtido a partir da transformação e evolução de um ou mais domínios de processos em uma organização (CURTIS, HEFLEY & MILLER, 2001).

<sup>3</sup> O termo *evolução* refere-se a um processo de mudança direcional que impulsiona uma tendência no sentido de aumentar a complexidade estrutural e a simplicidade organizacional, produzindo modos de operação mais eficientes, ajustados e com uma dinâmica mais harmoniosa. (LAZLO, 2003).

eficaz e econômico, além de permitir a identificação de áreas-chave a serem desenvolvidas em cada nível de maturidade e momento correto de sua implementação e/ou correção.

O modelo P-CMM começa, nos dias de hoje, a difundir-se, sendo adotado por empresas como IBM, Boeing, BAESystems, Tata Consultancy Services, Ericsson, Lockheed Martin, nos EUA e QAI, na Índia (CURTIS, HEFLEY, MILLER, 2003), permitindo que as empresas guiem seus processos de gestão de pessoas segundo parâmetros mais eficazes e estimulantes ao desenvolvimento continuado.

A partir dessas considerações, foram estabelecidos alguns questionamentos relativos às possíveis relações entre o nível de maturidade em gestão de pessoas e as estratégias e práticas de treinamento e desenvolvimento nas organizações, tais como: Qual é a relação entre maturidade da gestão de pessoas e as práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas adotadas pelas organizações? O nível de maturidade organizacional em gestão de pessoas alcançado pela organização pode estar significativamente relacionado à qualidade e configuração das suas práticas de treinamento, desenvolvimento e educação?

Portanto, essa pesquisa buscou compreender as relações entre a maturidade organizacional em gestão de pessoas e as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação adotadas pelas organizações, verificando, em especial, a influência causada por estas últimas sobre o nível de maturidade em gestão de pessoas nas organizações.

No capítulo seguinte, serão apresentadas as abordagens teóricas que constituirão o referencial que orientará esta pesquisa, permitindo que se estabeleça uma base conceitual para fundamentar o trabalho que aqui se apresenta.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa foi estruturado segundo duas grandes áreas de abordagem teórica: de um lado, abrangeu os estudos sobre treinamento e desenvolvimento, incorporando, ainda, as relações entre treinamento, desenvolvimento e educação corporativa; e, de outro, abrangeu os conceitos e estrutura do modelo *People capability maturity model* (P-CMM) de Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002). Esse arcabouço teórico permitiu o balizamento da pesquisa, fornecendo o suporte para se estudar os construtos apresentados.

Na primeira parte do arcabouço teórico, que abrangeu o treinamento, o desenvolvimento e a educação nas organizações, é apresentado, inicialmente, um relato histórico da origem e evolução do treinamento e desenvolvimento nas organizações. Após essa parte inicial, são diferenciados os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, buscando apontar suas características e diferenças. Em seguida, são abordados os principais conceitos relativos ao treinamento, dentre os autores de referência nessa área. Depois, são apresentados os conceitos relativos à estrutura do treinamento, envolvendo as etapas de levantamento de necessidades de treinamento, planejamento, implementação e avaliação do treinamento. Finalmente, é abordada a educação no contexto atual das organizações.

A segunda parte do arcabouço teórico abrangeu a estrutura e os conceitos do modelo *People capability maturity model* (P-CMM). Inicialmente, é apresentada a origem dos princípios adotados pelos modelos baseados em estágios evolutivos. Em seguida, é descrita a difusão desses modelos na administração. Depois, descreve-se a origem do modelo P-CMM, passando, logo em seguida, às etapas sucessivas de apresentação e explicação de sua estrutura e de suas áreas de processo definidas, assim como realiza-se a descrição dos níveis de maturidade propostos pelo modelo e os benefícios advindos do uso do P-CMM. Finalmente, apresentam-se os padrões de representação (contínua ou em estágios) dos modelos da família CMM, entre eles o P-CMM.

Encerrado o referencial teórico da pesquisa, apresentar-se-á a metodologia utilizada para esse trabalho e os capítulos subsequentes do trabalho.

### 2.1 Treinamento e desenvolvimento

Ao se abordar o referencial teórico do treinamento e desenvolvimento nas organizações, será abordado, inicialmente, o seu processo de evolução histórica buscando-se compreender suas origens e sua dinâmica histórica e conceitual, até o padrão vigente atualmente.

### 2.1.1 Evolução histórica do processo de treinamento e desenvolvimento nas organizações

Os processos de administração de recursos humanos caracterizam-se como procedimentos de gestão da força de trabalho que envolvem recrutamento e seleção, gestão de planos de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento de pessoal e avaliação de desempenho. Segundo Fischer (2002), o importante quando se fala em processos, é que somente ganham sentido efetivo num contexto dado. Ou seja, o processo depende de um princípio ou crença que lhe dê conteúdo e direção e de sua capacidade de interferir nas relações organizacionais. Somente assim um processo poderá cumprir seu papel de orientar ou estimular determinados comportamentos requeridos pela empresa.

Ao se abordar o processo de treinamento e desenvolvimento nas organizações, percebe-se que a questão da capacitação e desenvolvimento profissional tem trilhado diferentes caminhos, desde a administração científica de Taylor, até os dias de hoje. Estes caminhos seguem os princípios e concepções dos modelos administrativos vigentes em cada época (FISCHER, 2002). Assim, as concepções subjacentes a cada período histórico do desenvolvimento da administração impactaram significativamente os padrões e enfoques da administração de recursos humanos e, conseqüentemente, as configurações e enfoques dos processos de treinamento e desenvolvimento adotados pelas organizações.

Observa-se que antes mesmo do surgimento da administração científica a Revolução Industrial já havia dado início à aplicação do trabalho especializado. Ainda assim, não havia nesse período a noção de administração de recursos humanos e os proprietários das fábricas mantinham uma relação direta com os operários, realizando os procedimentos que posteriormente seriam delegados à administração de recursos humanos. Segundo Malvezzi (1999), é nessa época que o treinamento começou a ser sistematizado, visando à diminuição de erros na produção e à ampliação da capacidade dos indivíduos de realizar tarefas diversas. As empresas criavam escolas de ofícios dentro das instalações das fábricas para capacitar os empregados na execução das tarefas operacionais.

No início do século XX, a ainda incipiente administração de recursos humanos preocupava-se com as transações, os procedimentos e os processos que fizessem o homem trabalhar da maneira mais efetiva e racional possível. Produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho eram os conceitos fundamentais.

Como expoentes dessa época observam-se as obras de Frederick W. Taylor (1990) e Henri Fayol (1990). Taylor (1990), a partir de 1911, ano de publicação de seu livro *Princípios de Administração Científica*, introduziu significativas mudanças na forma de gerenciar o trabalho fabril: o estudo de tempos e movimentos, a fragmentação das tarefas, a



especialização do trabalho do operário, a seleção cientificamente balizada dos indivíduos mais aptos, o treinamento de pessoal na operação de máquinas e equipamentos, a padronização de ferramental e maquinário, o planejamento e rotinização das tarefas, a introdução de fichas de instruções de serviço, a utilização de pagamentos e bonificações aos operários por sua produtividade e, acima de tudo, a dissociação entre a concepção e a execução do trabalho. Essa dicotomia produziu dois padrões de treinamento diferenciados: de um lado, um treinamento para supervisores e chefes, com foco em controles administrativos, condutas disciplinares e mensuração de produtividade; e, de outro, um treinamento operacional de execução de tarefas para os operários. Em 1916, Henri Fayol (1990) publicou o livro *Administração Industrial e Geral*,

da empresa, com a organização do trabalho e com os padrões de supervisão e chefia. Além disso, havia indícios de que a maior liberdade de expressão pessoal e a adoção de formas não-tradicionais de supervisão afetavam os níveis de produtividade dos indivíduos.

Observa-se, assim, o início da utilização da psicologia como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional, concentrando seu foco de atenção no comportamento e não mais somente na tarefa, nos custos e no resultado imediato.

Uma das principais contribuições dos estudos de Mayo (1959) foi descobrir que a relação entre a empresa e os indivíduos é intermediada pelos gerentes de linha. Reconhecer essa importância e levar o gerente de linha a exercer adequadamente seu papel constituem a principal preocupação da gestão de pessoas nessa época. O foco de atuação se concentraria, dessa forma, no treinamento gerencial, buscando desenvolver perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela organização e que permitissem lidar com a dinâmica interpessoal.

Na década de 1930, após os trabalhos de Mayo (1959), surgiria a corrente de pensamento conhecida como Escola de Relações Humanas e, com ela a expressão “Administração de Recursos Humanos, cujo foco prioritário estava na compreensão do comportamento humano e seus impactos no trabalho e na produtividade. O foco de atuação se concentraria no treinamento para desenvolver as capacidades de relacionamento interpessoal e perfis gerenciais baseados em relações humanas.

Na década de 1930, também se desenvolvia, paralelamente à Escola de Relações Humanas, a linha da psicologia behaviorista, fundada por John B. Watson (1919). A principal contribuição do behaviorismo seria a criação dos instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas que, nas empresas, constituiriam o instrumental da psicologia e da psicometria, aplicadas para identificar os perfis, potencialidades e habilidades dos indivíduos em face das diferentes tarefas na organização. A assim chamada “Psicologia Industrial” permitiu a criação dos “perfis profissiográficos”, ou seja, uma descrição dos perfis requeridos para cada função na organização. Com base nestes perfis, as empresas elaboravam seus programas de treinamento. Observa-se, nesse momento da história do treinamento e desenvolvimento, o indicador de necessidade de treinamento se baseava apenas na defasagem entre o perfil prescrito e o perfil apresentado pelo indivíduo.

Na década de 1960, os princípios da teoria sistêmica de Von Bertalanffy (1968) foram aplicados ao campo da ciência administrativa por autores como Katz e Kahn (1976) e Churchman (1972). Em sua concepção, o gestor deve compreender a eficácia como algo a ser alcançado pela totalidade das ações organizacionais, e não simplesmente como a eficiência de

suas partes isoladamente. Busca-se compreender em que medida os recursos se relacionam aos objetivos propostos pelo sistema como um todo. Assim, os objetivos determinam a finalidade e o valor dos recursos de forma dinâmica e a administração tem o papel de identificar e alterar a aplicação de recursos de acordo com as finalidades estabelecidas. O gestor deve identificar os itens essenciais de um dado plano a partir da definição de uma finalidade organizacional, definindo cursos possíveis de ação e acompanhando os resultados da execução de tal plano, usando a informação do sucesso, ou não, para redirecionar sua ação, adaptando-se às necessidades impostas pelo ambiente, o que passou a exigir das organizações habilidades em interagir dinamicamente com o ambiente no qual se inserem, buscando lidar com mudanças e exigências de adaptação. A concepção de treinamento e desenvolvimento a partir desses conceitos passou a considerar a necessidade de preparar continuamente os indivíduos nas organizações para lidarem com exigências de mudanças freqüentes, em função das possibilidades de alterações internas e/ou externas.

Observa-se que é nessa época que a capacitação profissional foi desdobrada em dois processos distintos: treinamento, voltado à capacitação para a execução direta das tarefas; e o desenvolvimento, focado na ampliação de potencialidades, tendo em vista a preparação das pessoas para ocupar cargos de maior responsabilidade (MALVEZZI, 1999).

Os treinamentos passaram a ser programados e ministrados regularmente, abrangendo diversas áreas do conhecimento, indo desde treinamentos comportamentais, dinâmicas de grupo, grupos de sensibilização até treinamentos técnicos e gerenciais.

Já na década de 1970, diante de um contexto de mudanças econômicas e sociais e de acirrada competição entre organizações em vários países do mundo, a capacitação dos indivíduos não pôde mais se basear simplesmente nos perfis, pois agora os cargos não eram mais estáveis; seus requisitos e conhecimentos exigidos passaram a mudar com freqüência. Malvezzi (1999) salienta que a eficiência dos negócios passou a depender mais da contínua atualização e aprendizagem do que da autoridade gerencial. Assim, o foco do treinamento nas empresas passou a ser os programas de formação e atualização e o desenvolvimento das pessoas para enfrentar essa realidade dinâmica.

No período de finais da década de 1960 e início da década de 1970 começa a surgir de forma mais completa e abrangente o modelo de gestão de recursos humanos em sua concepção mais atual: é constituído de um conjunto de processos organizados que a empresa concebe e implementa com o objetivo de administrar suas relações com as pessoas, buscando concretizar seus interesses. Reconhece-se agora que, para se obter os resultados, os processos devem incidir, prioritariamente, nas relações que a empresa estabelece com as pessoas.

Além disso, introduziu-se, a partir do início da década de 1970, a mensuração econômica dos resultados da função de recursos humanos, ou seja, uma embrionária valorização dos processos de desenvolvimento de pessoas em detrimento das atividades técnicas de gestão, assim como a geração de pesquisas que comprovassem a correlação entre o sucesso das organizações e o investimento em capacitação e desenvolvimento dos indivíduos em médio e longo prazos.

A partir da década de 1980, constatou-se a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização. Segundo Fischer (2002), isso foi proposto inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan Devanna, Fombrum e Tichy (1981). A visão desses autores era a de que a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Para isso, os planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa. Há nesse aspecto um indício de ruptura com as escolas comportamentais, até então prevalecentes.

A concepção de gestão de pessoas relacionada à estratégia organizacional trouxe novo conceito ao modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e os processos de recursos humanos. As concepções até então adotadas sobre o gerenciamento do comportamento humano no trabalho deixaram de ser gerais para se tornarem um problema específico de cada organização e de sua estratégia. O modelo tornava-se, assim, cada vez menos prescritível e genérico para ocupar a função de elemento de diferenciação. Tem início aqui a busca das organizações pela identificação e desenvolvimento das capacidades de seu corpo funcional. Torna-se imprescindível nesse momento melhorar ou desenvolver os conhecimentos e habilidades relacionados à atuação estratégica da organização.

Com a expansão e acirramento da competição entre as organizações na década de 1990, principalmente em função das novas tecnologias e sistemas de informática e comunicação, da necessidade de buscar vantagens competitivas mais ou menos contínuas, ganhou ênfase e gerou preocupação por parte de empresários e teóricos, como se pode observar nas obras de autores como Porter (1989, 1990), Hammer e Champy (1993) e Prahalad e Hamel (1994). Esses autores re-direcionaram de forma decisiva a teoria organizacional no sentido de reconsiderar as capacidades humanas como elementos estratégicos e diferenciais entre as organizações, criando as bases para o surgimento de um modelo de gestão de pessoas que se tornaria balizador a partir de então: a gestão de pessoas baseado em conhecimentos, criatividade e competências.

Essa concepção tem sua origem nas mudanças ocorridas nos mercados internacionais a partir da década de 1980, geradas, principalmente, pelo avanço comercial japonês, inspirando diversos autores a conceber novos caminhos para se obter vantagens competitivas.

Porter (1989, 1990) propõe a noção de “vantagem competitiva” e introduz a noção de “valor agregado” ao produto e de “cadeia de valor” como elementos fundamentais na manutenção do posicionamento da empresa no mercado. Essa concepção implicou diretamente a atuação do desenvolvimento de pessoas.

Prahalad e Hamel (1994) defendem a perspectiva de que a competitividade está relacionada com a capacidade da empresa de reinventar seu setor. A empresa competitiva seria aquela que, além da reengenharia e da simples reestruturação operacional, tem condições de criar um espaço competitivo em vez de esforçar-se por se posicionar melhor no espaço competitivo atual. Além disso, os autores apresentam o conceito de “competência essencial”, ou seja, um conjunto de habilidades e tecnologias desenvolvido pelas pessoas na empresa que permite a ela oferecer certos benefícios aos clientes, adquirindo e mantendo uma certa vantagem sobre os concorrentes.

Segundo Fischer (2002) a principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas — além de buscar a capacitação e desenvolvimento contínuos dos indivíduos — é mobilizar a sua energia emocional; ou seja, desenvolver e estimular as competências eminentemente humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. É assim que no início dos anos 1990 a gestão de recursos humanos deixaria de ser estratégica, devido a uma condição genérica: as pessoas passam a ser estratégicas somente naquelas situações em que o homem é visto como uma fonte de vantagem competitiva essencial à organização, ou seja, quando os saberes dos indivíduos são indispensáveis para o sucesso ou sobrevivência de determinados tipos de empresas e negócios.

A partir de então, o processo de treinamento e desenvolvimento dos indivíduos tem por missão ensiná-los a pensar, a reelaborar constantemente seus significados e a aprender a fazer autocrítica e a tomar decisões coerentes e de forma mais autônoma. Nesse sentido, nos dias de hoje, passaram a ser introduzidos e veiculados conceitos inovadores, como educação corporativa, gestão por competências e aprendizagem organizacional, salientando a necessidade de capacitação e atualização contínuas das pessoas nas organizações.

Após a apresentação da evolução histórica dos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas até os dias de hoje, apresentar-se-ão as diferenciações conceituais entre os termos *treinamento*, *desenvolvimento*, *educação* e *instrução*, segundo a

visão de alguns autores de referência, demonstrando que tais conceitos apresentam semelhanças e diferenças conceituais significativas.

### 2.1.2 Treinamento, desenvolvimento, instrução e educação

Os diversos autores da área de treinamento e desenvolvimento adotaram abordagens variadas, que consideram, basicamente, a educação como um processo de aprendizagem geral e o treinamento como uma aprendizagem específica. A educação se dirige ao homem como um todo, ao passo que, o treinamento visa particularmente ao trabalhador. A educação prepara para a vida, enquanto o treinamento prepara para o trabalho. O mesmo aconteceu com os conceitos de treinamento, desenvolvimento, educação e instrução, no âmbito das organizações. Deve-se ressaltar, entretanto, que o foco atual dos conceitos de treinamento e desenvolvimento se fundamentam em uma abordagem sistêmica, cujo conceito tradicional foi incorporado pela perspectiva da educação estratégica, tendo como foco o conceito de “competências”, relacionado ao indivíduo em detrimento do conceito tradicional de capacitação para exercer um cargo na organização, relacionado a um conjunto de saberes definidos pelo cargo, independentemente das qualificações e conhecimentos dos indivíduos que ocupam tais cargos.

McGehee e Thayer (1961) concebem o treinamento como uma forma de *educação especializada*, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é atribuída. Assim, o treinamento é uma função organizacional e inclui um “somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos” (MCGEHEE & TAHYER, 1961, p. 7). Nesse sentido, o treinamento é visto como um processo de educação especializada, já que seu propósito é preparar os indivíduos para o desempenho eficiente das tarefas de conteúdos e complexidades diferentes no trabalho. Trata-se de uma atividade que envolve desde a aquisição de habilidades motrizes, até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, assim como, à assimilação de novas atitudes administrativas e a evolução do comportamento individual para lidar com problemas sociais complexos. Já o termo *instrução*, na visão dos autores, designa as formas de educação que o indivíduo recebe em sua formação escolar nos seus diversos graus de ensino, mas que continua a ser parte atuante da educação, produzindo a reconstrução da experiência individual. E o treinamento, dando continuidade à educação, prepara os funcionários para

melhor exercerem suas atividades, segundo uma visão de desenvolvimento integral dos indivíduos. A abordagem de McGehee e Thayer (1961) pode ser vista na Figura 1:

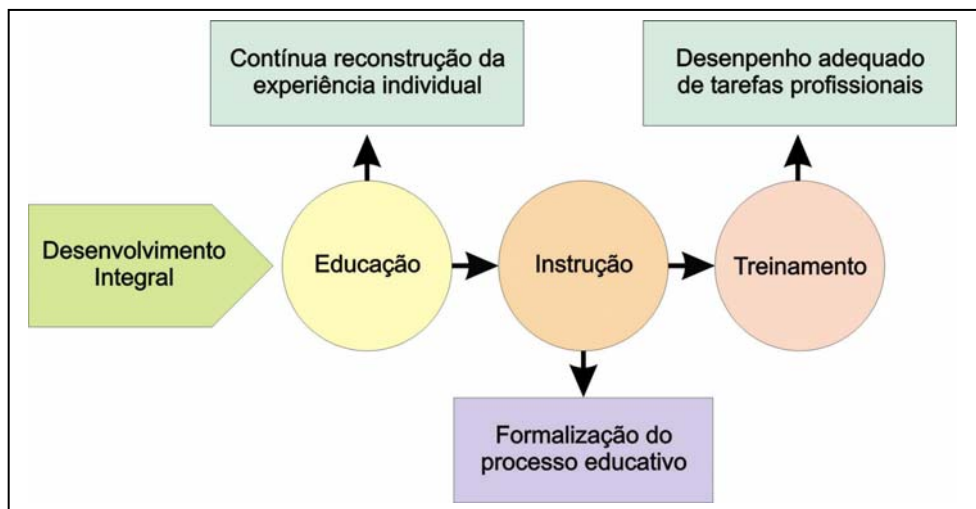


Figura 1 - Educação, instrução e treinamento, na perspectiva de McGehee e Thayer  
Fonte: Adaptado de McGehee e Thayer (1961)

Para Pontual (1970), à educação cabe desenvolver integralmente a personalidade, enquanto que ao treinamento compete integrar o indivíduo em seu trabalho. Por sua vez, a instrução, sendo o currículo, a unidade e o programa, que se cumprem por meio do método e se medem pela avaliação, é comum tanto à educação quanto ao treinamento.

Na visão de Werther Jr. e Davis (1983), o treinamento prepara as pessoas para o desempenho de seus atuais cargos, enquanto que o desenvolvimento prepara os empregados para o desempenho em cargos futuros. Tanto o treinamento quanto o desenvolvimento ensinam aos empregados as aptidões, os conhecimentos ou as atitudes necessárias, de forma que a distinção básica entre treinamento e desenvolvimento está na sua intenção.

Castro (1999) afirma que os termos *treinamento*, *desenvolvimento* e *educação* referem-se a três tipos bastante distintos de atividades. *Treinamento* visa apenas melhorar o desempenho do funcionário no cargo que ocupa; *desenvolvimento* refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização que possibilitam o crescimento pessoal do funcionário, objetivando tornar o homem capaz de aprender, sem utilizar estratégias para direcioná-lo para um caminho específico bem determinado; e *educação* refere-se às oportunidades dadas pela organização para que o funcionário tenha seu potencial desenvolvido, por meio de novas habilidades, capacitando-o a ocupar novos cargos na mesma organização.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que o termo *treinamento* descreve qualquer esforço da empresa - focalizado em questões de desempenho no curto prazo — para

estimular o aprendizado de seus membros, enquanto que o termo *desenvolvimento* é utilizado para descrever os esforços da empresa — focalizado em questões de qualificação mais ampla no longo prazo — para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades.

Observam-se algumas diferenças entre os conceitos de treinamento e desenvolvimento, na visão de Milkovich e Boudreau (2000):

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 338).

Por outro lado,

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e ou outras experiências (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 338).

Esses autores acreditam que este processo traz benefícios para a empresa e para as pessoas, à medida que estas adquirem habilidades, conceitos e atitudes novas.

Araújo (2006), seguindo uma perspectiva similar à adotada por Milkovich e Boudreau (2000), considera o treinamento como um processo voltado para o condicionamento da pessoa no sentido da execução de tarefas, enquanto que o desenvolvimento está voltado ao crescimento da pessoa no nível do conhecimento, da habilidade, das atitudes e dos valores éticos, de modo que possa desempenhar eficazmente o seu papel e lidar com níveis crescentes de complexidade que o futuro reserva.

Sallorenzo (2000) também considera o nível da *instrução*, que para ele representa uma parte muito importante do sistema de treinamento, pois, visa à formulação de objetivos específicos e escolha dos métodos de ensino adequados aos objetivos estabelecidos. A abordagem de Sallorenzo (2000) pode ser visualizada na Figura 2.

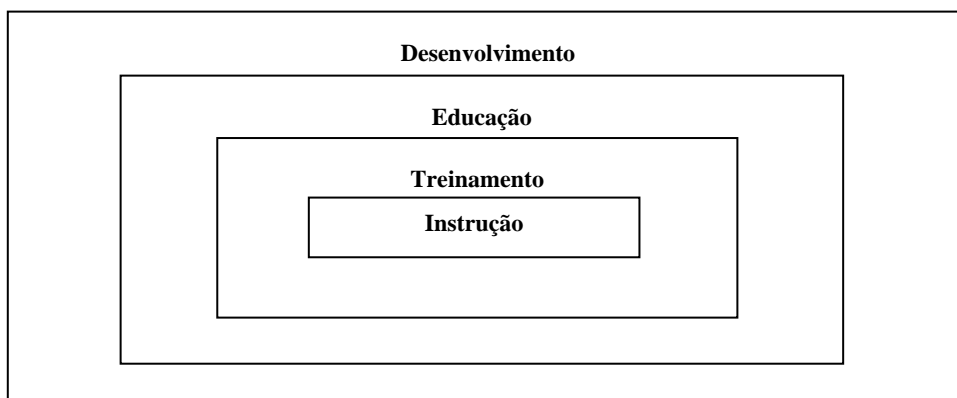


Figura 2 - Instrução, treinamento, educação e desenvolvimento, segundo Sallorenzo  
Fonte: Adaptado de Sallorenzo (2000, p. 4)



Eboli (2002b) afirma que os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, apesar de complementares, envolvem perspectivas distintas. Assim, um programa de treinamento tem por objetivo melhorar o desempenho das pessoas, seu foco é em uma tarefa específica e seu alcance de curto prazo. Já um programa de desenvolvimento, tem por objetivo capacitar os profissionais a assumir novas e futuras posições na carreira e seu alcance é de médio prazo. Um programa de educação tem por objetivo formar a pessoa para sua vida e para o mundo e seu alcance é de longo prazo.

Ainda para essa autora, no treinamento o aspecto principal a ser trabalhado é o conhecimento — o saber fazer pela transmissão de instruções. Assim, o domínio requerido é psicomotor-cognitivo e requer que o problema seja do tipo bem estruturado, enfatizando a compreensão e a aplicação do conteúdo assimilado.

Com relação a um programa de desenvolvimento, a tônica é a implementação de habilidades — o poder fazer, sendo essencial a preparação para políticas e práticas organizacionais. Portanto, no desenvolvimento o domínio requerido é cognitivo-comportamental e o problema tanto pode ser do tipo bem estruturado quanto do tipo pouco estruturado.

Finalmente, existem os programas de educação, em que a questão da atitude — o querer fazer — é o principal ponto a ser desenvolvido, mediante a transmissão de valores que orientem a postura profissional. Dessa forma, na educação o domínio requerido é cognitivo-comportamental e o problema em questão é do tipo pouco estruturado, privilegiando a análise, a síntese e a avaliação de situações, bem como a conseqüente ação autônoma. As concepções de Eboli (2002) podem ser visualizadas no Quadro 1:

**Quadro 1 - Perspectivas dos conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, segundo Eboli**

<b>Tipo</b>	<b>Treinamento</b>	<b>Desenvolvimento</b>	<b>Educação</b>
<b>Objetivo</b>	Desempenho	Capacitação	Formação
<b>Foco</b>	Tarefa	Carreira	Vida
<b>Alcance</b>	Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo
<b>Orientação</b>	Instruções	Políticas de gestão	Valores
<b>Competência</b>	Conhecimento (saber fazer)	Habilidade (poder fazer)	Atitude (querer fazer)
<b>Domínio</b>	Psicomotor-cognitivo	Cognitivo-comportamental	Cognitivo-comportamental
<b>Tipo de Problema</b>	Bem estruturado	Medianamente estruturado	Pouco estruturado

Fonte: Adaptado de Eboli (In. FLEURY [org.], 2002b).

Observa-se que, apesar de similares, faz-se necessária a distinção e a devida diferenciação entre os conceitos apresentados no Quadro 1, dado que, tais conceitos apresentam características teóricas e práticas específicas, que deverão ser consideradas no âmbito desta pesquisa.

No próximo item do trabalho, serão abordados e descritos os principais conceitos de treinamento encontrados na literatura da área, salientando-se seus enfoques básicos.

### 2.1.3 Conceituação de treinamento

O termo *treinamento* apresenta-se sob muitos significados. Em uma perspectiva de autores pioneiros na teoria do treinamento, foi considerado como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares (YODER, 1969). Outros autores como Waite (1952), interpretam esse termo de uma forma mais ampla, considerando o treinamento como um adequado desempenho no cargo, estendendo o conceito para um nivelamento intelectual medido pela educação geral. Há, portanto, várias maneiras de se definir treinamento.

Observa-se, pois, que a noção de treinamento, desde a sua origem até os dias atuais, apresenta-se como um conceito multifacetado e pouco consensual quanto à sua essência inerente, de forma que encontram-se na literatura especializada inúmeras abordagens e conceitos de treinamento. Serão apresentados aqui os principais conceitos dentre autores de referência nesse assunto.

Na visão de Pontual (1970), o treinamento é um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho e reduzir, ou eliminar, a diferença entre o atual desempenho e as realizações propostas. Nesse sentido, o treinamento é concebido como um esforço dirigido no sentido da equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir, da forma mais economicamente possível, os objetivos da empresa.

Segundo Campbell (1971), o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho, preparando-o para o exercício de um determinado cargo, em qualquer nível ou setor da empresa.

Na visão de Fontes (1977), o conceito de treinamento pode ser entendido em duas fases:

- 1<sup>a</sup>) O treinamento era entendido como o desenvolvimento de um processo sensório-motor ou, mais especificamente, um processo de desenvolvimento das aptidões do indivíduo para a execução de determinada tarefa ou atividade profissional definida. Isso significa que a função do treinamento se limitava a desenvolver no homem a destreza no manuseio das ferramentas e dos materiais e o conhecimento das

máquinas e operações. O interesse do treinamento, dentro desse conceito era, pois, o adestramento do operário no processo da produção, sem grandes considerações sobre o desenvolvimento das habilidades intelectuais e das condições humanas, como se o mesmo fosse, apenas, um fator mecânico no sistema de forças da produção;

2ª) O conceito de treinamento incorporou, posteriormente, a idéia de que o trabalhador era o centro de sua ação. Assim, o treinamento visava ao aumento da produtividade por meio da capacitação e da integração desse trabalhador no ambiente de trabalho, proporcionando-lhe maior satisfação e bem-estar social. O fato central dessa transformação foi a valorização do empregado como ser humano, associado à sua identificação com os valores econômicos e sociais dentro da organização industrial.

Fontes (1977) prossegue afirmando ainda que, diante do progresso científico e do processo tecnológico em marcha, o treinamento cada vez mais se dirige para a intelectualização e qualificação do empregado, em todos os seus níveis. Conseqüentemente, o treinamento deve ser entendido como uma ação capaz de desenvolver as pessoas, mediante a modificação de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, tendo em vista determinados objetivos. Assim, o treinamento é sempre uma função, instrumento ou meio e, nunca um fim em si mesmo, utilizado por conveniência de um sistema, de um grupo ou do próprio indivíduo.

Para outros autores, como Drago (1980), o treinamento é o aprimoramento dos conhecimentos e das habilidades técnicas do gerente, objetivando o melhor desempenho de suas atuais funções. O desenvolvimento de gerentes compreenderia um esforço educacional administrado pela empresa para aumentar a capacidade gerencial, além dos requisitos técnicos exigidos pelo cargo ocupado, no momento, pelo indivíduo.

Na perspectiva de Nadler (1984), o conceito de treinamento está associado aos de educação e desenvolvimento. Para ele, desenvolvimento de recursos humanos constitui um conjunto de experiências organizadas de aprendizagem, em um período definido de tempo, para aumentar a possibilidade de melhoria da performance no trabalho e o crescimento.

Wexley (1984) refere-se ao treinamento como sendo um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos orientados para o trabalho.

Nessa mesma linha de raciocínio, Lathan (1988) argumenta que o treinamento representa o desenvolvimento sistemático dos padrões comportamentais de atitudes, habilidades e conhecimentos adquiridos por um indivíduo de forma que possa desempenhar adequadamente uma tarefa ou trabalho.

Segundo uma visão mais generalista, Hinrichs (1990) sustenta que o treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos de iniciativa organizacional cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre seus membros.

Numa perspectiva mais recente, Goldstein (1991) afirma que o treinamento consiste na aquisição sistemática de conhecimentos, habilidades e atitudes — ou CHA — que resultem em melhoria do desempenho no trabalho. Para ele, o conhecimento refere-se a um campo organizado de informações de natureza técnica ou administrativa que, se aplicado, torna o desempenho adequado para o trabalho possível. As habilidades referem-se à capacidade de desempenhar operações de trabalho com facilidade e precisão. Incluem-se, ainda, no conceito de treinamento, para esse autor, os comportamentos motores, ou verbais, que, ao serem assimilados e praticados, favorecem a realização de tarefas.

Quanto às atitudes, o autor afirma que elas estão relacionadas à predisposição do indivíduo, que se manifesta por intermédio de seus meios verbais, ou não, assumindo caráter de favorabilidade ou desfavorabilidade em relação a objetos, pessoas ou fatos.

Na visão de Barreto (1995), o treinamento mostra-se como uma forma de educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa. Além disso, a autora afirma que o treinamento representa uma ferramenta para a qualidade, na medida em que se torna um mecanismo importante para a preparação de profissionais qualificados, que devem atender às expectativas da empresa no novo século que se inicia. A conscientização da necessidade de atuar nas empresas via trabalho em equipe vem sendo cada vez mais incentivada, notadamente nas empresas que buscam, por meio da reformulação, a melhoria da qualidade do trabalho, tanto interna como externamente, o que caracteriza esta preocupação empresarial é a intensidade do ritmo dos programas de treinamento, que hoje acontecem nessas empresas.

Na visão de Donadio (1999), o treinamento é, essencialmente, um processo de educação de adultos em um ambiente profissional.

Segundo Mariotti (1999), o treinamento refere-se, quase sempre, ao fornecimento de conhecimentos, métodos e/ou técnicas isoladas, com objetivos também isolados. Sua

perspectiva concebe o treinamento como um instrumento de solução de questões específicas na empresa.

Marras (2000) conceitua treinamento como um processo de assimilação cultural de curto prazo, que tem por objetivo repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Segundo o autor, o treinamento é o processo capaz de produzir um estado de mudança no conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) de cada indivíduo, uma vez que implementa ou modifica a “bagagem” particular de cada um.

Dessler (2003), compartilhando com outros autores de uma abordagem mais tradicional, afirma que o treinamento envolve o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.

Araújo (2006) afirma que o treinamento é um processo que oferece condições que facilitam a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização.

Analisando os conceitos atuais de treinamento, Carvalho (1999) reconhece que esta função organizacional passou por um processo de sofisticação. Contudo, seu processo básico continua o mesmo e é preciso ter clareza do que vai ser ensinado, diagnosticar as necessidades dos que irão aprender, oferecer situações de ensino e, finalmente, verificar os resultados.

Para Malvezzi (1999), o treinamento, abordado numa visão mais funcional e de consultoria organizacional, passa, atualmente, por mudanças de forma com tendência a se livrar de perfis profissiográficos oriundos de papéis bem definidos, já que o indivíduo passou a ser considerado como sujeito do processo. A dinâmica ambiental está em constante agitação, o que leva o indivíduo a enfrentar o desafio de suportar contínuas adaptações para as quais ele conta, também, com o auxílio de sua experiência profissional e de sua maturidade, sem, entretanto, jamais perder de vista os objetivos organizacionais.

Apresentadas as diversas abordagens do processo de treinamento, pode-se inferir que, independentemente do conceito adotado, uma premissa comum é a de que a figura do gerente constitui o elemento catalisador e difusor, no local de trabalho, do conhecimento adquirido nas ações instrucionais. Assim, cabe a ele exercer a função de agente multiplicador do treinamento, seja concebendo e implementando ações de treinamento e desenvolvimento com seus subordinados, seja viabilizando a transmissão do conhecimento por meio de apoio (ou suporte) à transferência, o que inclui, também, ações de treinamento operacional.

Portanto, pode-se afirmar que treinar é sinônimo de um processo que oferece condições que facilitam a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização. No

entanto, o aprendizado, para ser considerado eficaz, deve ser, necessariamente, uma consequência advinda do treinamento.

Nos próximos itens serão abordados os subsistemas de treinamento, descrevendo-se seus conceitos e suas características.

#### 2.1.4 Subsistemas do processo de treinamento

Observa-se que o processo clássico de treinamento se divide em subsistemas, ou etapas, que devem ser planejados e concatenados para que o treinamento possa se efetivar e alcançar os resultados esperados, a partir de objetivos propostos.

Existe um consenso entre os diferentes autores que tratam do assunto sobre as etapas de um processo clássico de treinamento, sendo este composto pelos seguintes subsistemas: *levantamento ou diagnóstico de necessidades de treinamento; planejamento de treinamento; implementação de treinamento; e avaliação de treinamento* (ARAÚJO, 2006; BARRETO, 1995; BOHLANDER, SNELL & SHERMAN, 2003; CARVALHO, 1988; CARVALHO & NASCIMENTO, 1997; CASTRO, 1999; DAVIES, 1976; DESSLER, 2003; FONTES, 1977; GOLDSTEIN, 1991; PONTUAL, 1970; MACIAN, 1987; MARRAS, 2000; MILKOVICH & BOUDREAU, 2000). Os subsistemas, ou etapas, do treinamento podem ser visualizados na Figura 3:

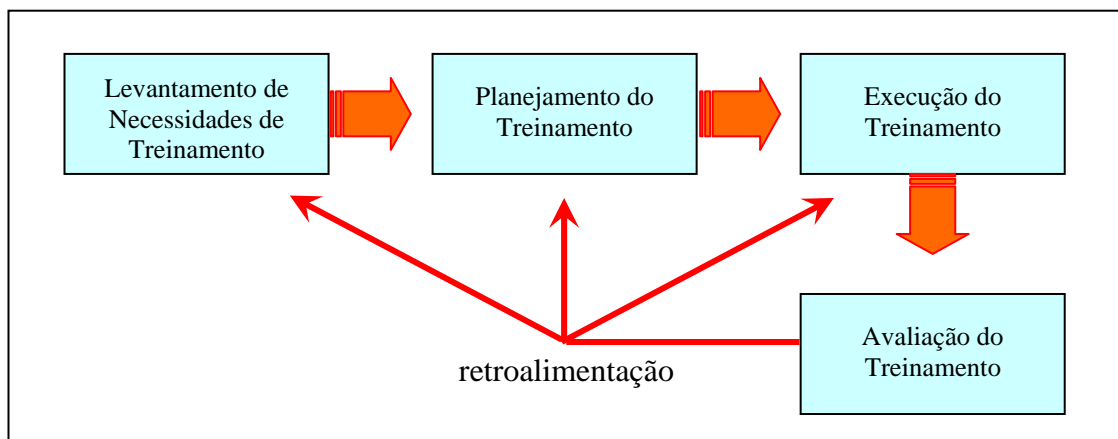


Figura 3 - Sistema básico de treinamento  
Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

A seguir será apresentado o subsistema de levantamento de necessidades de treinamento e seus conceitos.

##### 2.1.4.1 Subsistema de levantamento ou diagnóstico de necessidades de treinamento

Ao abordar este subsistema, observa-se que McGehee e Thayer (1961) estão entre os

primeiros autores a descrever os três componentes básicos da avaliação de necessidades: análise organizacional, análise de tarefas e análise pessoal. Tais componentes receberam, posteriormente, uma nova conceituação e adaptação, por autores como Goldstein (1991) e Castro (1999), entre outros. Observa-se que tal conceituação se mantém atual, sendo usada até hoje como referência do processo de avaliação de necessidades de treinamento.

A avaliação de necessidades é um momento para se analisar, *a priori*, o que deve ser treinado, para quem o treinamento serve e por que se investe nele. A organização pode utilizá-la como instrumento para discutir seus segmentos, seus papéis e o que deve ser mudado na mesma. De forma geral, o processo de avaliação de necessidades deve incluir a definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos funcionários e, em seguida, a mensuração dos níveis em que o indivíduo domina esses conhecimentos, habilidades e atitudes e da importância de cada uma delas. Esta abordagem que estabelece as categorias “conhecimento”, “habilidades” e “atitudes” — ou CHA — tem a sua origem na psicologia instrucional (ROTHWELL & KAZANAS, 1992).

De forma geral, diferentes autores, tais como Araújo (2006), Bohlander, Snell e Sherman (2003), Castro (1999), Goldstein (1991), Macian (1987), Marras (2000) Milkovich e Boudreau (2000) revelam um consenso em termos dos aspectos essenciais presentes no subsistema de diagnóstico de necessidades de treinamento, de forma que esta etapa do processo de treinamento abrange três níveis distintos de análise: o *organizacional*, o *de tarefas* e o *de pessoal* (análise das características dos indivíduos). O diagnóstico de necessidades de treinamento no nível organizacional consiste no exame do ambiente, das estratégias e dos recursos da empresa para determinar onde a ênfase de treinamento deve ser colocada. Envolve, também, o exame dos recursos — tecnológico, financeiro e humano — disponíveis para atingir os objetivos do treinamento. O pressuposto presente aqui é que os programas devem estar afinados com as estratégias organizacionais e que sua eficácia depende do clima e suporte organizacionais (ambiente) nos quais se inserem.

No nível das tarefas, o diagnóstico de necessidades de treinamento envolve a revisão da descrição de cargos e a especificação para identificar as atividades desempenhadas por um cargo específico, assim como os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para desempenhá-los. Castro (1999) afirma que os métodos de análise utilizados nesse nível têm sido utilizados para determinar os objetivos instrucionais dos treinamentos relacionados com tarefas ou trabalhos específicos. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), a análise das tarefas parece estar mudando de ênfase, indo de uma seqüência fixa de tarefas para conjuntos mais flexíveis de competências exigidas para o desempenho superior no trabalho. Assim,

embora os programas de treinamento baseados na análise de tarefas orientada para o trabalho possam tornar-se antiquados à medida que o trabalho sofre mudanças dinâmicas, os programas de treinamento baseados na avaliação de competência parecem ser mais flexíveis e, possivelmente, tenham durabilidade e influência maiores.

Quanto ao último nível do diagnóstico de necessidades de treinamento — a análise pessoal — pode-se dizer que este envolve uma avaliação de desempenho cujo objetivo é identificar quais são as deficiências de desempenho que podem ser corrigidas por meio de treinamento específico. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), esse nível de análise envolve, também, a determinação de quais funcionários precisam de treinamento e, igualmente, quais não requerem. Dessa forma, ainda que as condições organizacionais colaborem para a eficácia dos programas de treinamento, considerando aspectos voltados para a aquisição de competências, capacidades, habilidades e conhecimentos corretos, há que se atentar para as diferenças individuais, isto é, as características específicas dos indivíduos.

Nessa mesma linha de raciocínio, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que fatores específicos individuais podem ajudar a identificar quem se beneficiará mais com o treinamento, o que contribui para a eficácia do processo de levantamento de necessidades. Assim, segundo os dois autores, o diagnóstico de necessidades de treinamento requer uma consideração mais ampla e de longo prazo sobre os tipos de conhecimento que os indivíduos terão de saber, não se limitando apenas a analisar quais competências faltam para o desenvolvimento do trabalho atual. Essa concepção de levantamento de necessidades de treinamento é compartilhada por autores como Araújo (2006), Macian (1987) e Marras (2000), que afirmam que esta etapa do treinamento deve ser dinâmica e contínua, e não estática.

Observa-se, portanto, que a concepção do processo de levantamento de necessidades de treinamento, sob uma perspectiva mais integradora, possibilita que se desenvolva na organização um quadro de funcionários com flexibilidade de ação, detentores de um conhecimento mais abrangente e de caráter mais estratégico. Assim, os programas de treinamento e desenvolvimento devem estar intimamente ligados à dinâmica das necessidades da organização, de forma que, à medida que a empresa cresce ou recebe pressões para adaptar-se às exigências do meio, suas necessidades mudam, e com elas as suas necessidades de treinamento e desenvolvimento.

A etapa seguinte do sistema de treinamento refere-se ao subsistema de planejamento ou programação das atividades e é apresentada na seção seguinte.



#### 2.1.4.2 Subsistema de planejamento da atividade de treinamento

Depois de efetivado o levantamento das necessidades de treinamento, procura-se analisar os dados obtidos e efetuar o planejamento das atividades ou programas.

O planejamento do treinamento é o subsistema que envolve atividades de caráter tecnológico voltadas para o estabelecimento de objetivos instrucionais.

Na perspectiva de Davies (1976), o planejamento do treinamento é uma atividade composta por oito etapas, descritas no Quadro 2:

**Quadro 2 – Etapas do planejamento do treinamento, segundo Davies**

Prescrição do treinamento	Detalha os objetivos, o comportamento inicial e o final, e o teste, análise das tarefas.
Análise do assunto	Desenvolve um conjunto de regras; uma lista dos pontos de aprendizagem.
Planejamento das táticas de ensino	Determina as estruturas de ensino e as táticas apropriadas.
Redação de um rascunho do curso	Uma cópia barata do rascunho do curso que possa ser facilmente alterada.
Teste com pessoas	Um teste do curso com treinandos típicos. O curso está em julgamento.
Revisão do curso	Continuar a revisão e o re-teste até que seja alcançado um padrão aceitável.
Produção e instalação do curso	Versão final do curso, juntamente com a administração e a manutenção.
Validação do curso	Determina a assimilação conseguida em termos de resultados práticos. Diferença entre o pré-teste e o pós-teste.

Fonte: Adaptado de Davies (1976, p. 70)

Segundo Werther Jr. e Davis (1983), após realizada a etapa de levantamento de necessidades de treinamento, a etapa de planejamento do treinamento envolve a definição dos objetivos de aprendizagem e do conteúdo do programa de treinamento, assim como, a identificação dos princípios de aprendizagem a serem adotados na implementação do treinamento.

Carvalho (1988) descreve a etapa de planejamento do treinamento reconhecendo cinco fases:

- 1ª) Fixação de objetivos;
- 2ª) Estabelecimento de controles;
- 3ª) Alocação de recursos financeiros;
- 4ª) Escolha dos procedimentos;
- 5ª) Estabelecimento do cronograma.

Castro (1999), ao descrever a linha de pesquisa sobre as características da clientela de treinamento, destaca a importância de se investigar o relacionamento entre as características pessoais (demográficas, cognitivas, afetivas e motivacionais) e a eficácia dos eventos

instrucionais, levando em consideração a aprendizagem, a reação e a transferência de treinamento. A autora ressalta, ainda, que as ações de planejamento estratégico de treinamento devem incluir, além dos objetivos instrucionais, a escolha das estratégias de ensino, dos métodos e das técnicas, bem como a análise das relações custo-benefício das escolhas realizadas.

Na visão de Marras (2000), a etapa de planejamento do treinamento consiste em analisar e coordenar as ações

aspectos que influenciarão significativamente o sucesso do programa de treinamento.

Araújo (2006) afirma que o planejamento do treinamento é a etapa em que são definidos os critérios básicos e condições do treinamento, tais como:

- Qual é a melhor forma de treinar e desenvolver?
- Que comportamentos devem ser modificados?
- O que deverá ser ensinado?
- Como os conteúdos deverão ser ensinados?
- Qual é a amplitude do treinamento?
- Quando o treinamento deve acontecer?
- Onde deverá ser ministrado?
- Quem deverá treinar as pessoas?
- O que deverá ser avaliado após o treinamento?
- Quando ocorrerá a avaliação?

A seguir, será apresentada a etapa de execução ou implementação dos programas ou atividades de treinamento.

#### 2.1.4.3 Subsistema de execução de treinamento

Na terceira etapa, ou subsistema, do processo de treinamento ocorre a condução, implementação e aplicação do programa desenhado na etapa anterior, utilizando-se várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas no programa de treinamento. Assim, é nesta etapa que, efetivamente, o treinamento acontece, depois de levantadas as suas necessidades e efetuado seu planejamento.

A qualidade da execução do treinamento depende de vários aspectos, entre eles:

- Adequação do programa às reais necessidades da empresa;
- Qualidade do material didático utilizado nos programas e projetos;
- Aprovação e participação ativa (envolvimento) das chefias e diretorias da empresa;
- Qualidade dos instrutores;
- Qualidade da clientela.

Segundo Barreto (1995), a etapa de implementação envolve a execução do treinamento planejado, a aplicação dos módulos e programas e a análise dos problemas de

produção, já que é nesta fase que soluções para problemas reais serão alcançadas na execução do treinamento.

Observa-se que grande parte desta etapa depende da qualidade das ações e planos estabelecidos nas etapas precedentes.

Elaborado e validado o diagnóstico de necessidades, planejadas e realizadas as atividades de treinamento, segue-se o processo de avaliação do treinamento.

#### 2.1.4.4 Subsistema de avaliação do treinamento

A etapa final do processo de treinamento compreende a avaliação de seus resultados e a aferição dos objetivos estabelecidos nas etapas anteriores. Ou seja, ocorrem nessa etapa, primeiro, a verificação se, de fato, a aprendizagem de novos hábitos, idéias e atitudes implicou em modificações do comportamento profissional do treinando; e, segundo, a análise desse novo comportamento adquirido pelo treinando, verificando-se até onde ele possa, realmente, ajudar na consecução das metas da empresa.

Para Goldstein (1991), a avaliação de treinamento significa uma coleta sistemática de informações descritivas e valorativas que são necessárias para tornar eficazes as decisões relacionadas a seleção, adoção, valorização e modificação de várias atividades instrucionais.

O objetivo principal dessas informações é possibilitar a revisão e o aprimoramento dos projetos de treinamento. Este autor propõe que as metodologias de avaliação de treinamento se desenvolveram a partir de quatro estágios sucessivos:

- 1ª) As avaliações limitavam-se às reações dos treinandos e às opiniões dos instrutores, não existindo metodologias definidas;
- 2ª) As avaliações tinham como fundamentação os estudos de laboratório e não consideravam as influências do ambiente organizacional;
- 3ª) As metodologias de avaliação passaram a considerar as influências ambientais, enfatizando a validade dos procedimentos aplicados;
- 4ª) A importância da contribuição dos programas de treinamento para o atingimento dos objetivos organizacionais passou a ser considerada, surgindo alguns instrumentos de avaliação que objetivavam medir o impacto do treinamento no sistema organizacional.

Como um dos primeiros autores a abordar a teoria da avaliação do treinamento, Hamblin (1978) propôs uma abordagem de avaliação baseada em cinco níveis:

- nível das reações;
- nível do aprendizado;
- nível do comportamento no cargo;
- nível da organização; e
- nível do valor final.

Essa proposta de níveis de avaliação foi desenvolvida inicialmente por Hamblin (1978), que é considerado o introdutor do processo de análise de retorno sobre o investimento em programas de treinamento e desenvolvimento. Seu modelo foi desenvolvido a partir de uma adaptação do trabalho de Kirkpatrick (1976).

De maneira geral, pode-se afirmar que existe certo consenso entre os autores com relação à avaliação de treinamento, como se pode observar na obra de autores como Marras (2000), Bohlander, Snell e Sherman (2003), Dessler (2003) e Araújo (2006). A maioria deles concorda que a avaliação deve contemplar os seguintes níveis:

- reação;
- aprendizagem;
- desempenho no cargo;
- mudança organizacional;
- valor final.

Os autores, de uma forma geral, conceberam os níveis de avaliação de forma linear e seqüencial, correlacionados entre si, numa cadeia de relações de causa e efeito, conforme mostrado esquematicamente na Figura 4.

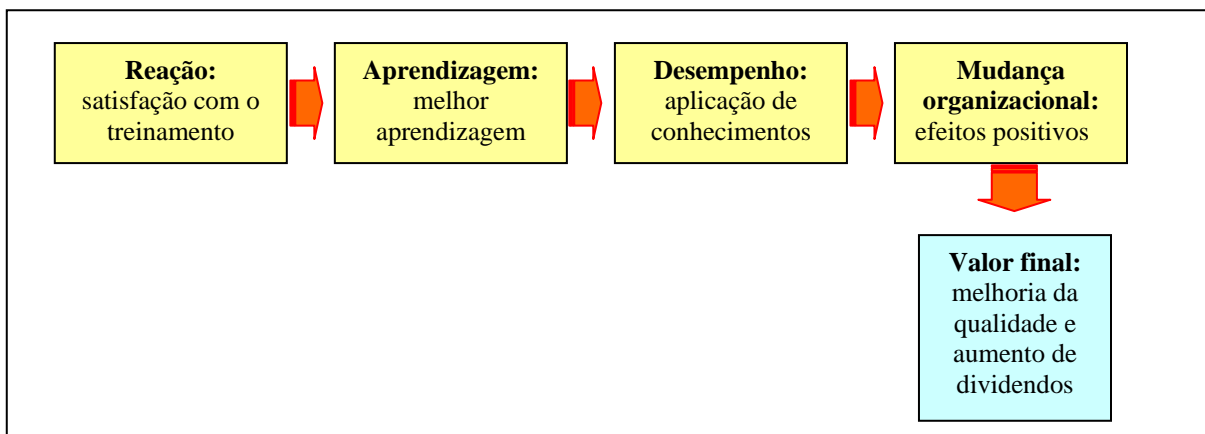


Figura 4 - Seqüência básica do processo de avaliação de treinamento  
Fonte: Adaptado de Hamblin (1978, p. 31)

Werther Jr. e Davis (1983) propuseram um modelo de avaliação de treinamento composto pelos seguintes passos:

- instauração de critérios de avaliação;
- pré-teste dos treinandos;
- pós-teste dos treinandos após o treinamento;
- transferência das melhorias adquiridas pelos treinandos aos seus cargos; e
- estabelecimento de estudos de seguimento para acompanhar o desempenho posterior dos treinandos.

Pesquisas posteriores, como as de Alliger e Janak (1989), revelaram que os relacionamentos entre os níveis de avaliação propostos por Hamblin (1978) e Kirkpatrick (1976) nem sempre são positivos e significativos. Tendem a apresentar fracas correlações entre si. Outras abordagens de avaliação de treinamento foram propostas por autores como Baldwin e Ford (1988), Tannenbaum *et al.* (1991), Tracey, Tannenbaum e Kavanagh (1995), Castro (1999) e Sallorenzo (2000). Essas propostas para a avaliação de treinamento evidenciam a necessidade de considerar como um dos fatores mais importantes de análise o *ambiente organizacional ou de trabalho*.

Pode-se concluir que todos os autores preocuparam-se, em maior ou menor grau, com os resultados finais gerados pelos programas ou eventos instrucionais de treinamento. As várias ênfases dos autores (quer sejam no enfoque do cargo ou nas habilidades e competências) confirmaram a busca incessante de resultados.

Atualmente, ocorre uma mudança na forma de avaliar o treinamento, conforme salienta Araújo (2006), afirmando que a etapa de avaliação do treinamento agora deve acompanhar todo o processo, e não apenas apresentar-se ao final dele, como acontecia nos tradicionais programas de treinamento. Assim, esta etapa, ou subsistema pode ser considerada como um processo continuado de balanceamento e comparação entre os resultados planejados e os resultados atingidos, corrigindo desvios e erros durante o processo de treinamento. Além do mais, os resultados dos programas devem estar em consonância com os objetivos organizacionais. Ou seja, a avaliação de treinamento deve considerar objetivos de interesse da organização como um todo, assim como interesses de curto, médio e longo prazos.

Portanto, muitas organizações vêem o treinamento e o desenvolvimento em termos de seu retorno ou sua recompensa no futuro, na medida em que o treinamento e desenvolvimento propiciam a aquisição de conhecimentos e habilidades que criam vantagens competitivas e estabelecem na empresa uma cultura preparada para mudanças contínuas. Por isso, a

valorização e aplicação de processos de avaliação durante todo o treinamento, assim como da mensuração de resultados de melhoria em treinamento com base em objetivos de negócio de longo prazo.

Dando prosseguimento ao referencial teórico de treinamento e desenvolvimento, serão apresentados na próxima seção os conceitos fundamentais relacionados à perspectiva da educação corporativa, uma nova concepção em treinamento e desenvolvimento que propõe mudanças e inovações nas concepções clássicas de T&D.

### **2.1.5 A nova perspectiva em treinamento e desenvolvimento: a educação corporativa**

Na área da educação atual, o mundo atravessa um momento ímpar de transição de um modelo tradicional de ensino-aprendizagem, no qual o mestre detentor do conhecimento transmitia as informações para o educando, o qual, por sua vez, assumia uma postura passiva de colecionar conhecimentos. No momento atual, o instrutor passa a ser concebido como um facilitador da aprendizagem e o aluno passa a ter um papel ativo de receber, pesquisar, modificar e transformar o conhecimento adquirido (COSTA, 2001; EBOLI, 2002; GDIKIAN & SILVA, 2002; MEISTER, 1999).

Kanaane e Ortigoso (2001) reafirmam as mudanças no paradigma da educação e sua influência nas organizações, salientando que na atualidade observa-se uma ênfase em premissas que assinalam indicadores voltados para o processo de aprendizagem, como propulsora da aquisição e utilização de novos conceitos e práticas necessários à fixação do conhecimento e à manutenção de um quadro de funcionários aptos a aprenderem e a lidarem com mudanças sucessivas. Entre os indicadores, os autores destacam:

- ênfase em aprender a aprender, a fazer boas perguntas, a estar aberto, percebendo e analisando os mais variados contextos, visualizando o conhecimento numa perspectiva de mudanças;
- aprendizagem como um processo, como jornada;
- consideração da auto-imagem e da expectativa individual sobre si mesmo como geradores de desempenho;
- discordância permitida, facilitando a relação entre as pessoas, e não entre papéis;
- experiência pessoal como fator relevante no processo de aprendizagem;
- busca do todo, racionalidade somada à intuição — teoria complementada por experiências, vivências, viagens, aulas presenciais ou a distância;
- educação como processo contínuo e para a vida toda;
- estrutura do currículo flexível em conteúdo e metodologia;

- educador concebido como alguém que, ao mesmo tempo que ensina, aprende;
- preocupação com ambientes eficientes para aprendizagem — luz, cores, conforto físico, espaços extra-sala, aula/sala de treinamento, com ênfase na relação humana educador-educando;
- preocupação com o desempenho do indivíduo, buscando-se novos limites e integração de pessoas diferentes; e
- tolerância ao erro, ou seja, consideração da flexibilidade como um requisito fundamental em ambientes turbulentos, permitindo que pessoas possam lidar com o erro e com as incertezas de forma mais construtiva.

Um aspecto importante a ser observado com relação à sistemática do treinamento e desenvolvimento nessa perspectiva de mudança e reconstrução da educação é que, a partir da década de 1990, especialmente com a obra de Senge (1990) — e seus conceitos de raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, aprendizagem em equipe e visão compartilhada — ocorreu a introdução da idéia de aprendizagem contínua no trabalho, surgindo em decorrência, o conceito de *learning organization*, que define as organizações que qualificam de forma contínua seu quadro de pessoal, notadamente o nível gerencial, por ser considerado estratégico. Além disso, promove-se a visão de que a função gerencial deve ter uma atribuição de relevo no processo de treinamento e desenvolvimento, atuando como difusora e catalisadora do conhecimento, alterando a concepção tradicional desse processo.

A partir do conceito fundamental de *learning organization*, os programas de treinamento passaram a tentar reproduzir o mais fielmente possível o ambiente de trabalho do treinando, inserindo variáveis que incluem ética, julgamento moral, pensamento sistêmico, visão estratégica, etc. Além de aprender o *know-how* específico, o indivíduo, a partir de então, precisa compreender o maior número de razões pelas quais algo pode ou deve ser feito, capacitando-se a tomar decisões de forma mais ou menos autônoma.

Dessa forma, a capacitação profissional passou a ser entendida como um fator que vai além da simples aquisição de informações, mudanças de atitudes e desenvolvimento de habilidades, devendo incluir, ainda, a revisão de significados e referenciais de ação. Verifica-se, dessa forma, uma estreita relação entre a empresa e a escola, e constata-se a presença cada vez mais significativa do processo educacional nas organizações, seja por meio de convênios com faculdades e institutos, seja por meio de criação de universidades corporativas.

Observa-se, assim, a ocorrência de um grande salto qualitativo na área de treinamento e desenvolvimento, mediante a substituição do sistema tradicional de treinamento, centrado



somente na análise das tarefas e do cargo — como no caso dos tradicionais centros de treinamento — pelo sistema de educação corporativa, ou continuada, centrado na gestão por competências e resultados (EBOLI, 2002).

Um dos elementos que constituem um dos pilares fundamentais para esta abordagem é o desenvolvimento de um processo educacional na organização que possa assegurar o desenvolvimento e a ampliação das competências dos indivíduos, assegurada por um sistema que garanta o aprendizado de técnicas e metodologias modernas e focadas nas estratégias de negócio da organização (COSTA, 2001; EBOLI, 2002; MEISTER, 1999).

Outro ponto de destaque é o desenvolvimento de um ciclo de aprendizado capaz de envolver a cadeia de valor empresarial (clientes, acionistas, fornecedores, empregados, família, comunidade etc.), e não apenas a relação empresa-empregado (COSTA, 2001; EBOLI, 2002; GDIKIAN & SILVA, 2002; MEISTER, 1999).

Caracterizando a mudança de perspectiva da abordagem tradicional de treinamento e desenvolvimento para a abordagem da educação corporativa, Meister (1999) descreve as diferenças entre essas duas abordagens, conforme pode ser visualizado no Quadro 3:

**Quadro 3 – Comparativo entre a abordagem do treinamento e desenvolvimento e a abordagem da educação corporativa**

<b>Indicadores</b>	<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	<b>Educação Corporativa</b>
Foco	Habilidade e conhecimento	Competência, cultura e estratégia organizacional
Missão	Informar e capacitar as pessoas para o cargo	Capacitar e desenvolver para melhorar competências e otimizar o desempenho no trabalho
Função	Administrativa	Unidade de negócio, centro de lucros
Ação	Burocrática e reativa	Competitiva e proativa
Local	Sala de aula física	Espaços real e virtual
Estruturação	Descentralizada e pulverizada	Centralizada e coesa
Metodologia	Preponderância de aulas expositivas e teóricas	Aprendizagem presencial, virtual e auto-desenvolvimento
Aprendizagem	Aprender ouvindo	Aprender agindo (pensar, sentir e agir)
Abrangência	Tático	Estratégico
Freqüência	Evento único, estanque	Contínua, permanente
Público-alvo	Funcionários	Cadeia de valor: funcionários, fornecedores, clientes, acionistas e comunidade
Docência	Instrutor externo e monitor interno	Consórcio de educadores: instrutores, consultores, gestores e mentores
Avaliação	Reação	Reação, aprendizagem e acompanhamento
Tecnologia	Tradicional	Avançada

Fonte: Adaptado de Meister (1999, p. 23-24)

Nesse contexto de mudança nas concepções de treinamento, desenvolvimento e educação, pode-se afirmar que o conceito, o caráter e a filosofia do treinamento tradicional estão se transformando significativamente. Nesse sentido, como afirma Carvalho (2002), atualmente, quando uma empresa se decide por determinado programa de treinamento,

qualquer que seja o seu objetivo (entrada em algum segmento de mercado, aumento de vendas, aumento da satisfação dos clientes, etc), esse programa deverá estar sempre voltado para o negócio da organização.

Gdikian e Silva (2002) afirmam que nas organizações comprometidas com a educação corporativa os líderes assumem o papel de mentor e educador responsável pelo aprendizado organizacional. Esse tipo de organização gera competência para criar, adquirir e transferir conhecimentos e transformar-se, refletindo os conhecimentos que aprendeu. Além do mais, tais organizações focalizam-se no desenvolvimento de competências e de uma cultura de melhoria e adaptação à mudança, adotando múltiplas formas de aprendizagem, tais como a presencial, a virtual e o autodesenvolvimento continuado. Nessa mesma perspectiva, Costa (2001, p. 1), afirma que educar corporativamente “é fazer as pessoas pensarem criticamente, envolverem-se, auto-gerenciarem-se e emocionarem-se...”, ou seja, implica em estimular os indivíduos a desenvolverem capacidades de natureza humana, técnica, moral e emocional de uma forma integrada e ampla.

Portanto, esta parte do referencial teórico buscou estruturar os conceitos e princípios que se alinhavam com as necessidades atuais e dinâmicas de conhecimento pelas organizações, implicando o imperativo de que cada organização precisa embutir o gerenciamento das mudanças em sua própria estrutura e cultura, por meio de mecanismos de treinamento, desenvolvimento e educação mais eficazes, que propiciem caminhos de aprendizagem para gerar e organizar seu “expertise” e incentivar os funcionários a buscarem a informação, a capacitação e a atualização profissional, visando à geração de valor, à prontidão para a mudança e à melhoria contínua de processos e tecnologias.

Num ambiente competitivo, a exigência de novos desempenhos, o contínuo processo de aprendizagem e a busca constante pela vantagem competitiva ou pela sobrevivência organizacional tendem a influenciar o valor relativo das iniciativas de treinamento, desenvolvimento e educação para as empresas.

Ao finalizar a primeira etapa de revisão de literatura, será apresentada uma segunda parte do referencial teórico, que tratará do modelo de maturidade *People capability maturity model*, ou P-CMM (CURTIS, HEFLEY & MILLER, 2001; 2002), destacando sua origem, sua estrutura e algumas aplicações e estudos realizados a partir desse modelo.

## **2.2 O modelo de estágios evolutivos de maturidade *People capability maturity model***

Os estudos sobre o desenvolvimento e crescimento das organizações geraram teorias que buscaram compreender a dinâmica do amadurecimento das empresas ao longo do tempo,

tentando identificar padrões mais ou menos previsíveis acerca das mudanças presentes e futuras no comportamento organizacional.

Dentre as várias linhas de estudo, desenvolveram-se abordagens que tentaram identificar aspectos-chave em cada momento histórico das empresas e, a partir daí, organizar descrições e agrupamentos de características que pudessem balizar a ação gerencial e antecipar as mudanças a serem enfrentadas futuramente. Essa perspectiva levou à criação das teorias baseadas em estágios sucessivos de maturidade, que procuram especificar e descrever fases distintas de crescimento ou desenvolvimento das organizações, permitindo uma visualização panorâmica e antecipada dos desafios que possivelmente elas enfrentarão no decurso de sua existência.

Nos dias de hoje, diante da necessidade das empresas de criar processos organizacionais — e dentre eles os processos de gestão de pessoas — capazes de gerar competitividade, aumento de qualidade e redução de custos, ocorreu a difusão dos modelos baseados em níveis de maturidade, sendo aplicados em várias áreas organizacionais.

No campo da gestão de pessoas, um modelo baseado em níveis de maturidade que vem ganhando notoriedade é o *People capability maturity model*, ou P-CMM (CURTIS, HEFLEY & MILLER, 2001; 2002). Trata-se de um modelo multinível construído em cinco estágios de maturidade, que tem por objetivo orientar, planejar e mensurar a efetiva aplicação das pessoas nas organizações. O P-CMM teve sua origem teórica a partir da obra de Humphrey (1995, 1997) e fundamentou-se em conceitos e práticas advindos de áreas como qualidade total, melhores práticas de gestão de pessoas e aprendizagem organizacional.

Segundo Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002), a maturidade organizacional refere-se à extensão na qual uma organização tem, explícita e consistentemente, implementado práticas ou processos de trabalho que estão documentados, gerenciados, mensurados e continuamente melhorados. A maturidade em processos organizacionais deve ser mensurada por meio de um processo de avaliação. Nesta pesquisa, o modelo P-CMM é o instrumento adotado para verificar a orientação da organização e avaliar seu nível de desempenho em direção ao estabelecimento de processos de trabalho que possam ser melhorados continuamente.

O P-CMM é uma metodologia que serve como um guia para as organizações, ao selecionar as ações de melhoria de alta prioridade e baseadas no amadurecimento atual de suas práticas de trabalho. O benefício do P-CMM está em estreitar o escopo das atividades de melhoria com todas as práticas vitais que fornecem a próxima camada para o desenvolvimento do trabalho.

Ao concentrar em um conjunto de práticas e trabalhar dedicadamente para implantá-

las, as organizações podem melhorar seus processos de trabalho e obter ganhos de desempenho e competitividade.

O objetivo principal do P-CMM é aumentar a capacitação para o trabalho. Essa capacitação pode ser definida como o nível de conhecimento, habilidades e processos disponíveis para executar as atividades referentes ao negócio da organização, possibilitando:

- estar preparado para executar as atividades críticas do negócio;
- obter resultados prováveis por executar estas atividades do negócio, e
- desenvolver potencial para se beneficiar dos investimentos na melhoria de processos ou do avanço tecnológico.

A fim de medir e melhorar a capacitação dos funcionários, na maioria das organizações, esta deve ser dividida em competências. Cada competência representa uma única integração do conhecimento, da habilidade e do processo adquirido por meio de educação especializada ou experiência de trabalho. Estrategicamente, a organização precisa formar seu quadro de funcionários para incluir as várias competências requeridas para executar as atividades, sobressaltando o “core competency”, ou competência essencial. Cada uma dessas competências pode ser caracterizada por sua capacidade — o perfil do conhecimento, habilidade e processos disponíveis no domínio da organização. O P-CMM descreve um caminho evolucionário para a melhoria desse processo, desde as práticas caóticas, executadas de forma inconsistente, até uma infra-estrutura madura de práticas que continuamente elevam a capacitação dos indivíduos para o trabalho e para a melhoria contínua dos processos.

A filosofia implícita no P-CMM pode ser resumida em dez princípios:

- 1º) Nas organizações maduras, a capacitação do trabalho está diretamente relacionada com o desempenho do negócio.
- 2º) A capacitação do trabalho está relacionada com a competitividade e é a fonte para alcançar a vantagem competitiva estratégica.
- 3º) A capacitação do trabalho deve ser definida em relação aos objetivos estratégicos no negócio da organização.
- 4º) O trabalho intenso de conhecimento muda o foco do trabalho para competência.
- 5º) A capacitação envolve o nível individual, o nível do grupo de trabalho, o nível das competências do trabalho e o nível da organização.
- 6º) A organização deve investir no aumento da capacitação de todas as competências

que são críticas para a sua competência principal de negócio.

- 7º) O gerente é o principal responsável pela capacitação do trabalho.
- 8º) O aumento da capacitação do trabalho pode ser perseguido como um processo composto pelas práticas e procedimentos providos.
- 9º) A organização é responsável por prover oportunidades de crescimento, enquanto os indivíduos são responsáveis por tomar vantagem delas.
- 10º) Desde que as formas organizacionais e as tecnologias evoluíram rapidamente, as organizações devem evoluir continuamente suas práticas de trabalho e desenvolver novas competências.

Como afirmam Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002), o P-CMM descreve temas centrais que orientam sua estrutura, relacionando os níveis crescentes de maturidade das práticas de recursos humanos. Assim, têm-se:

- a) Tornando-se potente. Este tema começa com a identificação das necessidades de treinamento, progride para a identificação das competências centrais da organização e evolui até que os indivíduos possam estabelecer seus próprios programas de desenvolvimento profissional, a partir da identificação de suas necessidades.
- b) Construção e edificação de equipes e da cultura organizacional. Este tema começa com o estabelecimento de uma cultura organizacional centrada em equipes de trabalho, voltada para o desenvolvimento de habilidades de comunicação para maior participação e melhoria contínua das potencialidades das equipes.
- c) Controle da motivação e do desempenho. Este tema começa com o monitoramento da motivação e do desempenho, ligando os resultados ao sistema de remuneração. A evolução destas práticas conduz ao desenvolvimento das competências das equipes e ao alinhamento de seu desempenho ao desempenho organizacional.
- d) Dando forma à relação com a força de trabalho. Este tema começa com o estabelecimento de práticas básicas da administração de pessoal, evoluindo para o planejamento da força de trabalho e, em seguida, a um sistema integrado de gestão por competências.

O P-CMM enfoca o domínio do gerenciamento e desenvolvimento dos funcionários da organização e descreve um caminho de incremento evolutivo em níveis, desde um processo imaturo, baseado na pura tentativa-e-erro, até um processo disciplinado e maduro, com aumento de qualidade e eficiência.

Antes, porém, de apresentar a estrutura do modelo P-CMM, será feito um breve relato sobre o histórico da noção de *modelo evolutivo*, ou *modelo baseado em estágios sucessivos*, descrevendo-se os princípios subjacentes ao conceito do que se conhece hoje como “modelo de maturidade”.

### 2.2.1 Origem dos princípios dos modelos baseados em níveis de evolução

Os modelos baseados em níveis, ou estágios evolutivos, pressupõem que os elementos nos sistemas organizacionais — entre outros sistemas — evoluem segundo padrões de estágios distintos, que se sucedem em determinados períodos de tempo e podem ser objetivamente descritos (KUZNETS, 1965). Tal idéia tem suas raízes originais, em uma perspectiva mais remota, na “evolução das espécies” e na “seleção natural” de Darwin (2004), sustentando que na natureza, os organismos vivos se desenvolveriam, obedecendo a estágios relativamente característicos e identificáveis, rumo a uma evolução estrutural que lhes possibilitassem maior domínio sobre a natureza, dotando-os de sucessivas melhorias estruturais para adaptarem-se ao meio e tornarem-se mais aptos a sobreviverem. A “seleção natural” de Darwin (2004), em especial — publicada pela primeira vez em 1859, a partir das informações coletadas por ele durante suas viagens entre 1831 a 1836 —, tornou-se uma das teorias mais influentes da história da humanidade, transcendendo as ciências naturais e sendo aplicada em diversas ciências humanas, como na economia.

Os estudos sobre desenvolvimento por meio de níveis ou estágios de evolução mostraram-se relevantes por fornecerem uma base para a formulação de teorias em várias áreas do conhecimento, as quais trouxeram em seus pressupostos as noções de desenvolvimento, crescimento ou evolução.

Observa-se, entretanto, que os conceitos de desenvolvimento, crescimento e evolução não são meros sinônimos, ainda que guardem uma estreita relação entre si, como bem aponta Lazlo (2003). Para o autor, *desenvolvimento* refere-se a uma melhoria nas condições gerais ou na qualidade de um aspecto ou elemento, a partir de objetivos considerados desejáveis, fornecendo estados mais ou menos subjetivos e relativos sobre o que é ou não desenvolvido. *Crescimento* refere-se a um aumento no tamanho ou quantidade de um dado aspecto ou elemento, a partir de medidas baseadas em unidades definíveis de tamanho ou escala. Já

*evolução* refere-se a um processo de mudança que impulsiona uma tendência no sentido de aumentar a complexidade estrutural e a simplicidade funcional, produzindo modos de operação mais eficientes, ajustados e com uma dinâmica mais harmoniosa (LAZLO, 2003).

Os modelos de níveis de maturidade têm como princípio subjacente a noção de *evolução*, como mencionado. Dessa forma, o conceito de *maturidade*, pauta-se em uma concepção de condição máxima ou estágio final em uma escala de estágios progressivos de evolução (CURTIS, HEFLEY & MILLER, 2001). Percebe-se, assim, que a noção de maturidade nas organizações relaciona-se a graus evolutivos dos processos gerenciais a serem alcançados pela empresa, a partir de um processo orientado, que visa atingir um objetivo final (ideal) ou promover uma busca continuada pelo seu aprimoramento e eficácia.

Buscando gerar diretrizes formais para uma teoria dos modelos multiníveis, Kuznets (1965) afirma que os modelos baseados em níveis devem obedecer a, pelo menos, duas condições fundamentais: a) as características de cada nível devem ser distintas e empiricamente testáveis; e b) o relacionamento analítico de cada nível com seu predecessor ou sucessor deve ser bem definido, possibilitando identificar quais processos fazem com que um elemento passe de um estágio para o próximo.

Depreendem-se das diretrizes de Kuznets duas características-chave na formulação da teoria multinível: a) a exigência de identificação clara dos elementos; e b) a concepção de que seu crescimento se dá por meio de um *continuum* de tempo.

Em relação à primeira característica, observa-se que o aspecto principal em relação a um determinado elemento é que ele deve partir de um *status* genérico para um campo particular e que, ao mesmo tempo, o elemento pode ser especificado por um conjunto de atributos. Por exemplo, *comportamento* e *fisiologia* são dois dos elementos envolvidos no desenvolvimento da criança; *dependência maternal* e *comunicação* são atributos que especificam o elemento comportamental, enquanto que o *tamanho físico* e o *aspecto externo* especificam a fisiologia.

A segunda característica-chave - crescimento por meio do tempo - trata-se de um aspecto do elemento que muda à medida que seus atributos expandem ou contraem em número e natureza. Por exemplo, o elemento *comportamento* muda à medida que os progressos de uma criança em seu crescimento que passa de uma comunicação não-verbal (gestual) para uma combinação de comunicação verbal (conversa) e não-verbal (gestual).

Assim, torna-se relevante, ao se considerar uma teoria em níveis, identificar as variáveis que se organizam para gerar determinada configuração em cada nível e, além do mais, identificar os aspectos e características que sinalizam a mudança de um nível para outro

no decorrer do tempo. Aliás, o próprio fator tempo pode ser considerado um aspecto sinalizador de passagem de um nível para outro.

Avançando na descrição formal das diretrizes para os modelos baseados em níveis, Lavoie e Culbert (1978) afirmam que esses modelos devem atender aos seguintes requisitos: a) devem ser seqüenciais em sua natureza; b) devem ocorrer como uma progressão hierárquica que não é facilmente reversível; e c) devem envolver uma ampla gama de atividades e, também, a maior parte da estrutura organizacional.

Dessa forma, os modelos baseados em níveis ou estágios pressupõem um processo evolutivo marcado por fases distintas, que se encadeiam de forma crescente e, uma vez atingido um estágio de desenvolvimento superior, torna-se menos provável o seu retrocesso ao estágio predecessor. Além do mais, a mudança evolutiva produzida pela escalada dos estágios afeta integralmente o organismo ou a estrutura, alterando qualitativamente sua configuração e suas características.

Cabe ressaltar que os modelos baseados em níveis ou estágios não obedecem a um darwinismo rígido aplicado às ciências sociais, no qual a evolução da organização acontece invariavelmente no sentido positivo e crescente. Pelo contrário, na perspectiva aqui apresentada são previstos, em função de diversos fatores externos ou internos à organização, involuções e retornos a níveis, ou estágios, anteriores de maturidade, produzindo retrocessos no decorrer da sucessão das etapas evolutivas. Isso pode ser claramente percebido em relação ao *People capability maturity model* que descreve as chamadas “práticas de institucionalização”, ou seja, práticas que devem ser adotadas pelas organizações para que assegurem o nível de maturidade alcançado. Sem elas, a empresa, provavelmente, retrocederá para níveis anteriores ou inferiores de maturidade em seus processos de trabalho.

Após este breve relato das origens dos princípios dos modelos baseados em estágios evolutivos, será apresentado, em seguida, um relato sobre a sua disseminação e a expansão no campo da administração.

## 2.2.2 Difusão dos modelos baseados em dmiPeopl9-19.225 -1.a8.a8. -0.0 -1e1278,4 T1T5 0 TDo1 -0.m re



mais efetivas para os problemas humanos vivenciados e buscavam-se alternativas criativas e eficientes para responder às demandas em questão.

Uma das primeiras abordagens desenvolvidas em termos de modelos de estágios evolutivos — surgida no final da década de 1960 —, se deu no campo do comportamento organizacional com Kohlberg (1969). Esse autor desenvolveu um modelo em estágios evolutivos para descrever o desenvolvimento moral dos indivíduos. O autor preocupou-se em definir os níveis crescentes do processo de aquisição da consciência moral. Em sua abordagem, considerou o julgamento moral como a maneira pela qual uma pessoa resolve dilemas e toma decisões valendo-se de um fundamento ético.

De acordo com Kohlberg (1969), os estágios de maturidade moral representam esquemas cognitivos qualitativamente diferenciáveis, seqüenciais, integrados hierarquicamente e considerados universais. O indivíduo teria de passar seqüencialmente pelos distintos níveis, integrando as estruturas prévias de pensamento num sistema mais complexo e com maior capacidade para lidar com aspectos abstratos e conceituais. Para sistematizar esses aspectos distintos, o autor descreve três níveis de maturidade moral: pré-convencional, convencional e pós-convencional, cada um deles constituído por dois estágios. Assim, chegou a um total de seis estágios progressivos de desenvolvimento moral.

Na abordagem de Kohlberg (1969) a compreensão de julgamentos morais avançados é condição necessária, mas não suficiente, para que o indivíduo tenha um comportamento eticamente adequado, condizente com níveis morais mais avançados. O autor refere-se ao fato de que as normas — ou seja, as regras de conduta advindas de construtos sociais —, são gradativamente internalizadas pelos indivíduos. Com isso, deixa de existir a necessidade da presença do agente controlador, isto é, aquele que aplica e faz cumprir as normas, fazendo com que o próprio indivíduo se auto-controle.

Observa-se que a abordagem de Kohlberg (1969) influenciou o surgimento de outras abordagens posteriores, também baseadas em um sistema de níveis ou estágios evolutivos, como é o caso da abordagem de Petrick e Wagley (1992). Estes autores criaram um modelo de maturidade moral baseado em três níveis básicos e seis sub-níveis morais aplicado às organizações. No estágio I (pré-moral ou pré-convencional) de Kohlberg, os autores inseriram os níveis 1 e 2 de maturidade moral. No nível 1, chamado de “darwinismo social”, há o medo da extinção organizacional, e a urgência da sobrevivência financeira dita a conduta moral dos indivíduos. Se aceita como norma o uso direto da força. No nível 2, chamado de “maquiavelismo”, os ganhos obtidos pela organização guiam as ações dos indivíduos. Os objetivos sucedidos justificam os meios.

No estágio II (moral ou convencional), Petrick e Wagley (1992) inseriram os níveis 3 e 4 de maturidade moral. No nível 3, chamado de “conformidade cultural”, a preocupação da organização é com a tradição de procedimentos operacionais padronizados. Aqui os pares profissionais pressionam os indivíduos para que haja adesão às normas sociais que definem o que certo e o que é errado. No nível 4, chamado de “lealdade à autoridade” a orientação vinda da autoridade legal da organização determina o padrão moral vigente. O que é certo e o que é errado baseia-se em decisões de quem detém o poder hierárquico formal, como os gerentes.

Já no estágio III (pós-moral ou pós-convencional), Petrick e Wagley (1992) inseriram os níveis 5 e 6 de maturidade moral. No nível 5, chamado de “participação democrática”, ocorre a participação dos indivíduos nos processos de tomadas de decisão e a confiança nas regras ditadas pela maioria torna-se o padrão moral organizacional. No nível 6, chamado de “integridade organizacional”, a justiça e os direitos individuais são ideais morais buscados pela organização. O julgamento equilibrado dos interesses em conflito molda o caráter organizacional, que, por sua vez, determina a correção ou a incorreção dos comportamentos.

Segundo Petrick e Wagley (1992), uma administração estratégica responsável ainda não existe nos dois primeiros estágios, pois há carência de consideração do acionista, carência de confiança moral e carência de consideração do impacto ecológico das relações humanas. Sem forte liderança moral, as organizações podem institucionalizar a mediocridade no planejamento estratégico, nas formulações das políticas e na implementação dos procedimentos. Assim, grupos informais podem permanecer fixados no nível 3 (estágio II, nível 3, segundo Kohlberg) e oferecerem lealdade, primeiro, aos objetivos departamentais — antes que à missão organizacional —, prioridades sociais e conteúdos ecológicos, correndo o risco de a organização se transformar numa coleção de subculturas territoriais cada uma defendendo os seus próprios interesses às expensas da organização como um todo.

A importância em se determinar o nível moral nas organizações está na possibilidade de os administradores gerenciarem melhor o clima organizacional, produzindo códigos de conduta e capacidade de avaliar os comportamentos (PETRICK & WAGLEY, 1992). Além do mais, a maturidade moral capacita a empresa a resolver conflitos e a racionalizar o processo de tomada de decisão diante de situações imprevistas, bem como favorece sistemas de *feedback* e comunicação multinível em toda a rede de relacionamentos na organização.

No campo dos estudos organizacionais, os modelos baseados em estágios passaram a ser usados para descrever uma variedade de fenômenos, tais como ciclos de vida das empresas, padrões de crescimento das organizações, e processos de mudança empresarial.

Ao se abordar as teorias sobre ciclos de vida das organizações, percebe-se que várias delas valeram-se de modelos baseados em estágios para explicitar suas concepções. Tais teorias adotaram como premissa o pressuposto de que padrões ou configurações previsíveis — em termos de estágios — estão sempre presentes no crescimento e no amadurecimento das organizações (SMITH, MITCHELL & SUMMER, 1985). Dessa forma, concebem que existem certas regularidades no amadurecimento organizacional e que essas regularidades ocorrem de tal forma que o processo de desenvolvimento da organização colabora, ele mesmo, para a segmentação da maturidade em estágios ou períodos de tempo (SCOTT, 1971). Além do mais, cada estágio pode ser definido a partir de uma característica-chave que o identifica individualmente (SMITH, MITCHELL, & SUMMER, 1985).

Observa-se que os modelos baseados em estágios aplicados às teorias de ciclos de vida das empresas não são tão recentes na literatura organizacional (CHANDLER, 1962, HAIRE, 1959). Pode-se identificar Haire (1959) como um dos primeiros autores a propor que a maturidade organizacional seguiria estágios organizados em algum padrão uniforme. Chandler (1962), a partir de uma perspectiva similar, introduziu a idéia de estágios no ciclo de vida das empresas em um modelo estruturado a partir da percepção de que os estágios mudavam e de que com eles mudavam também as estruturas e as estratégias organizacionais.

Vários autores, a partir da década de 1970, estruturaram modelos formais multiníveis para representar os ciclos de vida das organizações (ABERNATHY, 1976; ADIZES, 1979; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1972; KIMBERLY & MILES, 1980; MARQUES, 1994; MINTZBERG, 1973; MOUNT, ZINGER & FORSYTH, 1993; SCOTT, 1971; e SCOTT & BRUCE, 1987). Cada um desses modelos identifica e agrupa certas características que tipificam as organizações em diferentes números de estágios de maturidade.

Apesar da singularidade de cada modelo e de diferirem em termos de número de estágios propostos, é possível verificar que a maturidade das organizações em qualquer desses modelos mostra-se como a razão direta de dois fatores fundamentais: flexibilidade e controlabilidade. A forma e o equilíbrio a serem conseguidos segundo estes dois aspectos é que caracterizarão as fases, ou etapas, de cada um dos modelos de ciclo de vida das empresas.

No referencial da qualidade, destaca-se o modelo proposto por Bressant *et al.* (2001), que se apresenta como um modelo baseado em níveis diferenciados de maturidade em melhoria contínua.<sup>4</sup> A relevância da utilização de um modelo multinível de maturidade em melhoria contínua relaciona-se, principalmente, ao fato de que a classificação dessas

---

<sup>4</sup> Segundo Bressant *et al.* (2001), a melhoria contínua pode ser definida como um processo de inovação incremental, focada e contínua, que envolve a totalidade da empresa. Esse processo torna-se hoje um elemento-chave nos programas de gestão da qualidade, contribuindo para a melhoria de processos gerenciais e para a redução de custos.

habilidades permite às empresas identificarem sua posição em relação às demais e, a partir desta constatação, desenvolver um plano para expandir suas habilidades de melhoria contínua e planejar e desenvolver sua qualidade e gestão dos processos organizacionais.

Bressant *et al.* (2001) definem cinco níveis de maturidade associados com o desenvolvimento das habilidades e rotinas de melhoria contínua. São eles:

- Nível 1 – *Pré interesse na melhoria contínua*. Não existe uma estrutura formal para a melhoria na organização, sendo que os problemas são solucionados ao acaso, sempre visando a um benefício apenas de curto prazo. Além disso, não existem estratégias de impacto nos recursos humanos, como treinamento, desenvolvimento e reconhecimento.
- Nível 2 – *Melhoria contínua estruturada*. Existe um comitê formal para construir um sistema que desenvolverá a melhoria contínua na empresa, contando com a participação dos funcionários nas atividades, mesmo essas não sendo integradas às operações do dia-a-dia. Os funcionários são treinados nas ferramentas básicas de melhoria, e o sistema de reconhecimento é introduzido.
- Nível 3 – *Melhoria contínua dirigida para meta*. Existe uma utilização formal dos objetivos estratégicos, sendo as atividades de melhoria contínua parte das atividades gerais de administração.
- Nível 4 – *Melhoria contínua proativa*. Existe uma tendência para se desenvolver autonomamente, e os indivíduos e grupos gerenciam e direcionam seus próprios processos. Neste nível, as responsabilidades da melhoria contínua são devolvidas para a unidade de solução de problemas.
- Nível 5 – *Capacidade completa de melhoria contínua*. Ocorre a aproximação do modelo de aprendizagem organizacional, existindo a identificação e solução sistemática de problemas e compartilhamento do aprendizado.

Observa-se, de forma geral, que um traço comum aos diferentes modelos: para que o processo de desenvolvimento das organizações seja efetivo, é preciso que ele se relacione com um processo de raciocínio gerencial que, progressivamente, atinja níveis maiores de capacidade, permitindo que se caracterize o trabalho de gestão a partir de estágios crescentes de evolução ou complexidade, passando de um nível básico até um nível superior ou complexo de capacidade de gerenciamento e qualidade dos processos de trabalho.

Embora a utilidade e valor dos modelos baseados em estágios evolutivos sejam reconhecidos, alguns autores começam também a questionar a sua difusão e aplicação nas organizações.

Partindo de uma perspectiva crítica aos modelos baseados em estágios evolutivos e, em especial aos modelos de maturidade, Thomas e Jugdev (2002) afirmam que: a) os modelos são inflexíveis, quando, na verdade, seria necessário um modelo flexível para gerenciar mudanças e acompanhar os princípios de melhorias de qualidade; b) os modelos de maturidade são tipicamente voltados para identificar problemas e elevar a atenção das empresas, porém não são necessariamente voltados para a solução de problemas; c) os modelos de maturidade não explicam o ritmo rápido de mudanças com o qual as empresas adotam novas tecnologias e mudanças de processo e alteram práticas e sistemas de gerenciamento ou políticas organizacionais; d) os níveis de maturidade não fornecem um detalhamento em suas definições que seria necessário para produzir a medição do progresso dos processos no decorrer do tempo, tendo em vista o longo prazo; e) os modelos de maturidade são, sobretudo, disciplinadores ou prescritivos e não são muito práticos como metodologia; e f) os modelos focam os processos de trabalho e, em certa medida, desconsideram os recursos humanos e os aspectos característicos das organizações.

Seguindo também uma linha de crítica aos modelos baseados em níveis evolutivos, Cookie-Davies (2004), diante da difusão dos modelos multinível, questiona a validade da aplicação desses modelos, tendo em vista que a adoção de determinado modelo de maturidade por uma empresa envolve um grande esforço organizacional e não garante que os resultados atenderão às expectativas.

Cookie-Davies (2004) sugere um procedimento estruturado em cinco pontos, ou questionamentos, para que se verifique a adequação da aplicabilidade dos modelos de maturidade nas organizações. Assim, propõe: a) Os processos de gerência de projetos são suficientemente importantes para as metas estratégicas da organização, de modo que esta deseje melhorar seu nível de maturidade?; b) Quais são os grupos de processos gerenciais importantes relativos a projetos, de modo a estabelecer o escopo e o alcance do projeto de maturidade e quantificar seu impacto?; c) Até que ponto a organização depende das habilidades de gerentes de projeto especialistas e até que ponto as melhorias virão da aplicação de processos mais restritos?; d) Que tipo de modelo de maturidade deve ser considerado pela organização?; e) Que tipos de benefícios podem ser esperados?

Pode-se deduzir dessas críticas aos modelos baseados em níveis de evolução que se torna necessária a formulação de teorias mais fundamentadas que compreendam e guiem os

esforços de amadurecimento, fornecendo uma compreensão adicional dos eventos e das características dos indivíduos e organizações relacionados à sua capacidade de adaptação, transição e mudança, a fim de tornar factível a passagem de um estágio de maturidade para o próximo, dotando os modelos baseados em níveis de uma maior capacidade de explicação e de práticas metodológicas mais flexíveis e mais precisas.

De qualquer forma, existem hoje modelos de maturidade para aumentar a capacidade de uma empresa em alguma área específica, para desenvolver e gerenciar *software* e engenharia de sistemas, para integrar equipes de produtos, para incrementar a segurança de sistemas, para desenvolver recursos humanos e a gestão de pessoas, entre outras aplicações.

O grande valor dos modelos baseados em níveis, ou estágios, como os modelos de maturidade, está na capacidade de dotar as organizações de instrumentos e orientações para desenvolver, explícita e consistentemente, os seus processos, o que implica que estes venham a ser documentados, mensurados, controlados e continuamente melhorados ao longo do tempo (PMI, 2005). Em virtude desta conotação estratégica, os modelos de maturidade surgem como uma solução para, além de determinar o estágio corrente das práticas na empresa, estabelecer um plano de ação organizado, capaz de permitir que a empresa atinja as metas definidas pela alta direção (CLELAND & IRELAND, 2006).

Dentre os benefícios propagados pela utilização de modelos de maturidade nas organizações, podem-se destacar (WHITE & YOSUA, 2001):

- avaliação da empresa, em termos de suas práticas em gerenciamento de processos;
- comparação de seu nível de maturidade em relação a organizações similares;
- entendimento das forças e fraquezas de seus processos de trabalho;
- desenvolvimento de plano de ação para sua capacitação continuada dos funcionários da organização; e
- redução de custos e retrabalhos ao direcionar as prioridades da ação gerencial.

A seguir, será destacada a origem teórica do *People capability maturity model*, descrevendo-se os autores e teorias que o fundamentaram.

### 2.2.3 Origem do *People capability maturity model*

Os modelos de maturidade partem da premissa de que os processos organizacionais possuem ciclos de vida ou estágios de evolução que podem ser explicitamente definidos, gerenciados, medidos e controlados ao longo do tempo, tornando-se factível alcançar um nível mais alto de maturidade em algum processo empresarial. Para tanto, torna-se necessária

a presença de três condições fundamentais: a) ter capacidade de desenvolver maior controle sobre os resultados; b) ter capacidade de obter maior previsibilidade em relação aos objetivos de custo e de desempenho; e c) ter capacidade de atuar com maior efetividade em relação ao alcance das metas definidas — e, conseqüentemente, ter a capacidade gerencial de atingir e propor novos objetivos a serem alcançados. Essa constatação foi o propulsor para que um grupo de pesquisadores do Instituto de Engenharia de *Software* (SEI) da *Carnegie-Mellon University* desenvolvesse um modelo baseado em estágios de maturidade que auxiliasse as empresas norte-americanas a aperfeiçoar seus processos de desenvolvimento de *software*.

No ano de 1986, a pedido do Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América, os pesquisadores do SEI foram chamados a criar uma metodologia confiável que permitisse avaliar as capacidades dos seus prestadores de serviço na área de desenvolvimento de *software* (SEI, 2000).

Com o avanço das pesquisas, o modelo desenvolvido pelo SEI passou a ser conhecido mundialmente como *Capability maturity model* (CMM), cujas aplicações são importantes em vários países, auxiliando na seleção de empresas fornecedoras de serviços de desenvolvimento de *software* e na melhoria da qualidade dos serviços prestados nessa área. A partir do modelo CMM, desenvolveu-se uma família de modelos de maturidade relacionados à informática, como o SA-CMM, o SW-CMM e o CMMI.

Outra experiência importante no desenvolvimento de modelos de maturidade pode ser creditada ao PMI (*Project Management Institute*). Ao final de 2003, este instituto tornou mundialmente conhecido o modelo OPM3 – *Organizational project management maturity model* (PMI, 2005), que possibilita às empresas produzir e reproduzir com sucesso, e de forma consistente ao longo do tempo, um alto desempenho no gerenciamento de projetos. O objetivo do OPM3 é permitir às empresas a visualização das capacidades necessárias para que possam implementar suas estratégias com consistência e previsibilidade. Além do mais, o modelo OPM3 apresenta-se configurado de tal forma que o habilita a atuar em diversas dimensões ou diferentes maneiras de avaliar a maturidade organizacional. Uma dimensão, por exemplo, envolve a associação das melhores práticas com estágios progressivos de processos: a padronização, passando pela medida, pelo controle e, finalmente, pela melhoria contínua. Em outra dimensão, o progresso das práticas é associado aos domínios da gerência de projetos, da gerência de programas e da gerência de portfólio.

Constata-se que a partir do ano 2000 uma grande variedade de modelos baseados em níveis de maturidade tem sido desenvolvida, como o *Contract management maturity model* (GARRETT e RENDON, 2005), o *Documentation process maturity* (COOK e VISCONTI,

2005), o *Human factors integration capability maturity model* (EARTHY e SHERWOOD-JONES, 2000), o *Online course design maturity model* (NEUHAUSER, 2004), o *Supply chain management process maturity model* (LOCKAMY e MCCORMACK, 2004), o *Usability maturity model* (EARTHY, 2005). Basicamente, todos eles apontam para um caminho lógico de progressivo desenvolvimento da capacitação em processos gerenciais. Para a maioria dos modelos, importa não apenas definir em que nível determinada empresa se encontra, mas sim, o que deve ser feito para assegurar a continuidade de sua evolução.

Os modelos multiníveis de maturidade apenas recentemente começaram a enfocar os recursos humanos nas organizações (CURTIS, HEFLEY & MILLER, 2003), o que pode estar relacionado ao fato de que, tradicionalmente, a gestão de pessoas manteve pouca relação com as esferas estratégicas, limitando-se a atuar como prestadora de serviços internos (DUTRA, 2002). Entretanto, a partir da década de 1990, diante de um ambiente cada vez mais dinâmico e pouco previsível, as organizações passaram a ser compelidas a gerar novos conhecimentos e a gerir as suas competências individuais e organizacionais, reconfigurando a gestão da força de trabalho e incorporando a consideração ao indivíduo, à sua participação nas decisões e ao seu comprometimento e contribuição em relação à melhoria contínua (DUTRA, 2002).

Observa-se, dessa forma, que a gestão de pessoas nas organizações recebeu estímulos para desenvolver metodologias efetivas, confiáveis e dotadas de indicadores de mensuração para orientar a ação e aplicação da força de trabalho. De outro lado, a exigência de melhoria contínua dos processos passou a requerer crescente melhoria da capacidade gerencial das organizações e maior controle e eficácia na aplicação dos recursos e das pessoas.

Assim, a busca por novas metodologias capazes de dotar a empresa e os indivíduos de maiores capacidades incentivou alguns autores a produzirem abordagens condizentes com as novas necessidades da gestão de pessoas nas organizações, estimulando o interesse de profissionais e pesquisadores da área de recursos humanos pelos modelos multiníveis.

Quanto aos modelos multiníveis que abordam a gestão de pessoas nas organizações, podem ser identificados, principalmente, os modelos *Human factors integration capability maturity model* (EARTHY & SHERWOOD-JONES, 2000) o *Usability maturity model* (EARTHY, 2005) e o *People capability maturity model* (CURTIS, HEFLEY & MILLER, 2001; 2002).

Observa-se, entretanto, que o único a abordar a gestão das pessoas por completo, enfocando todos os processos relacionados à função de recursos humanos é o *People capability maturity model*.



O *Human factors integration capability maturity model* (EARTHY & SHERWOOD-JONES, 2000) busca garantir a qualidade em processos industriais, fornecendo os meios para a erradicação de riscos de segurança no trabalho que podem afetar a produtividade com base nas normas ISO. Trata-se de um modelo de aplicação ergonômica no trabalho, indicando, em uma escala de maturidade, os níveis crescentes de melhoria da produtividade, desde a instrução dos indivíduos para reconhecerem problemas e riscos, e gerenciamento da capacidade dos funcionários até o nível final de institucionalização de um alto padrão de qualidade sem riscos humanos.

O *Usability maturity model* (EARTHY, 2005) tem seu foco na mensuração de níveis de capacidade dos indivíduos para compreender as etapas de projetos de informática. Trata-se de uma escala para orientar discussões com clientes que desejam desenvolver projetos de informática, orientando o pessoal técnico na correta utilização de suas capacidades. Como tais projetos envolvem processos extremamente dependentes da qualificação e capacidade dos profissionais envolvidos, o desenvolvimento e o sucesso são dependentes das condições da intervenção humana e de sua correta condução. Assim, os níveis de maturidade do cliente irão indicar quais termos usar na discussão com as pessoas diretamente envolvidas no projeto e quais métodos elas serão capazes de compreender e usar no desenho e operação de sistemas.

O *People capability maturity model* (CURTIS, HEFLEY & MILLER, 2001; 2002) surge como um modelo que emprega a mesma metodologia básica de capacitação de processos utilizada no CMM, desenvolvido pelo SEI da Universidade Carnegie-Mellon.

O P-CMM surgido a partir da obra de Humphrey (1997), baseia-se nas melhores práticas advindas de campos como qualidade total, recursos humanos e aprendizagem organizacional. É, por isso, o modelo aplicado nesta pesquisa de mestrado.

Humphrey (1997), por sua vez, teve como fundamentação conceitual primordial os conceitos e práticas da qualidade total, área que, em sua evolução — a partir dos preceitos de autores-chave, como W. Edwards Deming, Joseph Juran e Philip Crosby —, desenvolveu os programas de melhoria contínua; ou seja, uma forma de estimular o envolvimento dos funcionários com o aprimoramento permanente dos seus trabalhos. Difundida no âmbito do movimento pela qualidade a melhoria contínua tem sido importante, por apresentar resultados significativos e ser a alavanca, ou base de conduta, para melhorar o desempenho de várias empresas.

Crosby (1979) desenvolveu uma metodologia baseada na qualidade para mensurar a maturidade da gerência de qualidade nas organizações (Quadro 4). Cleland e Ireland (2006)

afirmam que o modelo de Crosby inspirou tanto o desenvolvimento do modelo CMM como serviu de inspiração para o modelo de maturidade de Humphrey (1997).

**Quadro 4 - Aferidor de maturidade da gerência de qualidade de Crosby**

<b>Categorias de Medida</b>	<b>Estágio I Incerteza</b>	<b>Estágio II Despertar</b>	<b>Estágio III Esclarecimento</b>	<b>Estágio IV Sabedoria</b>	<b>Estágio V Certeza</b>
<b>Compreensão e atitude da gerência</b>	Nenhuma compreensão da qualidade como instrumento da gerência. Tendência a culpar o departamento de qualidade pelos “problemas de qualidade”.	Reconhecimento de que a gerência da qualidade é útil, mas, não há disposição para gastar dinheiro ou tempo necessários à realização.	No decorrer do programa de melhoria da qualidade, aprenda mais sobre gerência da qualidade; dê apoio e seja útil.	Participe. Compreenda os absolutos da gerência qualidade. Reconheça o seu papel pessoal na continuação da ênfase.	Considere a gerência da qualidade parte essencial da companhia.
<b>Status de qualidade da empresa</b>	A qualidade está oculta nos setores de produção ou engenharia. A inspeção não existe, provavelmente, na empresa. Ênfase em avaliação e classificação.	Nomeação de um líder mais forte para a qualidade, porém, a ênfase continua em avaliação de movimento do produto. Continua no setor de produção ou outro qualquer.	O departamento da qualidade presta contas à alta gerência, toda a avaliação é incorporada e o gerente tem um papel na administração da companhia.	O gerente da qualidade é um funcionário da companhia; comunicação efetiva de status e ação preventiva. Envolvimento com negócios de consumidor e encargos especiais.	Gerente de qualidade na diretoria. A prevenção é a maior preocupação. A qualidade é idéia prioritária.
<b>Resolução de problema</b>	Problemas são combatidos à medida que ocorrem; nenhuma solução; definição inadequada; gritos e acusações.	Organização de equipes para solucionar principais problemas. Soluções a longo prazo não solicitadas.	Comunicação de ação corretiva estabelecida. Problemas enfrentados com franqueza e resolvidos de modo ordeiro.	Problemas identificados em estágio precoce de desenvolvimento. Todas as funções abertas a sugestões e melhoria.	Problemas evitados, exceto nos casos mais extraordinários.
<b>Custo de qualidade como % das vendas</b>	Registrado: desconhecido Real: 20%	Registrado: 3% Real: 18%	Registrado: 8% Real: 12%	Registrado: 6,5% Real: 8%	Registrado: 2,5% Real: 2,5%
<b>Medidas de melhoria da qualidade</b>	Nenhuma atividade organizada. Nenhuma compreensão dessas atividades.	Tentativas óbvias de “motivação” a curto prazo.	Implementação de programa de 14 etapas com total compreensão e determinação de cada etapa.	Continuação do programa de 14 etapas e início do <i>Certifique-se</i> .	A melhoria da qualidade é uma atividade normal e contínua.
<b>Sumário das possibilidades da companhia no setor da qualidade</b>	“Não sei por que temos problemas de qualidade”.	“Será absolutamente necessário ter sempre problemas de qualidade?”.	“Através do compromisso da gerência e da melhoria da qualidade estamos identificando e resolvendo os nossos problemas”.	“A prevenção de defeitos é parte rotineira da nossa operação”.	“Sabemos por que não temos problemas de qualidade”.

Fonte: Crosby (1999, p. 50-51)

Observa-se, então, que o P-CMM fornece uma caracterização dos níveis de maturidade das práticas adotadas pela organização, estabelecendo um programa de contínuo desenvolvimento da força de trabalho e estabelecendo prioridades para ações de melhoria, integrando o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento dos processos de trabalho, efetivando, dessa forma, uma cultura de excelência e crescimento.

Apesar de ter sido inicialmente projetado para ser aplicado nas organizações que utilizam intenso conhecimento e tecnologia de ponta, como as empresas de desenvolvimento de *softwares*, o P-CMM sofreu alguns ajustes em sua forma inicial, sendo aplicado por organizações de todos os portes e ramos de negócio pelo mundo nos dias de hoje.

Será apresentada em seguida a estrutura do *People capability maturity model*, descrevendo sua arquitetura conceitual, seus objetivos e suas práticas.

#### 2.2.4 Estrutura do *People capability maturity model*

O P-CMM é um modelo de capacitação organizado em uma estrutura de estágios evolutivos. Isso significa que as práticas que descreve ou recomenda são agrupadas em níveis crescentes de maturidade. Estes níveis foram descritos conforme os seguintes critérios:

- devem representar fases históricas razoáveis na vida de uma organização;
- devem prover degraus intermediários de maturidade, em seqüência satisfatória;
- devem sugerir medidas de progresso e objetivos intermediários; e
- devem definir, para cada estágio, prioridades de melhoria.

A arquitetura em estágios reconhece a dificuldade com que uma organização melhore todos os seus processos simultaneamente. Oferece, por isso, uma seqüência de estados intermediários que possam ser atingidos em tempo relativamente curto. Além disso, é possível resumir o resultado de uma avaliação ou aferição em um único número, representativo do estágio de maturidade alcançado. Embora seja uma medida extremamente simplista, esse número é útil para comparar as organizações entre si.

A estrutura do P-CMM consiste em cinco níveis de maturidade, que servem de base sucessiva para a melhoria contínua de talentos, para o desenvolvimento de uma força de trabalho expressiva, e para o gerenciamento com sucesso do capital humano de uma organização. Cada nível de maturidade é uma base evolucionária bem definida que estabelece e institucionaliza um nível de capacitação para o aumento da força de trabalho na organização. Os cinco níveis de maturidade constituem a estrutura superior do P-CMM e configuram fundamentos para que se eleve continuamente o talento, desenvolva um quadro de funcionários eficiente e gerencie-se com sucesso o capital humano de uma organização.

Descrevem-se, a seguir, as áreas de processos definidas pelo *People capability maturity model*, esclarecendo-se os conceitos e características relacionados a tais áreas, fornecendo uma visão mais abrangente deste modelo.

### 2.2.5 Áreas de processo do *People capability maturity model*

Cada nível de maturidade é composto por diversas áreas de processo, que, por sua vez, contêm um conjunto de metas que, quando alcançadas, definem que uma determinada área de trabalho atingiu o nível ótimo de capacitação em suas atividades.

No P-CMM, cada área de processo reside em um único nível de maturidade. Para ser classificada em determinado nível, a organização tem de ter implementado completamente as áreas desse nível e todos os níveis inferiores.

Observa-se que cada área de processo define um conjunto de metas que representam o estado atingido por uma organização ao dominar determinada área de processo. Para atingir as metas da área, a organização deve implementar um conjunto de práticas, as quais descrevem procedimentos gerenciais e técnicos, mostrados no P-CMM.

As áreas de processo identificam tanto a capacidade que deve ser institucionalizada para conseguir o nível de maturidade quanto as práticas que uma organização deve implementar para elevar a capacidade de sua força de trabalho.

Existem vinte e duas áreas de processo nos cinco níveis de maturidade do P-CMM, como pode ser visualizado no Quadro 5. Com exceção do nível 1, cada nível de maturidade é composto por um conjunto de áreas de processo. Cada área de processo foi definida para estar em apenas um nível de maturidade.

O Quadro 5 resume as características dos níveis de maturidade do P-CMM:

**Quadro 5 - Estrutura geral dos níveis de maturidade e áreas de processo do P-CMM** (continua)

Nível	Designação	Foco Administrativo	Práticas Predominantes	Objetivos	Áreas de Processo
Nível 1	Inicial	Não há	Não há	Não há	Não há
Nível 2	Gerenciado	Gerenciamento das pessoas	Práticas repetidas	Gerenciamento e desenvolvimento da equipe pelos gerentes	Provimento de pessoal
					Comunicação e coordenação
					Ambiente de trabalho
					Gestão do desempenho
					Treinamento e desenvolvimento
					Remuneração
Nível 3	Definido	Gerenciamento das competências	Práticas baseadas em competências	Desenvolvimento de competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e estratégias do negócio.	Análise de competências
					Planejamento da força de trabalho
					Desenvolvimento de competências
					Desenvolvimento de carreiras
					Práticas baseadas em competências
					Desenvolvimento de grupos de trabalho
					Cultura participativa

**Quadro 5 - Estrutura geral dos níveis de maturidade e áreas de processo do P-CMM** (conclusão)

Nível	Designação	Foco Administrativo	Práticas Predominantes	Objetivos	Áreas de Processo
Nível 4	Previsível	Gerenciamento das capacidades organizacionais	Práticas mensuradas	Integração das competências no trabalho e gerenciamento quantitativo do desempenho.	Integração de competências
					Grupos de trabalho autônomos
					Ativos baseados em competências
					Gestão quantitativa do desempenho
					Gestão da capacidade organizacional
Orientação e aconselhamento					
Nível 5	Otimizado	Gerenciamento das mudanças organizacionais	Práticas em melhoria contínua	Instauração da melhoria contínua dos processos e alinhamento do grupo de trabalho com a capacidade organizacional	Melhoria contínua da capacidade
					Alinhamento do desempenho organizacional
					Inovação contínua da força de trabalho

Fonte: Adaptado de Curtis, Hefley e Miller (2001)

A seguir, é apresentada a arquitetura básica das áreas de processo do modelo P-CMM.

### 2.2.6 Arquitetura das áreas de processo do modelo *People capability maturity model*

Observa-se que as áreas de processo definidas pelo modelo P-CMM foram estruturadas em uma arquitetura que define 22 áreas de processos e, que cada uma dessas áreas é organizada a partir da apresentação dos seguintes itens:

- a) descrição rápida da área de processo;
- b) objetivos ou metas propostos para cada área de processo;
- c) práticas a serem estabelecidas e efetuadas para atingir os objetivos de cada área de processo.

Primeiramente, em relação à descrição das áreas de processo, o modelo P-CMM descreve, sucintamente, os elementos que caracterizam aquela determinada área de processo, indicando sua finalidade e procedimentos básicos envolvidos.

Em relação aos objetivos propostos, cada área de processo contém de três a cinco objetivos, indicando as obrigações a serem cumpridas, os quais constituem os requisitos que uma organização deve satisfazer para implementar as práticas da força de trabalho na área de processo. Coletivamente, elas indicam o escopo, os limites e a intenção da área de processo. Objetivos são aplicados apenas a uma área de processo e endereçam características únicas que descrevem o que deve ser implementado para satisfazer a finalidade da área de processo.

Os objetivos de uma área de processo sumarizam os estados que devem existir para que uma área de processo seja implementada e institucionalizada. Uma área “implementada e

institucionalizada” implica que esses estados foram aplicados de forma eficiente e duradoura. A extensão para a qual o objetivo foi realizado é um indicador de quanta capacidade a organização estabeleceu e institucionalizou no nível de maturidade — sua capacidade da força de trabalho.

Quando os objetivos de todas as áreas de processo num nível maturidade são satisfeitos, a organização terá alcançado o nível de maturidade e estabelecido novo nível de capacidade no gerenciamento da sua força de trabalho. O caminho para conseguir esse novo nível de capacidade de gerenciamento da força de trabalho é indicado pelo conjunto de objetivos associados a cada área de processo. O objetivo de uma área de processo sumariza o estado que existe quando uma organização implementa as práticas prescritas da área. A realização de um objetivo pode ser utilizada para determinar se uma organização implementou efetivamente uma área de processo. Uma área de processo não está satisfatoriamente implementada até que exatamente todos os seus objetivos descrevam o objetivo da organização.

Assim, objetivos são modelos de componentes requeridos que devem ser conseguidos por um processo da organização planejado e implementado. O estado de cada objetivo é um modelo de componente requerido. Componentes requeridos são considerados essenciais para conseguir a melhora do processo de uma área de processo dada. Eles são usados em avaliações para determinar a satisfação da área de processo e a maturidade do processo organizacional. Como modelos de componentes requeridos, objetivos são utilizados em avaliações para determinar se uma área de processo está satisfeita.

Com relação às práticas, estas são desdobramentos dos objetivos em cada área de processo. Na adaptação dos objetivos estabelecidos às práticas efetivas de uma área de processo, são estabelecidos alguns objetivos de implementação e um único objetivo de institucionalização, que, por sua vez, serão desdobrados em práticas prédefinidas, orientadas para a melhoria contínua dos processos.

De forma geral, em cada área de processo definida pelo P-CMM, as práticas estabelecidas descrevem as atividades e a infra-estrutura que contribuem mais para a implementação efetiva e a continuidade das atividades relativas de cada área de processo. Algumas das práticas estabelecem práticas de trabalho e são direcionadas para a implementação das metas. Outras práticas estabelecem o suporte necessário para institucionalizar o desempenho da área e são direcionadas para assegurar a implementação de uma única meta. Assim, as práticas em cada área de processo são organizadas para a implementação e institucionalização do estado final esperado, descrito pelas metas, sendo, por

isso, agrupadas em *práticas de implementação* e *práticas de institucionalização*. As primeiras referem-se às práticas e procedimentos implementados pela organização para satisfazer os objetivos de uma área de processo, referindo-se, assim, às práticas que coletivamente constituem uma área de práticas, designada pelo título de área de processo. As últimas referem-se aos procedimentos implementados para assegurar que a organização tenha a continuação do compromisso e a capacidade para desempenhar as práticas e atividades de trabalho da organização. Elas sustentam o alcance de um objetivo de institucionalização em cada área de processo.

O conceito de institucionalização proposto pelo P-CMM refere-se à construção e reforço de uma cultura organizacional que sustenta o desempenho das práticas dos funcionários de uma forma padronizada, mantendo o progresso das atividades do negócio, mesmo após a saída daqueles funcionários que definiram originalmente as práticas.

Um grupo de *práticas de implementação* e de *práticas de institucionalização* ordena as práticas em uma seqüência para que as organizações as utilizem continuamente. O foco em ambas - implementação e institucionalização da área de processo - garante que o efeito da área de processo na capacitação da organização seja efetivo, replicável e conclusivo.

Observa-se, portanto, que as práticas são modelos de componentes esperados, os quais descrevem que práticas uma organização que está alcançando uma série de objetivos irá tipicamente implementar. As *práticas de implementação* foram desenhadas para estabelecer melhorias em grupos ou indivíduos, ou mesmo, para executar avaliações dos procedimentos. Quaisquer das práticas descritas devem estar presentes no processo da organização antes que os objetivos sejam considerados alcançados.

As *práticas de institucionalização* formam um sistema de “travas” organizacionais, que dificultam o retrocesso das *práticas de implementação* a estados anteriores de maturidade.

No P-CMM as *práticas de institucionalização* são subdivididas nos seguintes grupos:

- a) Compromisso para o desempenho;
- b) Habilidade para o desempenho;
- c) Medição e análise; e
- d) Verificação da implementação.

O grupo *compromisso para o desempenho* descreve as ações que a organização deve adotar para assegurar que as atividades que constituem uma área de processo sejam estabelecidas e possam perdurar. Tipicamente, envolve o estabelecimento de políticas

organizacionais, a responsabilização da gerência executiva e a definição de papéis organizacionais para sustentar as práticas para desenvolver a capacidade dos funcionários.

O grupo *habilidade para o desempenho* descreve as condições que devem existir no departamento, setor ou na organização para implementar competentemente suas práticas. Tipicamente, envolve recursos, estruturas organizacionais e preparação técnica para desempenhar as práticas das áreas de processo.

O grupo *medição e análise* descreve as medidas das práticas e análises dessas mesmas medidas. Tipicamente, inclui exemplos de medições que poderiam ser tomadas para determinar a situação e a efetividade com a qual as práticas desempenhadas tem sido implementadas.

O grupo *verificação da implementação* descreve os passos para assegurar que as atividades sejam desempenhadas em conformidade com as políticas e procedimentos que têm sido estabelecidos. Tipicamente, inclui a revisão e a auditoria de objetivos pela gerência executiva e outros indivíduos responsáveis.

A composição da arquitetura básica dos níveis de maturidade é exemplificada na Figura 5:

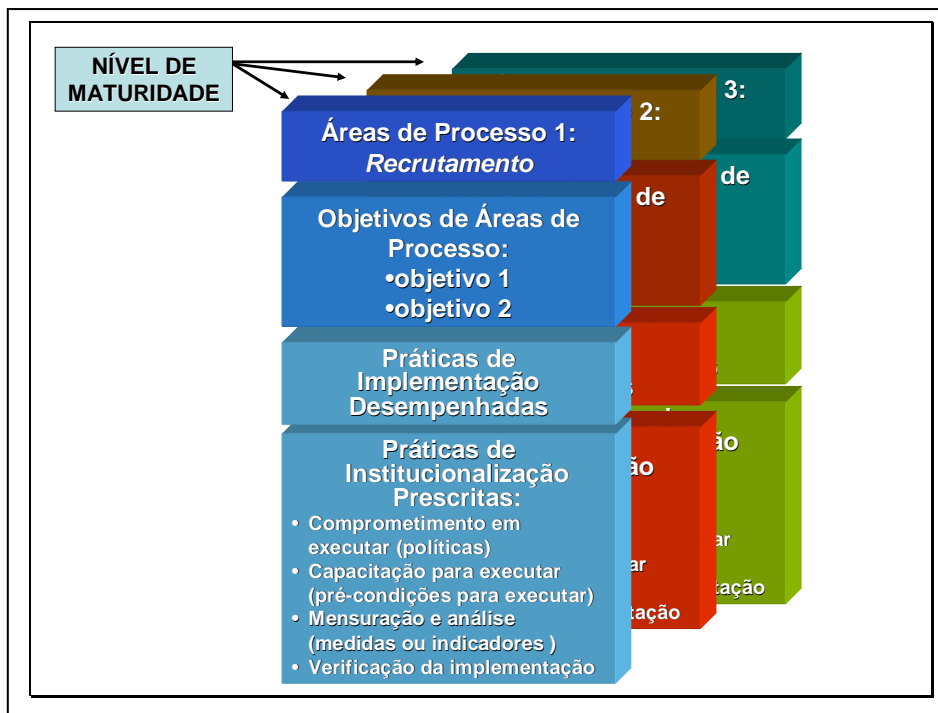


Figura 5 - Exemplo de arquitetura de um nível de maturidade do P-CMM  
Fonte: Adaptado de Curtis, Hefley e Miller (2001)

A matriz completa que descreve os objetivos e práticas de todas as áreas de processo do modelo P-CMM pode ser vista no Anexo A (p. 231), ao final deste texto.

No próximo item serão descritas as características que compõem cada um dos cinco



níveis de maturidade do *People capability maturity model*.

### 2.2.7 Níveis de maturidade do *People capability maturity model*

O P-CMM foi estruturado segundo uma sucessão de estágios que vão desde o nível 1 até o nível 5, como pode ser visualizado na Figura 6:

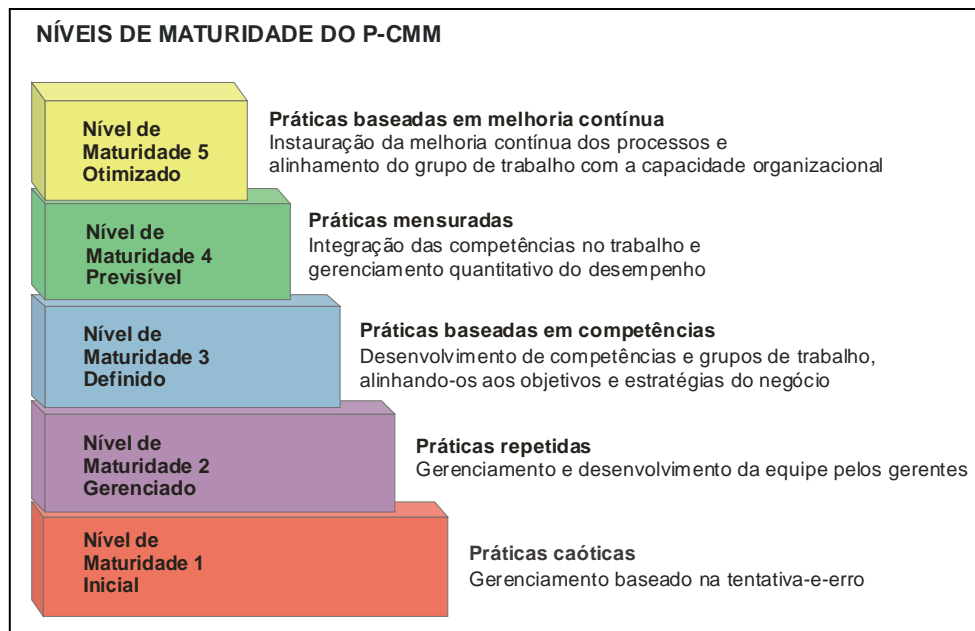


Figura 6 - Níveis de maturidade do *People capability maturity model*  
Fonte: Adaptado de Curtis, Hefley e Miller (2001)

Os níveis de maturidade definidos pelo P-CMM podem ser assim caracterizados:

a) A organização nível 1 - Inicial

As organizações que estão no nível inicial de maturidade, usualmente, apresentam dificuldades em reter indivíduos talentosos. São organizações imaturas e pobremente equipadas para responder à escassez de talentos, utilizando nada mais do que “slogans” e frases de persuasão de reduzida influência na força de trabalho. As práticas de trabalho nestas organizações podem ser frequentemente consideradas caóticas e inconsistentes. Em algumas áreas a organização não tem práticas de trabalho definidas e em outras não tem treinado os indivíduos responsáveis por executar as práticas existentes. Estas organizações, tipicamente, apresentam quatro características:

- inconsistência em executar as práticas existentes;
- falta de atribuição de responsabilidade;
- práticas seguindo certos “rituais”; e
- equipes sem envolvimento emocional.

Geralmente, os gerentes e supervisores nas organizações imaturas são mal preparados para executar suas responsabilidades de trabalho. Seu treinamento gerencial é difuso e, quando provido, tende a cobrir somente aquelas práticas de trabalho respaldadas na legislação. A organização pode, tipicamente, prover formulários para guiar as atividades de trabalho, como avaliação de desempenho. Entretanto, muito freqüentemente, pouca liderança ou treinamento são oferecidos para conduzir as atividades suportadas por estes formulários.

Tais organizações assumem implicitamente que a habilidade de gerenciamento é inata ou adquirida, a partir da observação de outros gerentes. Entretanto, se os gerentes são inconsistentes em gerenciar seu pessoal, novos gerentes irão aprender a partir de modelos inconsistentes. O gerenciamento de capacitação deve ser finalmente definido como uma competência como outra qualquer do conjunto de habilidades críticas requeridas pela organização.

Os programas de melhoria dirigidos pelo P-CMM são iniciados mais freqüentemente quando a organização depara com a escassez exacerbada de talentos, pela falta de capacidade em atrair ou reter os indivíduos talentosos. O primeiro passo na mudança deste estado é preparar gerentes para serem responsáveis pela capacitação e desenvolvimento de todos os subordinados diretos.

#### b) A organização nível 2 – Gerenciado

As práticas de trabalho implementadas no nível gerenciado estão focadas nas atividades no nível de unidades de trabalho. O primeiro passo a ser dado para a melhoria da capacitação da força de trabalho é preparar os gerentes para assumir as atividades de trabalho como as responsabilidades de alta prioridade para o seu emprego. Eles devem aceitar como responsabilidade pessoal o desenvolvimento e o desempenho de todos aqueles que executam um trabalho na sua unidade. As práticas implementadas neste nível de maturidade voltam-se para a atenção que os gerentes dão aos problemas no nível da unidade como: recrutamento, comprometimento da coordenação, provisão de recursos, gestão de desempenho, desenvolvimento de habilidades e tomadas de decisão sobre remuneração e compensação.

Construindo uma base sólida de práticas de trabalho, cada unidade provê uma estrutura sólida, na qual as mais sofisticadas práticas de trabalho podem ser implementadas nos níveis superiores de maturidade.

Se as pessoas são incapazes de executar o trabalho designado, as práticas de trabalho sofisticadas serão de pouco benefício para os indivíduos ou para a organização. Neste nível de maturidade, os gerentes são vigilantes para qualquer tipo de problema que prejudique o desempenho em suas unidades. Os problemas freqüentes que contribuem para que as pessoas

deixem de executar eficazmente suas atividades incluem:

- má distribuição do trabalho e das responsabilidades;
- distração ambiental;
- objetivos de desempenho e *feedback* obscuros ou ausentes;
- indivíduos sem conhecimentos ou habilidades relevantes para o negócio;
- comunicação ineficiente; e
- moral baixo.

Um dos primeiros benefícios que as organizações experimentam quando implementam as melhorias dirigidas pelo P-CMM é a redução da rotatividade voluntária. Neste nível de maturidade, o P-CMM direciona uma das mais freqüentes causas da rotatividade: um relacionamento “empobrecido” com a chefia. Quando os indivíduos começam a perceber que um ambiente de trabalho mais racional está surgindo em sua unidade, a motivação em permanecer na organização é aumentada. Quando suas necessidades de desenvolvimento são direcionadas, eles começam a perceber a organização como um veículo no qual podem alcançar seus objetivos individuais, especialmente àqueles relacionados à carreira.

#### c) A organização nível 3 - Definido

As organizações no nível definido percebem que, mesmo executando as práticas básicas de trabalho, existem inconsistências quanto ao modo como estas práticas são executadas pelas unidades e, também, poucas sinergias na organização, que perde oportunidades em padronizar as práticas de trabalho, porque o conhecimento comum e as habilidades necessárias para conduzir as atividades do negócio ainda não foram identificadas.

Neste nível, a organização constrói uma metodologia abrangente das competências de trabalho que estabelecem a sua arquitetura de trabalho. Cada competência de trabalho é um elemento desta arquitetura, e a dependência entre os processos baseados em competência descreve como estes elementos da arquitetura se interagem. Como resultado, a arquitetura da força de trabalho deve tornar-se um elemento do planejamento estratégico do negócio. As práticas de trabalho tornam-se mecanismos que facilitam o alinhamento contínuo de acordo com as mudanças nos objetivos do negócio. A arquitetura da força de trabalho da organização deve mudar gradualmente com as mudanças nas condições do negócio e ou tecnologias.

Uma cultura organizacional comum é desenvolvida de maneira que a organização consegue atingir o nível 3. Essa cultura deve ser construída com um entendimento comum dos conhecimentos e das habilidades necessárias para atingir os níveis superiores de desempenho

e a definição de processos baseados na competência que cada indivíduo executa. Desde que estas competências de trabalho são estratégicas para o negócio, a organização reforça esta importância desenvolvendo-as e recompensando-as. Como resultado, toda a força de trabalho começa a compartilhar a responsabilidade para desenvolver níveis mais elevados de capacitação das competências de trabalho da organização. As práticas de trabalho implementadas no nível 2 de maturidade são agora padronizadas e adaptadas para encorajar e recompensar o crescimento das competências de trabalho na organização.

d) A organização nível 4 – Previsível

A organização no nível previsível já estabeleceu uma metodologia para desenvolver seu trabalho. Neste nível, a organização gerencia e explora a capacitação criada pela metodologia de competências de trabalho, tornando-se agora capaz de gerenciar a capacitação e o desempenho, quantitativamente. Ela é capaz de prever a capacitação para executar o trabalho, porque pode quantificar a capacitação de sua força de trabalho e os processos baseados na competência que são utilizados para executar suas atividades. Além disso, para explorar as possibilidades abertas pela metodologia de competência, começa a gerenciar a sua capacitação quantitativamente. Em cada unidade ou grupo de trabalho, o desempenho dos processos baseados em competências, mais críticos para alcançar com sucesso os objetivos do negócio, são medidos. Essas medidas são usadas para estabelecer linhas-bases do desempenho dos processos que poderão ser utilizados para o gerenciamento dos processos, baseados em competência, fazendo o julgamento necessário para as ações corretivas. A criação e o uso destas linhas-bases e as medidas associadas são similares aos métodos pregados nos programas dos Seis Sigmas (*Six Sigmas*) de qualidade total. Embora as técnicas do Seis Sigmas possam ser usadas em qualquer nível de maturidade, a completa sofisticação desta abordagem é mais bem utilizada no nível 4.

A disponibilidade combinada das linhas-bases de capacitação de trabalho e dos processos de capacitação permite que o desempenho tanto da unidade quanto da organização se torne mais previsível.

O gerenciamento quantitativo implementado neste nível de maturidade provê o gerenciamento que melhor se enquadra para a tomada de decisões estratégicas, enquanto favorece a delegação de detalhes operacionais para todos que estão nos níveis organizacionais mais baixos.

e) A organização nível 5 – Otimizado

No nível otimizado, toda a organização está focada na melhoria contínua, promovida para a capacitação dos indivíduos e grupos de trabalhos, para o melhor desempenho dos

processos baseados em competência e para as práticas e atividades do trabalho. A organização usa os resultados das atividades do gerenciamento quantitativo estabelecido no nível 4 de maturidade para orientar as melhorias no nível 5.

As entradas para melhorias potenciais das práticas de trabalho surgem de várias fontes, que podem vir de lições aprendidas na criação de melhorias das atividades do trabalho em uma unidade, de sugestões dadas pela força de trabalho ou de resultados das atividades do gerenciamento quantitativo. A organização avalia continuamente as práticas de trabalho e tecnologias para identificar aquelas com potencial para contribuir para seus objetivos de melhoria. Dados sobre a efetividade das práticas de trabalho que emergiram das atividades de gerenciamento quantitativo são usados para analisar melhorias potenciais de desempenho das práticas inovadoras ou de mudanças propostas. Aquelas que demonstraram grande potencial para melhoria são identificadas e avaliadas em aplicações de teste. Se provarem eficiência, são desenvolvidas pela organização.

A capacitação do trabalho das organizações de nível 5 é melhorada continuamente. Esta melhoria acontece por meio de avanços incrementais nas práticas de trabalho existentes e da adoção de práticas inovadoras e tecnologias que podem ter impacto dramático. A cultura criada na organização, que rotineiramente trabalha neste nível, mostra que cada um esforça-se para melhorar sua própria capacitação e contribui para a melhoria de desempenho de todo o grupo, da unidade e da organização. As práticas de trabalho são aperfeiçoadas para suportar a cultura da excelência em desempenho.

No item seguinte, serão apresentados, brevemente, os benefícios propostos pelos autores do *People capability maturity model* na aplicação de seu modelo.

### **2.2.8** Benefícios propostos pelo *People capability maturity model*

Os principais benefícios em utilizar o P-CMM são:

- caracterizar a maturidade das práticas de trabalho;
- guiar um programa de desenvolvimento contínuo da força de trabalho;
- definir prioridades para ações imediatas;
- integrar o desenvolvimento da força de trabalho com a melhoria de processos;
- estabelecer a cultura da excelência profissional;
- diminuir a taxa de rotatividade de pessoal (*turnover*);
- aumentar a satisfação da força de trabalho;
- guiar o planejamento e implementação das atividades de melhoria;
- fornecer um padrão para a avaliação das práticas de trabalho.

Concluído esse breve relato dos benefícios propostos pela metodologia do *People capability maturity model*, apresenta-se no próximo item a descrição dos padrões de representação dos modelos CMM, os quais permitem a visualização da situação do nível de maturidade da organização como um todo ou de seus processos isoladamente.

### 2.2.9 Padrões de representação dos modelos CMM (representação *contínua* e *em estágios*)

Os modelos de maturidade da família CMM, entre eles o P-CMM, podem ser organizados e considerados a partir de dois padrões de representação das áreas de processo: o padrão *contínuo* e o padrão *em estágios* (CEPEDA, 2006; SHRUM, 1999).

Estruturalmente, ambas as formas de representação são similares, entretanto cada uma dela permite avaliações diferentes das organizações.

No padrão de *representação contínua*, os componentes básicos a serem considerados na avaliação são as *áreas de processo*. Em cada *área de processo* existem objetivos específicos, que são implementados por meio de práticas específicas, assim como objetivos genéricos, que são implementados por práticas genéricas. Os objetivos e práticas específicos são específicos a cada uma das áreas de processo individualmente, enquanto que os objetivos e práticas genéricos são aplicados a várias áreas de processo. Assim, para satisfazer, por exemplo, o nível 2 de maturidade em uma determinada área de processo, deve-se satisfazer a todos os objetivos e práticas, específicas e genéricas, atribuídas àquela determinada área de processo. Dessa forma, a representação contínua configura e demonstra mais facilmente o estado atual do grau de desenvolvimento ou nível de capacidade em que se encontra, individualmente, cada uma das áreas de processo, apontando o sentido da mudança por ela requerida. Nesse padrão de representação não está em foco o nível de maturidade da organização, mas sim o grau de desenvolvimento em cada um dos processos organizacionais isoladamente (CEPEDA, 2006; SHRUM, 1999).

No padrão de *representação em estágios*, os componentes básicos a serem considerados na avaliação são os *níveis de maturidade* da organização. Em cada *nível de maturidade* existem áreas de processo, que contêm objetivos, características comuns e práticas. Dessa forma, a representação em estágios predefine as exigências para cada área de processo requeridas para que a organização alcance cada um dos cinco níveis de maturidade estabelecidos. O foco da avaliação aqui se concentra em determinar que a organização cumpra todo um conjunto de objetivos e práticas relacionados aos agrupamentos de áreas de processo que compõem os níveis de maturidade (CEPEDA, 2006; SHRUM, 1999).

A principal diferença entre essas duas formas de representação está na definição do foco de avaliação da maturidade organizacional, de forma que:

- na representação contínua são considerados os níveis de capacidade da organização em cada área de processo; e
- na representação em estágios são considerados os cinco níveis de maturidade definidos pelo modelo.

Cepeda (2006) e Shrum (1999) afirmam que, como pontos relevantes relacionados a cada uma das formas de representação, observa-se que:

a) a representação contínua:

- possibilita maior flexibilidade na escolha e priorização das áreas de processo a serem melhoradas que melhor conduzem a organização ao atingimento de seus objetivos de negócio;
- possibilita maior visibilidade do aumento da melhoria em cada área de processo;
- facilita a percepção dos riscos específicos relativos a cada área de processo;
- permite que medidas de melhoria possam ser tomadas de forma mais rápida;
- leva em consideração que a implementação da melhoria nas diferentes áreas de processo podem ocorrer em velocidades diferentes;
- requer menor investimento de recursos amplos da organização; e
- possibilita ganhos rápidos na função, aumentando o retorno dos recursos aplicados na área de processo.

b) a representação em estágios:

- focaliza a melhoria do desempenho da organização como um todo;
- permite à empresa adotar uma linha de ação de melhoria predefinida;
- estabelece uma linha temporal que orienta o processo de melhoria da organização ao longo de sua história;
- introduz uma seqüência de melhorias desde as práticas mais fundamentais até as mais complexas;
- permite comparações com o desempenho de organizações similares;
- sumariza os resultados de melhoria esperados em uma forma visual simples, por meio da descrição dos níveis de maturidade predefinidos;
- possibilita a identificação das melhores práticas comuns a todas as áreas de processo na organização; e

- capacita a empresa a atuar segundo um plano geral de melhoria.

Um comparativo entre as duas representações pode ser vista na Figura 7:

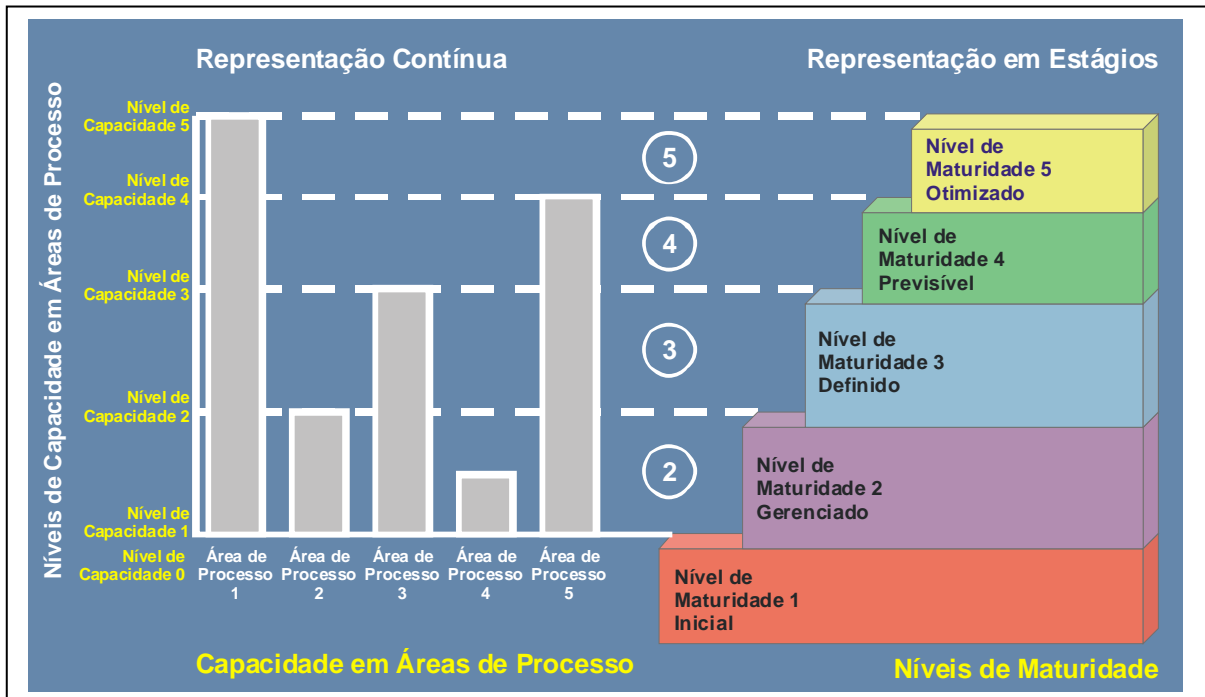


Figura 7 - Comparativo entre as representações *contínua* e *em estágios* do modelo P-CMM  
 Fonte: Adaptado de Cepeda (2006)

Ambas as formas de avaliação são úteis e relevantes. Idealmente, uma forma de análise das organizações com base em uma abordagem que considere as duas formas de representação conjuntamente seria a mais eficaz e completa, pois avaliaria tanto os processos isoladamente quanto o *status* geral da organização, permitindo uma visão ampla e aprofundada dos processos organizacionais.

Observa-se, portanto, que o modelo P-CMM fornece uma estrutura conceitual que prescreve um conjunto de práticas definidas que permitem uma evolução da gestão de pessoas na organização, por meio dos estágios crescentes da maturidade, até alcançar um nível de excelência, conduzindo a uma transformação em sua cultura. O P-CMM orienta, em cada nível de maturidade, a implantação de práticas consistentes para atrair, desenvolver, organizar, motivar e reter as pessoas, estabelecendo um sistema integrado de práticas, que amadurecem, por meio do crescente alinhamento com os objetivos do negócio, o desempenho e as mudanças de perfil da organização.

Ao se considerar as aplicações do P-CMM, observa-se que foram relatadas aplicações do modelo em empresas norte-americanas como Boeing, Lockheed Martin e BAE Systems,



além de empresas de *software* na Índia (CURTIS, HEFLEY & MILLER, 2003). A aplicação do P-CMM objetivava nessas organizações reduzir o excessivo *turnover* em seus quadros profissionais. O elevado índice de rotatividade de pessoal comprometia a capacidade técnica e fazia com que as empresas perdessem competências estratégicas e pessoal altamente qualificado. Segundo os autores, a redução do *turnover* foi significativa, especialmente entre as empresas indianas, as quais se tornaram as mais recentes empresas a ingressar nos níveis 4 e 5, segundo a classificação do P-CMM. Há também o relato de Vakaslahti (1997), que aplicou uma versão reduzida do P-CMM em pequenas empresas finlandesas na tentativa de desenvolver uma abordagem simplificada para uso integrado com outros processos gerenciais — como ações de planejamento estratégico — em organizações com recursos muito limitados. Seus resultados confirmaram que o uso sistemático do P-CMM, orientando as linhas de ação, melhorou significativamente o desempenho das pequenas empresas.

Os órgãos governamentais norte-americanos de âmbito federal estão adotando o modelo P-CMM como guia das ações administrativas para gerenciar e desenvolver seus quadros profissionais (CURTIS, HEFLEY & MILLER, 2003). O próprio Governo Federal brasileiro já vem adotando o modelo básico CMM como guia para selecionar empresas de *software*, prestadoras de serviço e, também, para determinar padrões de qualidade em projetos de desenvolvimento de *software* patrocinados pelo Governo Federal brasileiro (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2006).

Buscou-se, neste capítulo, definir as bases teóricas desta pesquisa, partindo da premissa de que estudar e identificar as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa na realidade organizacional atual, vista sob o ponto de vista dos profissionais de recursos humanos ou gestão de pessoas, permitirá compreender as implicações dessa mudança de paradigma e do processo de transformação (ou não) do modelo tradicional de treinamento (saber fazer) em educação continuada e no nível de maturidade dos processos de gestão de pessoas nas organizações. Tal procedimento permitirá verificar se há uma relação significativa entre as práticas de treinamento — especialmente aquelas que visam à melhoria contínua da capacitação e da habilidade das pessoas — com o aumento da capacidade organizacional em gerenciar, estimular e capacitar, cada vez mais, a gestão das pessoas, tornando a organização mais apta e mais pronta para enfrentar mudanças e se adaptar de forma rápida e adequada às exigências do mercado, valorizando efetivamente as pessoas no trabalho e elevando a organização a altos níveis de qualidade e capacidade.

No capítulo seguinte, serão apresentados os objetivos propostos para esta pesquisa.

### **3. OBJETIVOS**

São apresentados a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos propostos para essa pesquisa.

#### **3.1 Objetivo geral**

O objetivo geral proposto para essa pesquisa é identificar as relações entre o nível de maturidade organizacional em gestão de pessoas e as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação adotadas pelas organizações pesquisadas.

#### **3.2 Objetivos específicos:**

- Identificar o valor médio da pontuação referente à maturidade em gestão de pessoas das organizações, segundo a percepção dos respondentes;
- Identificar as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação adotadas pelas organizações pesquisadas, segundo a percepção dos respondentes;
- Compreender o poder de explicação do nível de maturidade a partir do modelo de avaliação de maturidade proposto por Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002), mediante a análise de sua composição estrutural;
- Compreender a influência das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação sobre a maturidade em gestão de pessoas, mediante a análise de sua composição estrutural.

No capítulo seguinte serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa.

## 4. MÉTODO

Descrevem-se aqui os procedimentos metodológicos utilizados na execução dessa pesquisa, tendo em vista os objetivos propostos e o tema objeto de estudo: as relações entre a maturidade em gestão de pessoas e as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações.

### 4.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como conclusiva descritiva, segundo Malhotra (2002). Quanto à estratégia, este é um estudo de natureza quantitativa, tratando-se de uma pesquisa do tipo *survey*, realizada a partir de uma amostra de profissionais de recursos humanos atuantes em empresas nacionais e multinacionais que operam no País.

A unidade de análise do estudo compõem-se do conjunto das empresas selecionadas (amostra intencional). A unidade de observação foi constituída por profissionais envolvidos no processo de gerência e direção de recursos humanos ou gestão de pessoas nas organizações investigadas.

O estudo foi viabilizado por meio de mensagens eletrônicas enviadas diretamente pelo autor da pesquisa às empresas, assim como por meio da divulgação e do apoio institucional de algumas organizações.

A Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) e a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento — seccional de Minas Gerais — (ABTD-MG), auxiliaram na composição da amostra, mediante o envio de *e-mails* aos seus associados.

Além dessas associações, a Impacser Serviços, a RH Consultoria Júnior – UFMG, o SEBRAE-MG e a Síntese Consultoria também auxiliaram na composição da amostra, mediante o envio de *e-mails* aos profissionais de recursos humanos de organizações de seu contato.

Inicialmente, foi analisada a literatura especializada. Segundo Vergara (2000) a pesquisa bibliográfica refere-se ao estudo sistematizado e desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, etc.

Pesquisou-se sobre o tema “modelos de maturidade”. O modelo proposto por Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002) foi utilizado como referência para a elaboração de um grupo de 79 perguntas, estruturadas em escala Likert de 1 a 5, conforme modelo original dos autores.

Quanto ao construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação*, pesquisou-se sobre o tema do “treinamento e desenvolvimento nas organizações”, assim como, sobre o tema da “educação corporativa”. Este estudo considerou as abordagens teóricas adotadas. Ao final, foi estruturado um conjunto de variáveis e indicadores de mensuração utilizados na elaboração de 31 perguntas em escala Likert (1975) de 1 a 5 relacionadas a este construto.

Adicionalmente, foram estruturadas 11 questões com o objetivo de traçar o perfil dos respondentes e caracterizar suas respectivas organizações.

#### 4.2 População e amostra de pesquisa

Para este estudo, os sujeitos selecionados foram os profissionais vinculados à área de administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas nas organizações selecionadas.

Para a definição do tamanho da amostra, foi estabelecido um erro amostral padrão de 5%, para um nível de segurança de 95% ( $Z = 1,96$ ), sendo considerada uma variabilidade amostral de 15%.

O valor da amostra, obtido pelo emprego fórmula de Barnett (1991), teve como resultado mínimo, para os padrões estatísticos acima definidos, um total de 207 respondentes para aplicação do instrumento de pesquisa. O cálculo efetuado está ilustrado a seguir:

Fórmula de Barnett (1991):

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{PQ} \left( \frac{d}{Z \frac{\alpha}{2}} \right)^2}$$

Em que

- $N$  = Total populacional
- $PQ$  = Variabilidade populacional
- $d$  = Margem de erro amostral
- $\alpha$  = Nível de significância
- $Z \alpha/2$  = Valor da tabela normal padrão (1,96)

O universo de profissionais de diversas organizações nacionais e multinacionais operando em todas regiões do País no momento em que foi realizado este trabalho estava em torno de 2.000, considerando apenas a área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas.

Assim, o cálculo da amostra foi realizado da seguinte forma:

Fórmula de Barnett (1991):

$$n = \frac{2000}{1 + \frac{2000 - 1}{0,15} \left( \frac{0,05}{1,96} \right)^2} \rightarrow 206,9 \cong 207 \text{ respondentes}$$

A amostra adequada, segundo Barnett (1991), seria de 207 respondentes. Como foram obtidos 241 casos válidos, essa exigência estatística foi plenamente atendida no trabalho.

Outro aspecto abordado no cálculo da amostra foram as condições para se fazer uso do método PLS. De acordo com Chin (1997), para se definir um tamanho mínimo amostral para o uso do PLS deve ser adotada uma das seguintes regras práticas: a) deverá ser dez vezes o número de variáveis observadas do construto constituído pelo maior número de indicadores, caracterizado sob uma perspectiva *formativa*; ou b) deverá ser dez vezes a quantidade de caminhos direcionados para um determinado construto do modelo estrutural. Assim:

- a) Construto constituído pelo maior número de indicadores: *maturidade em gestão de pessoas*. Número de indicadores do construto: 23. Cálculo da amostra: 23 vezes 10 = 230 respondentes;
- b) Quantidade de caminhos considerando o construto com o maior número de ligações: 7. Cálculo da amostra: 7 vezes 10 = 70 respondentes.

Ressalta-se que a escolha das organizações não foi aleatória, sendo considerados fatores tais como: rapidez e facilidade de acesso, diversidade da amostra e acesso ao número desejado de respondentes.

Foram utilizados como fontes de amostra diversas organizações que encaminharam a solicitação de participação na pesquisa a seus respectivos contatos. Assim, têm-se as seguintes organizações que foram utilizadas como canais institucionais de veiculação da pesquisa:

- Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) - responsável por 17,6% da composição da amostra, a partir de dezenove escritórios seccionais da ABRH Nacional, distribuídos pelas cinco regiões do Brasil mais o Distrito Federal;
- Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento — seccional de Minas Gerais (ABTD-MG) - responsável por 13,9% da composição da amostra, a partir

de um cadastro de profissionais de recursos humanos associados no Estado de Minas Gerais;

- Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA) - responsável por 6,2% da composição da amostra, a partir de um cadastro de empresas associadas em todo o território nacional;
- Impacser Serviços/Empresarial Recursos Humanos - responsável por 4,1% da composição da amostra, a partir de um cadastro de empresas no Estado de Minas Gerais;
- RH Consultoria Júnior – UFMG - responsável por 2,2% da composição da amostra, a partir de um cadastro de empresas no Estado de Minas Gerais.
- SEBRAE-MG - responsável por 3,8% da composição da amostra, a partir de um cadastro de empresas no Estado de Minas Gerais;
- Síntese Consultoria - responsável por 3,6% da composição da amostra, a partir de um cadastro de empresas no Estado de Minas Gerais;
- Contatos diretos - responsável por 48,6% da composição da amostra, a partir de um cadastro de empresas sediadas em todo o território brasileiro.

A composição da amostra, segundo os canais institucionais de divulgação utilizados, pode ser observado na Tabela 1:

**Tabela 1 - Composição da amostra segundo a entidade divulgadora utilizada**

<b>Entidade</b>	<b>Percentual</b>
Contatos pessoais	48,6
ABRH Nacional	17,6
ABTD-MG	13,9
ABIA	6,2
Impacser Serviços/Empresarial Recursos Humanos	4,1
SEBRAE-MG	3,8
Síntese Consultoria	3,6
RH Consultoria Jr. – UFMG	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

### 4.3 O instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho foi um questionário composto de questões mensuradas por meio de escalas do tipo Likert (1975), variando de 1 (um) a 5 (cinco), perfazendo um total de cinco pontos. Este instrumento pode ser visualizado no Apêndice A (p. 195). Ressalta-se que a opção por este instrumento de pesquisa foi fundamentada nos objetivos gerais e específicos do trabalho, além de constituir-se em um

instrumento capaz de atingir, simultaneamente, um grande número de respondentes (profissionais da área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas) e de organizações localizadas em vários Estados do País, produzindo respostas com maiores possibilidades de comparação e uniformidade da amostra.

O instrumento eletrônico de coleta de dados foi construído utilizando a linguagem PHP<sup>5</sup> e banco de dados MySQL.<sup>6</sup> O mecanismo considerou a existência de perguntas com itens de seleção (*radio box*), assim como perguntas com a resposta via caixa de seleção (*combo box*). Finalizada a estruturação do questionário, selecionou-se um provedor de acesso à *Internet* para disponibilizar o instrumento em um endereço eletrônico para acesso dos respondentes.

Após a estruturação, o instrumento passou por uma avaliação prévia, que, segundo Easterby-Smith *et al.* (1999), permite verificar, antecipadamente: a) se as questões elaboradas estão em um nível adequado de compreensão por parte dos respondentes; b) se a duração prevista para o preenchimento do instrumento está dentro dos padrões estabelecidos; c) se a seqüência de respostas do instrumento está bem estabelecida; d) se existem dúvidas sobre a natureza das questões. Esse tipo de avaliação pode, também, ser denominado “avaliação semântica do instrumento de pesquisa”.

A avaliação preliminar do instrumento foi realizada com três especialistas da área de Recursos Humanos nas organizações. Tratou-se da avaliação do questionário por meio da avaliação do instrumento pelos professores doutores Antônio Del Maestro Filho, do Núcleo de Estudos em Comportamento Organizacional do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (NECOM/UFMG), Zélia Miranda Kilimnik, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade FUMEC em Belo Horizonte, Lúcio Flávio Renault de Moraes, do Grupo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional (GEACO), da Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo-MG (UNIPEL) e Carlos Alberto Gonçalves, do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/UFMG). Os documentos de solicitação de validação do instrumento de pesquisa podem ser visualizados no Anexo B (p. 253).

Essa avaliação, denominada “avaliação por juízes”, teve por objetivo principal detectar se as questões e escalas foram concebidas de forma consistente e se possibilitariam a mensuração adequada das variáveis que compõem o instrumento. Após as análises dos

---

<sup>5</sup> PHP é uma linguagem baseada em *scripts* e um interpretador, que é livremente disponível em servidores WEB Linux. PHP, originalmente, deriva-se de *Personal Home Page Tools*, atualmente conhecido como um acrônimo para *PHP: Hypertext Preprocessor*.

<sup>6</sup> MySQL é um sistema gerenciador de banco de dados relacional baseado em SQL (*Structured Query Language*).

professores doutores, as suas recomendações foram acatadas e procedeu-se às devidas alterações de conteúdo e forma no instrumento. No item seguinte, a composição do instrumento de pesquisa é descrita com mais detalhes.

O questionário utilizado na pesquisa (disponível no Apêndice A, p. 195) foi composto de quatro partes, totalizando 121 questões, sendo que nas três primeiras partes as variáveis foram mensuradas por escalas tipo Likert (1975) de 1 (um) a 5 (cinco) e a última parte constituiu-se em um conjunto de informações categorizadas e prédefinidas que visavam traçar o perfil do conjunto dos respondentes e de suas organizações, requerendo dos respondentes a seleção dos itens mais apropriados às suas características e às características das respectivas empresas. Os conjuntos de variáveis contidos em cada parte ficaram assim distribuídos:

- **Parte 1:** práticas de gestão de pessoas. Contém itens que descrevem as práticas de gestão de pessoas adotadas nas organizações pesquisadas. As 65 questões desta parte têm o objetivo de mensurar, na percepção dos respondentes, o nível de implementação das práticas dos diferentes processos envolvidos na administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas das respectivas organizações em que trabalham.
- **Parte 2:** práticas de garantia de continuidade dos processos da gestão de pessoas. Compõe-se de itens que descrevem as práticas administrativas que asseguram que os profissionais envolvidos nas práticas de gestão de pessoas tenham o compromisso e capacidade técnica para exercerem suas funções, assim como descrevem medidas de mensuração e procedimentos de verificação dessas práticas. As 14 questões desta parte têm o objetivo de avaliar, na percepção dos respondentes, o nível de implementação das práticas de institucionalização e a garantia de continuidade das práticas dos diferentes processos envolvidos na Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos das respectivas organizações em que trabalham.
- **Parte 3:** práticas de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. Compõe-se de 31 questões que se referem às práticas de treinamento e desenvolvimento, assim como às práticas de educação corporativa adotadas nas respectivas organizações em que os respondentes exercem suas funções.
- **Parte 4:** perfil dos respondentes. Compõe-se de 11 questões que se referem às características dos respondentes, assim como de suas respectivas organizações, tais como, sexo, faixa etária, graduação, cargo ocupado, tempo na empresa, tempo no cargo atual, número de funcionários, setor econômico, natureza jurídica e atividade.



#### **4.4 Pré-teste do instrumento**

Primeiro, elaborou-se o instrumento, levando-se em consideração as ponderações do professor-orientador do trabalho, assim como as ponderações propostas pelos professores-juízes. Depois, realizou-se um pré-teste com o instrumento, que foi aplicado a uma amostra composta por um grupo de 30 respondentes oriundos de organizações atuantes em diversos segmentos. Após a aplicação aos 30 sujeitos de pré-teste, o instrumento foi ajustado e confirmado.

Com o tamanho da amostra estimado — 207 respondentes — e o instrumento de coleta validado, foi possível iniciar a coleta de dados.

#### **4.5 Coleta de dados**

Deu-se início à etapa de coleta de dados, a partir de contatos pessoais e telefônicos do autor deste trabalho com profissionais ligados à direção das várias organizações que apoiaram a pesquisa, expondo seus motivos e objetivos.

O autor desta pesquisa encaminhou um documento em seu nome, no de seu orientador e no do coordenador do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD), com a devida chancela deste, explicando os objetivos do trabalho aos respondentes e agradecendo antecipadamente a colaboração para a realização deste trabalho de natureza científica e acadêmica. Esse documento pode ser visualizado no Anexo C (p. 256).

O passo seguinte no processo de coleta de dados foi estabelecer com cada representante das organizações divulgadoras da pesquisa um cronograma de envio de cargas de *e-mails*, possibilitando o envio e re-envio da solicitação de participação na pesquisa aos profissionais de recursos humanos das respectivas organizações cadastradas.

Foi enviada também aos representantes das organizações divulgadoras da pesquisa uma carta convocatória de participação, dirigida aos respondentes, na qual estavam explícitos os objetivos da pesquisa, bem como a necessidade da colaboração dos profissionais, a ser remetida nos *e-mails* aos profissionais da área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas cadastrados, juntamente com o endereço eletrônico do questionário. A carta convocatória de participação na pesquisa pode ser visualizada no Anexo D (p. 257).

Ao dar-se início ao processo de coleta de dados, o instrumento de pesquisa foi disponibilizado no *website* na *Internet*, permitindo aos respondentes o acesso e o preenchimento *on-line*.

O endereço eletrônico do questionário foi encaminhado aos profissionais da área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas de empresas pertencentes a vários setores econômicos, a partir de uma lista predefinida, composta por nomes e endereços de *e-mail* de empresas cadastrados nas várias organizações que apoiaram esta pesquisa.

As organizações solicitaram aos respectivos profissionais da área de Recursos Humanos ou Gestão de pessoas de seu contato que acessassem o *website* — disponibilizado na *Internet*, por meio de um provedor de acesso — e preenchessem o questionário disponibilizado lá.

A coleta de dados ocorreu entre 22 de novembro de 2006 e 22 de janeiro de 2007. Esse processo obedeceu à composição da amostra previamente definida nos canais institucionais de divulgação. Dessa forma, o endereço eletrônico do questionário da pesquisa foi remetido pelas respectivas organizações aos seus contatos empresariais, conforme descrito a seguir:

- A ABRH Nacional enviou duas cargas de *e-mails*, nos meses de novembro e dezembro de 2006, para profissionais de recursos humanos associados aos escritórios seccionais localizados em vinte unidades da Federação;
- A ABTD-MG enviou três cargas de *e-mails*, nos meses de novembro, dezembro de 2006 e janeiro de 2007, para profissionais de recursos humanos associados no Estado de Minas Gerais;
- A ABIA enviou duas cargas de *e-mails*, nos meses de novembro, dezembro de 2006, para as empresas associadas estabelecidas em todo o território nacional;
- A Impacser Serviços/Empresarial Recursos Humanos enviou três cargas de *e-mails*, nos meses de novembro, dezembro de 2006 e janeiro de 2007, para empresas cadastradas no Estado de Minas Gerais;
- A RH Consultoria Jr. – UFMG enviou duas cargas de *e-mails*, nos meses de novembro, dezembro de 2006, para empresas de seu cadastro no Estado de Minas Gerais;
- O SEBRAE-MG enviou duas cargas de *e-mails*, nos meses de novembro, dezembro de 2006, para as empresas de seu cadastro no Estado de Minas Gerais;
- A Síntese Consultoria enviou duas cargas de *e-mails*, nos meses de novembro e dezembro de 2006, para profissionais de recursos humanos de seu cadastro no Estado de Minas Gerais;

- O próprio autor da pesquisa enviou seis cargas de *e-mails*, nos meses de novembro, dezembro de 2006 e janeiro de 2007, para empresas de seu cadastro em todo o território nacional.

Ao término do processo de coleta de dados, foi contemplada uma amostra final de 241 organizações respondentes, número superior ao tamanho calculado para a amostra mínima: 207 respondentes.

A partir do encerramento da coleta de dados, os dados registrados no provedor de acesso à *Internet* foram acessados, dando-se início ao processo de tratamento estatístico e análise dos resultados.

#### **4.6 Tratamento estatístico dos dados**

Os dados coletados por intermédio dos questionários digitais foram inicialmente tabulados no *software* de elaboração de planilhas eletrônicas da Microsoft — Excel —, com o objetivo de serem, posteriormente, processados por meio do *software* estatístico *Statistical package for the social sciences* (SPSS), disponível no Centro de Computação do CEPEAD/UFMG, sendo considerado um dos mais completos e objetivos *softwares* para a análise e tratamento estatístico de dados na área de ciências humanas.

Efetuada a tabulação inicial dos dados, passou-se à realização de uma análise exploratória, na qual se constatou que não havia na amostra pesquisada dados ausentes e nem *outliers* (univariados e multivariados), o que facilitou a análise estatística preliminar.

O passo seguinte do tratamento estatístico dos dados consistiu na utilização do *software* LVPLS (*Latent variables partial least squares*), que se caracteriza como uma técnica preditiva e se mostra adequada para a análise de relações entre mais de uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes. A opção de utilizar o método PLS para a estimação dos parâmetros do modelo estrutural deste trabalho justificou-se pelos seguintes aspectos:

- a) é um modelo de análise não-paramétrico, que trabalha com dados amostrais com elevados níveis de não-normalidade multivariada. Assim sendo, não necessita das premissas de normalidade e linearidade;
- b) utiliza a variância explicada ao invés da covariância, o que possibilita uma análise mais individualizada das variações (influências) de uma variável sobre outra;

- c) permite uma maior flexibilização quanto à distribuição amostral e tamanho da amostra (10 respondentes por caminho direcionado para o construto em estudo – *latent variable path*), o que garante maior consistência ou estabilidade dos resultados, considerando o tamanho da amostra;
- d) considera as variáveis latentes como combinações lineares das variáveis observadas, evitando a ocorrência de não-determinação dos modelos e possibilitando a definição exata dos escores dos componentes; e
- e) estima as variáveis latentes como agregados lineares ou componentes, englobando métodos de componentes principais e de correlação canônica, não havendo restrições quanto às características dos dados.

A etapa seguinte do processo de tratamento estatístico dos dados consistiu na aplicação de técnicas de análise multivariada, visando à análise e à validação das propriedades psicométricas das escalas propostas e utilizadas na pesquisa:

- análise fatorial exploratória e confirmatória para teste da dimensionalidade; e

esclarece que, quando ocorrem casos nessa situação pode-se optar por um dos três caminhos a seguir relatados:

- a) substituir os dados ausentes pelo valor da média;
- b) não utilizar os casos com dados ausentes em um ou dois indicadores, quando eles são tomados em pares (opção denominada “exclusão *pairwise*”); ou
- c) considerar apenas os casos que contêm dados válidos para todos os indicadores (opção denominada “exclusão *listwise*”).

Nesta pesquisa não foram identificados dados ausentes, não sendo, por isso, necessária a utilização de técnicas como a substituição de dados ausentes pela média, a exclusão *pairwise* ou a exclusão *listwise*.

#### **4.8 Análise de *outliers* uni e multivariados**

Não foram detectados *outliers* univariados e multivariados na análise estatística.

#### **4.9 Verificação do pressuposto da normalidade multivariada**

O passo seguinte da análise dos dados contemplou a verificação da normalidade univariada e multivariada da amostra, utilizando-se para isso o *teste de verificação de normalidade univariada (skewness)*. Os resultados desse teste comprovaram a não-normalidade univariada da amostra (ver a Tabela 5 do Apêndice B, p. 225). A normalidade univariada constitui pré-requisito para a verificação da normalidade multivariada dos dados. Como a amostra apresentou características de não-normalidade univariada, não foi necessário realizar o teste de normalidade multivariada.

A utilização do teste de verificação de normalidade univariada (*skewness*) reforçou a opção pela aplicação do *Latent variables partial least squares (LVPLS)* como método de estimação dos parâmetros do modelo, considerando-se suas características de flexibilização quanto à distribuição amostral e ao tamanho da amostra.

A seguir, apresenta-se a descrição do modelo teórico da pesquisa e suas variáveis.

#### **4.10 Modelo hipotético da pesquisa**

O modelo hipotético proposto para a pesquisa é composto de duas variáveis latentes ou construtos de segunda ordem: *maturidade em gestão de pessoas (MGP)* e *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação (PTDE)*, além de 23 indicadores de terceira ordem.

A representação esquemática do modelo hipotético é apresentada na Figura 8:

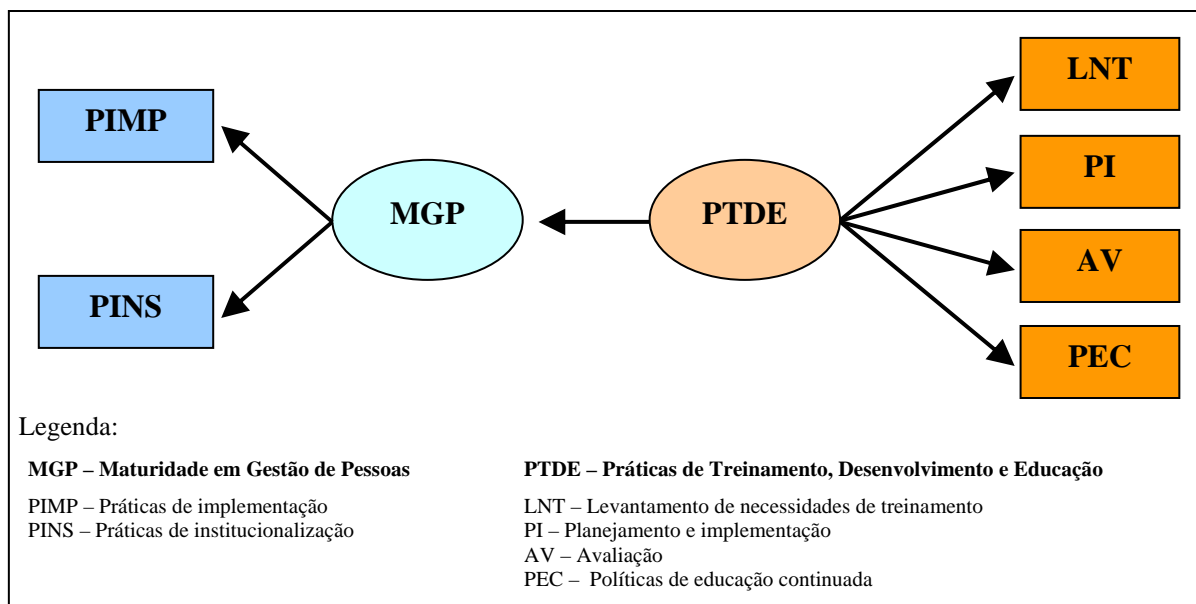


Figura 8 - Modelo hipotético da pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

O modelo hipotético da pesquisa foi elaborado a partir da análise da literatura existente sobre treinamento, desenvolvimento e educação corporativa. O primeiro construto, *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* (PTDE), foi concebido tendo como base as etapas clássicas do sistema de treinamento, composto pelos seguintes subsistemas: levantamento de necessidades de treinamento, planejamento, implementação e avaliação, mais as políticas de educação corporativa.

As variáveis consideradas para a composição do indicador *levantamento de necessidades de treinamento* (LNT) abrangeram aspectos relacionados à participação ativa do funcionário na definição das competências exigidas para o sucesso do negócio da organização, o estímulo à escolha dos eventos de treinamento de que os funcionários necessitam, o respeito às motivações e metas individuais, o estabelecimento de critérios transparentes para a priorização das necessidades, a divulgação de informações sobre os conteúdos dos programas, as aspirações pessoais, a formação de comunidades de aprendizagem e a projeção de necessidades futuras de treinamento entre outros.

As variáveis relativas aos indicadores *planejamento e implementação* (PI) e a *avaliação* (AV) contemplaram aspectos relacionados a: mídias disponibilizadas, situações de aprendizagem, aprendizagem colaborativa, capacidade dos instrutores, participação das chefias no planejamento dos programas, melhoria do desempenho no trabalho e respeito aos valores da organização entre outros. Quanto às variáveis relacionadas ao indicador às *políticas*

de educação corporativa (PEC), foram considerados aspectos que dizem respeito a: disponibilização dos cursos para o público externo, a integração de programas educacionais a projetos sociais, a preocupação com a escolarização dos funcionários, o desenvolvimento de programas de educação continuada, a disseminação e compartilhamento de conhecimentos na empresa, entre outros. A fundamentação teórica dessa parte do modelo hipotético foi baseada nos trabalhos de Eboli (2001 e 2002).

Para a seleção das variáveis para compor o construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) foi considerado o modelo teórico *People capability maturity model* (P-CMM), desenvolvido por Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002). Este modelo define dois conjuntos de práticas: *práticas de implementação* (PIMP) e *práticas de institucionalização* (PINS), que agrupam um total de 23 variáveis, ou indicadores, relacionadas aos processos de gestão de pessoas nas organizações, como se pode observar no Quadro 6:

**Quadro 6 - Componentes dos construtos do modelo hipotético**

Construto		Indicadores	Sigla
Práticas de treinamento, desenvolvimento e educação (PTDE)		Levantamento de necessidades de treinamento	LNT
		Planejamento e implementação	PI
		Avaliação de treinamento	AV
		Políticas de educação corporativa	PEC
Maturidade em gestão de pessoas (MGP)	Práticas de implementação (PIMP)	Provimento de pessoal	PP
		Comunicação e coordenação	CC
		Ambiente de trabalho	AT
		Gestão do desempenho	GD
		Treinamento e desenvolvimento	TD
		Remuneração	RM
		Análise de competências	AC
		Planejamento dos recursos humanos	PRH
		Desenvolvimento de competências	DC
		Desenvolvimento de carreiras	DCA
		Práticas Baseadas em competência	PBC
		Desenvolvimento de grupos de trabalho	DGT
		Cultura participativa	CP
		Integração de competências	IC
		Grupos autônomos de trabalho	GAT
		Ativos baseados em competência	ABC
		Gestão quantitativa do desempenho	GQD
		Gestão da capacidade organizacional	GCO
		Orientação e aconselhamento	OA
		Melhoria contínua da capacidade	MCC
	Alinhamento do desempenho organizacional	ADO	
	Inovação contínua dos recursos humanos	ICRH	
	Práticas de institucionalização (PINS)	Garantia de continuidade dos processos	GCP

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

A seção seguinte descreve os procedimentos adotados de análise dos componentes principais (*Principal component analysis* – PC) e na análise de fatoração dos eixos principais (*Principal axis factoring* – PAF). Também, apresenta os critérios adotados para a definição e composição das escalas utilizadas no trabalho.

#### **4.11 Procedimentos de análise fatorial e critérios adotados para composição das escalas**

Como afirmam Hair *et al.* (2006), a análise fatorial exploratória tem vários propósitos, dentre eles a aplicação como medida mais precisa da dimensionalidade das medições.

Nesse caso, os autores partem do pressuposto de que todas as variáveis constantes das medidas podem ser agrupadas em fatores que garantam a unidimensionalidade das variáveis latentes do modelo hipotético em estudo. Afirmam que a análise fatorial tem o objetivo específico de verificar se todos os indicadores constantes nas medições são realmente relevantes para o trabalho de pesquisa proposto. Eles destacam cinco maneiras para constatar a relevância dos indicadores:

- a) Verificação das correlações entre os indicadores. Os autores recomendam que haja um número significativo de correlações bivariadas com valores superiores a 0,30, o que indica a presença de indicadores relevantes, embora reconheçam que não existe uma regra objetiva que defina a expressividade destes indicadores;
- b) Constatação da relevância dos indicadores. Consiste em verificar a medida de adequação da amostra, obtida por intermédio do teste do KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), cujos valores estão contidos no intervalo entre 0 e 1 (0,00 e 1,00). Quanto mais próximo de 1,00 for 2D0.000646 TOLki2ncujos va0ec[(m)7.7-Tc0.0ueivo



Assim, considerando os aspectos abordados anteriormente, a validação das escalas dos construtos foi efetuada a partir da análise dos componentes principais (*Principal component analysis* – PC), com rotação *Oblimin*, cujo propósito foi compreender, inicialmente, o número de componentes da matriz, além de analisar sua multicolinearidade e fatorabilidade. Esta análise considerou também o tamanho da amostra, as intercorrelações entre as variáveis (acima de 0,30), a distribuição dos valores próprios (*eigenvalues*) no *scree plot*, o teste de esfericidade de Bartlett com  $p < 0,001$  (AIC) e, finalmente, a análise do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Para essas análises, foram considerados os 241 casos obtidos após o tratamento estatístico inicial dos dados e os 110 itens do questionário.

#### **4.12 Procedimentos para estimação dos parâmetros do modelo – Método PLS**

Quando se aborda o método de modelagem por equações estruturais, é necessário, inicialmente, apresentar alguns conceitos e razões para a utilização deste tipo de análise estatística. Essa abordagem multivariada é indicada quando se buscam a mensuração e a análise das relações entre construtos, bem como o entendimento da consistência interna das relações entre variáveis estabelecidas de acordo com um modelo conceitual teórico, como foi o caso do modelo hipotético inicial elaborado para este estudo.

Segundo Hair *et al.* (2006) a modelagem por equações estruturais (também conhecida como MEE) pode ser compreendida como um processo que combina análise fatorial, regressão múltipla, correlação canônica, e Manova, tendo origem nas técnicas de modelagem múltipla de equações aplicadas aos estudos de econometria, aliadas às técnicas de mensuração utilizadas em estudos das áreas de sociologia e psicologia.

De um lado, o foco ou objetivo principal deste tipo de modelagem está centrado nas relações existentes entre as denominadas “variáveis latentes” (ou “não observadas”), que são expressas pelos coeficientes de caminho (*path coefficients*). De outro lado, um modelo desenvolvido com a fundamentação da modelagem estrutural fornece uma base de sustentação para a análise das covariâncias entre as variáveis observadas que constituem aquelas chamadas “latentes”, e o modelo é representado por um sistema de equações matriciais, como afirmam Hox e Bechger (1998) e Nachtigall *et al.* (2003) traduzidos por Dias (2004). Para esses autores, os modelos de equações estruturais são compostos de um modelo estrutural propriamente dito (que representa as relações entre as variáveis latentes) e de modelos de mensuração (que expressam as relações entre as variáveis latentes e as observadas).

A representação gráfica desse tipo de modelagem é realizada por intermédio dos diagramas de caminho, que correspondem às setas que ligam as variáveis observadas ou

construtos (retângulos) às variáveis latentes (elipses), e essas, por sua vez, unem-se a outras latentes, que podem ser exógenas (não sofrem influenciam de nenhuma outra) ou endógenas (quando existe uma relação de predicação com outras variáveis latentes do modelo).

Após a definição das relações a serem testadas pelo modelo, segue-se a estimação dos parâmetros, possibilitando a identificação e interpretação das relações entre as variáveis.

Outro aspecto que merece destaque com relação ao método PLS está relacionado ao tamanho da amostra utilizada. Este foi um dos fatores determinantes para sua utilização neste trabalho. Esse método admite a utilização de um número pequeno de casos para a estimação dos parâmetros do modelo. O PLS permite a adoção de uma das seguintes regras práticas, quanto ao número de casos:

- a) Deverá ser *dez vezes* o número de variáveis observadas do construto constituído pelo *maior número de indicadores*, caracterizado sob uma perspectiva *formativa*;
- b) Deverá ser dez vezes a quantidade de caminhos direcionados para um determinado construto do modelo estrutural (CHIN, 1997).

No caso específico deste estudo, optou-se pelo método PLS para a estimação dos parâmetros do modelo hipotético, pelas razões a seguir apresentadas, sem considerar a disponibilidade de uso do *software*:

- a) a não-normalidade multivariada dos dados constituintes da amostra pesquisada, identificada por meio do teste de verificação da normalidade univariada;
- b) o tamanho da amostra analisada – 241 casos.

Dessa forma, o método PLS foi adotado quando da estimação dos parâmetros do modelo em estudo por atender aos dois requisitos anteriores. Com relação à primeira condição de utilização o modelo hipotético ajustado possui o construto *maturidade em gestão de pessoas*, constituído de dois indicadores, somando um conjunto de 23 variáveis. Esse é o construto que congrega o maior volume de variáveis do estudo. A regra prática pressupõe 10 observações para cada indicador, o que perfaz um total de 10 vezes 23 = 230 observações a comporem a amostra mínima. No caso deste trabalho, obtiveram-se 241 casos, o que atende plenamente à primeira regra de utilização do PLS.

No que se refere à segunda condição, isto é, dez vezes o número de caminhos ou *paths* direcionados para um determinado construto, pode-se considerar o construto *maturidade em gestão de pessoas* apresenta um caminho direcionado para si, o que implica um total de 10 vezes 1 = 10 observações. Se este teste for efetuado com um máximo de rigor possível e se se

considerar o número total de caminhos, ainda assim têm-se 10 vezes 7 caminhos (ou *paths*) = 70 observações.

Como a amostra selecionada foi de 241 observações válidas, o requisito também foi plenamente atendido ou cumprido. A Tabela 3 demonstra o atendimento dessas condições.

**Tabela 3 - Teste da amostra para utilização do LVPLS**

Requisito PLS	Amostra Mínima	Amostra Real	Diferença Absoluta	Diferença Relativa %	Condição
10 vezes o número de variáveis observadas para o construto com o maior número de indicadores	10 x 23 = 230 (MGP)	241	11	+ 4,56	Atendido
10 observações por caminho ( <i>path</i> )	10 x 7 = 70 ( <i>total paths</i> )	241	171	+ 70,95	Atendido

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação

Oportunamente, no item relativo à avaliação do modelo teórico, serão apresentadas e comentadas outras características e particularidades dessa técnica de modelagem. A seguir, é enunciada a hipótese formulada para este trabalho e prevista no modelo teórico.

#### 4.13 Hipótese

A hipótese apresentada a seguir (Quadro 7) tem por objetivo central cumprir o principal propósito deste trabalho, que consiste em identificar as relações entre o nível de maturidade organizacional em gestão de pessoas e as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação adotadas pelas organizações pesquisadas, tendo como fundamento o modelo teórico anteriormente apresentado. Como esta pesquisa se baseou no modelo de maturidade *People capability maturity model* (P-CMM) que é um modelo inédito e ainda não validado no País, buscou-se abordá-lo em uma perspectiva mais exploratória, sem ambicionar o alcance de uma compreensão conclusiva. Desta forma, foi formulada uma hipótese única, com base nos conceitos de Lakatos (1991, p. 26) e Good e Hatt (1973, p.25).

**Quadro 7 - Hipótese da pesquisa**

Hipótese	Descrição
H <sub>1</sub>	Há uma associação estatisticamente significativa entre os níveis de maturidade dos processos circunscritos à gestão de pessoas nas organizações e as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação adotadas pelas organizações pesquisadas.

Fonte: Elaborada pelo autor

O capítulo seguinte aborda, detalhadamente, as análises estatísticas e os resultados obtidos com os dados tabulados da pesquisa.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são apresentados, analisados e discutidos os dados obtidos na pesquisa, buscando-se organizá-los de forma a expressarem informações fidedignas para subsidiar as conclusões e recomendações estruturadas nas etapas seguintes deste trabalho.

### 5.1 Considerações iniciais

Para a análise dos dados, foram utilizados procedimentos de pesquisa quantitativa baseada em análise fatorial e estatística multivariada.

Foram, também, utilizados, como métodos de análise complementar, dados estatísticos descritivos para o levantamento do perfil dos respondentes e informações acessórias.

Inicialmente, buscou-se apresentar os dados de caracterização dos respondentes e de suas respectivas empresas, utilizando-se a estatística descritiva para tratar a amostra.

A primeira análise buscou utilizar a estatística descritiva para caracterizar o perfil dos profissionais respondentes, apresentando dados sobre a distribuição dos participantes segundo o sexo, a faixa etária, o tipo de graduação, o cargo ocupado, o tempo de serviço no cargo e o tempo de serviço na empresa.

### 5.2 Apresentação descritiva dos resultados

Apresentam-se aqui os dados descritivos dos respondentes da amostra, visando caracterizar tanto os respondentes quanto as respectivas organizações.

Com relação ao sexo dos participantes, observou-se uma distribuição de 74 participantes do sexo *masculino*, ou 30,7% do total da amostra; e 167 participantes do sexo *feminino*, ou 69,3% (ver Gráfico 1 do Apêndice B, p. 208).

Esses dados indicam a prevalência do sexo feminino entre os profissionais de recursos humanos nas empresas pesquisadas. Ocorreu uma diferença de 38,6% a favor das mulheres.

Em termos da distribuição dos participantes por faixa etária, pode-se constatar um número de 28 participantes na faixa etária que vai *até os 25 anos* de idade, ou 11,61%; na faixa dos *26 a 30 anos* de idade, de 48 participantes, ou 19,92%; na faixa dos *31 a 35 anos* de idade, de 45 participantes, ou 18,67%; na faixa dos *36 a 40 anos* de idade, de 33 participantes, ou 13,70%; na faixa dos *41 a 45 anos* de idade, de 35 participantes, ou 14,52%. Finalmente, na faixa etária *acima dos 45 anos* de idade, constatou-se a ocorrência de 52 participantes, correspondendo a um percentual de 21,58%.

De forma geral, observa-se nessa distribuição por faixa etária a prevalência de pessoas com mais de 45 anos de idade, o que aponta para um perfil de profissionais de idade mais avançada e com mais experiência. Entretanto, observa-se que as idades que compõem o maior número de participantes compreende as faixas que abrigam o intervalo de 26 a 35 anos de idade (26-30 e 31-35 anos), o que demonstra que a maioria dos profissionais (38,59%) está localizada na faixa dos 26 a 35 anos de idade (ver Gráfico 2 do Apêndice B, p. 208), indicando a prevalência de profissionais com média experiência profissional.

Os respondentes foram pesquisados quanto à sua graduação, a partir de uma constatação prévia daquelas formações tradicionalmente encontradas entre os profissionais que atuam na área de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos. Cabe ressaltar que formações nos diversos ramos da Engenharia foram consideradas, para os fins desta pesquisa, apenas sob a designação genérica “Engenharia”.

Quanto à graduação dos respondentes, constatou-se 73 participantes com formação em *Administração*, ou 30,29%; em *Ciências Contábeis*, 12 participantes, ou 4,98%; em *Comunicação*, 11 participantes, ou 4,57%; em *Direito*, 3 participantes, ou 1,24%; em *Economia*, 4 participantes, ou 1,66%; em *Engenharia*, 11 participantes, ou 4,57%; em *Pedagogia*, 9 participantes, ou 3,73%; em *Psicologia*, 79 participantes, ou 32,78%; e finalmente, em outro tipo de formação, 39 participantes, ou 16,18%.

Não foram encontradas as formações em *Geografia*, *Medicina* ou *Sociologia*.

De forma geral, observa-se nessa distribuição quanto à graduação a prevalência de *Administração* e *Psicologia*, formações essas tradicionalmente relacionadas com a área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas (ver Gráfico 3 do Apêndice B, p. 209).

Com relação à distribuição dos participantes por cargo ocupado na empresa, constatou-se o número de 3 participantes ocupando o cargo de *presidente*, ou 1,24%; de *diretor/superintendente*, de 21 participantes, ou 8,71%; de *gerente*, de 49 participantes, ou 20,33%; de *analista/especialista*, de 68 participantes, ou 28,22%; de *chefe de seção*, de 13 participantes, ou 5,40%; de *supervisor*, de 20 participantes, ou 8,30%; de *assistente*, de 21 participantes, ou 8,71%; de *conselheiro/assessor*, de 3 participantes, ou 1,24%; de *profissional liberal/autônomo*, de 15 participantes, ou 6,23%; e, finalmente, de outro cargo, de 28 participantes, ou 11,62%.

De forma geral, observa-se nessa distribuição por cargo ocupado a prevalência dos cargos de *analista/especialista* e *gerente* (ver Gráfico 4 do Apêndice B, p. 209).

Em termos da distribuição dos participantes por tempo de permanência no atual cargo, pôde-se constatar um número de 30 participantes para a faixa de *menos de 1 ano* de

permanência no atual cargo, ou 12,45%; para a faixa de *1 a 5 anos*, de 120 participantes, ou 49,80%; para a faixa dos *6 a 10 anos*, de 33 participantes, ou 13,69%; para a faixa *dos 11 a 15 anos*, de 21 participantes, ou 8,71%; para a faixa dos *16 a 20 anos*, de 19 participantes, ou 7,88%; e, finalmente, na faixa *acima dos 20 anos*, de 18 participantes, ou 7,47% (ver Gráfico 5 do Apêndice B, p. 210).

De forma geral, observa-se nessa distribuição quanto ao tempo de permanência dos participantes da pesquisa no atual cargo a prevalência significativa (62,25%) do período de tempo de *até 5 anos*, o que sugere um tempo de atuação relativamente curto dos profissionais de recursos humanos no atual cargo.

Em termos de distribuição dos participantes por período de tempo de trabalho na atual empresa, pôde-se constatar na faixa de *menos de um ano* a presença de 42 participantes, ou 17,43% do total; na faixa de *1 a 5 anos*, de 111 participantes, ou 46,06%; na faixa dos *6 a 10 anos*, de 32 participantes, ou 13,28%; na faixa dos *11 a 15 anos*, de 19 participantes, ou 7,88%; na faixa dos *16 a 20 anos*, de 20 participantes, ou 8,30%; e, finalmente, na faixa *acima dos 20 anos*, de 17 participantes, ou 7,05%.

De forma geral, observa-se nessa distribuição quanto ao tempo de trabalho dos participantes da pesquisa na atual empresa a prevalência significativa (63,49%) do período de *até 5 anos* de trabalho na atual empresa, o que sugere que uma parcela dos respondentes apresenta pouca experiência na atual empresa (ver Gráfico 6 do Apêndice B, p. 210).

Ao se analisar comparativamente o tempo de trabalho no cargo atual e o tempo de trabalho na organização dos respondentes da amostra, constata-se uma similitude significativa entre os dois padrões de tempo.

Foram observados 30 participantes no período de *menos de 1 ano* de permanência no atual cargo, ou 12,45% do total e 42 participantes no período de *menos de 1 ano de trabalho* na atual empresa, ou 17,43% do total. Na faixa de *1 a 5 anos de permanência* no atual cargo, constatou-se a ocorrência de 120 participantes, ou 49,80% e, por outro lado, 111 participantes com tempo *de trabalho* na atual empresa nessa mesma faixa, ou 46,06% do total. Na faixa dos *6 a 10 anos de permanência* no atual cargo, constatou-se a ocorrência de 33 participantes, ou 13,69% do total e 32 participantes com tempo *de trabalho* na atual empresa nessa mesma faixa, ou 13,28% do total. Na faixa *dos 11 a 15 anos de permanência* no atual cargo, constatou-se a ocorrência de 21 participantes, ou 8,71% do total da amostra e 19 participantes com tempo *de trabalho* na atual empresa nessa mesma faixa, ou 7,88% do total da amostra. Na faixa dos *16 a 20 anos de permanência* no atual cargo, constatou-se a ocorrência de 19 participantes, ou 7,88% do total e 20 participantes com tempo *de trabalho* na atual empresa

nessa mesma faixa, ou 8,30% do total. Na faixa *acima dos 20 anos de permanência* no atual cargo, constatou-se a ocorrência de 18 participantes, ou 7,47% do total da amostra e 17 participantes com tempo *de trabalho* na atual empresa nessa mesma faixa, ou 7,05% do total da amostra (ver Gráfico 7 do Apêndice B, p. 211).

Observa-se que o maior percentual de respondentes quanto ao tempo na organização e ao tempo no atual cargo concentra-se na faixa de *até 5 anos*. Isso aponta, por um lado, para um perfil de profissionais com tempos no atual cargo e na atual empresa relativamente curtos. Além disso, tal tendência pode indicar um nível de rotatividade mais elevado nas empresas, não permitindo que uma parcela de profissionais prossiga em uma carreira mais perene e permaneça por mais tempo na empresa. Por outro lado, os respondentes, de modo geral, mencionaram períodos de tempo de trabalho na empresa similares aos períodos de tempo no atual cargo, sugerindo reduzida variabilidade ou rotação nos cargos ocupados na organização.

Após a caracterização dos respondentes, foram, em seguida, identificados os dados relativos à caracterização das organizações participantes, utilizando-se também a estatística descritiva para apresentar as informações dessas organizações, tais como: número de funcionários, natureza jurídica, setor econômico de atuação e atividade principal.

Quanto ao número de funcionários, pôde-se constatar a presença de 61 empresas, ou 25,31% que possuem *até 100 funcionários*; com *101 a 200 funcionários*, observou-se 31 empresas, ou 12,86%; com *201 a 300 funcionários*, constatou-se 16 empresas, ou 6,64%; com *301 a 500 funcionários*, constatou-se 26 empresas, ou 10,79%; com *501 a 1.000 funcionários*, constatou-se 24 empresas, ou 9,96%; e, finalmente, com *mais de 1.000 funcionários*, constatou-se 83 empresas, ou 34,44% do total da amostra da pesquisa.

Observa-se nessa distribuição das empresas por número de funcionários a prevalência daquelas que possuem *mais de 1.000 funcionários*. Observa-se, também, que 44,40% das empresas possuem *mais de 500 funcionários* (ver Gráfico 8 do Apêndice B, p. 211).

Na distribuição da amostra quanto à natureza jurídica, constatou-se 143 empresas na categoria *empresa privada nacional*, ou 59,33%; na categoria *empresa privada multinacional*, 34 empresas, ou 14,11%; na categoria *empresa pública*, 32 empresas, ou 13,28%; na categoria *empresa de capital misto*, 21 empresas, ou 8,71%; e, na categoria *organização não governamental*, 11 empresas, ou 4,57% (ver Gráfico 9 do Apêndice B, p. 212).

De forma geral, observa-se nessa distribuição das empresas participantes segundo sua natureza jurídica, a prevalência de empresas categorizadas como *empresa privada nacional*.

Quanto à distribuição da amostra por setor de atuação, pôde-se constatar 3 empresas no *setor agrícola*, ou 1,24%; no *setor industrial*, 66 empresas, ou 27,39%; no *setor comercial*,

25 empresas, ou 10,37%; no *setor de serviços*, 98 empresas ou 40,67%; no *setor de educação e pesquisa*, 21 empresas, ou 8,71%; no *setor de filantropia*, 2 empresas, ou 0,83%; em *outros setores* 26 empresas, ou 10,79% do total da amostra (ver Gráfico 10 do Apêndice B, p. 212).

Observa-se nessa distribuição a prevalência de empresas classificadas no *setor de serviços*, seguida pelo *setor industrial*.

A Tabela 4 abaixo apresenta um resumo das características da amostra pesquisada.

**Tabela 4 - Resumo das principais características da amostra**

Variáveis			Ocorrências		Variáveis			Ocorrências	
Sexo			F	%	Graduação			F	%
Feminino			167	69,30	Administração			73	30,29
Masculino			74	30,70	Ciências Contábeis			12	4,98
<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>	Comunicação			11	4,57
<b>Faixas etárias</b>			<b>F</b>	<b>%</b>	Direito			3	1,24
Até 25 anos			28	11,61	Economia			4	1,66
De 26 a 30 anos			48	19,92	Engenharia			11	4,57
De 31 a 35 anos			45	18,67	Geografia			0	0
De 36 a 40 anos			33	13,70	Medicina			0	0
De 41 a 45 anos			35	14,52	Pedagogia			9	3,73
Mais de 45 anos			52	21,58	Psicologia			79	32,78
<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>	Sociologia			0	0
<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>	Outra			39	16,18
<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>
Tempo no cargo			F	%	Cargos			F	%
Há menos de 1 ano			30	12,45	Presidente			3	1,24
De 1 a 5 anos			120	49,80	Diretor/Superintendente			21	8,71
De 6 a 10 anos			33	13,69	Gerente			49	20,33
De 11 a 15 anos			21	8,71	Analista/Especialista			68	28,22
De 16 a 20 anos			19	7,88	Chefe de Seção			13	5,40
Mais de 20 anos			18	7,47	Supervisor			20	8,30
<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>	Assistente			21	8,71
<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>	Conselheiro/Assessor			3	1,24
<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>	Profissional Liberal/Autônomo			15	6,23
<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>	Outro			28	11,62
<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>
Tempo de trabalho			F	%	Número de funcionários			F	%
Há menos de 1 ano			42	17,43	Possui até 100 funcionários			61	25,31
De 1 a 5 anos			111	46,06	Possui entre 101 e 200 funcionários			31	12,86
De 6 a 10 anos			32	13,28	Possui entre 201 e 300 funcionários			16	6,64
De 11 a 15 anos			19	7,88	Possui entre 301 e 500 funcionários			26	10,79
De 16 a 20 anos			20	8,30	Possui entre 501 e 1.000 funcionários			24	9,96
Mais de 20 anos			17	7,05	Possui mais de 1.000 funcionários			83	34,44
<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>
Setor de atuação			F	%	Natureza jurídica			F	%
Agrícola			3	1,24	Empresa privada nacional			143	59,33
Industrial			66	27,39	Empresa privada multinacional			34	14,11
Comercial			25	10,37	Empresa pública			32	13,28
Serviços			98	40,67	Empresa de capital misto			21	8,71
Educação e pesquisa			21	8,71	Organização não-governamental			11	4,57
Filantropia			2	0,83	<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>
Outro			26	10,79	<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>			<b>241</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa



Com relação à distribuição da amostra segundo sua atividade principal, pôde-se constatar a presença de apenas uma empresa em relação às seguintes atividades: *atividades imobiliárias, compras, indústria de extração vegetal, indústria gráfica, organização internacional, planejamento, produção/distribuição de eletricidade e telecomunicações*. Cada uma dessas empresas corresponde ao percentual

focos e tipos dessas iniciativas por elas priorizados. Trata-se de tentar conhecer as escolhas preferenciais adotadas pelas empresas na tentativa de melhorarem seu desempenho. Assim, utilizou-se estatística descritiva para apresentar os dados relativos a tais iniciativas organizacionais.

Observa-se que 12 empresas adotaram os *círculos de controle da qualidade*, ou 4,98% do total da amostra; 16 empresas adotaram programas de *coaching ou mentoring*, ou 6,64%; 3 empresas adotaram o *controle de estresse*, ou 1,24%; 1 empresa adotou o *downsizing*, ou 0,42%; 3 empresas adotaram o *enriquecimento de cargos*, ou 1,24%; 10 empresas adotaram a *estruturação em unidades de negócio*, ou 4,15%; 5 empresas adotaram *gestão baseada em tecnologia de informação*, ou 2,07%; 10 empresas adotaram a *gestão do conhecimento*, ou 4,15%; 22 empresas adotaram a *gestão por competências*, ou 9,12%; 19 empresas adotaram *programas de motivação dos funcionários*, ou 7,88%; 10 empresas adotaram *programas de qualidade de vida no trabalho*, ou 4,15%; 13 empresas adotaram *programas de qualidade total*, ou 5,40%; 15 empresas adotaram *reengenharia de processos*, ou 6,23%; 4 empresas adotaram *programas de reestruturação organizacional*, ou 1,66%; 26 empresas adotaram *programas de remuneração por resultados*, ou 10,79%; 4 empresas adotaram *sistemas integrados de gestão (ERPs)*, ou 1,66%; 13 empresas adotaram *terceirização de processos*, ou 5,40%; 4 empresas adotaram o *trabalho em células*, ou 1,66%; 18 empresas adotaram *outro* programa ou inovação organizacional não mencionado anteriormente, ou 7,47%; e finalmente, 33 empresas não adotaram *nenhum* programa ou inovação nos últimos dois anos, ou 13,69% do total da amostra pesquisada (ver Gráfico 12 do Apêndice B, p. 213).

Observa-se nessa distribuição das iniciativas de inovação organizacional a prevalência de escolha das empresas da amostra pelo item *remuneração por resultados*, seguido por *gestão por competências*.

De forma geral, os dados acima apontam a utilização de vários tipos de programas ou inovações organizacionais que, ora enfocam a melhoria de processos, tais como a qualidade total e a reengenharia de processos, entre outros, ora enfocam ações de impacto no comportamento dos indivíduos, buscando estimular sua produtividade, tais como os programas de motivação de funcionários e a qualidade de vida no trabalho, entre outros. De outro lado constata-se a priorização das iniciativas de obtenção de resultados dos indivíduos, assim como, para o enfoque estratégico do conhecimento, desenvolvendo capacidades organizacionais com foco no longo prazo, como é o caso da *remuneração por resultados* e a *gestão por competências*, os itens mais mencionados pelos respondentes.

A Tabela 5 abaixo apresenta um resumo dos dados discutidos nessa seção.

**Tabela 5 - Resumo das principais características da amostra – Atividades principais e programas organizacionais adotados nos últimos dois anos**

Variáveis	Ocorrências		Variáveis	Ocorrências	
	F	%		F	%
<b>Atividade</b>			<b>Programa organizacional</b>		
Consultoria e assessoria	23	9,55	Remuneração por resultados	26	10,79
Administração pública	21	8,71	Gestão por competências	22	9,12
Comércio, vendas e consórcios	21	8,71	Programas de motivação dos funcionários	19	7,88
Educação e pesquisa	17	7,05	<i>Coaching / Mentoring</i>	16	6,64
Indústria de manufatura e transformação	14	5,82	Reengenharia de processos	15	6,23
Informática, <i>software</i> e sistemas de informação	12	4,98	Qualidade total	13	5,40
Serviços de saúde e psicologia	10	4,15	Terceirização de processos	13	5,40
Comunicação e publicidade	8	3,32	Círculos de controle da qualidade	12	4,98
Engenharia	7	2,90	Estruturação em unidade de negócios	10	4,15
Finanças, crédito, investimentos e seguros	7	2,90	Gestão do conhecimento	10	4,15
Indústria de máquinas e equipamentos	7	2,90	Qualidade de vida no trabalho	10	4,15
Indústria de extração mineral	6	2,49	Gestão baseada em tecnologia de informação	5	2,07
Indústria automobilística	5	2,07	Reestruturação organizacional	4	1,66
Indústria de componentes eletrônicos	5	2,07	Sistemas integrados de gestão (ERPs)	4	1,66
Serviços de limpeza, lavanderia e conservação	5	2,07	Trabalho em células	4	1,66
Agricultura e pecuária	4	1,66	Controle de estresse	3	1,24
Distribuição	3	1,24	Enriquecimento de cargos	3	1,24

predominância da adoção de programas organizacionais nos últimos dois anos relacionada à remuneração por resultados (10,79%), gestão por competências (9,12%) e programas de motivação dos funcionários (7,88%).

A análise da adoção de programas organizacionais nos últimos dois anos entre as diversas empresas participantes da pesquisa segundo o seu número de funcionários permitiu constatar algumas diferenças entre os subgrupos da amostra, como se descreve a seguir.

Entre as empresas com *mais de 1.000 funcionários* — que somam 83 organizações — identificou-se um total de 13 empresas (ou 15,66% do total das escolhas de programas organizacionais neste grupo) que adotaram *programas de motivação dos funcionários*; de 9 empresas (ou 10,84%) que adotaram *programas de remuneração por resultados*; de 8 empresas (ou 9,64%) que adotaram *terceirização de processos*; de 6 empresas (ou 7,23%) que adotaram *programas de remuneração por resultados*; de 6 empresas (ou 7,23%) que adotaram *programas de qualidade de vida no trabalho*; de 5 empresas (ou 6,02%) que adotaram *coaching* ou *mentoring*; de 4 empresas (ou 4,82%) que adotaram *gestão por competências*; de 4 empresas (ou 4,82%) que adotaram *reengenharia de processos*; de 3 empresas (ou 3,62%) que adotaram *círculos de controle da qualidade*; de 3 empresas (ou 3,62%) que adotaram *estruturação em unidades de negócio*; de 3 empresas (ou 3,62%) que adotaram *programas de qualidade total*; de 3 empresas (ou 3,62%) que adotaram *enriquecimento de cargos*; de 2 empresas (ou 2,41%) que adotaram *gestão baseada em tecnologia de informação*; de 2 empresas (ou 2,41%) que adotaram *sistemas integrados de gestão (ERPs)*; de 1 empresa (ou 1,20%) que adotou *controle de estresse*; e 1 empresa (ou 1,20%) que adotou *reestruturação organizacional*. Nenhuma delas adotou o *downsizing* e o *trabalho em células*. Finalmente, 2 empresas (ou 2,41%) informaram que adotaram *outro* programa organizacional não mencionado anteriormente e 9 empresas (ou 10,84%) não adotaram *nenhum* programa ou inovação nos últimos dois anos (ver Gráfico 13 do Apêndice B, p. 214).

Entre as empresas com *501 a 1.000 funcionários* — que somam 24 organizações — identificou-se um total de 5 empresas (ou 20,90% do total das escolhas nesse grupo) que adotaram *coaching* ou *mentoring*; de 5 empresas (ou 20,90%) que adotaram *programas de qualidade total*; de 2 empresas (ou 8,33%) que adotaram *programas de motivação dos funcionários*; de 2 empresas (ou 8,33%) que adotaram *programas de remuneração por resultados*; de 1 empresa (ou 4,15%) que adotou *estruturação em unidades de negócio*; de 1 empresa (ou 4,15%) que adotou *gestão baseada em tecnologia de informação*; de 1 empresa (ou 4,15%) que adotou *gestão do conhecimento*; de 1 empresa (ou 4,15%) que adotou *programas de qualidade de vida no*

trabalho; de 1 empresa (ou 4,15%) que adotou *programas de reestruturação organizacional*. Neste grupo, nenhuma empresa assinalou a adoção de *círculos de controle da qualidade, controle de estresse, downsizing, enriquecimento de cargos, reengenharia de processos, sistemas integrados de gestão (ERPs), terceirização de processos e trabalho em células*. Apenas 1 empresa (ou 4,15%) informou que adotou *outro* programa organizacional não mencionado anteriormente e 3 empresas (ou 12,49%) não adotaram *nenhum* programa ou inovação nos últimos dois anos (ver Gráfico 14 do Apêndice B, p. 214).

Entre as empresas com *301 a 500 funcionários* — que somam 26 organizações — identificou-se: 4 empresas (ou 15,39% do total das escolhas nesse grupo) que adotaram *gestão por competências*; 4 empresas (ou 15,39%) que adotaram *programas de remuneração por resultados*; 3 empresas (ou 11,54%) que adotaram *círculos de controle da qualidade*; 2 empresas (ou 7,70%) que adotaram *gestão do conhecimento*; 2 empresas (ou 7,70%) que adotaram *programas de qualidade total*; 2 empresas (ou 7,70%) que adotaram *reengenharia de processos*; 1 empresa (ou 3,84%) que adotou *coaching ou mentoring*; 1 empresa (ou 3,84%) que adotou *gestão baseada em tecnologia de informação*; 1 empresa (ou 3,84%) que adotou *programas de reestruturação organizacional*; 1 empresa (ou 3,84%) que adotou *sistemas integrados de gestão (ERPs)*; e 1 empresa (ou 3,84%) que adotou *trabalho em células*. Nenhuma empresa assinalou a adoção de *controle de estresse, downsizing, enriquecimento de cargos, estruturação em unidades de negócio, programas de motivação dos funcionários, programas de qualidade de vida no trabalho e terceirização de processos*. Apenas 1 empresa (ou 3,84%) informou que adotou *outro* programa organizacional não mencionado anteriormente e 3 empresas (11,54% do total desse grupo) não adotaram *nenhum* programa ou inovação nos últimos dois anos (ver Gráfico 15 do Apêndice B, p. 215).

No grupo das empresas com *201 a 300 funcionários* — que somam 16 organizações — identificou-se: 3 empresas (ou 18,75%) que adotaram *gestão por competências*; 2 empresas (ou 12,50%) que adotaram *programas de motivação dos funcionários*; 2 empresas (ou 12,50%) que adotaram *reengenharia de processos*; 2 empresas (ou 12,50%) que adotaram *programas de remuneração por resultados*; 1 empresa (ou 6,25%) que adotou *círculos de controle da qualidade*; 1 empresa (ou 6,25%) que adotou *gestão do conhecimento*; 1 empresa (ou 6,25%) que adotou *programas de qualidade total*, 1 empresa (ou 6,25%) que adotou *sistemas integrados de gestão (ERPs)*; 1 empresa (ou 6,25%) que adotou *terceirização de processos*. Nenhuma empresa adotou *coaching ou mentoring, controle de estresse, downsizing, enriquecimento de cargos, estruturação em unidades de negócio, gestão baseada em tecnologia de informação, programas de qualidade de vida no trabalho, programas de*

*reestruturação organizacional e trabalho em células*. Apenas 1 empresa (ou 6,25%) adotou outro programa organizacional não mencionado anteriormente e 1 empresa (ou 6,25%) não adotou *nenhum* programa nos últimos dois anos (ver Gráfico 16 do Apêndice B, p. 215).

No grupo das empresas com *101 a 200 funcionários* — que somam 31 organizações — identificou-se: 5 empresas (ou 16,12%) que adotaram *gestão por competências*; 4 empresas (ou 12,89%) que adotaram *programas de remuneração por resultados*; 2 empresas (ou 6,45%) que adotaram *círculos de controle da qualidade*; 2 empresas (ou 6,45%) que adotaram *programas de qualidade de vida no trabalho*; 2 empresas (ou 6,45%) que adotaram *reengenharia de processos*; 2 empresas (ou 6,45%) que adotaram *trabalho em células*; 1 empresa (ou 3,23%) que adotou *coaching ou mentoring*; 1 empresa (ou 3,23%) que adotou *controle de estresse*; 1 empresa (ou 3,23%) que adotou *enriquecimento de cargos*, 1 empresa (ou 3,23%) que adotou *estruturação em unidades de negócio*; 1 empresa (ou 3,23%) que adotou *programas de motivação dos funcionários*; 1 empresa (ou 3,23%) que adotou *programas de qualidade total*; 1 empresa (ou 3,23%) que adotou *programas de reestruturação organizacional*; 1 empresa (ou 3,23%) que adotou a *terceirização de processos*. Nenhuma empresa adotou *downsizing*, *gestão baseada em tecnologia de informação*, *gestão do conhecimento* e *sistemas integrados de gestão (ERPs)*. Duas empresas (ou 6,45%) adotaram outro programa organizacional não mencionado e 4 empresas (ou 12,90%) não adotaram *nenhum* programa (ver Gráfico 17 do Apêndice B, p. 216).

Entre as empresas com *até 100 funcionários* — que somam 61 organizações — identificou-se: 5 empresas (ou 8,20%) que adotaram *estruturação em unidades de negócio*; 5 empresas (ou 8,20%) que adotaram a *gestão por competências*; 5 empresas (ou 8,20%) que adotaram a *reengenharia de processos*; 5 empresas (ou 8,20%) que adotaram *programas de remuneração por resultados*; 4 empresas (ou 6,65%) que adotaram *coaching ou mentoring*; 3 empresas (ou 4,92%) que adotaram *círculos de controle da qualidade*; 3 empresas (ou 4,92%) que adotaram *terceirização de processos*; 1 empresa (ou 1,64%) que adotou *controle de estresse*; 1 empresa (ou 1,64%) que adotou *downsizing*; 1 empresa (ou 1,64%) que adotou *gestão baseada em tecnologia de informação*; 1 empresa (ou 1,64%) que adotou *programas de motivação dos funcionários*; 1 empresa (ou 1,64%) que adotou *programas de qualidade de vida no trabalho*; 1 empresa (ou 1,64%) que adotou *programas de qualidade total*; 1 empresa (ou 1,64%) que adotou *trabalho em células*. Nenhuma empresa adotou o *enriquecimento de cargos*, *gestão do conhecimento*, *programas de reestruturação organizacional* e *sistemas integrados de gestão (ERPs)*. Além do mais, 11 empresas (ou 18,03%) informaram que adotaram outro programa organizacional não mencionado anteriormente e 13 empresas (ou

21,30%) não adotaram *nenhum*

No indicador *comunicação e coordenação* (CC) a maioria dos respondentes (31,53%) assinalou a pontuação 4, indicando que as práticas relacionadas ao estabelecimento de procedimentos de comunicação adequados e oportunos no âmbito da empresa, assegurando que os funcionários tenham as capacidades para compartilhar a informação e coordenar eficientemente suas tarefas, já se encontram em um nível avançado de implementação em suas organizações. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item *comunicação e coordenação* (CC) pode ser visualizada na Tabela 7:

**Tabela 7 - Distribuição das respostas em relação à *comunicação e coordenação* (CC)**

<b>Comunicação e Coordenação – CC</b>										
Questão	1 Não implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	12	1,66	56	7,74	61	8,44	66	9,13	46	6,36
6	19	2,63	49	6,78	63	8,71	69	9,54	41	5,67
7	17	2,35	34	4,70	57	7,88	93	12,86	40	5,53
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>6,64</b>	<b>139</b>	<b>19,22</b>	<b>181</b>	<b>25,03</b>	<b>228</b>	<b>31,53</b>	<b>127</b>	<b>17,56</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao indicador *ambiente de trabalho* (AT) a maioria dos respondentes (35,27%) assinalou a pontuação 4, indicando que as práticas relacionadas ao estabelecimento e manutenção de condições físicas adequadas de funcionamento, assim como, ao fornecimento de recursos que permitam que indivíduos e grupos executem suas tarefas eficientemente e sem distrações, já se encontram em um nível avançado de implementação em suas organizações. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item *ambiente de trabalho* (AT) pode ser visualizada na Tabela 8:

**Tabela 8 - Distribuição das respostas em relação ao *ambiente de trabalho* (AT)**

<b>Ambiente de Trabalho - AT</b>										
Questão	1 Não implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8	8	1,66	24	4,98	51	10,58	77	15,97	81	16,80
9	13	2,70	29	6,02	67	13,90	93	19,30	39	8,10
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>4,36</b>	<b>53</b>	<b>11,00</b>	<b>118</b>	<b>24,48</b>	<b>170</b>	<b>35,27</b>	<b>120</b>	<b>24,90</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se o indicador *gestão do desempenho* (GD) a maioria dos respondentes (25,00%) assinalou a pontuação 4, indicando que as práticas relacionadas ao estabelecimento de objetivos de trabalho, a partir dos quais os desempenhos departamental e individual possam ser medidos, sendo avaliados em relação ao alcance desses objetivos, buscando-se a



sua melhoria contínua, já se encontram em um nível avançado de implementação em suas organizações. Cabe notar que um número de respondentes quase igual aos que indicaram a pontuação 4, assinalou a pontuação 3 (24,80%), indicando que, praticamente metade dos respondentes dessa questão, afirmaram estar em um nível de implementação das práticas desse item entre os níveis médio e avançado. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item *gestão do desempenho* (GD) pode ser visualizada na Tabela 9:

**Tabela 9 - Distribuição das respostas em relação à *gestão do desempenho* (GD)**

<b>Gestão do Desempenho – GD</b>										
Questão	1 Não implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	40	4,15	41	4,25	49	5,09	50	5,18	61	6,33
11	34	3,51	52	5,40	63	6,53	52	5,40	40	4,15
12	25	2,59	53	5,50	62	6,44	72	7,47	29	3,00
13	39	4,04	44	4,56	65	6,74	67	6,95	26	2,70
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>14,31</b>	<b>190</b>	<b>19,71</b>	<b>239</b>	<b>24,80</b>	<b>241</b>	<b>25,00</b>	<b>156</b>	<b>16,18</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No indicador *treinamento e desenvolvimento* (TD) a maioria respondentes (30,50%) assinalou a pontuação 4, indicando que as práticas relacionadas aos procedimentos que asseguram que todos os funcionários tenham as capacidades requeridas para executar suas atribuições, bem como, o fornecimento de oportunidades relevantes de desenvolvimento, já se encontram em um nível avançado de implementação em suas organizações. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item *treinamento e desenvolvimento* (TD) pode ser visualizada na Tabela 10:

**Tabela 10 - Distribuição das respostas em relação ao *treinamento e desenvolvimento* (TD)**

<b>Treinamento e Desenvolvimento – TD</b>										
Questão	1 Não implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14	27	5,60	48	9,96	58	12,03	60	12,45	48	9,96
15	16	3,32	32	6,64	70	14,52	87	18,05	36	7,47
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>8,92</b>	<b>80</b>	<b>16,60</b>	<b>128</b>	<b>26,55</b>	<b>147</b>	<b>30,50</b>	<b>84</b>	<b>17,43</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao indicador *remuneração* (RM) a maioria dos respondentes (26,00%) assinalou a pontuação 3, indicando que as práticas relacionadas ao provimento de remuneração e benefícios a todos os funcionários, com base nas suas contribuições e valor para empresa, se encontram em um nível médio de implementação em suas organizações.

Cabe salientar que a segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (23,10%) é a pontuação 2, indicando uma tendência à reduzida implementação das práticas de remuneração. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item *remuneração* (RM) pode ser visualizada na Tabela 11:

**Tabela 11 - Distribuição das respostas em relação à remuneração (RM)**

<b>Remuneração – RM</b>										
Questão	1 Não implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
16	40	5,53	61	8,45	68	9,40	44	6,08	28	3,87
17	42	5,81	55	7,60	68	9,40	49	6,77	27	3,74
18	42	5,81	51	7,05	52	7,20	52	7,20	44	6,08
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>17,15</b>	<b>167</b>	<b>23,10</b>	<b>188</b>	<b>26,00</b>	<b>145</b>	<b>20,05</b>	<b>99</b>	<b>13,69</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se o indicador *análise de competências* (AC) a maioria dos respondentes (25,45%) assinalou a pontuação 3, indicando que as práticas relacionadas às atividades destinadas à identificação dos conhecimentos, das capacidades e das habilidades operacionais requeridas para que os indivíduos e grupos desempenhem suas tarefas na empresa, se encontram em um nível médio de implementação em suas organizações. Cabe salientar que a segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (24,06%) é a pontuação 4, indicando uma tendência ao aumento da implementação das práticas de análise de competências nas empresas. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item *análise de competências* (AC) pode ser vista na Tabela 12:

**Tabela 12 - Distribuição das respostas em relação à análise de competências (AC)**

<b>Análise de Competências - AC</b>										
Questão	1 Não implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19	37	5,11	50	6,91	55	7,60	65	9,00	34	4,70
20	27	3,74	53	7,33	71	9,83	57	7,88	33	4,56
21	54	7,47	54	7,47	58	8,02	52	7,19	23	3,18
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>16,32</b>	<b>157</b>	<b>21,71</b>	<b>184</b>	<b>25,45</b>	<b>174</b>	<b>24,06</b>	<b>90</b>	<b>12,44</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observando-se o indicador *planejamento dos recursos humanos* (PRH) a maioria dos respondentes (25,59%) assinalou a pontuação 3, indicando que as práticas relacionadas aos procedimentos de ajuste entre as atividades dos funcionários e as necessidades operacionais, atuais e futuras da empresa, tanto no nível departamental, quanto no nível organizacional, se encontram em um nível médio de implementação em suas organizações. Cabe salientar que a

segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (24,75%) é a pontuação 2, indicando uma tendência à reduzida implementação das práticas de planejamento dos recursos humanos requeridos pelas empresas. Entretanto, a pontuação 4 também recebeu um percentual de respondentes próximo aos anteriores (21,71%), o que sugere que a implementação das práticas de planejamento dos recursos humanos encontra-se dispersa, por um lado, tendendo à menor implementação em algumas empresas e, por outro, tendendo a um maior nível de implementação em outras empresas. A distribuição das respostas selecionadas em relação ao item *planejamento dos recursos humanos* (PRH) pode ser vista na Tabela 13:

**Tabela 13 - Distribuição das respostas em relação ao planejamento dos recursos humanos (PRH)**  
**Planejamento dos Recursos Humanos - PRH**

Questão	1		2		3		4		5	
	Não implementado								Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
22	47	6,50	70	9,68	50	6,92	51	7,05	23	3,18
23	39	5,40	67	9,27	62	8,58	49	6,78	24	3,32
24	46	6,36	42	5,80	73	10,09	57	7,88	23	3,18
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>18,25</b>	<b>179</b>	<b>24,75</b>	<b>185</b>	<b>25,59</b>	<b>157</b>	<b>21,71</b>	<b>70</b>	<b>9,68</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No indicador *desenvolvimento de competências* (DC) a maioria dos respondentes (31,53%) assinalou a pontuação 4, indicando que as práticas relacionadas às atividades de elevação continuada da capacidade dos funcionários para desempenharem suas tarefas e assumirem as responsabilidades designadas, já se encontram em um nível avançado de implementação em suas organizações. Em segundo lugar, com 24,20%, estão os respondentes que assinalaram um nível médio (3) de implementação de práticas de desenvolvimento de competências em suas empresas. A distribuição das respostas selecionadas em relação ao item *desenvolvimento de competências* (DC) pode ser vista na Tabela 14:

**Tabela 14 - Distribuição das respostas em relação ao desenvolvimento de competências (DC)**  
**Desenvolvimento de Competências - DC**

Questão	1		2		3		4		5	
	Não implementado								Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
25	26	9,69	46	6,36	56	7,74	79	10,92	34	4,70
26	16	2,21	56	7,75	59	8,16	81	11,20	29	4,01
27	20	2,77	55	7,60	60	8,30	68	9,41	38	5,25
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>8,57</b>	<b>157</b>	<b>21,71</b>	<b>175</b>	<b>24,20</b>	<b>228</b>	<b>31,53</b>	<b>101</b>	<b>13,96</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observando-se o indicador *desenvolvimento de carreiras* (DCA) a maioria dos respondentes (26,76%) assinalou a pontuação 3, indicando que as práticas relacionadas à

disponibilização de oportunidades para que os funcionários desenvolvam as competências que lhes possibilitam alcançar objetivos de carreira, se encontram em um nível médio de implementação em suas organizações. Salienta-se que a segunda pontuação mais alta dada pelos respondentes (24,69%) é a 4, indicando uma tendência à maior implementação das práticas de desenvolvimento de carreiras nas empresas. A distribuição das respostas em relação ao item *desenvolvimento de carreiras* (DCA) pode ser vista na Tabela 15:

**Tabela 15 - Distribuição das respostas em relação ao *desenvolvimento de carreiras* (DCA)**

<b>Desenvolvimento de Carreiras – DCA</b>										
Questão	1 Não implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
28	40	8,30	57	11,83	59	12,24	60	12,44	25	5,18
29	31	6,43	56	11,61	70	14,52	59	12,24	25	5,18
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>14,73</b>	<b>113</b>	<b>23,44</b>	<b>129</b>	<b>26,76</b>	<b>119</b>	<b>24,69</b>	<b>50</b>	<b>10,36</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se o indicador *práticas baseadas em competência* (PBC) a maioria dos respondentes (29,87%) assinalou a pontuação 3, indicando que as práticas relacionadas aos procedimentos de quantificação dos conhecimentos, das capacidades e das habilidades operacionais dos indivíduos, permitindo que o desenho das práticas de trabalho seja baseado, em parte, em competências que podem ser melhoradas continuamente, se encontram em um nível médio de implementação em suas organizações. Cabe salientar que a segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (24,06%) é a pontuação 2, indicando uma tendência à reduzida implementação das práticas baseadas em competência requeridas pelas empresas. Entretanto, a pontuação 4 também recebeu um percentual de respondentes próximo aos anteriores (21,99%), o que sugere que a implementação das práticas baseadas em competência encontra-se dispersa, por um lado, tendendo à menor implementação em certas empresas e, por outro, tendendo a uma maior implementação em outras. A distribuição das respostas em relação às *práticas baseadas em competência* (PBC) pode ser vista na Tabela 16:

**Tabela 16 - Distribuição das respostas em relação às *práticas baseadas em competência* (PBC)**

<b>Práticas Baseadas em Competência – PBC</b>										
Questão	1 Não implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
30	26	3,40	54	7,47	73	10,10	63	8,71	25	3,46
31	27	3,73	52	7,19	80	11,06	60	8,30	22	3,04
32	52	7,19	68	9,40	63	8,71	36	4,98	22	3,04
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>14,52</b>	<b>174</b>	<b>24,06</b>	<b>216</b>	<b>29,87</b>	<b>159</b>	<b>21,99</b>	<b>69</b>	<b>9,54</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao indicador *desenvolvimento de grupos de trabalho* (DGT) a maioria dos respondentes (28,42%) assinalou a pontuação 3, indicando que as práticas relacionadas aos procedimentos de organização do trabalho em grupos de funcionários, a partir de habilidades operacionais baseadas em competências que podem ser melhoradas continuamente, se encontram em um nível médio de implementação em suas organizações. Cabe notar que um número de respondentes quase igual aos que indicaram a pontuação 3, assinalou a pontuação 4 (28,31%), indicando que, mais da metade dos respondentes dessa questão, afirmaram estar em um nível de implementação das práticas desse item entre os níveis médio e avançado. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item *desenvolvimento de grupos de trabalho* (DGT) pode ser visualizada na Tabela 17:

**Tabela 17 - Distribuição das respostas em relação ao desenvolvimento de grupos de trabalho (DGT)**

<b>Desenvolvimento de Grupos de Trabalho - DGT</b>										
Questão	1 Não implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
33	24	2,49	50	5,18	64	6,64	75	7,78	28	2,90
34	26	2,70	48	4,98	77	7,99	66	6,85	24	2,49
35	37	3,83	42	4,36	73	7,57	69	7,15	20	2,07
36	33	3,42	53	5,50	60	6,22	63	6,53	32	3,32
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>12,44</b>	<b>193</b>	<b>20,02</b>	<b>274</b>	<b>28,42</b>	<b>273</b>	<b>28,31</b>	<b>104</b>	<b>10,78</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se o indicador *cultura participativa* (CP) a maioria dos respondentes (24,06%) assinalou a pontuação 4, indicando que as práticas relacionadas às atividades que facilitam à empresa disponibilizar informações para dar suporte à tomada de decisões e atribuir, aos locais e níveis mais apropriados, a responsabilidade pela decisão, utilizando a plena capacidade dos funcionários em processos de tomada de decisão, se encontram em um nível avançado de implementação em suas organizações. Cabe salientar que a segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (21,57%) é a pontuação 2, indicando uma tendência à reduzida implementação das práticas de cultura participativa nas empresas. Entretanto, a pontuação 3 também recebeu um percentual de respondentes próximo aos anteriores (21,16%), o que sugere que a implementação das práticas de cultura participativa encontra-se dispersa, por um lado, tendendo à menor implementação em algumas empresas e, por outro, tendendo a um maior nível de implementação em outras empresas. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item *cultura participativa* (CP) pode ser visualizada na Tabela 18:

**Tabela 18 - Distribuição das respostas em relação à cultura participativa (CP)**

<b>Cultura Participativa - CP</b>										
Questão	1 Não implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
37	41	5,67	55	7,60	44	6,08	51	7,05	50	6,92
38	21	2,90	36	4,98	52	7,20	75	10,37	57	7,88
39	49	5,08	65	8,99	57	7,88	48	6,64	22	3,04
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>15,35</b>	<b>156</b>	<b>21,57</b>	<b>153</b>	<b>21,16</b>	<b>174</b>	<b>24,06</b>	<b>129</b>	<b>17,84</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observando-se o indicador *integração de competências* (IC) a maioria dos respondentes (26,40%) assinalou a pontuação 3, indicando que as práticas relacionadas aos procedimentos de melhoria do trabalho interdependente entre as diversas áreas, por meio da integração de diferentes processos-baseados-em-competência, ou seja, de processos de trabalho que definem padrões que levam em consideração a aplicação dos conhecimentos, das capacidades e das habilidades operacionais dos indivíduos, podendo ser mensurados e melhorados continuamente, se encontram em um nível médio de implementação em suas organizações. Cabe salientar que a segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (24,32%) é a pontuação 2, indicando uma tendência à reduzida implementação das práticas de integração de competências nas empresas. Entretanto, a pontuação 4 também recebeu um percentual de respondentes próximo aos anteriores (21,44%), o que sugere que a implementação das práticas de integração de competências encontra-se dispersa, por um lado, tendendo à menor implementação em algumas empresas e, por outro, tendendo a um maior nível de implementação em outras empresas. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item *integração de competências* (IC) pode ser visualizada na Tabela 19:

**Tabela 19 - Distribuição das respostas em relação à integração de competências (IC)**

<b>Integração de Competências - IC</b>										
Questão	1 Não implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
40	46	6,36	68	9,40	59	8,16	49	6,78	19	2,63
41	50	6,92	59	8,16	66	9,12	47	6,50	19	2,63
42	42	5,80	49	6,78	66	9,12	59	8,16	25	3,45
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>19,08</b>	<b>176</b>	<b>24,34</b>	<b>191</b>	<b>26,40</b>	<b>155</b>	<b>21,44</b>	<b>63</b>	<b>8,71</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se o indicador *grupos autônomos de trabalho* (GAT) a maioria dos respondentes (24,48%) assinalou a pontuação 3, indicando que as práticas relacionadas aos procedimentos que visam dotar os grupos de trabalho de responsabilidade e autoridade para

determinarem como conduzir suas atividades de forma mais eficaz, se encontram em um nível médio de implementação em suas organizações. Cabe salientar que a segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (24,20%) é a pontuação 1, indicando a não implementação de práticas de grupos autônomos de trabalho nas empresas. Entretanto, a pontuação 4 também recebeu um percentual de respondentes próximo aos anteriores (22,96%), o que sugere que a implementação das práticas de grupos autônomos de trabalho encontra-se muito dispersa, por um lado, tendendo à não implementação em algumas empresas e, por outro, tendendo a um maior nível de implementação em outras empresas. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item *grupos autônomos de trabalho* (GAT) pode ser visualizada na Tabela 20:

**Tabela 20 - Distribuição das respostas em relação aos grupos autônomos de trabalho (GAT)**

**Grupos Autônomos de Trabalho - GAT**

Questão	1		2		3		4		5	
	Não implementado								Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
43	50	6,91	43	5,95	54	7,46	65	9,00	29	4,01
44	56	7,74	47	6,50	71	9,82	48	6,63	19	2,63
45	69	9,55	53	7,33	52	7,20	53	7,33	14	1,93
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>24,20</b>	<b>143</b>	<b>19,78</b>	<b>177</b>	<b>24,48</b>	<b>166</b>	<b>22,96</b>	<b>62</b>	<b>8,57</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Já o indicador *ativos baseados em competência* (ABC) apresentou a pontuação 2 como o maior percentual dos respondentes (27,11%), indicando que as práticas e procedimentos de captura e conversão do conhecimento, da experiência e dos artefatos que emergem da realização dos processos-baseados-em-competência, tais como, políticas, documentos, regras, sistemas de trabalho, etc., em um conjunto estruturado de informações e métodos padronizados, que são disponibilizados para uso geral na empresa e aplicados no aumento da competência e do desempenho dos funcionários, se encontram em um nível reduzido de implementação em suas organizações. Cabe salientar que a segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (26,28%) é a pontuação 3, indicando a implementação em um nível médio dessas práticas nas empresas. A terceira pontuação mais alta é a pontuação 1 (21,30%) o que sugere que, de uma forma geral, a implementação das práticas de ativos baseados em competências tende para a reduzida implementação dessas práticas nas empresas componentes da amostra. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item *ativos baseados em competência* (ABC) pode ser visualizada na Tabela 21:

**Tabela 21 - Distribuição das respostas em relação aos *ativos baseados em competência* (ABC)**

<b>Ativos Baseados em Competência - ABC</b>										
Questão	1		2		3		4		5	
	Não implementado								Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
46	52	7,20	60	8,30	69	9,55	48	6,64	12	1,67
47	53	7,33	65	8,99	57	7,88	50	6,92	16	2,21
48	49	6,77	71	9,82	64	8,85	38	5,25	19	2,62
<b>TOTAL</b>	<b>154</b>	<b>21,30</b>	<b>196</b>	<b>27,11</b>	<b>190</b>	<b>26,28</b>	<b>136</b>	<b>18,81</b>	<b>47</b>	<b>6,50</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Semelhante ao indicador anterior, o item *gestão quantitativa do desempenho* (GQD) mostrou que a maioria dos respondentes indicou uma tendência à não implementação dessas práticas. Observa-se que 24,06% dos respondentes assinalaram a pontuação 3, indicando que as atividades de previsão e gerenciamento da capacidade organizacional nos processos-baseados-em-competência, visando o alcance de objetivos de desempenho mensuráveis, se encontram em um nível médio de implementação em suas organizações. Entretanto, as duas escolhas mais preferidas pelos respondentes (23,44% e 22,40%) referem-se, respectivamente, às pontuações 1 e 2. Essa situação sugere que, de uma forma geral, a implementação das práticas de gestão quantitativa do desempenho tende para a reduzida implementação dessas práticas nas empresas. A distribuição das respostas em relação ao item *gestão quantitativa do desempenho* (GQD) pode ser vista na Tabela 22:

**Tabela 22 - Distribuição das respostas em relação à *gestão quantitativa do desempenho* (GQD)**

<b>Gestão Quantitativa do Desempenho - GQD</b>										
Questão	1		2		3		4		5	
	Não implementado								Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
49	51	10,58	55	11,41	61	12,65	51	10,58	23	4,77
50	62	12,86	53	10,99	55	11,41	48	9,95	23	4,77
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>23,44</b>	<b>108</b>	<b>22,40</b>	<b>116</b>	<b>24,06</b>	<b>99</b>	<b>20,53</b>	<b>46</b>	<b>9,54</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No indicador *gestão da capacidade organizacional* (GCO) a maioria dos respondentes (26,04%) mostrou que assinalou a pontuação 1, indicando que as práticas relativas às atividades de quantificação e gerenciamento da capacidade dos funcionários e dos processos-baseados-em-competência, que são críticos para a empresa, não estão implementados em suas organizações. Cabe salientar que a segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (24,79%) é a pontuação 2, indicando a reduzida implementação dessas práticas nas empresas. A terceira pontuação mais alta é a pontuação 3 (23,65%). Essa situação sugere que, de uma forma geral, as práticas de gestão da capacidade organizacional tendem a não serem implementadas nas empresas. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da





trabalho encontra-se dispersa, por um lado, tendendo à não implementação em algumas empresas e, por outro, tendendo a um maior nível de implementação em outras empresas. A distribuição das respostas dos participantes da pesquisa em relação ao item *melhoria contínua da capacidade* (MCC) pode ser vista na Tabela 25:

**Tabela 25 - Distribuição das respostas em relação à melhoria contínua da capacidade (MCC)**

**Melhoria Contínua da Capacidade - MCC**

Questão	1		2		3		4		5	
	Não implementado								Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
57	40	4,15	66	6,84	48	4,98	64	6,63	23	2,38
58	27	2,80	50	5,18	72	7,46	63	6,53	29	3,01
59	28	2,91	53	5,50	70	7,27	64	6,64	26	2,70
60	47	4,87	51	5,30	64	6,64	57	5,92	22	2,28
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>14,73</b>	<b>220</b>	<b>22,82</b>	<b>254</b>	<b>26,35</b>	<b>248</b>	<b>25,72</b>	<b>100</b>	<b>10,37</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O item *alinhamento do desempenho organizacional* (ADO) apresentou certa dispersão nas escolhas dos respondentes, já que, a pontuação com maior percentual foi a 3 (26,35%), seguida da pontuação 2 (23,03%) e, depois, da pontuação 4 (20,33%). Essa distribuição sugere que os procedimentos que visam o alinhamento do desempenho individual, grupal e setorial com os objetivos do negócio, se encontram em um níveis diferentes de implementação nas empresas, não sendo possível configurar um perfil preciso quanto às práticas de implementação do alinhamento do desempenho organizacional nas organizações. A distribuição das respostas dos participantes da pesquisa em relação ao item *alinhamento do desempenho organizacional* (ADO) pode ser vista na Tabela 26:

**Tabela 26 - Distribuição das respostas em relação ao alinhamento do desempenho organizacional (ADO)**

**Alinhamento do Desempenho Organizacional - ADO**

Questão	1		2		3		4		5	
	Não implementado								Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
61	39	8,09	54	11,20	67	13,90	49	10,16	32	6,64
62	40	8,30	57	11,83	60	12,45	49	10,17	35	7,26
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>16,39</b>	<b>111</b>	<b>23,03</b>	<b>127</b>	<b>26,35</b>	<b>98</b>	<b>20,33</b>	<b>67</b>	<b>13,90</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao indicador *inovação contínua dos recursos humanos* (ICRH) a maioria dos respondentes (27,11%) assinalou a pontuação 3, indicando que as atividades relacionadas à identificação e avaliação das melhorias e inovações nas práticas e tecnologias utilizadas pelos funcionários, implementando aquelas mais promissoras por meio de toda a empresa, se encontram em um nível médio de implementação nas organizações. Cabe salientar que a segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (24,06%) é a pontuação 4,

indicando a implementação de práticas de inovação contínua dos recursos humanos em um nível avançado em algumas organizações. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item *inovação contínua dos recursos humanos* (ICRH) pode ser visualizada na Tabela 27:

**Tabela 27 - Distribuição das respostas em relação à inovação contínua dos recursos humanos (ICRH)**

<b>Inovação Contínua dos Recursos Humanos - ICRH</b>										
Questão	1 Não implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
63	29	4,01	46	6,36	67	9,26	62	8,57	37	5,11
64	36	4,98	49	6,78	68	9,41	54	7,47	34	4,71
65	44	6,08	49	6,78	61	8,44	58	8,02	29	4,01
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>15,07</b>	<b>144</b>	<b>19,92</b>	<b>196</b>	<b>27,11</b>	<b>174</b>	<b>24,06</b>	<b>100</b>	<b>13,83</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao indicador *garantia de continuidade dos processos* (GCP) a maioria dos respondentes (25,13%) assinalou a pontuação 3, indicando que as atividades relacionadas às práticas e procedimentos para assegurar que a organização tenha a continuidade do compromisso e a capacidade para desempenhar as práticas e atividades de trabalho da organização, se encontram em um nível médio de implementação nas organizações. Cabe salientar que a segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (23,68%) é a pontuação 4, indicando a implementação de práticas garantia de continuidade dos processos em um nível avançado em algumas organizações. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item *garantia de continuidade dos processos* (GCP) pode ser visualizada na Tabela 28:

**Tabela 28 - Distribuição das respostas em relação à garantia de continuidade dos processos (GCP)**

<b>Garantia de Continuidade dos Processos - GCP</b>										
Questão	1 Não implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
66	29	0,85	35	1,03	57	1,68	59	1,74	61	1,80
67	34	1,00	27	0,80	65	1,92	63	1,86	52	1,54
68	49	1,45	29	0,85	59	1,74	60	1,77	44	1,30
69	29	0,85	33	0,97	62	1,83	73	2,16	44	1,30
70	30	0,88	38	1,12	70	2,07	68	2,01	35	1,03
71	26	0,77	33	0,97	73	2,16	66	1,95	43	1,27
72	25	0,74	41	1,21	62	1,83	61	1,80	52	1,54
73	46	1,36	51	1,51	48	1,42	58	1,71	38	1,12
74	50	1,48	42	1,24	56	1,65	52	1,54	41	1,21
75	56	1,65	54	1,60	51	1,51	53	1,57	27	0,80
76	51	1,51	42	1,24	57	1,68	58	1,71	33	0,97
77	41	1,21	49	1,45	75	2,22	45	1,33	31	0,91
78	65	1,92	43	1,27	56	1,65	39	1,15	38	1,12
79	61	1,80	40	1,18	57	1,68	44	1,30	39	1,15
<b>TOTAL</b>	<b>592</b>	<b>17,54</b>	<b>557</b>	<b>16,50</b>	<b>848</b>	<b>25,13</b>	<b>799</b>	<b>23,68</b>	<b>578</b>	<b>17,13</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Como análise complementar do construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) utilizou-se o somatório de pontos das questões relativas a esse construto e distribuíram-se os respondentes segundo suas pontuações finais. Dessa forma obteve-se os dados apresentados na Tabela 29:

**Tabela 29 - Intervalo de pontos e número de respondentes no item *maturidade em gestão de pessoas***

Nível	Intervalo de Pontos	Número de Respondentes
5	316 a 395	36
4	237 a 315	88
3	158 a 236	77
2	79 a 157	40
1	0 a 78	0
<b>TOTAL</b>	-	<b>241</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

O valor médio obtido extração da média simples das pontuações individuais dos respondentes da amostra foi de 237 pontos, o que os qualifica no primeiro ponto do intervalo relacionado ao nível 4 de maturidade (237 a 315).

Ao se observar as pontuações totais dos respondentes no construto MGP, constata-se que a maioria deles obteve uma pontuação localizada no intervalo de 158 a 315 pontos. Já uma parcela reduzida dos respondentes ficou localizada nos intervalos de pontos iniciais e finais. Esses dados apontam para uma concentração das empresas em níveis médio e médio superior de pontos (3 e 4).

A seguir, serão apresentados os dados relativos às práticas de treinamento, desenvolvimento e educação nas empresas participantes da pesquisa.

### 5.2.2 Apresentação descritiva dos resultados de práticas de treinamento, desenvolvimento e educação

Considerando-se agora os resultados apurados relativos ao construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* (PTDE) serão analisados, por meio de estatística descritiva, os padrões de respostas assinaladas pelos respondentes da pesquisa em relação a cada um dos indicadores do construto em questão. São identificados os percentuais de resposta, em cada um dos cinco níveis (escala Likert de 1 a 5), de cada uma das questões do instrumento de pesquisa.

Ao se analisar os padrões de respostas assinaladas pelos respondentes da pesquisa em relação a cada um dos cinco níveis de resposta possível — desde o nível 1 *não implementado* até o nível 5 *totalmente implementado* — para cada um dos indicadores do construto *práticas*

de treinamento, desenvolvimento e educação (PTDE), são identificados níveis distintos de implementação desses indicadores nas organizações, como se pode verificar na apresentação dos dados que se segue abaixo.

O primeiro indicador analisado, o *levantamento de necessidades de treinamento* (LNT), apresentou uma escolha preferencial dos respondentes (25,35%) pela pontuação 4, afirmando que as práticas relacionadas ao diagnóstico e identificação das necessidades organizacionais de treinamento se encontram em um nível avançado de implementação em suas organizações. Cabe salientar que o segundo maior percentual de respostas está localizado na pontuação 3 (24,11%) e a terceira maior pontuação, ou seja, 5 (17,56%), indicam que mais de metade das organizações pesquisadas apresentam um nível de implementação de práticas de levantamento de necessidades de treinamento de efetividade média para superior. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item *levantamento de necessidades de treinamento* (LNT) pode ser visualizada na Tabela 30:

**Tabela 30 - Distribuição das respostas em relação ao levantamento de necessidades de treinamento (LNT)**  
**Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT**

Questão	1 Não implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
80	38	1,75	42	1,93	72	3,31	58	2,67	31	1,42
81	37	1,70	50	2,30	49	2,25	53	2,44	52	2,39
82	43	1,98	46	2,12	60	2,76	46	2,12	46	2,12
83	34	1,56	44	2,02	55	2,53	60	2,76	48	2,21
84	43	1,98	33	1,52	56	2,58	69	3,18	40	1,84
85	36	1,65	26	2,04	55	2,53	78	3,59	46	2,12
86	32	1,47	33	1,52	57	2,62	71	3,27	48	2,21
87	50	2,30	54	2,48	52	2,39	52	2,39	33	1,52
88	33	1,52	41	1,89	67	3,08	63	2,90	37	1,70
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>15,95</b>	<b>369</b>	<b>17,01</b>	<b>523</b>	<b>24,11</b>	<b>550</b>	<b>25,35</b>	<b>381</b>	<b>17,56</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Seguindo o padrão anterior, o indicador *planejamento e implementação* (PI), apresentou uma escolha preferencial dos respondentes (27,19%) pela pontuação 4, afirmando que as práticas relacionadas à organização e condução das atividades de treinamento se encontram em um nível avançado de implementação em suas organizações. Novamente, cabe salientar que o segundo maior percentual de respostas está localizado na pontuação 3 (22,82%) e a terceira maior pontuação, ou seja, 5 (21,61%), indicam que mais de metade das organizações pesquisadas apresentam um nível de implementação de práticas de planejamento e implementação de treinamento de efetividade média para superior. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item *planejamento e implementação* (PI) pode ser visualizada na Tabela 31:

**Tabela 31 - Distribuição das respostas em relação ao item *planejamento e implementação* (PI)**  
**Planejamento e Implementação – PI**

Questão	1		2		3		4		5	
	Não implementado								Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
89	48	1,82	42	1,58	58	2,18	51	1,92	42	1,59
90	36	1,36	55	2,08	58	2,18	51	1,92	41	1,54
91	33	1,24	34	1,28	59	2,22	71	2,68	44	1,66
92	21	0,80	41	1,54	60	2,26	66	2,49	53	1,99
93	23	0,86	38	1,43	59	2,22	62	2,34	59	2,22
94	15	0,56	33	1,25	48	1,81	81	3,06	64	2,41
95	24	0,90	36	1,35	56	2,11	73	2,76	52	1,97
96	24	0,90	34	1,28	47	1,78	74	2,79	62	2,34
97	40	1,51	39	1,48	54	2,04	63	2,38	45	1,69
98	26	0,99	29	1,10	51	1,93	75	2,82	60	2,27
99	28	1,06	53	1,99	55	2,08	54	2,03	51	1,93
<b>TOTAL</b>	<b>318</b>	<b>12,00</b>	<b>434</b>	<b>16,37</b>	<b>605</b>	<b>22,82</b>	<b>721</b>	<b>27,19</b>	<b>573</b>	<b>21,61</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao indicador *avaliação* (AV), a preferência dos respondentes (24,81%) foi pela pontuação 4, afirmando que as práticas relacionadas à avaliação e *feedback* dos processos e atividades de treinamento se encontram em um nível avançado de implementação em suas organizações. Mais uma vez, cabe salientar que o segundo maior percentual de respostas está localizado na pontuação 3 (24,73%), que indica um nível médio de implementação desse tipo de prática. Esses dados indicam que mais de metade das organizações pesquisadas apresentam um nível de implementação de práticas de avaliação de treinamentos de efetividade média para superior. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item *avaliação* (AV) pode ser visualizada na Tabela 32:

**Tabela 32 - Distribuição das respostas em relação ao item *avaliação* (AV)**

<b>avaliação - AV</b>										
Questão	1		2		3		4		5	
	Não implementado								Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
100	42	3,49	44	3,65	54	4,49	66	5,47	35	2,90
101	41	3,40	53	4,41	62	5,15	52	4,31	33	2,74
102	34	2,82	46	3,81	63	5,23	66	5,47	32	2,66
103	43	3,56	48	3,98	60	4,97	63	5,22	27	2,24
104	55	4,57	47	3,90	59	4,89	52	4,30	28	2,32
<b>TOTAL</b>	<b>215</b>	<b>17,84</b>	<b>238</b>	<b>19,75</b>	<b>298</b>	<b>24,73</b>	<b>299</b>	<b>24,81</b>	<b>155</b>	<b>12,86</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Diferentemente dos indicadores anteriores, o item *políticas de educação corporativa* (PEC) inverteu a lógica predominante, apresentando a maioria dos respondentes com pontuação 1 (26,42%), ou seja, a não implementação das práticas de educação corporativa e educação continuada entre várias empresas participantes. Por outro lado, a segunda maior pontuação escolhida foi 4 (22,33%), o que representa um grupo relevante de organizações que está em processo avançado de implementação desse tipo de prática. De qualquer forma,

identifica-se que a maior parte das escolhas dos respondentes tendeu para os níveis médio e inferior de implementação das práticas de políticas de educação corporativa, sugerindo ser esta uma categoria de práticas ainda pouco utilizada pelas organizações pesquisadas. Assim, as pontuações escolhidas pelos respondentes em relação às categorias clássicas de treinamento e desenvolvimento — levantamento de necessidades de treinamento, planejamento e implementação e avaliação — apresentaram pontuações mais altas pelos respondentes.

A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item *políticas de educação corporativa* (PEC) pode ser visualizada na Tabela 33:

**Tabela 33 - Distribuição das respostas em relação ao item *políticas de educação corporativa* (PEC)**  
**Políticas de Educação Corporativa - PEC**

Questão	1 Não implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
105	83	5,74	49	3,39	30	2,08	47	3,25	32	2,22
106	74	5,11	40	2,76	37	2,55	49	3,39	41	2,83
107	48	3,32	37	2,55	53	3,66	60	4,15	43	2,97
108	70	4,85	48	3,32	44	3,04	49	3,39	30	2,08
109	46	3,18	41	2,83	46	3,18	68	4,70	40	2,76
110	61	4,22	43	2,97	54	3,74	50	3,45	33	2,28
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>26,42</b>	<b>258</b>	<b>17,84</b>	<b>264</b>	<b>18,25</b>	<b>323</b>	<b>22,33</b>	<b>219</b>	<b>15,14</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Como análise complementar do construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* (PTDE) utilizou-se o somatório de pontos das questões relativas a esse construto e distribuíram-se os respondentes segundo suas pontuações finais. Dessa forma obteve-se os dados apresentados na Tabela 34.

**Tabela 34 - Intervalo de pontos e número de respondentes no item *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação***

Faixa	Intervalo de Pontos	Número de Respondentes
5	124 a 155	57
4	93 a 123	80
3	62 a 92	60
2	31 a 61	44
1	0 a 30	0
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>241</b>

Fonte: Dados de pesquisa

O valor médio obtido extração da média simples das pontuações individuais dos respondentes da amostra foi de 96 pontos (93 a 123), o que localiza esse valor na quarta faixa de pontuação (médio superior).

Ao se observar as pontuações totais dos respondentes no construto PTDE, constata-se que a maioria deles obteve uma pontuação localizada no intervalo de 62 a 123 pontos. Já uma parcela reduzida dos respondentes localizou-se nos intervalos de pontos iniciais e finais. Esses dados indicam uma concentração das empresas em níveis médio e médio superior de pontos.

De forma geral, considerando-se as escolhas de respostas dos respondentes da pesquisa em relação aos dois construtos principais (*maturidade em gestão de pessoas* - MGP e *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* - PTDE), apenas o indicador *provimento de pessoal* (PP) do construto MGP apresentou um percentual de respostas principais na pontuação 5; todos os demais itens apresentaram uma dispersão de pontuações que não permitiu a saliência expressiva de algum nível de pontuação sobre outros.

Constata-se que, na medida diretamente proporcional da sofisticação progressiva dos indicadores de ambos os construtos, mais as respostas dos respondentes tendiam para a afirmação de reduzido nível de implementação das práticas em questão em suas organizações, o que confirma, em especial, a sucessão de níveis de evolução e exigências propostos pelo modelo de maturidade (P-CMM) utilizado nessa pesquisa, assim como, a reduzida utilização de práticas de *políticas de educação corporativa* (PEC).

Torna-se evidente o pouco conhecimento das práticas e princípios propostos pelos autores relacionados à educação corporativa na maioria das organizações pesquisadas. Essa evidência sugere que as organizações ainda baseiam seu sistema de treinamento em uma perspectiva mais tradicional, de caráter mais reativo do que proativo ou estratégico, não sendo ainda capazes de estruturarem suas ações de treinamento e desenvolvimento segundo os princípios de educação corporativa propostos por autores como Eboli (2002) e Meister (1999), tais como, adotar o foco no desenvolvimento de competências e na estratégia organizacional, buscar a missão de capacitar e desenvolver para melhorar as competências e otimizar o desempenho no trabalho, partir de uma ação proativa e competitiva, utilizar ações nos espaços real e virtual, buscar a aprendizagem integral do indivíduo, desenvolver atividades de treinamento e desenvolvimento de forma contínua e permanente.

Na parte a seguir, serão descritos os dados relativos à análise dos componentes principais do modelo hipotético e a análise fatorial dos componentes desse modelo.

### **5.3 Análise dos componentes principais e análise fatorial**

Os procedimentos relativos à utilização de técnicas estatísticas mais específicas envolveram análise multivariada e os resultados são apresentados a seguir, considerando a ordem seqüencial dos construtos apresentados no modelo teórico proposto (Figura 8, p. 92).



Em primeiro lugar, a análise fatorial preliminar (Extração dos Componentes Principais – PC), revelou uma matriz de correlações composta por 15 componentes e foi utilizada a rotação oblíqua (*oblimin*). Essa matriz mostrou-se fatorável com  $KMO = 0,963$ , o que classifica a amostra como excelente, considerando os critérios propostos por Hair *et al.* (2006).

A indicação de até 15 componentes para a matriz de correlações obedeceu ao critério de distribuição dos valores próprios (*eigenvalues*) superior a 1,000, conforme pode ser observado na Figura 9 apresentada a seguir:

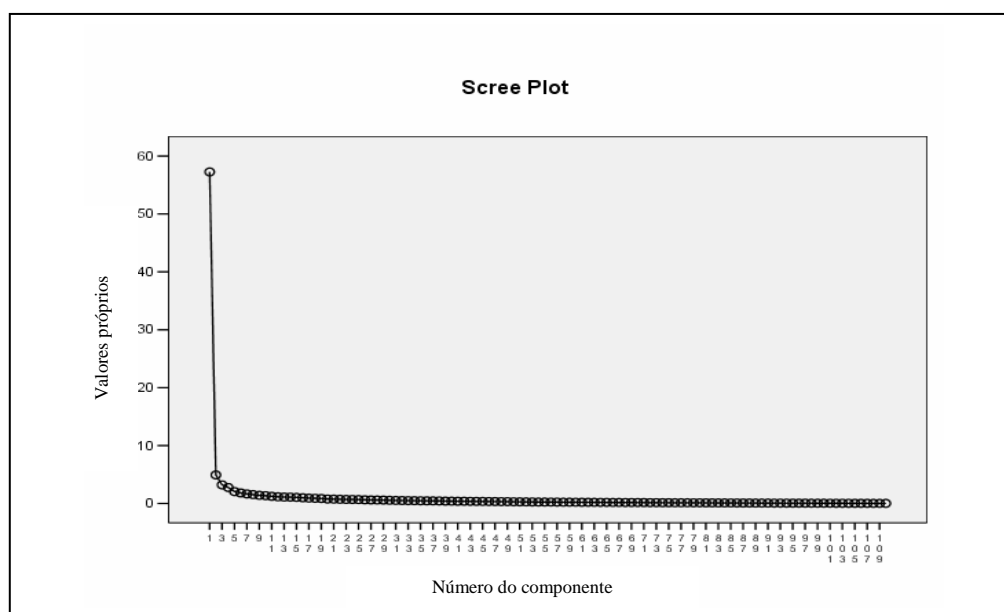


Figura 9 - Distribuição dos valores próprios na análise dos componentes principais (PC)  
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos por meio dessa análise preliminar evidenciam o alinhamento entre a teoria aplicada na elaboração do instrumento de pesquisa e os dados empíricos.

O passo seguinte foi a realização da análise fatorial, também conhecida como *Análise de fatoração dos eixos principais* (PAF).

Optou-se pelo método de rotação oblíqua (*oblimin*), forçada para dois fatores. Os dados dessa análise revelaram uma estrutura empírica claramente delineada por dois fatores, representando os dois construtos de segunda ordem do modelo teórico proposto, bem como seus respectivos grupos de variáveis ou indicadores, o que pode ser claramente visualizado na Figura 10:

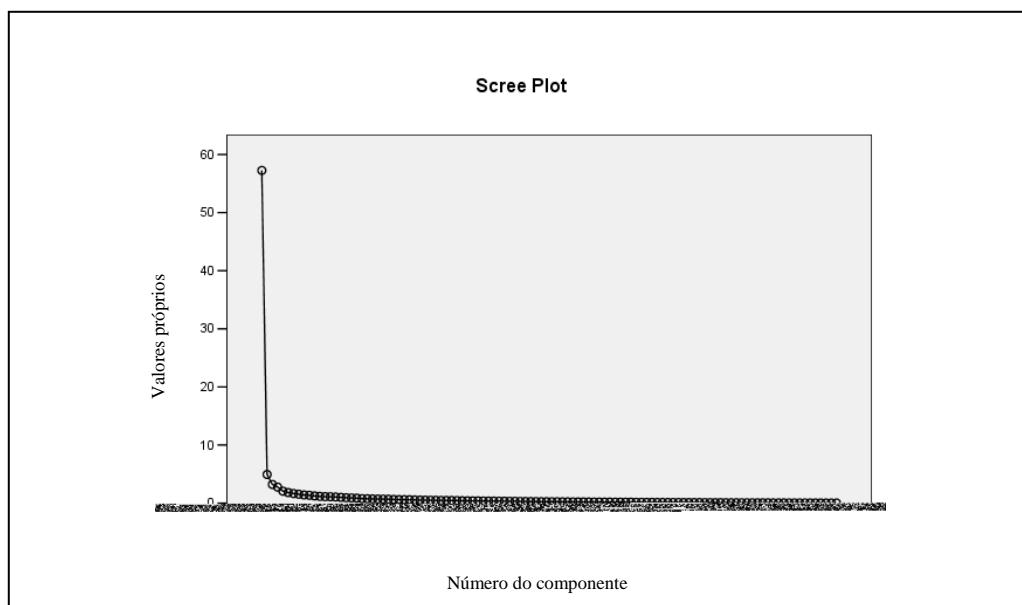


Figura 10 - Distribuição dos valores próprios na análise de fatoração dos eixos principais (PAF)  
Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro fator, denominado *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) explica 56,84% da variância total das respostas obtidas. O segundo fator, chamado *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* (PTDE) explicou 4,54% da variância total. A matriz mostrou-se fatorável, com KMO = 0,963 e a análise da coerência interna mostrou um Alpha de Cronbach de 0,9912, indicando, em ambos, uma proximidade do valor 1,000, confirmando a consistência do modelo teórico.

Quanto ao teste de esfericidade de Bartlett o valor obtido foi  $p = 0,000$  ( $p < 0,001$ ). Note-se que a variância explicada do primeiro fator representa mais de doze vezes a do segundo, indicando uma tendência à unidimensionalidade.

A Tabela 35 mostra a composição da estrutura empírica, após a *Análise de fatoração dos eixos principais* (PAF), incluindo descrição dos fatores, cargas fatoriais e respectivas comunalidades e, também, o tamanho da amostra. Os itens ajustados estão sombreados.

**Tabela 35 - Estrutura empírica (MGP-PTDE), cargas fatoriais e comunalidades** (continua)

Questões	Fatores		H <sup>2</sup>
	MGP	PTDE	
1. São feitos acertos entre os funcionários e os departamentos/setores para equilibrar a carga de trabalho com o pessoal disponibilizado para realizá-la.	0,320		0,334
2. Os candidatos são recrutados em função de vagas disponíveis.	<b>0,399</b>		0,143
3. As decisões de recrutamento, seleção e alocação de pessoal, assim como, a atribuição das tarefas, levam em consideração o critério de qualificação dos indivíduos.	<b>0,330</b>		0,238
4. Os indivíduos são transferidos para dentro e para fora dos cargos de uma forma ordenada.	0,354		0,333
5. A informação é compartilhada por meio da empresa.	<b>0,351</b>		0,356
6. Os indivíduos ou grupos são capazes de levantar questões e encaminhá-las por meio da administração da empresa.	<b>0,374</b>		0,387
7. Os indivíduos e os grupos de trabalho coordenam suas atividades para realizar o trabalho a ser feito.	0,364		0,306
8. O ambiente e os recursos físicos necessitados pelos funcionários para executarem suas atribuições são disponibilizados.	<b>0,605</b>		0,229

Tabela 35 - Estrutura empírica (MGP-PTDE), cargas fatoriais e comunalidades

(continua)

Questões	Fatores		H <sup>2</sup>
	MGP	PTDE	
9. As distrações no ambiente de trabalho são minimizadas.	<b>0,667</b>		0,115
10. Os objetivos de desempenho individual e departamental/setorial relacionados ao trabalho são documentados.	0,549		0,383
11. O desempenho do trabalho é discutido regularmente para se identificar as ações que podem melhorá-lo.	0,547		0,565
12. Os problemas de desempenho são administrados.	0,541		0,552
13. O desempenho proeminente é reconhecido ou recompensado.	0,488		0,429
14. Os funcionários recebem o treinamento adequado e necessário para executarem suas atribuições, de acordo com o plano de treinamento preparado para cada departamento/setor.	<b>0,549</b>		0,537
15. Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições perseguem oportunidades de desenvolvimento que sustentem seus objetivos de desenvolvimento.	0,365		0,445
16. As estratégias e as atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas e divulgadas.	0,428		0,480
17. A remuneração é equitativa (justa) e baseada na capacidade, nas qualificações e no desempenho dos funcionários.	0,441		0,439
18. Os ajustes realizados na remuneração são baseados em critérios formalmente definidos.	0,315		0,348
19. As competências de trabalho requeridas para a realização das atividades do negócio da empresa, são definidas e atualizadas.	0,675		0,602
20. Os processos de trabalho usados em conformidade com cada competência funcional são estabelecidos e mantidos.	0,680		0,566
21. A empresa rastreia sua capacidade em cada uma das competências de trabalho que possui.	0,697		0,630
22. São definidos objetivos mensuráveis de capacidade em cada uma das competências de trabalho requeridas dos funcionários da empresa.	0,724		0,620
23. A empresa planeja as competências necessárias dos funcionários para desempenharem suas atuais e futuras atividades de negócio.	0,773		0,672
24. Os departamentos/setores planejam as atividades para os funcionários a fim de satisfazer às necessidades de competências atuais e estratégicas da empresa.	0,705		0,630
25. A empresa oferece oportunidades para que os funcionários desenvolvam suas capacidades nas competências de trabalho requeridas.	<b>0,504</b>		0,587
26. Os funcionários buscam ativamente desenvolver seus conhecimentos, capacidades e habilidades operacionais nas competências de trabalho requeridas.	<b>0,487</b>		0,463
27. A empresa utiliza as capacidades de seus funcionários como recurso para o desenvolvimento das competências de trabalho de outros indivíduos e grupos.	0,605		0,572
28. A empresa oferece oportunidades de carreira que fornecem desenvolvimento nas competências de seus funcionários.	0,560		0,494
29. Os funcionários perseguem ativamente oportunidades de carreira que elevam o valor de seus conhecimentos, capacidades e habilidades operacionais para a empresa.	0,547		0,387
30. As práticas e atividades dos funcionários estão focadas no aumento da capacidade da empresa, por meio do desenvolvimento de suas competências de trabalho.	0,658		0,602
31. As atividades dentro dos departamentos/setores encorajam e sustentam os indivíduos e os grupos de trabalho no desenvolvimento e aplicação das suas competências de trabalho.	0,606		0,612
32. As estratégias de remuneração e as práticas de reconhecimento e recompensação são desenhadas para encorajar o desenvolvimento e aplicação das competências dos funcionários da empresa.	0,719		0,599
33. Os grupos de trabalho são organizados para otimizar o desempenho do trabalho interdependente.	0,705		0,576
34. A composição dos grupos de trabalho define processos e papéis a serem aplicados no planejamento e no desempenho do trabalho dos funcionários.	0,708		0,579
35. A designação dos indivíduos na composição dos grupos de trabalho está focada na designação, desenvolvimento e futura distribuição das competências dos funcionários da empresa.	0,782		0,604
36. O desempenho do grupo de trabalho é administrado com base em objetivos documentados para o trabalho a ser realizado	0,596		0,518
37. As informações sobre as atividades e os resultados do negócio são comunicadas por meio de toda a empresa.	0,503		0,544
38. As decisões são delegadas para os níveis hierárquicos apropriados na empresa.	0,511		0,447
39. Os indivíduos e os grupos de trabalho participam de processos estruturados de tomada de decisão.	0,616		0,584
40. Os processos-baseados-em-competência, são integrados visando à melhoria da eficiência do trabalho interdependente.	0,870		0,735
41. Os processos-baseados-em-competência já integrados são utilizados para a realização de atividades que envolvem dependências funcionais entre diversas áreas de trabalho.	0,876		0,705
42. As práticas de trabalho dos funcionários são desenhadas para sustentar o trabalho multidisciplinar.	0,813		0,625
43. Os grupos autônomos de trabalho são encarregados da responsabilidade e autoridade sobre seus processos de trabalho.	0,736		0,427
44. As práticas e atividades dos funcionários da empresa encorajam e sustentam o desenvolvimento e a atuação de grupos autônomos de trabalho.	0,746		0,507
45. Os grupos autônomos de trabalho executam práticas de trabalho selecionadas por eles mesmos na empresa.	0,689		0,363
46. O conhecimento, a experiência e os artefatos resultantes da realização dos processos-baseados-em-competência são desenvolvidos e transformados em ativos-baseados-em-competência.	0,913		0,691
47. Os ativos-baseados-em-competência são implementados e usados.	0,962		0,694

**Tabela 35 - Estrutura empírica (MGP-PTDE), cargas fatoriais e comunalidades**

(continua)

Questões	Fatores		H <sup>2</sup>
	MGP	PTDE	
48. As práticas e atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento e uso de ativos-baseados-em-competência.	0,901		0,708
49. Objetivos de desempenho mensuráveis são estabelecidos para os processos-baseados-em-competência que mais contribuem para o alcance dos objetivos de desempenho da empresa.	0,882		0,683
50. O nível de desempenho na realização dos processos-baseados-em-competência é administrado quantitativamente.	0,860		0,605
51. O nível de progresso no desenvolvimento das competências funcionais críticas para a empresa é gerenciado quantitativamente.	0,902		0,669
52. Os impactos das práticas e atividades dos funcionários sobre o nível de progresso no desenvolvimento das competências funcionais críticas para a empresa são avaliados e gerenciados quantitativamente.	0,954		0,716
53. Os níveis de capacidade em processos-baseados-em-competência, que se relacionam às competências críticas da empresa, são estabelecidos e gerenciados quantitativamente.	0,959		0,684
54. Os impactos das práticas e atividades dos funcionários sobre os níveis de capacidade em processos-baseados-em-competência, que se relacionam às competências críticas da empresa, são avaliados e gerenciados quantitativamente.	0,937		0,650
55. Os programas de orientação e aconselhamento são estabelecidos e mantidos para alcançar objetivos definidos.	0,509		0,486
56. Mentores fornecem orientação e apoio a indivíduos ou grupos de trabalho.	0,501		0,471
57. A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua de seus processos-baseados-em-competência.	0,639		0,630
58. Os funcionários continuamente melhoram a capacidade de seus processos de trabalho pessoal.	0,644		0,580
59. Os grupos de trabalho continuamente melhoram a sua capacidade em processos operacionais.	0,644		0,610
60. As capacidades de processos-baseados-em-competência são continuamente melhoradas.	0,812		0,664
61. O alinhamento do desempenho entre os indivíduos, os grupos de trabalho, os departamentos/setores e a empresa é continuamente melhorado.	0,703		0,710
62. O impacto das práticas e atividades dos funcionários sobre o alinhamento do desempenho dos indivíduos, dos grupos de trabalho, dos departamentos/setores e da empresa é continuamente melhorado.	0,698		0,713
63. A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua das práticas e tecnologias de seus funcionários.	0,556		0,618
64. Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são identificadas e avaliadas.	0,566		0,615
65. Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são implementadas utilizando-se procedimentos ordenados.	0,656		0,639
66. A empresa estabelece e mantém uma política documentada para conduzir as atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	<b>0,379</b>		0,532
67. A empresa atribui, a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade de assessorar e aconselhar os departamentos/setores sobre as atividades e procedimentos dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	<b>0,301</b>		0,533
68. Dentro de cada departamento/setor, é atribuída a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade e a autoridade para assegurar que sejam executadas as atividades relacionadas aos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	<b>0,438</b>		0,355
69. Os recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	<b>0,348</b>		0,608
70. Os indivíduos recebem a devida preparação nos métodos e procedimentos necessários para executarem suas atribuições nas atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	<b>0,367</b>		0,634
71. Os indivíduos participantes dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas recebem a devida orientação sobre as práticas e atividades inerentes a esses processos.	<b>0,352</b>		0,615
72. As práticas e os procedimentos relativos à realização das atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas são definidos e documentados.	<b>0,324</b>		0,556
73. Medições são feitas e usadas para determinar a situação e o desempenho das atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	<b>0,441</b>		0,586
74. As unidades de medida do departamento/setor relativas às atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas são coletadas e guardadas.	<b>0,499</b>		0,574
75. Medições são feitas e usadas para determinar a qualidade das descrições das competências dos funcionários e das informações sobre essas competências.	<b>0,622</b>		0,614
76. A empresa atribui a um indivíduo ou grupo a responsabilidade de verificar se as atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas estão sendo conduzidas de acordo com as políticas, com as práticas e com os procedimentos documentados para esses processos e, quando apropriado, planeja essas atividades e encaminha as não-conformidades.	<b>0,442</b>		0,439
77. A gerência executiva revê periodicamente as atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas, sua situação e seus resultados, resolvendo problemas detectados.	<b>0,357</b>		0,532
78. A definição e uso das descrições e das informações sobre as competências dos funcionários são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.	<b>0,610</b>		0,582
79. A definição e o uso das medidas de desempenho nos níveis do indivíduo, do grupo de trabalho e do departamento/setor são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.	<b>0,661</b>		0,599
80. Estimula a participação ativa do funcionário na definição das competências exigidas para o sucesso do negócio.		0,457	0,616
81. Oferece oportunidades para o funcionário escolher eventos de treinamento que ele necessita.		0,791	0,511

Tabela 35 - Estrutura empírica (MGP-PTDE), cargas fatoriais e comunalidades

(conclusão)

Questões	Fatores		H <sup>2</sup>
	MGP	PTDE	
82. Estabelece critérios transparentes na priorização das necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação.	0,865	0,665	
83. Divulga informações sobre os programas e conteúdos dos eventos e atividades de treinamento, desenvolvimento e educação.	0,908	0,582	
84. Identifica necessidades de instaurar programas de educação continuada, visando a ampliar conhecimentos, capacidades e habilidades operacionais dos funcionários.	0,902	0,671	
85. Vincula o levantamento de necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação aos objetivos do negócio.	0,813	0,619	
86. Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de grupos de trabalho.	0,830	0,761	
87. Preocupa-se em levantar necessidades de formação de comunidades de aprendizagem.	0,607	0,580	
88. Projeta necessidades futuras de treinamento, desenvolvimento e educação da empresa.	0,793	0,695	
89. Disponibiliza os conteúdos de treinamento, desenvolvimento e educação por intermédio de mais de uma mídia (CD-ROM, DVD-ROM, material impresso, Internet, Intranet, vídeo ou televisão) para os funcionários.	0,656	0,382	
90. Cria situações de aprendizagem, tais como, exercícios, práticas, vivências, que estimulam a motivação nos funcionários.	0,740	0,672	
91. Considera seus próprios valores no planejamento e implementação das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação.	0,677	0,697	
92. Oferece oportunidades de participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.	0,824	0,683	
93. Estimula desenvolvimento de novas atitudes no trabalho.	0,803	0,720	
94. Oferece oportunidades de aprendizagem pela prática.	0,727	0,575	
95. Cria oportunidades para que o funcionário assuma atribuições ou realize atividades mais complexas e de maior responsabilidade.	0,666	0,690	
96. Permite que as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação sejam concebidas por especialistas.	0,888	0,696	
97. As chefias participam ativamente na elaboração das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação dos funcionários.	0,778	0,670	
98. As atividades de treinamento, desenvolvimento e educação ocorrem em horários compatíveis com a realização do trabalho cotidiano.	0,731	0,574	
99. A empresa disponibiliza a cada funcionário tempo adequado de treinamento, desenvolvimento e educação, de acordo com suas políticas para a área.	0,736	0,636	
100. Cria oportunidades para o funcionário avaliar sua própria aprendizagem.	0,605	0,561	
101. Orienta o funcionário sobre como melhorar a sua aprendizagem.	0,588	0,668	
102. Adota práticas que contribuem para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho.	0,670	0,729	
103. Adota práticas para avaliar se as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação contribuíram para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho.	0,557	0,671	
104. Orienta as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação em relação aos objetivos de carreira dos funcionários.	0,624	0,660	
105. Preocupa-se em disponibilizar cursos para o público externo (clientes, acionistas, fornecedores).	<b>0,614</b>	0,171	
106. Integra programas educacionais a projetos sociais.	0,495	0,333	
107. Incentiva a educação continuada para os funcionários.	0,757	0,630	
108. Preocupa-se em desenvolver programas próprios de educação continuada.	0,742	0,508	
109. Estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais.	0,607	0,639	
110. Cria mecanismos de gestão que favorecem a construção social do conhecimento.	0,696	0,653	

N = 241 casos válidos

KMO = 0,963 Teste de Bartlett  $p = 0,000$  Alpha de Cronbach = 0,9912 Eigenvalue (Valor Próprio) = 62,18

% Variância Explicada = 61,38%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

A estrutura bifatorial apresentada na *Análise de fatoraçoão dos eixos principais* (PAF) indicou alguns ajustes que foram efetuados na estrutura empírica, incluindo a exclusão de alguns fatores desfavoráveis por apresentarem cargas fatoriais pequenas e/ou contribuição em mais de um construto ou indicador.

Com o objetivo de refinar o ajuste da estrutura empírica obtida por intermédio da *Análise de fatoraçoão dos eixos principais* (PAF), forçada para dois fatores, efetuou-se, ainda, como análise complementar, uma PAF individualizada por construto de segunda ordem. Os

resultados obtidos nessa análise foram considerados nos ajustes da estrutura empírica apresentada na Tabela 35 anterior. Tais ajustes sugerem a necessidade de melhor avaliar as divergências constatadas e refino do instrumento de coleta de dados. Os resultados da análise individualizada por construto são apresentados e discutidos nos itens seguintes deste trabalho

### 5.3.1 Análise fatorial para o construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP)

Como pode ser observado na Tabela 36 a análise fatorial individualizada apresentou a estrutura empírica da escala, com solução multifatorial (12) para o construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP), incluindo descrição dos itens, cargas fatoriais e comunicações, tamanho da amostra, valores próprios (*eigenvalues*), variância explicada, número de itens agrupados e índice de confiabilidade de cada fator.

**Tabela 36 - Fatores e cargas fatoriais ajustados – construto MGP** (continua)

Quest.	Fatores												H <sup>2</sup>
	PP	CC	AT	RM	PBC	IC	DGT	GAT	GQCO	OA	MICAD	GCP	
Q. 1	0,482												0,514
Q. 2	0,527												0,430
Q. 3	0,550												0,547
Q. 4	0,467												0,565
Q. 5		0,589											0,649
Q. 6		0,572											0,659
Q. 7		0,445											0,540
Q. 8			0,605										0,600
Q. 9			0,667										0,519
Q. 13					0,416								0,627
Q. 16				0,563									0,669
Q. 17				0,589									0,716
Q. 18				0,656									0,635
Q. 22									0,317				0,718
Q. 24						0,315							0,729
Q. 32					0,388								0,712
Q. 33							0,694						0,792
Q. 34							0,746						0,839
Q. 35							0,601						0,757
Q. 36							0,523						0,683
Q. 41						0,328							0,770
Q. 43								0,877					0,816
Q. 44								0,864					0,895
Q. 45								0,746					0,657
Q. 46								0,353					0,774
Q. 47								0,389					0,800
Q. 48									0,365				0,798
Q. 49									0,466				0,767
Q. 50									0,517				0,702
Q. 51									0,740				0,867
Q. 52									0,712				0,881
Q. 53									0,762				0,894

Tabela 36 - Fatores e cargas fatoriais ajustados – construto MGP

(conclusão)

Quest.	Fatores												H <sup>2</sup>	
	PP	CC	AT	RM	PBC	IC	DGT	GAT	GQCO	OA	MICAD	GCP		
Q. 54									0,715					0,833
Q. 55										0,749				0,822
Q. 56										0,726				0,783
Q. 57											0,481			0,727
Q. 58											0,604			0,806
Q. 59											0,599			0,807
Q. 60											0,527			0,797
Q. 61											0,454			0,823
Q. 62											0,434			0,815
Q. 63											0,400			0,747
Q. 64											0,398			0,765
Q. 65											0,350			0,809
Q. 66												0,536		0,700
Q. 67												0,412		0,688
Q. 68												0,305		0,530
Q. 69												0,415		0,746
Q. 70												0,473		0,760
Q. 71												0,505		0,769
Q. 72												0,684		0,761
Q. 73												0,693		0,813
Q. 74												0,714		0,825
Q. 75												0,482		0,755
Q. 76												0,575		0,636
Q. 77												0,504		0,674
Q. 78												0,451		0,729
Q. 79												0,419		0,750

N = 241 casos válidos

KMO = 0,964 Teste de Bartlett p = 0,000 Alpha de Cronbach = 0,869 Eigenvalue (Valor Próprio) = 59,91

% Variância Explicada = 56,44%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Essa análise manteve os fatores *provimento de pessoal* (PP), *comunicação e coordenação* (CC), *ambiente de trabalho* (AT), *remuneração* (RM), *práticas baseadas em competências* (PBC), *desenvolvimento de grupos de trabalho* (DGT), *integração de competências* (IC), *grupos autônomos de trabalho* (GAT), *orientação e aconselhamento* (OA) e *garantia de continuidade dos processos* (GCP). Entretanto, os fatores *gestão quantitativa do desempenho* (GQD) e *gestão da capacidade organizacional* (GCO) se agruparam formando um único fator, que passou a ser denominado *gestão quantitativa e da capacidade organizacional* (GQCO). Da mesma forma, os fatores *melhoria contínua da capacidade* (MCC), *alinhamento do desempenho organizacional* (ADO) e *inovação contínua dos recursos humanos* (ICRH) foram agrupados em fator único, chamado agora de *melhoria e inovação da capacidade e alinhamento do desempenho* (MICAD).

Alguns fatores do construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) foram desmembrados e seus constituintes foram distribuídos para outros fatores, passando a fazer

parte dos mesmos, como é o caso do fator *gestão do desempenho* (GD) que teve algumas de suas questões excluídas (questões 10, 11 e 12) e a questão remanescente (questão 13) passou a constituir o fator *práticas baseadas em competência* (PBC) que, por sua vez, teve duas questões excluídas (questões 30 e 31). O fator *planejamento dos recursos humanos* (PRH) teve uma de suas questões excluída (questão 23) e questão 22 passou a fazer parte do fator *gestão quantitativa e da capacidade organizacional* (GQCO). A outra questão desse fator (questão 24) passou a fazer parte do fator *integração de competências* (IC) que, por sua vez, teve duas questões excluídas: as questões 40 e 42. O fator *ativos baseados em competência* (ABC) teve duas de suas questões (46 e 47) redistribuídas para o fator *grupos autônomos de trabalho* (GAT), passando a constituir o mesmo e, a questão remanescente (48) passou a integrar o novo fator *gestão quantitativa e da capacidade organizacional* (GQCO).

Após o procedimento de análise fatorial inicial, algumas questões do instrumento foram retiradas, por não apresentarem carga fatorial suficiente (Quadro 8). Assim, foram excluídas as questões 10, 11 e 12 (fator *gestão do desempenho*); questões 14 e 15 (fator *treinamento e desenvolvimento*); questões 19, 20 e 21 (fator *análise de competências*); questão 23 (fator *planejamento dos recursos humanos*); questões 25, 26 e 27 (fator *desenvolvimento de competências*); questões 28 e 29 (fator *desenvolvimento de carreiras*); questões 30 e 31 (fator *práticas baseadas em competência*); questões 37, 38 e 39 (fator *cultura participativa*); e questões 40 e 42 (fator *integração de competências*).

Ao se considerar as questões retidas pela análise fatorial individualizada para o construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP), constata-se que foram excluídos os fatores *treinamento e desenvolvimento* (TD), *análise de competências* (AC), *desenvolvimento de competências* (DC), *desenvolvimento de carreiras* (DCA) e *cultura participativa* (CP).

**Quadro 8 - Questões de maturidade em gestão de pessoas retiradas**

(continua)

N.	Questão
10	Os objetivos de desempenho individual e departamental/setorial relacionados ao trabalho são documentados.
11	O desempenho do trabalho é discutido regularmente para se identificar as ações que podem melhorá-lo.
12	Os problemas de desempenho são administrados.
14	Os funcionários recebem o treinamento adequado e necessário para executarem suas atribuições, de acordo com o plano de treinamento preparado para cada departamento/setor.
15	Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições perseguem oportunidades de desenvolvimento que sustentem seus objetivos de desenvolvimento.
19	As competências de trabalho requeridas para a realização das atividades do negócio da empresa, são definidas e atualizadas.
20	Os processos de trabalho usados em conformidade com cada competência funcional são estabelecidos e mantidos.
21	A empresa rastreia sua capacidade em cada uma das competências de trabalho que possui.
23	A empresa planeja as competências necessárias dos funcionários para desempenharem suas atuais e futuras atividades de negócio.
25	A empresa oferece oportunidades para que os funcionários desenvolvam suas capacidades nas competências de trabalho requeridas.
26	Os funcionários buscam ativamente desenvolver seus conhecimentos, capacidades e habilidades operacionais nas competências de trabalho requeridas.
27	A empresa utiliza as capacidades de seus funcionários como recurso para o desenvolvimento das competências de trabalho de outros indivíduos e grupos.
28	A empresa oferece oportunidades de carreira que fornecem desenvolvimento nas competências de seus funcionários.
29	Os funcionários perseguem ativamente oportunidades de carreira que elevam o valor de seus conhecimentos, capacidades e habilidades operacionais para a empresa.
30	As práticas e atividades dos funcionários estão focadas no aumento da capacidade da empresa, por meio do desenvolvimento de suas competências de trabalho.
31	As atividades dentro dos departamentos/setores encorajam e sustentam os indivíduos e os grupos de trabalho no desenvolvimento e aplicação das suas competências de trabalho.
37	As informações sobre as atividades e os resultados do negócio são comunicadas por meio de toda a empresa.



**Quadro 8 - Questões de maturidade em gestão de pessoas retiradas**

(conclusão)

N.	Questão
38	As decisões são delegadas para os níveis hierárquicos apropriados na empresa.
39	Os indivíduos e os grupos de trabalho participam de processos estruturados de tomada de decisão.
40	Os processos baseados-em-competência, são integrados visando à melhoria da eficiência do trabalho interdependente.
42	As práticas de trabalho dos funcionários são desenhadas para sustentar o trabalho multidisciplinar.

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Os ajustes indicados para a estrutura do construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP), após a análise fatorial individualizada, pode ser observada na Figura 11:

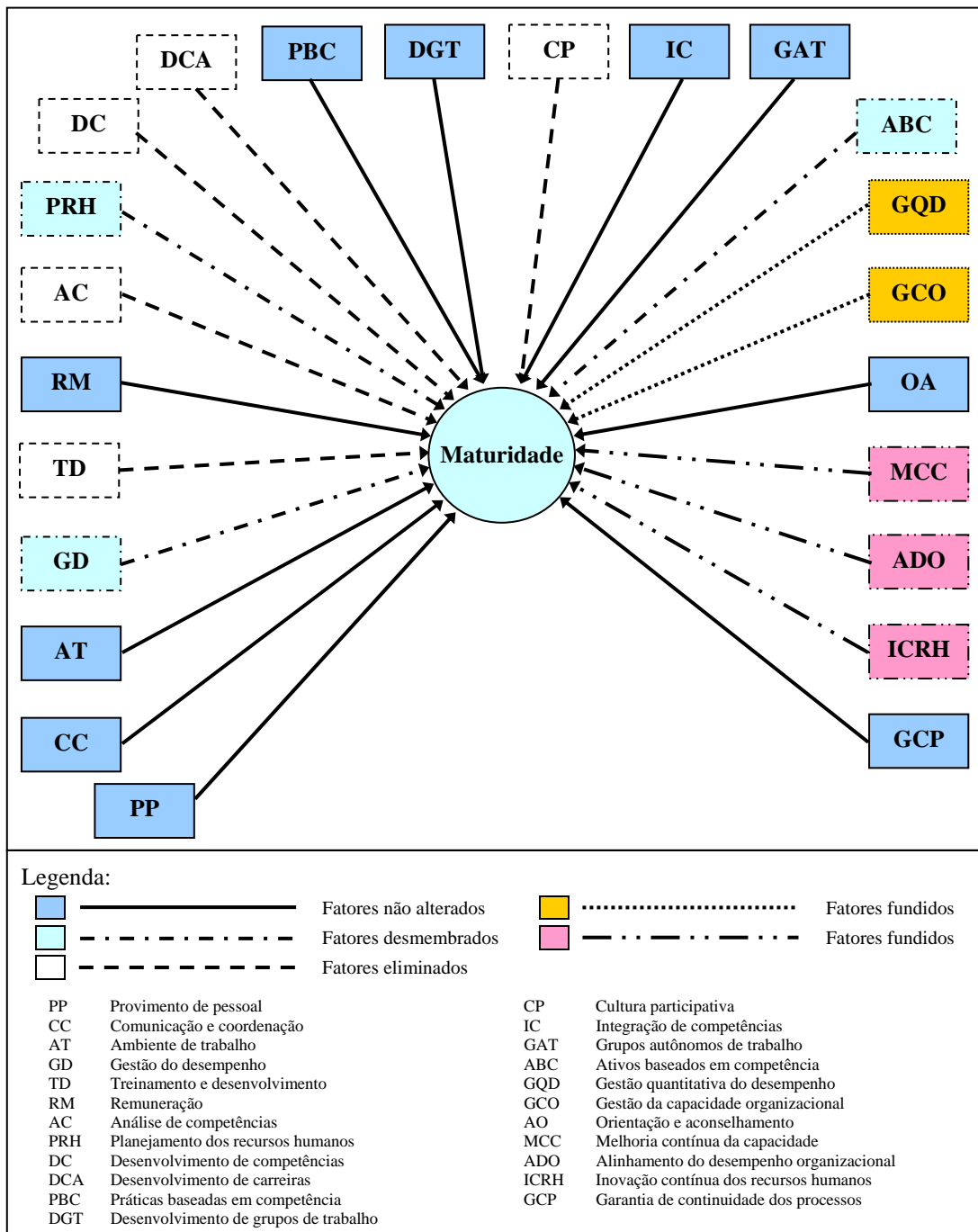


Figura 11 - Indicações de ajustamento do construto *maturidade em gestão de pessoas* após análise fatorial

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Após o ajustamento dos componentes do construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) este foi reconfigurado em um padrão de 12 fatores, como pode ser visto na Figura 12:

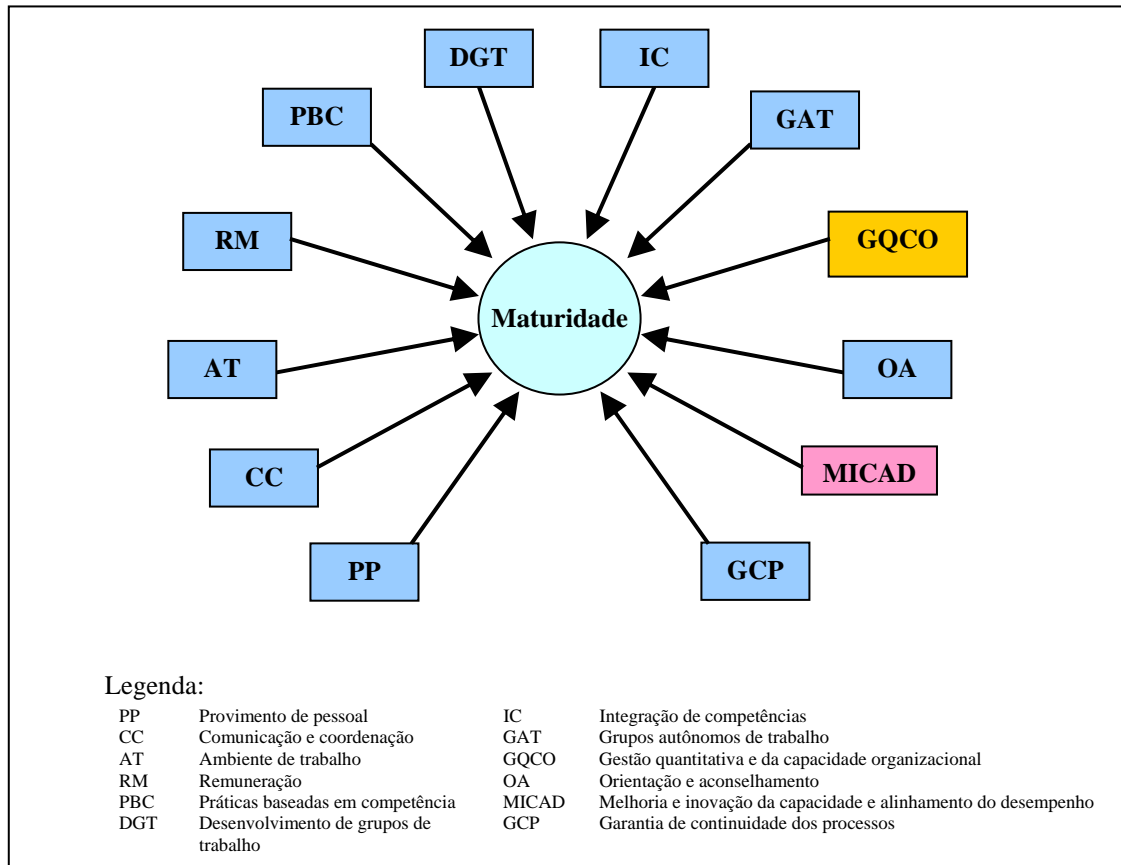


Figura 12 - Construto *maturidade em gestão de pessoas* após ajustamento final  
 Fonte: Dados da pesquisa

A seguir apresenta-se a análise individualizada para o segundo construto que compõe o modelo teórico proposto para este trabalho, isto é, *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* (PTDE).

### 5.3.2 Análise fatorial para o construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* (PTDE)

O construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* (PTDE) foi estruturado em torno de quatro indicadores: *levantamento de necessidades de treinamento* (LNT), *planejamento e implementação* (PI), *avaliação* (AV) e *políticas de educação corporativa* (PEC).

Ao dar início à análise fatorial individualizada para o construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* (PTDE), o ajustamento dos fatores manteve os quatro fatores iniciais propostos para esse construto. Apesar de inalterados os fatores, a



**Tabela 37 - Fatores e cargas fatoriais ajustados – construto PTDE**

Questões	Fatores				H <sup>2</sup>
	LNT	PI	AV	PEC	
80. Estimula a participação ativa do funcionário na definição das competências exigidas para o sucesso do negócio.			0,533		0,607
81. Oferece oportunidades para o funcionário escolher eventos de treinamento que ele necessita.	0,702				0,636
82. Estabelece critérios transparentes na priorização das necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação.	0,666				0,756
83. Divulga informações sobre os programas e conteúdos dos eventos e atividades de treinamento, desenvolvimento e educação.	0,590				0,626
84. Identifica necessidades de instaurar programas de educação continuada, visando a ampliar conhecimentos, capacidades e habilidades operacionais dos funcionários.	0,571				0,710
85. Vincula o levantamento de necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação aos objetivos do negócio.	0,575				0,654
86. Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de grupos de trabalho.	0,400				0,779
87. Preocupa-se em levantar necessidades de formação de comunidades de aprendizagem.	0,319				0,613
88. Projeta necessidades futuras de treinamento, desenvolvimento e educação da empresa.	0,420				0,709
89. Disponibiliza os conteúdos de treinamento, desenvolvimento e educação por intermédio de mais de uma mídia (CD-ROM, DVD-ROM, material impresso, Internet, Intranet, vídeo ou televisão) para os funcionários.		0,359			0,424
90. Cria situações de aprendizagem, tais como, exercícios, práticas, vivências, que estimulam a motivação nos funcionários.		0,820			0,742
91. Considera seus próprios valores no planejamento e implementação das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação.		0,660			0,747
92. Oferece oportunidades de participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.		0,742			0,722
93. Estimula desenvolvimento de novas atitudes no trabalho.		0,858			0,777
94. Oferece oportunidades de aprendizagem pela prática.		0,727			0,643
95. Cria oportunidades para que o funcionário assuma atribuições ou realize atividades mais complexas e de maior responsabilidade.		0,847			0,786
96. Permite que as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação sejam concebidas por especialistas.		0,672			0,696
97. As chefias participam ativamente na elaboração das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação dos funcionários.		0,669			0,712
98. As atividades de treinamento, desenvolvimento e educação ocorrem em horários compatíveis com a realização do trabalho cotidiano.		0,469			0,626
100. Cria oportunidades para o funcionário avaliar sua própria aprendizagem.			0,709		0,585
101. Orienta o funcionário sobre como melhorar a sua aprendizagem.			0,937		0,691
102. Adota práticas que contribuem para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho.			0,756		0,757
103. Adota práticas para avaliar se as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação contribuíram para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho.			0,748		0,667
104. Orienta as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação em relação aos objetivos de carreira dos funcionários.			0,596		0,660
105. Preocupa-se em disponibilizar cursos para o público externo (clientes, acionistas, fornecedores, etc).				0,614	0,396
106. Integra programas educacionais a projetos sociais.				0,752	0,658
107. Incentiva a educação continuada para os funcionários.				0,448	0,715
108. Preocupa-se em desenvolver programas próprios de educação continuada.				0,615	0,733
109. Estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais.				0,394	0,717
110. Cria mecanismos de gestão que favorecem a construção social do conhecimento.				0,514	0,784

N = 241 casos válidos

KMO = 0,968 Teste de Bartlett  $p = 0,000$  Alpha de Cronbach = 0,936 *Eigenvalue* (Valor Próprio) = 22,88

% Variância Explicada = 69,76%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Após a análise fatorial individualizada, o construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* (PTDE) não foi modificado em sua estrutura original, como pode ser observado na Figura 13:

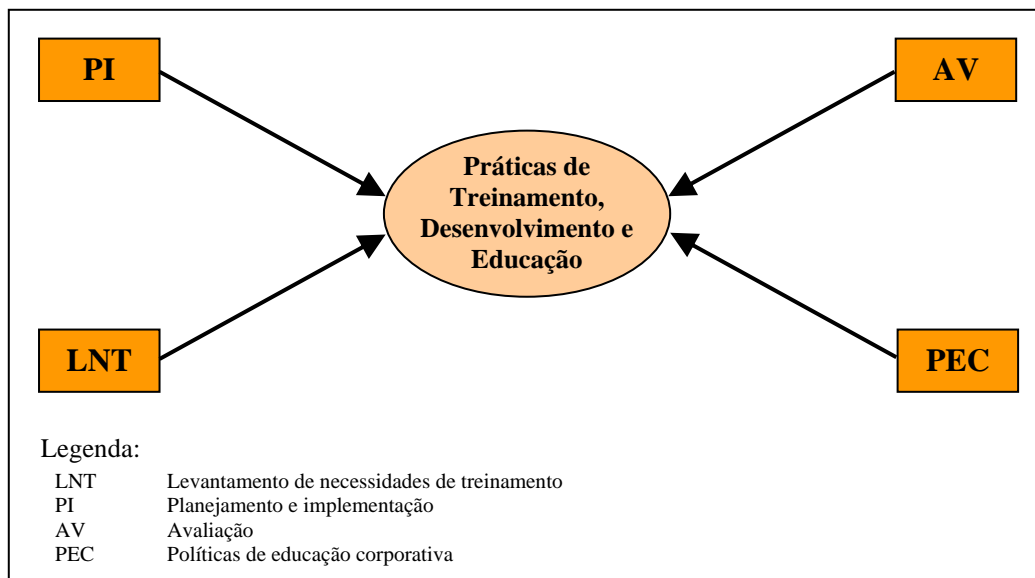


Figura 13 - Componentes estruturais do construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* após análise fatorial

Fonte: Dados de pesquisa

Na parte seguinte do trabalho serão apresentados os cálculos de médias e desvios-padrão relativos aos construtos *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) e *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* (PTDE).

#### 5.4 Análise e avaliação das variáveis da pesquisa

Nessa etapa do trabalho serão avaliadas as médias e desvios-padrão dos construtos *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) e *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* (PTDE) buscando-se discutir as implicações desses valores para os construtos em questão.

##### 5.4.1 Avaliação do nível de *maturidade em gestão de pessoas* (MGP)

Em relação aos resultados apurados relativos ao construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) serão apresentados, a seguir, os dados referentes aos cálculos das médias e desvios-padrão dos indicadores desse construto.

Em termos das médias apuradas em cada um dos indicadores do construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) observa-se que se localizaram no intervalo entre 2,55 e 3,68 (ver Gráfico 19 do Apêndice B, p. 217). As Tabelas 1 e 2 do Anexo B (p. 220 e 221) apresentam as médias dos indicadores de maturidade em gestão de pessoas apuradas segundo o número de funcionários e, também por segmentos de atividade das empresas da amostra.

Já em relação aos desvios-padrão dos indicadores, estes ficaram entre 1,08 e 1,34.

As médias e os desvios-padrão indicam uma reduzida variação nos dados, de forma que estes se mostraram mais coesos e organizados em um padrão bem delimitado. Os dados relativos às médias e desvios-padrão dos indicadores podem ser visualizados na Tabela 38.

Os itens de maior valor e os de menor valor apresentam-se sombreados.

**Tabela 38 - Distribuição das médias e desvios-padrão dos indicadores do construto MGP**

<b>Indicadores de Maturidade em Gestão de Pessoas – MGP</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Provimento de pessoal – PP	<b>3,68</b>	1,28
Comunicação e coordenação – CC	3,34	1,17
Ambiente de trabalho – AT	3,67	<b>1,08</b>
Gestão do desempenho – GD	3,09	1,29
Treinamento e desenvolvimento – TD	3,31	1,20
Remuneração – RM	2,90	1,29
Análise de competências – AC	2,95	1,27
Planejamento dos recursos humanos – PRH	2,80	1,25
Desenvolvimento de competências – DC	3,20	1,18
Desenvolvimento de carreiras – DCA	2,92	1,22
Práticas baseadas em competências – PBC	2,88	1,19
Desenvolvimento de grupos de trabalho – DGT	3,05	1,19
Cultura participativa – CP	3,07	1,33
Integração de competências – IC	2,77	1,23
Grupos autônomos de trabalho – GAT	2,72	1,29
Ativos baseados em competência – ABC	2,62	1,20
Gestão quantitativa do desempenho – GQD	2,71	1,29
Gestão da capacidade organizacional – GCO	<b>2,55</b>	1,24
Orientação e aconselhamento – AO	2,77	1,32
Melhoria contínua da capacidade – MCC	2,94	1,22
Alinhamento do desempenho organizacional – ADO	2,93	1,28
Inovação contínua dos recursos humanos – ICRH	3,01	1,26
Garantia de continuidade dos processos – GCP	3,09	<b>1,34</b>
<b>Resultados médios do construto</b>	<b>3,01</b>	<b>1,29</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, em média, as organizações participantes da pesquisa, foram localizadas nos níveis de maturidade 2 e 3 em suas áreas de processo de gestão de pessoas. Consta-se que a maioria das organizações da amostra já é capaz de gerenciar e desenvolver a equipe de trabalho por intermédio de gerentes que atuam segundo processos padronizados e repetitivos de trabalho. Da mesma forma, essas organizações já começam a desenvolver as competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e estratégias do negócio, começando a introduzir as práticas baseadas em competências.

Não foram identificadas médias abaixo de 1 e, igualmente, não foram encontradas médias acima de 4. Pode-se concluir que nenhuma empresa da amostra encontra-se em um nível de maturidade inicial, baseado na pura tentativa-e-erro e sem controle gerencial de seus processos. Da mesma forma, nenhuma empresa da amostra já alcançou a capacidade de integração das competências no trabalho e é capaz de atuar com base em práticas de trabalho

com gerenciamento quantitativo do desempenho, assim como, nenhuma delas já alcançou a instauração da melhoria contínua dos processos e o alinhamento dos grupos de trabalho com a capacidade organizacional, ou seja, nenhuma delas já foi capaz de definir e atuar com práticas baseadas em melhoria contínua.

Observa-se, finalmente, que, em termos de pontuações médias em relação ao construto MGP, ocorreu uma tendência para localizar os processos da gestão de pessoas nos níveis 2 e 3, indicando que a maior parte das organizações pesquisadas está, em média, nos níveis de maturidade 2 (nível *gerenciado*) e 3 (nível *definido*), conforme definição do *People capability maturity model* (P-CMM). Nenhuma delas atingiu os níveis 4 (nível *previsível*) e 5 (nível *otimizado*). Igualmente, nenhuma delas permaneceu no nível 1 (nível *inicial*).

A Tabela 39 abaixo apresenta as questões relativas à maturidade em gestão de pessoas e suas respectivas médias e desvios-padrão.

Os itens assinalados com sombreados indicam os maiores e os menores valores.

**Tabela 39 - Questões de maturidade em gestão de pessoas, médias e desvios-padrão** (continua)

Questões de Maturidade em Gestão de Pessoas	Média	Desvio-Padrão
1. São feitos acertos entre os funcionários e os departamentos/setores para equilibrar a carga de trabalho com o pessoal disponibilizado para realizá-la.	3,10	1,22
2. Os candidatos são recrutados em função de vagas disponíveis.	<b>4,29</b>	<b>1,04</b>
3. As decisões de recrutamento, seleção e alocação de pessoal, assim como, a atribuição das tarefas, levam em consideração o critério de qualificação dos indivíduos.	3,96	1,17
4. Os indivíduos são transferidos para dentro e para fora dos cargos de uma forma ordenada.	3,36	1,32
5. A informação é compartilhada por meio da empresa.	3,32	1,17
6. Os indivíduos ou grupos são capazes de levantar questões e encaminhá-las por meio da administração da empresa.	3,27	1,19
7. Os indivíduos e os grupos de trabalho coordenam suas atividades para realizar o trabalho a ser feito.	3,44	1,14
8. O ambiente e os recursos físicos necessitados pelos funcionários para executarem suas atribuições são disponibilizados.	3,84	1,09
9. As distrações no ambiente de trabalho são minimizadas.	3,49	1,05
10. Os objetivos de desempenho individual e departamental/setorial relacionados ao trabalho são documentados.	3,20	<b>1,42</b>
11. O desempenho do trabalho é discutido regularmente para se identificar as ações que podem melhorá-lo.	3,05	1,29
12. Os problemas de desempenho são administrados.	3,11	1,19
13. O desempenho proeminente é reconhecido ou recompensado.	2,99	1,24
14. Os funcionários recebem o treinamento adequado e necessário para executarem suas atribuições, de acordo com o plano de treinamento preparado para cada departamento/setor.	3,22	1,28
15. Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições perseguem oportunidades de desenvolvimento que sustentem seus objetivos de desenvolvimento.	3,39	1,10
16. As estratégias e as atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas e divulgadas.	2,83	1,24
17. A remuneração é equitativa (justa) e baseada na capacidade, nas qualificações e no desempenho dos funcionários.	2,85	1,25
18. Os ajustes realizados na remuneração são baseados em critérios formalmente definidos.	3,02	1,36
19. As competências de trabalho requeridas para a realização das atividades do negócio da empresa, são definidas e atualizadas.	3,04	1,29
20. Os processos de trabalho usados em conformidade com cada competência funcional são estabelecidos e mantidos.	3,07	1,21
21. A empresa rastreia sua capacidade em cada uma das competências de trabalho que possui.	2,73	1,29
22. São definidos objetivos mensuráveis de capacidade em cada uma das competências de trabalho requeridas dos funcionários da empresa.	2,73	1,27
23. A empresa planeja as competências necessárias dos funcionários para desempenharem suas atuais e futuras atividades de negócio.	2,80	1,22
24. Os departamentos/setores planejam as atividades para os funcionários a fim de satisfazer às necessidades de competências atuais e estratégicas da empresa.	2,87	1,24
25. A empresa oferece oportunidades para que os funcionários desenvolvam suas capacidades nas competências de trabalho requeridas.	3,20	1,22
26. Os funcionários buscam ativamente desenvolver seus conhecimentos, capacidades e habilidades operacionais nas competências de trabalho requeridas.	3,21	1,13

**Tabela 39 - Questões de maturidade em gestão de pessoas, médias e desvios-padrão** (continua)

<b>Questões de Maturidade em Gestão de Pessoas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
27. A empresa utiliza as capacidades de seus funcionários como recurso para o desenvolvimento das competências de trabalho de outros indivíduos e grupos.	3,20	1,20
28. A empresa oferece oportunidades de carreira que fornecem desenvolvimento nas competências de seus funcionários.	2,88	1,26
29. Os funcionários perseguem ativamente oportunidades de carreira que elevam o valor de seus conhecimentos, capacidades e habilidades operacionais para a empresa.	2,96	1,19
30. As práticas e atividades dos funcionários estão focadas no aumento da capacidade da empresa, por meio do desenvolvimento de suas competências de trabalho.	3,03	1,16
31. As atividades dentro dos departamentos/setores encorajam e sustentam os indivíduos e os grupos de trabalho no desenvolvimento e aplicação das suas competências de trabalho.	2,99	1,13
32. As estratégias de remuneração e as práticas de reconhecimento e recompensação são desenhadas para encorajar o desenvolvimento e aplicação das competências dos funcionários da empresa.	2,62	1,23
33. Os grupos de trabalho são organizados para otimizar o desempenho do trabalho interdependente.	3,14	1,17
34. A composição dos grupos de trabalho define processos e papéis a serem aplicados no planejamento e no desempenho do trabalho dos funcionários.	3,07	1,15
35. A designação dos indivíduos na composição dos grupos de trabalho está focada na designação, desenvolvimento e futura distribuição das competências dos funcionários da empresa.	2,95	1,18
36. O desempenho do grupo de trabalho é administrado com base em objetivos documentados para o trabalho a ser realizado.	3,03	1,25
37. As informações sobre as atividades e os resultados do negócio são comunicadas por meio de toda a empresa.	3,06	1,40
38. As decisões são delegadas para os níveis hierárquicos apropriados na empresa.	3,46	1,24
39. Os indivíduos e os grupos de trabalho participam de processos estruturados de tomada de decisão.	2,69	1,24
40. Os processos-baseados-em-competência, são integrados visando à melhoria da eficiência do trabalho interdependente.	2,70	1,22
41. Os processos-baseados-em-competência já integrados são utilizados para a realização de atividades que envolvem dependências funcionais entre diversas áreas de trabalho.	2,69	1,22
42. As práticas de trabalho dos funcionários são desenhadas para sustentar o trabalho multidisciplinar.	2,92	1,25
43. Os grupos autônomos de trabalho são encarregados da responsabilidade e autoridade sobre seus processos de trabalho.	2,92	1,33
44. As práticas e atividades dos funcionários da empresa encorajam e sustentam o desenvolvimento e a atuação de grupos autônomos de trabalho.	2,70	1,25
45. Os grupos autônomos de trabalho executam práticas de trabalho selecionadas por eles mesmos na empresa.	2,54	1,27
46. O conhecimento, a experiência e os artefatos resultantes da realização dos processos-baseados-em-competência são desenvolvidos e transformados em ativos-baseados-em-competência.	2,62	1,17
47. Os ativos-baseados-em-competência são implementados e usados.	2,63	1,22



**Tabela 39 - Questões de maturidade em gestão de pessoas, médias e desvios-padrão** (conclusão)

Questões de Maturidade em Gestão de Pessoas	Média	Desvio-Padrão
67. A empresa atribui, a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade de assessorar e aconselhar os departamentos/setores sobre as atividades e procedimentos dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	3,30	1,31
68. Dentro de cada departamento/setor, é atribuída a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade e a autoridade para assegurar que sejam executadas as atividades relacionadas aos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	3,09	1,38
69. Os recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	3,29	1,25
70. Os indivíduos recebem a devida preparação nos métodos e procedimentos necessários para executarem suas atribuições nas atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	3,17	1,22
71. Os indivíduos participantes dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas recebem a devida orientação sobre as práticas e atividades inerentes a esses processos.	3,28	1,22
72. As práticas e os procedimentos relativos à realização das atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas são definidos e documentados.	3,31	1,27
73. Medições são feitas e usadas para determinar a situação e o desempenho das atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	2,96	1,36
74. As unidades de medida do departamento/setor relativas às atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas são coletadas e guardadas.	2,97	1,38
75. Medições são feitas e usadas para determinar a qualidade das descrições das competências dos funcionários e das informações sobre essas competências.	2,76	1,33
76. A empresa atribui a um indivíduo ou grupo a responsabilidade de verificar se as atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas estão sendo conduzidas de acordo com as políticas, com as práticas e com os procedimentos documentados para esses processos e, quando apropriado, planeja essas atividades e encaminha as não-conformidades.	2,92	1,35
77. A gerência executiva revê periodicamente as atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas, sua situação e seus resultados, resolvendo problemas detectados.	2,90	1,26
78. A definição e uso das descrições e das informações sobre as competências dos funcionários são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.	2,76	1,41
79. A definição e o uso das medidas de desempenho nos níveis do indivíduo, do grupo de trabalho e do departamento/setor são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.	2,83	1,41

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Procedendo-se à avaliação do nível de maturidade em gestão de pessoas segundo o número de funcionários das empresas constituintes da amostra, observa-se que, de forma geral, as empresas com até 200 funcionários alcançaram médias inferiores a 3, enquanto que as empresas com mais de 201 funcionários alcançaram médias superiores a 3. Esses dados indicam que as empresas menores ainda buscam sua estruturação no nível de maturidade 2 (*gerenciado*), ou seja, buscam gerenciar e desenvolver as equipes de trabalho por intermédio de gerentes, estabelecendo processos de trabalho padronizados e repetitivos. As organizações no nível 2, tipicamente, buscam solucionar problemas como má distribuição do trabalho e da responsabilidade, distração ambiental, objetivos de desempenho e *feedback* obscuros ou ausentes, indivíduos sem conhecimentos ou habilidades relevantes, comunicação ineficiente e moral baixo.

Em relação às organizações de porte médio e grande elas buscam sua estruturação no nível de maturidade 3 (*definido*), ou seja, essas empresas percebem que, mesmo executando as práticas básicas de trabalho, existem inconsistências em como estas práticas são executadas por meio das unidades e também poucas sinergias no funcionamento organizacional. A organização começa a construir uma metodologia das competências de trabalho requeridas pelo negócio, estabelecendo a organização do trabalho na empresa. Assim, as práticas de

trabalho implementadas no nível 2 de maturidade (*gerenciado*) começam agora a ser padronizadas e adaptadas para encorajar e recompensar o crescimento das competências de trabalho na organização.

As exigências propostas pelo nível 3 de maturidade parecem especialmente relevantes para as empresas que possuem de 501 a 1.000 funcionários, já que, este grupo de empresas alcançou a maior média (3,33) e maior pontuação (263). De outra forma, a menor média (2,82) e a menor pontuação (233) se localizaram nas organizações que possuem até 100 funcionários. Cabe notar que as organizações com mais de 1.000 funcionários, contrariando a expectativa inicial, obtiveram média (3,01) e pontuação (238) inferiores às médias e pontuações das organizações que possuem de 301 a 500 funcionários (média 3,23 e pontuação 255) e as que possuem de 201 a 300 funcionários (média 3,11 e pontuação 246). Talvez, em função de seu tamanho e complexidade, as empresas com mais de 1.000 funcionários requeiram tempos e esforços de implementação de mudanças maiores do que as empresas médias e pequenas, rebaixando um pouco sua pontuação de maturidade.

Os dados relativos às médias e pontuações da amostra segundo o número de funcionários podem ser vistos na Tabela 40, salientando-se, nos campos sombreados, os valores mais altos e os mais baixos encontrados.

**Tabela 40 - Médias e pontuações da amostra no construto *maturidade em gestão de pessoas*, segundo o número de funcionários**

<b>Número de funcionários</b>	<b>Média do grupo</b>	<b>Pontuação média do grupo</b>
Mais de 1.000 funcionários	3,01	238
De 501 a 1.000 funcionários	<b>3,33</b>	<b>263</b>
De 301 a 500 funcionários	3,23	255
De 201 a 300 funcionários	3,11	246
De 101 a 200 funcionários	2,87	227
Até 100 funcionários	<b>2,82</b>	<b>223</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à avaliação do nível de maturidade em gestão de pessoas segundo a natureza jurídica das empresas constituintes da amostra, observa-se que a maior média (3,46) e maior pontuação (273) se localizaram nas organizações privadas multinacionais, enquanto que a menor média (2,66) e a menor pontuação (210) se localizaram nas organizações públicas. Cabe notar que as organizações não governamentais obtiveram média (2,93) e pontuação (232) superiores às médias e pontuações das organizações públicas (média 2,66 e pontuação 210) e das organizações de capital misto (média 2,84 e pontuação 224).

As empresas multinacionais obtiveram a média mais elevada, possivelmente, em função de serem capazes de desenvolver e aplicar, com maior eficácia, os conhecimentos e

habilidades dos indivíduos que são necessárias para atingirem níveis superiores de desempenho, assim como, provavelmente, tais organizações adquiriram maiores capacidades de definir seus processos de trabalho com base na competência que cada indivíduo possui e utiliza. Além do mais, uma vez que estas competências de trabalho são estratégicas para o negócio, estas empresas, provavelmente, desenvolvem mecanismos mais eficazes de reforço e recompensa no trabalho, o que é corroborado ao se analisar as médias destas empresas no indicador de maturidade *remuneração* (RM). Constata-se que, enquanto as empresas privadas multinacionais obtiveram a média 3,27 neste indicador, as empresas privadas nacionais obtiveram 2,93, as empresas públicas 2,37, as empresas de capital misto 2,78 e as organizações não-governamentais 3,15, indicando que os sistemas de remuneração adotados pelas multinacionais, possivelmente, estão relacionados com sua maior capacidade em estimular e desenvolver as competências dos indivíduos e grupos de trabalho na empresa.

As empresas privadas nacionais e multinacionais se localizaram no nível 3 de maturidade (*definido*). Ou seja, estas organizações começam a construir uma metodologia abrangente das competências de trabalho, estruturando uma arquitetura de trabalho capaz de alinhar as práticas de trabalho em toda a organização e forçando ao planejamento estratégico das competências necessárias ao negócio.

Avaliando-se as empresas públicas, as empresas de capital misto e as organizações não-governamentais constata-se que estas ainda se encontram no nível 2 de maturidade (*gerenciado*), buscando gerenciar e desenvolver as equipes de trabalho, assim como, capacitar os gerentes para coordenar e gerir processos de trabalho padronizados e repetitivos. As organizações no nível 2, tipicamente, buscam solucionar problemas como má distribuição do trabalho e da responsabilidade, distração ambiental, objetivos de desempenho e *feedback* obscuros ou ausentes, indivíduos sem conhecimentos ou habilidades relevantes, comunicação ineficiente e moral baixo. Os dados relativos às médias e pontuações da amostra segundo a natureza jurídica estão na Tabela 41, salientando-se, nos campos sombreados, os valores mais altos e os mais baixos encontrados.

**Tabela 41 - Médias e pontuações da amostra no construto *maturidade em gestão de pessoas*, segundo a natureza jurídica**

<b>Natureza Jurídica</b>	<b>Média do grupo</b>	<b>Pontuação média do grupo</b>
--------------------------	-----------------------	---------------------------------

Considerando-ser a avaliação do nível de maturidade em gestão de pessoas segundo o setor de atuação das empresas constituintes da amostra, observa-se que a maior média (3,27) e maior pontuação (258) se localizaram nas organizações do setor de filantropia, seguida das organizações do setor industrial (3,25). A menor média (2,00) e a menor pontuação (158) se localizaram nas organizações do setor agrícola. Cabe notar que as organizações de alguns setores atingiram médias superiores a 3, como é o caso do setor industrial (3,25), do setor comercial (3,05), do setor de serviços (3,03) e do setor de filantropia (3,27), colocando as organizações destes setores no nível 3 de maturidade (*definido*). As organizações dos demais setores apresentaram pontuações acima de 2, como é o caso do setor agrícola (2,00), do setor de educação e pesquisa (2,59) e os outros setores (2,66), sendo classificadas no nível de maturidade 2 (*gerenciado*).

Pode-se considerar que os grupos das organizações do setor de filantropia e das organizações do setor industrial obtiveram médias mais elevadas — ainda que permanecessem no nível 3 de maturidade (*definido*) — possivelmente em função de serem capazes de desenvolver e aplicar, com maior eficácia, os conhecimentos e habilidades dos indivíduos que são necessárias para atingirem níveis superiores de desempenho, assim como, provavelmente, tais organizações adquiriram maiores capacidades de definir seus processos de trabalho com base na competência que cada indivíduo possui e utiliza.

Constata-se que as empresas dos setores industrial, comercial, de serviços e de filantropia, classificadas no nível 3 de maturidade (*definido*) são organizações que começam a construir uma metodologia abrangente das competências de trabalho, estruturando uma arquitetura de trabalho capaz de alinhar as práticas de trabalho em toda a organização e forçando ao planejamento estratégico das competências necessárias ao negócio. As práticas de trabalho tornam-se mecanismos que facilitam o alinhamento contínuo das competências requeridas pela organização, de acordo com as mudanças nos objetivos do negócio. A arquitetura da força de trabalho da organização começa, neste nível, a mudar gradualmente e se capacitar e flexibilizar para lidar com as mudanças nas condições do negócio e/ou novas tecnologias inerentes ao seu setor de atuação.

Avaliando-se as empresas classificadas no nível 2 de maturidade (*gerenciado*), tais como as empresas dos setores agrícola, educação e pesquisa e outros, constata-se que elas buscam a solução de problemas frequentes que contribuem para que as pessoas deixem de executar eficazmente suas atividades e incluem a má distribuição das tarefas e das responsabilidades, distrações no trabalho, objetivos de desempenho e *feedback* obscuros ou ausentes, indivíduos sem conhecimentos ou habilidades relevantes para o negócio,

comunicação ineficiente e moral baixo. Estas empresas buscam focar o preparo dos gerentes para assumir as atividades de trabalho como responsabilidades de alta prioridade em sua função; eles devem aceitar como uma responsabilidade pessoal o desenvolvimento e o desempenho de todos aqueles que trabalham

As médias e os desvios-padrão, semelhante ao primeiro construto analisado, indicam uma reduzida variação nos dados, de forma que estes se mostraram mais coesos e organizados em um padrão bem delimitado. Os dados relativos às médias e desvios-padrão dos indicadores podem ser visualizados na Tabela 43. Os itens nos campos sombreados indicam os maiores valores e os menores valores mensurados.

**Tabela 43 - Distribuição das médias e desvios-padrão dos indicadores do construto PTDE**

<b>Indicadores de Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – PTDE</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Levantamento de necessidades de treinamento – LNT	3,12	1,32
Planejamento e implementação – PI	<b>3,30</b>	1,30
Avaliação – AV	2,95	<b>1,29</b>
Políticas de educação corporativa – PEC	<b>2,82</b>	<b>1,43</b>
<b>Resultados médios do construto</b>	<b>3,10</b>	<b>1,34</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, em média, as organizações participantes da pesquisa obtiveram médias mais altas nos indicadores LNT e PI e, médias mais rebaixadas nos indicadores AV e PEC, essas últimas, médias inferiores à média geral do construto PTDE. Constata-se que a maioria das organizações da amostra é capaz de diagnosticar e identificar suas necessidades de treinamento e desenvolvimento, assim como, apresentam capacidade adequada para planejar, organizar e conduzir atividades de treinamento. Entretanto, as médias dos indicadores AV e PEC apontam para capacidades mais reduzidas em avaliar as atividades de treinamento e desenvolvimento, assim como, uma capacidade mais reduzida de utilização de práticas de educação corporativa.

Não foram identificadas médias abaixo de 1 e, igualmente, não foram encontradas médias acima de 4. Pode-se concluir que nenhuma empresa da amostra encontra-se em um nível de capacidade plena de adoção e utilização das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação.

A Tabela 44 abaixo apresenta as questões relativas ao treinamento, desenvolvimento e educação e suas respectivas médias e desvios-padrão. Os itens nos campos sombreados indicam os maiores valores e os menores valores mensurados.

**Tabela 44 – Questões de treinamento, desenvolvimento e educação, médias e desvios padrão** (continua)

<b>Questões de Treinamento, Desenvolvimento e Educação</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
80. Estimula a participação ativa do funcionário na definição das competências exigidas para o sucesso do negócio.	3,01	1,25
81. Oferece oportunidades para o funcionário escolher eventos de treinamento que ele necessita.	3,14	1,38
82. Estabelece critérios transparentes na priorização das necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação.	3,02	1,37

**Tabela 44 – Questões de treinamento, desenvolvimento e educação, médias e desvios-padrão (conclusão)**

Questões de Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Média	Desvio-Padrão
83. Divulga informações sobre os programas e conteúdos dos eventos e atividades de treinamento, desenvolvimento e educação.	3,18	1,32
84. Identifica necessidades de instaurar programas de educação continuada, visando a ampliar conhecimentos, capacidades e habilidades operacionais dos funcionários.	3,12	1,34
85. Vincula o levantamento de necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação aos objetivos do negócio.	3,30	1,31
86. Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de grupos de trabalho.	3,29	1,30
87. Preocupa-se em levantar necessidades de formação de comunidades de aprendizagem.	2,85	1,34
88. Projeta necessidades futuras de treinamento, desenvolvimento e educação da empresa.	3,12	1,26
89. Disponibiliza os conteúdos de treinamento, desenvolvimento e educação por intermédio de mais de uma mídia (CD-ROM, DVD-ROM, material impresso, Internet, Intranet, vídeo ou televisão) para os funcionários.	2,99	1,37
90. Cria situações de aprendizagem, tais como, exercícios, práticas, vivências, que estimulam a motivação nos funcionários.	3,02	1,31
91. Considera seus próprios valores no planejamento e implementação das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação.	3,24	1,29
92. Oferece oportunidades de participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.	3,37	1,24
93. Estimula desenvolvimento de novas atitudes no trabalho.	3,40	1,27
94. Oferece oportunidades de aprendizagem pela prática.	<b>3,61</b>	<b>1,19</b>
95. Cria oportunidades para que o funcionário assuma atribuições ou realize atividades mais complexas e de maior responsabilidade.	3,39	1,25
96. Permite que as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação sejam concebidas por especialistas.	3,49	1,28
97. As chefias participam ativamente na elaboração das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação dos funcionários.	3,15	1,34
98. As atividades de treinamento, desenvolvimento e educação ocorrem em horários compatíveis com a realização do trabalho cotidiano.	3,47	1,28
99. A empresa disponibiliza a cada funcionário tempo adequado de treinamento, desenvolvimento e educação, de acordo com suas políticas para a área.	3,20	1,31
100. Cria oportunidades para o funcionário avaliar sua própria aprendizagem.	3,03	1,32
101. Orienta o funcionário sobre como melhorar a sua aprendizagem.	2,92	1,28
102. Adota práticas que contribuem para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho.	3,07	1,25
103. Adota práticas para avaliar se as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação contribuíram para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho.	2,93	1,27
104. Orienta as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação em relação aos objetivos de carreira dos funcionários.	2,80	1,32
105. Preocupa-se em disponibilizar cursos para o público externo (clientes, acionistas, fornecedores, etc).	<b>2,57</b>	1,46
106. Integra programas educacionais a projetos sociais.	2,76	<b>1,49</b>
107. Incentiva a educação continuada para os funcionários.	3,05	1,38
108. Preocupa-se em desenvolver programas próprios de educação continuada.	2,67	1,40
109. Estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais.	3,06	1,37
110. Cria mecanismos de gestão que favorecem a construção social do conhecimento.	2,80	1,38

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

As médias e desvios-padrão máximos e mínimos dos dois construtos podem ser visualizados na Tabela 45:

**Tabela 45 – Valores máximos e mínimos das médias e desvios padrão dos construtos do modelo**

Construtos	Média Mínima	Média Máxima	Desvio-Padrão Mínimo	Desvio Padrão Máximo
MGP	2,55	3,68	1,08	1,34
PTDE	2,82	3,30	1,29	1,43

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Apresentados os dados de médias e desvios-padrão dos construtos de segunda ordem que compõem o modelo estrutural, constata-se que sua configuração final manteve a estrutural inicial. Foram ajustados apenas os indicadores do construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP).

Procedendo-se à avaliação das *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação*, segundo o número de funcionários das empresas constituintes da amostra, observa-se que a maior média (3,50) e maior pontuação (109) se localizaram nas organizações que possuem de 201 a 300 funcionários, seguida das organizações que possuem de 101 a 200 funcionários (média 3,34 e pontuação 103). A menor média (2,79) e a menor pontuação (86) se localizaram nas organizações com mais de 1.000 funcionários. Cabe notar que as organizações com mais de 501 funcionários apresentaram as médias menores entre os diferentes grupos. Esses dados indicam que as organizações de portes médios e pequeno apresentam capacidades maiores de implementação e utilização de práticas de treinamento, desenvolvimento e educação. Possivelmente, tais organizações, por seu porte e nível de complexidade, sejam mais ágeis na aplicação e condução de atividades de treinamento, assim como, são capazes de focalizar seus recursos e esforços de T&D em ações específicas na empresa e, além do mais, podem observar, de forma mais imediata e clara, os resultados e impactos das ações treinamento, desenvolvimento e educação em seus funcionários. Ao contrário, as organizações de portes maiores apresentam tamanho e complexidade elevados, o que favorece a lentificação da aplicação e utilização de treinamentos, a dispersão dos esforços e enfoques das atividades de treinamento, assim como, dificulta a visualização e mensuração dos resultados e impactos das ações de treinamento, desenvolvimento e educação nestas organizações.

Os dados relativos às médias e pontuações da amostra segundo o número de funcionários podem ser vistos na Tabela 46, salientando-se, nos campos sombreados, os valores mais altos e os mais baixos encontrados.

**Tabela 46 - Médias e pontuações da amostra no construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação*, segundo o número de funcionários**

Número de funcionários	Média do grupo	Pontuação média do grupo
Mais de 1.000 funcionários	<b>2,79</b>	<b>86</b>
De 501 a 1.000 funcionários	3,02	93
De 301 a 500 funcionários	3,21	99
De 201 a 300 funcionários	<b>3,50</b>	<b>109</b>
De 101 a 200 funcionários	3,34	103
Até 100 funcionários	3,14	97

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se a avaliação das *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação*, segundo a natureza jurídica das empresas constituintes da amostra, observa-se que a maior média (3,51) e maior pontuação (109) se localizaram nas organizações privadas multinacionais, enquanto que a menor média (3,01) e a menor pontuação (93) se localizaram nas organizações de capital misto, seguidas de perto pelas organizações privadas nacionais



(média 3,02 e pontuação 94) e pelas organizações públicas (média 3,04 e pontuação 94). Cabe notar que as organizações não-governamentais obtiveram média (3,19) e pontuação (99), ou seja, resultados superiores às médias e pontuações das organizações de capital misto, organizações privadas nacionais e organizações públicas.

Pode-se constatar que o grupo das organizações multinacionais obteve os resultados mais elevados entre os todos os grupos em relação à implementação de práticas de treinamento, desenvolvimento e educação. Isso talvez se deva à capacidade das empresas multinacionais em investir maiores recursos em ações de T&D, à sua necessidade inerente de adaptação contínua e obtenção de vantagens competitivas nos vários países nos quais se instalam, à sua capacidade de identificar, desenvolver e aplicar as competências requeridas dos indivíduos e grupos de trabalho, alinhando-as às estratégias do negócio, às suas características de pessoal, que envolvem um contingente elevado de profissionais altamente capacitados e de formação elevada e, possivelmente, ao seu nível mais elevado de maturidade no gerenciamento dos recursos humanos.

Os dados acima mencionados são corroborados pelos resultados obtidos por esse grupo em relação ao seu nível de maturidade em gestão de pessoas (nível 3), que apontou que tais empresas apresentam capacidades maiores de desenvolver e aplicar, com maior eficácia, os conhecimentos e habilidades dos indivíduos no trabalho.

Além disso, provavelmente, as organizações multinacionais já desenvolveram capacidades maiores de adotar e aplicar princípios de educação corporativa, tais como, adotar o foco no desenvolvimento de competências e na estratégia organizacional, buscar a missão de capacitar e desenvolver para melhorar as competências e otimizar o desempenho no trabalho, partir de uma ação proativa e competitiva, utilizar ações nos espaços real e virtual, buscar a aprendizagem integral do indivíduo, desenvolver atividades de treinamento e desenvolvimento de forma contínua e permanente. Os dados relativos às médias e pontuações da amostra segundo a natureza jurídica podem ser vistos na Tabela 47, salientando-se, nos campos sombreados, os valores mais altos e os mais baixos encontrados.

**Tabela 47 - Médias e pontuações da amostra no construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação*, segundo a natureza jurídica**

<b>Natureza Jurídica</b>	<b>Média do grupo</b>	<b>Pontuação média do grupo</b>
Empresa privada nacional	3,02	94
Empresa privada multinacional	<b>3,51</b>	<b>109</b>
Empresa pública	3,04	94
Empresa de capital misto	<b>3,01</b>	<b>93</b>
Organização não-governamental	3,19	99

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à avaliação das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação, segundo o setor de atuação das empresas constituintes da amostra, observa-se que a maior média (3,32) e maior pontuação (103) se localizaram nas organizações do setor de filantropia, seguidas das organizações do setor industrial (3,30) e do setor comercial (3,28). A menor média (2,17) e a menor pontuação (67) se localizaram nas organizações do setor agrícola, seguidas do setor de educação e pesquisa (média 2,81 e pontuação 87).

Esses dados indicam que as organizações dos setores de filantropia, industrial e comercial apresentam capacidades maiores de implementação e utilização de práticas de treinamento, desenvolvimento e educação. Possivelmente, tais organizações, por sua necessidade técnica-operacional inerente apliquem mais recursos e esforços em ações e atividades de T&D, ou seja, a capacitação e atualização dos profissionais dessas organizações seja vital para consecução dos processos internos e atividades de negócio destas empresas.

Ao contrário, as organizações do setor agrícola, talvez, não requeiram níveis elevados de capacitação e atualização de seus profissionais para executarem seus processos internos e atividades de negócio. Os dados relativos às médias e pontuações da amostra segundo o setor de atuação podem ser vistos na Tabela 48, salientando-se, nos campos sombreados, os valores mais altos e os mais baixos encontrados.

**Tabela 48 - Médias e pontuações da amostra no construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação*, segundo o setor de atuação**

<b>Setor de atuação</b>	<b>Média do grupo</b>	<b>Pontuação média do grupo</b>
Setor agrícola	<b>2,17</b>	<b>67</b>
Setor industrial	3,30	102
Setor comercial	3,28	102
Setor de serviços	3,00	93
Setor de educação e pesquisa	2,81	87
Setor de filantropia	<b>3,32</b>	<b>103</b>
Outro	3,09	96

Fonte: Dados da pesquisa

Procedendo-se à avaliação individual dos indicadores do construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* (PTDE) em relação ao número de funcionários, à natureza jurídica e ao setor de atuação das empresas da amostra, foram consideradas as médias e pontuações calculadas para os seus quatro indicadores — levantamento de necessidades de treinamento (LNT), planejamento e implementação (PI), avaliação (AV) e políticas de educação corporativa (PEC) — , que podem ser visualizados no Quadro 10 que segue abaixo:

**Quadro 10 - Indicadores do construto PTDE e suas práticas componentes**

Práticas de levantamento de necessidades de treinamento (LNT)	Práticas de planejamento e implementação (PI)	Práticas de avaliação (AV)	Políticas de educação corporativa (PEC)
<p>a) estimula a participação ativa do funcionário na definição das competências exigidas para o sucesso do negócio;</p> <p>b) oferece oportunidades para o funcionário escolher eventos de treinamento que ele necessita;</p> <p>c) estabelece critérios transparentes na priorização das necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação;</p> <p>d) divulga informações sobre os programas e conteúdos dos eventos e atividades de treinamento, desenvolvimento e educação;</p> <p>e) identifica necessidades de instaurar programas de educação continuada, visando a ampliar conhecimentos, capacidades e habilidades operacionais dos funcionários;</p> <p>f) vincula o levantamento de necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação aos objetivos do negócio;</p> <p>g) preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de grupos de trabalho;</p> <p>h) preocupa-se em levantar necessidades de formação de comunidades de aprendizagem;</p> <p>i) projeta necessidades futuras de treinamento, desenvolvimento e educação da empresa.</p>	<p>a) disponibiliza os conteúdos de treinamento, desenvolvimento e educação por intermédio de mais de uma mídia (CD-ROM, DVD-ROM, material impresso, Internet, Intranet, vídeo ou televisão) para os funcionários;</p> <p>b) cria situações de aprendizagem, tais como, exercícios, práticas, vivências, que estimulam a motivação nos funcionários;</p> <p>c) considera seus próprios valores no planejamento e implementação das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação;</p> <p>d) oferece oportunidades de participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem;</p> <p>e) estimula desenvolvimento de novas atitudes no trabalho;</p> <p>f) oferece oportunidades de aprendizagem pela prática;</p> <p>g) cria oportunidades para que o funcionário assuma atribuições ou realize atividades mais complexas e de maior responsabilidade;</p> <p>h) permite que as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação sejam concebidas por especialistas;</p> <p>i) estimula a participação ativa das chefias na elaboração das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação dos funcionários;</p> <p>j) permite a compatibilidade de horários de realização das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação com a realização do trabalho cotidiano;</p>	<p>a) cria oportunidades para o funcionário avaliar sua própria aprendizagem;</p> <p>b) orienta o funcionário sobre como melhorar a sua aprendizagem;</p> <p>c) adota práticas que contribuem para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho;</p> <p>d) adota práticas para avaliar se as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação contribuíram para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho;</p> <p>e) orienta as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação em relação aos objetivos de carreira dos funcionários</p>	<p>a) preocupa-se em disponibilizar cursos para o público externo (clientes, acionistas, fornecedores, etc);</p> <p>b) integra programas educacionais a projetos sociais;</p> <p>c) incentiva a educação continuada para os funcionários;</p> <p>d) preocupa-se em desenvolver programas próprios de educação continuada;</p> <p>e) estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais;</p> <p>f) cria mecanismos de gestão que favorecem a construção social do conhecimento.</p>
	<p>k) permite a disponibilização, para cada funcionário, de tempo adequado de treinamento, desenvolvimento e educação,</p>		

comv.0134.28 0rucao 21.3(02 0)JTJ6.1538 0o)6.7(iza)174.28 8(e8004 1dk.56 0.48 42.3 ref312.84

Quanto ao indicador *planejamento e implementação* (PI) observa-se que a maior média (3,63) se localizou nas organizações que possuem de 201 a 300 funcionários, seguida das organizações que possuem de 101 a 200 funcionários (média 3,50). A menor média (3,01) se localizou nas organizações com mais de 1.000 funcionários.

Em relação ao indicador *avaliação* (AV) observa-se que a maior média (3,36) se localizou nas organizações que possuem de 101 a 200 funcionários, seguida das organizações que possuem de 201 a 300 funcionários (média 3,32). A menor média (2,46) se localizou nas organizações com mais de 1.000 funcionários.

Considerando-se as *políticas de educação corporativa* (PEC) observa-se que a maior média (3,21) se localizou nas organizações que possuem de 201 a 300 funcionários, seguida das organizações que possuem de 301 a 500 funcionários (média 3,07). A menor média (2,46) se localizou nas organizações com mais de 1.000 funcionários, como se pode constatar na Tabela 49; os maiores e os menores valores apresentam-se sombreados.

Esses dados indicam que as organizações de portes médios (200 a 500 funcionários) apresentam capacidades maiores de implementação e utilização de práticas de levantamento de necessidades de treinamento, planejamento, implementação, avaliação e políticas de educação corporativa. Possivelmente, em virtude de seu porte reduzido e de seu nível de complexidade intermediário, disponham das melhores condições para identificar claramente os aspectos que requerem aplicação de atividades de T&D, assim como, dispõem das melhores condições para implementar ações de forma relativamente rápida, para avaliar o impacto ou influência das atividades de T&D sobre o desempenho dos profissionais e adotar práticas de educação corporativa que mantenham os funcionários atualizados e prontos para lidar com mudanças e desenvolvimento de competências. Ao contrário, as organizações de mais de 1.000 funcionários apresentam tamanho e complexidade elevados, o que dificulta a agilidade e plena utilização e aplicação das práticas de levantamento de necessidades de treinamento, planejamento, implementação, avaliação e políticas de educação corporativa.

**Tabela 49 - Médias dos indicadores do construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação*, segundo o número de funcionários**

Número de funcionários	Médias do grupo			
	LNT	PI	AV	PEC
Mais de 1.000 funcionários	<b>2,79</b>	<b>3,01</b>	<b>2,68</b>	<b>2,46</b>
De 501 a 1.000 funcionários	3,05	3,22	2,93	2,66
De 301 a 500 funcionários	3,31	3,28	3,01	3,07
De 201 a 300 funcionários	<b>3,64</b>	<b>3,63</b>	3,32	<b>3,21</b>
De 101 a 200 funcionários	3,40	3,50	<b>3,36</b>	2,92
Até 100 funcionários	3,09	3,39	2,90	2,94

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação aos indicadores das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação, segundo a natureza jurídica das empresas constituintes da amostra, observa-se que no indicador *levantamento de necessidades de treinamento* (LNT) a maior média (3,55) se localizou nas organizações privadas multinacionais, seguida das organizações públicas (média 3,15). A menor média (2,90) se localizou nas organizações de capital misto.

Quanto ao indicador *planejamento e implementação* (PI) observa-se que a maior média (3,69) se localizou nas organizações privadas multinacionais, seguida das organizações não-governamentais (média 3,38). A menor média (3,15) se localizou nas organizações de capital misto.

Em relação ao indicador *avaliação* (AV) observa-se que a maior média (3,41) se localizou nas organizações privadas multinacionais, seguida das organizações privadas nacionais (média 2,93). A menor média (2,68) se localizou nas organizações públicas.

Considerando-se as *políticas de educação corporativa* (PEC) observa-se que a maior média (3,27) se localizou nas organizações não-governamentais, seguida das organizações privadas multinacionais (média 3,20). A menor média (2,64) se localizou nas organizações privadas nacionais.

Esses dados indicam que as organizações privadas multinacionais e as organizações não-governamentais apresentam as maiores capacidades de implementação e utilização de práticas de levantamento de necessidades de treinamento, planejamento, implementação, avaliação e políticas de educação corporativa. Talvez isso se deva à capacidade dessas empresas em investir maiores recursos em ações de T&D, à sua necessidade inerente de adaptação contínua e à sua capacidade de identificar, desenvolver e aplicar as competências requeridas dos indivíduos e grupos de trabalho.

Cabe notar que as organizações públicas apresentaram as menores médias no indicador *avaliação* (AV) sugerindo que este tipo de organização apresenta menores capacidades de avaliar o impacto e influência das ações de T&D sobre os profissionais que passaram por atividades de treinamento.

Outro dado de interesse relaciona-se às empresas privadas nacionais. Estas organizações apresentaram as menores médias no indicador *políticas de educação corporativa* (PEC) sugerindo que uma parcela significativa das empresas nacionais ainda atua sob padrões tradicionais de T&D, apresentando pouco contato e utilização dos princípios e práticas apregoados pelos principais autores de educação corporativa, como Eboli (2002) e Meister (1999).

Os dados relativos às médias e pontuações nos indicadores de treinamento, desenvolvimento e educação da amostra segundo a natureza jurídica podem ser vistos na Tabela 50, salientando-se, nos campos sombreados, os valores mais altos e mais baixos encontrados.

**Tabela 50 - Médias dos indicadores do construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação*, segundo a natureza jurídica**

Natureza Jurídica	Médias do grupo			
	LNT	PI	AV	PEC
Empresa privada nacional	3,04	3,25	2,93	<b>2,64</b>
Empresa privada multinacional	<b>3,55</b>	<b>3,69</b>	<b>3,41</b>	3,20
Empresa pública	3,15	3,20	<b>2,68</b>	2,88
Empresa de capital misto	<b>2,90</b>	<b>3,15</b>	2,78	3,10
Organização não-governamental	3,11	3,38	2,82	<b>3,27</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se individualmente, os indicadores das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação, segundo o setor de atuação das empresas constituintes da amostra, observa-se que no indicador *levantamento de necessidades de treinamento* (LNT) a maior média (3,38) se localizou nas organizações do setor industrial, seguida das organizações do setor de filantropia (média 3,28) e das organizações do setor comercial (3,26). A menor média (2,11) se localizou nas organizações do setor agrícola.

Quanto ao indicador *planejamento e implementação* (PI) observa-se que a maior média (3,53) se localizou nas organizações do setor comercial, seguida das organizações do setor industrial (média 3,47). A menor média (2,52) se localizou nas organizações do setor agrícola.

Em relação ao indicador *avaliação* (AV) observa-se que a maior média (3,28) se localizou nas organizações do setor comercial, seguida das organizações do setor industrial (média 3,13). A menor média (1,93) se localizou nas organizações do setor agrícola.

Considerando-se as *políticas de educação corporativa* (PEC) observa-se que a maior média (3,01) se localizou nas organizações do setor industrial, seguida das organizações pertencentes a outros setores (média 2,96). A menor média (1,83) se localizou nas organizações do setor agrícola.

Esses dados indicam que as organizações do setor agrícola apresentaram as menores médias nos quatro indicadores, sugerindo que as organizações deste setor possuem menores capacidades de implementar e utilizar práticas de levantamento de necessidades de treinamento, de planejamento, de implementação, de avaliação e de políticas de educação corporativa. Talvez isso se deva à menor exigência das empresas deste setor em investir

recursos em ações de T&D, ou, à utilização de processos de trabalho mais estáveis e de reduzida necessidade de incremento ou atualização tecnológica de seus profissionais.

Cabe notar que as organizações dos setores industrial e comercial apresentaram as maiores médias nos quatro indicadores, o que sugere que estes dois setores requerem constantes investimentos de recursos em ações de T&D e que, provavelmente, utilizam processos de trabalho pouco estáveis, que exigem necessidades constantes de incremento ou atualização tecnológica de seus profissionais e, também, porque lidam com mercados competitivos e mutáveis. Outro dado relevante aponta para as médias das empresas do setor comercial, que se mostraram mais elevadas do que as médias das organizações do setor industrial nos indicadores planejamento e implementação (PI) e avaliação (AV), sugerindo que, nestes dois aspectos, as práticas do setor comercial se mostram um pouco mais desenvolvidas do que as práticas do setor industrial, ou seja, o setor industrial apresenta melhor capacidade no levantamento de necessidades de treinamento e, uma capacidade menor do que o setor comercial em planejar, implementar e avaliar as atividades de T&D adotadas.

Constata-se que as empresas dos setores de serviços e de educação e pesquisa obtiveram resultados medianos, sugerindo que estes setores apresentam certa estabilidade em seus processos internos e lidam com um nível moderado de necessidade de atualização e desenvolvimento de seus profissionais. Provavelmente, possuem capacidades médias de implementar e utilizar práticas de levantamento de necessidades de treinamento, de planejamento, de implementação, de avaliação e de políticas de educação corporativa.

Os dados relativos às médias e pontuações nos indicadores de treinamento, desenvolvimento e educação da amostra segundo o setor de atuação podem ser vistos na Tabela 51, salientando-se, nos campos sombreados, os valores mais altos e os mais baixos encontrados.

**Tabela 51 - Médias dos indicadores do construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação*, segundo o setor de atuação**

Setor de Atuação	Médias do grupo			
	LNT	PI	AV	PEC
Setor agrícola	<b>2,11</b>	<b>2,52</b>	<b>1,93</b>	<b>1,83</b>
Setor industrial	<b>3,38</b>	3,47	3,13	<b>3,01</b>
Setor comercial	3,26	<b>3,53</b>	<b>3,28</b>	2,84
Setor de serviços	2,99	3,24	2,87	2,69
Setor de educação e pesquisa	2,79	2,84	2,78	2,80
Setor de filantropia	3,28	3,34	3,00	2,50
Outro	3,14	3,31	2,69	2,96

Fonte: Dados da pesquisa

Encerrada a análise e avaliação dos dois construtos do modelo hipotético desta pesquisa, e de seus componentes, são apresentados, a seguir, o resumo e conclusão dos dados das análises fatoriais realizadas, assim como, os testes estatísticos de verificação da consistência interna do modelo hipotético adotado.

Complementando a análise do modelo estrutural final deste trabalho e para fins de comparação dos indicadores de coerência interna — representados pelos Alpha de Cronbach — elaborou-se a Tabela 52, apresentada a seguir:

**Tabela 52 - Resumo dos cálculos por construto - KMO, Valores Próprios e Alphas de Cronbach**

Construto	N	KMO	Valores Próprios (Eigenvalues)	Alpha de Cronbach	
				Individual	Geral
MGP	241	0,964	59,91	0,869	0,9912
PTDE	241	0,968	22,88	0,936	0,9912

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação

Uma observação mais atenta da Tabela 52 acima, permite constatar que os dois construtos submetidos às análises PC e PAF apresentaram em todos os momentos, KMO acima de 0,960, o que indica a possibilidade de fatoração muito boa. Esses construtos e indicadores foram submetidos ao teste de esfericidade de Bartlett (teste de significância de correlação de matrizes para análise fatorial) e revelaram valores de  $p$  inferiores a 0,001 ( $p < 0,001$ ), mostrando que houve correlação entre os itens relativos a cada um dos construtos.

Ao proceder a avaliação da consistência interna dos construtos, realizou-se o teste de confiabilidade composta de acordo com Hair *et al.* (2006). A Tabela 53 demonstra os resultados desse teste, com destaque para os indicadores dos construtos que se situaram acima do ponto de corte sugerido por Hair *et al.* (2006), ou seja, 0,70 (todos estão acima de 0,90).

**Tabela 53 - Teste de confiabilidade composta para indicadores dos construtos**

Variável (construto)	Confiabilidade Composta	R <sup>2</sup>	1 - R <sup>2</sup>
<b>MGP</b>			
PIMP	0,967	0,950	0,050
PINS	0,945	0,893	0,107
<b>PTDE</b>			
LNT	0,954	0,805	0,195
PI	0,962	0,939	0,061
AV	0,952	0,862	0,138
PEC	0,931	0,790	0,210

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação

Efetuosos os ajustes do modelo teórico inicialmente concebido por intermédio da análise fatorial em três momentos — e considerando-se o referencial teórico estudado e



descrito neste trabalho, assim como, aplicados os testes estatísticos possíveis para sua validação (premissas para análise multivariada, confiabilidade, esfericidade e consistência interna — passou-se a tratar, no item seguinte, do processo de modelagem por equações estruturais e respectiva utilização do LVPLS (*Latent variable partial least squares*)).

### 5.5 Avaliação do modelo teórico

A resposta ao problema de pesquisa proposto pressupõe o entendimento das relações entre os construtos que compõem o modelo teórico mostrado na Figura 8 (p. 92) e suas respectivas intensidades, ou seja, compreender as relações entre o nível de maturidade organizacional em gestão de pessoas e as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação adotadas pelas empresas pesquisadas. Tais relações podem ser vistas na Figura 14:

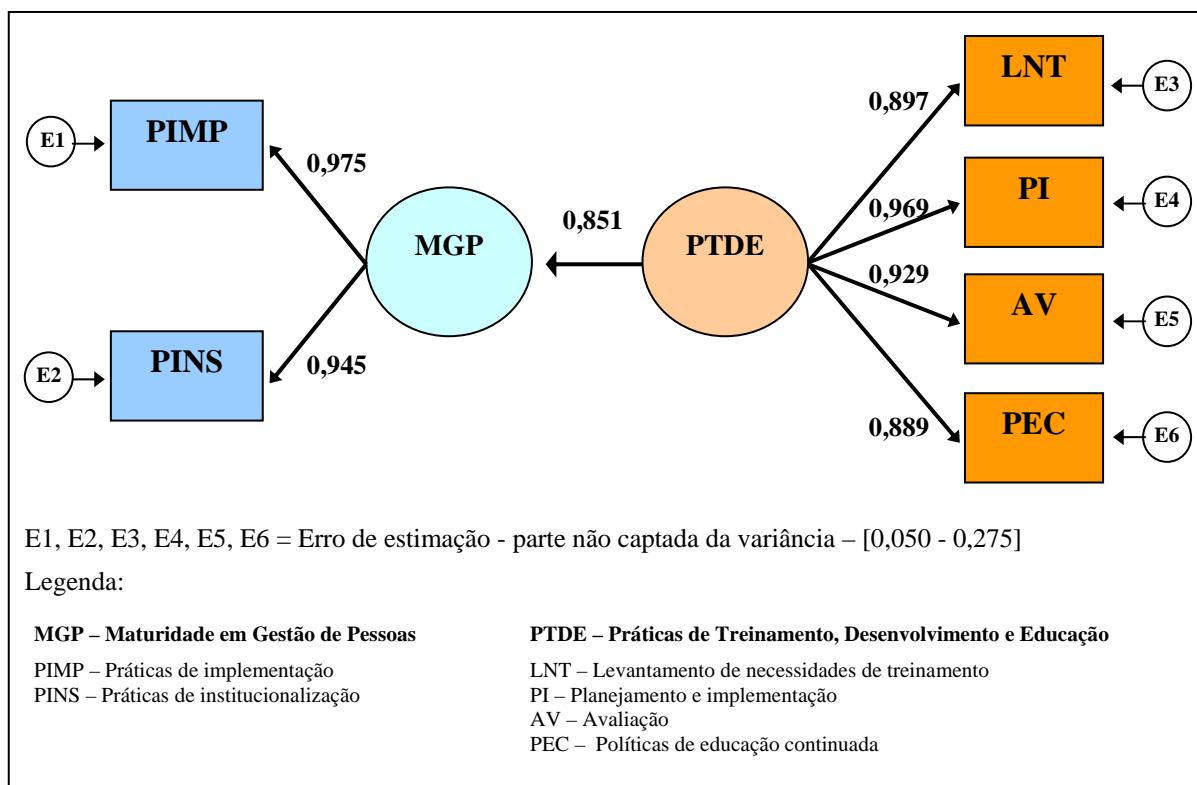


Figura 14 - Modelo teórico ajustado – parâmetros estimados pelo LVPLS  
 Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Cabe notar que o construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* (PTDE) apresentou um coeficiente de caminho (*loading*) de 0,851 em relação ao construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP), indicando uma relação estatisticamente significativa e positiva entre os dois construtos. Os demais parâmetros estimados pelo LVPLS para os indicadores dos dois construtos são identificados pelos coeficientes de caminhos

mostrados na Tabela 54. Os itens assinalados com sombreado indicam os maiores valores e os menores valores mensurados.

**Tabela 54 - Parâmetros estimados pelo LVPLS – Modelos de mensuração**

Construto	Coefficiente de Caminho ( <i>loadings</i> )	Comunalidades ( $h^2$ )	Resíduo ( $1-h^2$ )	Redundância
<b>MGP</b>				
PIMP	0,975	0,665	0,335	0,631
PINS	0,945	0,614	0,386	0,548
<b>PTDE</b>				
LNT	0,897	0,721	0,279	0,579
PI	0,969	0,700	0,300	0,657
AV	0,929	0,767	0,233	0,661
PEC	0,889	0,693	0,307	0,539

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação

Analisando a Tabela 54 acima se constata que as comunalidades ( $h^2$ ) calculadas para o modelo hipotético atingiram valores maiores do que 0,500 e podem ser considerados altos, já que o ponto de corte proposto por alguns autores é de 0,500 (DIAS, 2004). Observa-se, ainda, que os níveis de redundância dos indicadores, de maneira geral, estão elevados, indicando a necessidade de refinamento do instrumento de coleta de dados.

No que se refere à variância residual ( $1 - h^2$ ), os valores mais expressivos foram verificados para os indicadores *práticas de implementação* (PIMP) e *práticas de institucionalização* (PINS), ambos componentes do construto MGP. Esses valores indicam que parte da formação daquele construto não foi captada pelos indicadores.

Foi também realizado o teste de aderência do modelo ( $Q^2$  ou *Goodness of fit*), cujos resultados obtidos estão descritos da Tabela 55, apresentada a seguir.

**Tabela 55 - Teste  $Q^2$  - Goodness of fit**

Construto	Indicador	$Q^2$
<b>MGP</b>	PIMP	0,616
	PINS	0,541
<b>PTDE</b>	LNT	0,636
	PI	0,639
	AV	0,663
	PEC	0,572

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação

Observa-se que todos os valores de  $Q^2$  são maiores do que 0,00, indicando que há consistência ou aderência entre os construtos que compõem o modelo estrutural.

Quanto ao ajuste do modelo estrutural, verificou-se que os valores da variância não explicada ( $1 - R^2$ ) foram pequenos (situando-se em

construtos *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) e *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* (PTDE), confirmou a hipótese de haver uma associação significativa entre os níveis de maturidade dos processos circunscritos à gestão de pessoas e as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação adotadas pelas organizações pesquisadas.

O construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* (PTDE) apresentou um coeficiente de caminho (*loading*) de 0,851 em relação ao construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP), indicando uma relação estatisticamente significativa e positiva entre os dois construtos.

Observa-se que os dois construtos do modelo teórico proposto neste trabalho foram submetidos a vários testes estatísticos, buscando-se comprovar a sua consistência interna, sua confiabilidade e representatividade da amostra de pesquisa. Dessa forma as análises PC (*Principal component analysis*) e PAF (*Principal axis factoring*) apresentaram, em todos os momentos, resultados no teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) acima de 0,960, o que indica uma excelente fatoração de seus componentes. Os construtos e indicadores foram submetidos ao teste de esfericidade de Bartlett e revelaram valores de *p* inferiores a 0,001 ( $p < 0,001$ ), mostrando que houve uma significativa correlação entre os indicadores relativos a cada um dos construtos.

Além do mais, a consistência interna dos construtos foi confirmada, por meio do teste de confiabilidade composta, mostrando que todos os indicadores dos construtos situaram-se acima do ponto de corte sugerido por Hair *et al.* (2006), ou seja, 0,70.

Quanto ao ajuste do modelo estrutural, verificou-se que os valores da variância não explicada ( $1 - R^2$ ) mostraram-se pequenos, confirmando a validade do modelo estrutural.

Finalmente, a significância estatística das relações e dos coeficientes de caminho do modelo teórico foram evidenciadas por meio de amostras de *bootstrapping*, que confirmaram que os resultados obtidos na amostra encontram-se todos bem acima do ponto de corte, ou seja, 1,965, indicando a devida representatividade da amostra neste estudo.

Portanto, todos os dados e testes estatísticos realizados comprovaram a consistência interna dos construtos do modelo hipotético, assim como, das relações entre os construtos e entre seus componentes internos, validando a hipótese apresentada nesse trabalho.

No capítulo seguinte serão apresentadas as conclusões da pesquisa.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nessa parte final do trabalho, busca-se apresentar as conclusões obtidas na realização desta pesquisa, assim como suas limitações e recomendações para a elaboração de uma nova agenda de pesquisas sobre o tema aqui abordado.

A modelagem conceitual proposta para este estudo foi composta, de um lado, por um conjunto de variáveis constituído a partir do referencial teórico sobre treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, para identificar as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação adotadas pelas organizações, e, de outro, o *People capability maturity model* (CURTIS, HEFLEY & MILLER, 2001; 2002), para identificar os níveis de maturidade dos processos relacionados à gestão de pessoas das organizações pesquisadas. Com base na percepção dos profissionais de administração de recursos humanos ou gestão de pessoas de diversas organizações nacionais e multinacionais com atuação no Brasil, avaliou-se o nível de implementação de práticas relativas aos processos envolvidos na gestão de recursos humanos e de treinamento, desenvolvimento e educação adotadas por essas organizações.

Foram realizados os testes para avaliação das propriedades psicométricas das escalas utilizadas para a mensuração das variáveis estudadas, por intermédio da análise fatorial exploratória e confirmatória para cada um dos construtos de segunda ordem, componentes do modelo hipotético proposto para esta pesquisa.

Observa-se que os dois construtos principais que compõem o modelo mantiveram suas configurações, sem perda de suas características teóricas estruturais.

As médias e os desvios-padrão dos dois construtos analisados indicaram reduzida variação nos dados, de forma que estes se mostraram coesos e organizados em um padrão bem delimitado.

Os indicadores de coerência interna — representados pelos Alpha de Cronbach — demonstraram a confiabilidade e consistência dos constituintes do modelo teórico proposto neste trabalho, como se observa nos Alphas relativos aos construtos *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) = 0,869 e *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação* (PTDE) = 0,936, indicando que todos os fatores extraídos retrataram uma fidedignidade dentro dos limites recomendados, mostrando uma excelente coerência interna. Além do mais, foi realizado o teste de confiabilidade composta, que permitiu avaliar a participação relativa das variáveis em cada construto, confirmando a consistência interna dos fatores.

Foi encontrada uma correlação positiva e estatisticamente significativa de 0,851 entre os dois construtos constituintes do modelo teórico proposto, revelando uma interação elevada entre as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação adotadas pelas organizações e o nível de maturidade em gestão de pessoas. Isso confirma a hipótese apresentada neste trabalho de que existe uma associação estatisticamente significativa entre os níveis de maturidade dos processos circunscritos à gestão de pessoas nas organizações e as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação adotadas pelas organizações pesquisadas.

A validade do modelo foi verificada por meio da aplicação do método dos mínimos quadrados parciais de modelagem por equações estruturais (LVPLS), o que possibilitou a avaliação das hipóteses que orientaram a realização deste trabalho. Em síntese, pode-se dizer que o modelo hipotético apresentou um ajuste adequado, atestado pelos parâmetros estimados pelo método LVPLS e pelo teste de aderência  $Q^2$  (*Goodness of fit*), sendo todos os resultados obtidos maiores do que 0,00.

A significativa correlação entre os dois construtos propostos no modelo hipotético pôde ser subsidiada, em parte, em função da tendência à unidimensionalidade, verificada a partir das análises fatoriais realizadas e, também, do aporte teórico utilizado, que apresenta a concepção de autores como Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), Dutra (2002, 2004), Eboli (2002a, 2002b), Kanaane e Ortigoso (2001), Meister (1999) e Ulrich (2003), o que indica a tendência de se considerar as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação como os fundamentos de um sistema de educação estratégica, cujos princípios contribuem para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, de desenvolvimento de competências e de melhoria dos processos de trabalho.

Ao considerar as relações entre a maturidade em gestão de pessoas e as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação adotadas pelas empresas participantes do estudo em cada um dos seus indicadores (*práticas de implementação, práticas de institucionalização, levantamento de necessidades de treinamento, planejamento e implementação, avaliação e políticas de educação corporativa*), constatou-se que todas as correlações encontradas foram superiores a 0,800, indicando proximidade de 1,000 e, por isso, altamente significativas.

Observou-se que a pontuação média geral de maturidade em gestão de pessoas obtida pelas empresas participantes da pesquisa, segundo a percepção dos respondentes, foi de 237 pontos. Tal pontuação evidencia a maior concentração das empresas classificadas entre os níveis 3 (*definido*) e 4 (*previsível*) de maturidade, em uma perspectiva de classificação das empresas na forma de representação *por estágios* de maturidade (ver item 2.2.9, p. 76), segundo a definição do *People capability maturity model* (P-CMM). Tal resultado sugere a

tendência praticada pela maioria das empresas participantes da pesquisa em implementar focos administrativos voltados para o gerenciamento das competências dos indivíduos e grupos de trabalho, por meio da instauração de práticas baseadas em competências, buscando desenvolvê-las e alinhá-las aos objetivos e estratégias do negócio (nível 3), assim como implementar o gerenciamento das capacidades organizacionais, por meio da instauração de práticas de trabalho mensuradas, buscando-se alcançar a integração das competências no trabalho e o gerenciamento quantitativo do desempenho.

De outra forma, constatou-se que as médias obtidas individualmente em cada um dos 23 processos de gestão de pessoas (indicadores de maturidade) pelas empresas participantes da pesquisa, segundo a percepção dos respondentes, foi de 2 ou 3 pontos, em uma escala de 1 a 5 pontos. Tais médias, em uma perspectiva de classificação das empresas na forma de representação *contínua* de maturidade (ver item 2.2.9, p. 76), segundo a definição do *People capability maturity model* (P-CMM), localizam essas empresas nos níveis de maturidade 2 (*gerenciado*) e 3 (*definido*), em suas áreas de processo de gestão de pessoas. Esse resultado sugere uma tendência da maioria das empresas participantes da pesquisa em implementar focos administrativos voltados para o gerenciamento das pessoas, por meio de práticas repetidas que buscam dotar suas respectivas organizações de uma capacidade de gerenciamento e desenvolvimento das equipes pelos gerentes (nível 2) e para o gerenciamento das competências, por meio da instauração de práticas baseadas em competências, buscando desenvolver as competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e estratégias do negócio (nível 3). Estes dados são apoiados pela constatação de que os programas organizacionais mais adotados pelas empresas participantes da amostra nos últimos dois anos são o de *remuneração por resultados* e o de *gestão por competências* (ver p.104), que, claramente, relacionam-se com o foco administrativo dos dois níveis de maturidade mencionados acima, ao buscar, no primeiro caso, dotar os gerentes de capacitação para gerenciar as pessoas e decidir sobre questões de desempenho, desenvolvimento de habilidades e decisão sobre remuneração e compensação (ver p. 72) e, no segundo caso, a implementação de práticas de trabalho baseadas em competências, já que, uma vez que estas competências de trabalho são estratégicas para o negócio, a organização reforça tal importância desenvolvendo e recompensando os funcionários. Como resultado, os indivíduos e grupos começam a compartilhar a responsabilidade para desenvolver níveis maiores de capacitação das competências de trabalho da organização. Assim, as práticas de trabalho implementadas no nível 2 de maturidade são agora padronizadas e adaptadas para encorajar e recompensar o crescimento das competências de trabalho na organização (ver p. 73).

Outro fato constatado que reflete a predominância dos níveis de maturidade em torno dos níveis 2 e 3 relaciona-se ao tempo de trabalho no cargo atual e ao tempo de trabalho na atual organização dos respondentes da amostra, que aponta para a preponderância de profissionais de recursos humanos que se localizam, simultaneamente em relação aos dois aspectos, na faixa de 1 a 5 anos (ver p. 100). Assim, observa-se um perfil de profissionais mais jovens e com um tempo de empresa relativamente curto. Além disso, esse perfil mais preponderante na amostra pode indicar um nível de rotatividade mais elevado nas organizações, não permitindo que uma parcela significativa de profissionais prossiga em uma carreira mais perene e alcance faixas maiores de tempo na empresa. De outro lado, é interessante notar que os respondentes, de forma geral, mencionaram períodos de tempo de trabalho na empresa atual muito similares aos períodos de tempo no atual cargo, o que sugere estabilidade dos profissionais nos mesmos cargos, denotando reduzida variabilidade ou rotação nos cargos ocupados na organização.

As observações apontadas acima — profissionais com menor experiência e estabilidade no mesmo cargo — podem influenciar o nível de capacidade dos profissionais, assim como o desenvolvimento de suas competências, de sua aprendizagem e de sua prontidão na organização.

A análise das duas perspectivas de mensuração do nível de maturidade acima proposto permite constatar que a utilização de pontuação média geral e a utilização da média simples individualizada para cada fator de maturidade (Item 2.2.9, p. 76) evidenciaram diferenças nos resultados. Isso pode ser explicado em função de a pontuação geral média ser uma medida linear e pouco sensível ao comportamento individual dos 23 fatores de maturidade mensurados, enquanto que, a utilização de média simples em cada um dos 23 fatores de maturidade permite uma compreensão mais precisa dos níveis de maturidade individualizados para cada fator. Além do mais, a pontuação média geral desconsidera uma premissa do modelo *People capability maturity model* (P-CMM) de que um determinado nível de maturidade só é alcançado quando *todos* os requisitos ou práticas definidos para aquele nível forem implementados. Assim, muitas organizações pesquisadas que obtiveram altas pontuações gerais, provavelmente, não cumpriram o requisito teórico desse modelo que exige a total implementação das práticas definidas para cada um dos níveis de maturidade. Quando se utilizam as médias individualizadas para cada um dos 23 fatores de maturidade, ficam mais evidentes os níveis de implementação das práticas definidas para cada um dos níveis de maturidade, podendo-se efetivamente avaliar a organização em um ou outro nível de maturidade.



Em resumo, as organizações participantes da pesquisa, de forma geral, foram localizadas nos níveis de maturidade 2 e 3 em suas áreas de processo de gestão de pessoas. Esses dados sugerem que a maioria das organizações da amostra já é capaz de gerenciar e desenvolver suas equipes de trabalho por intermédio de gerentes capacitados, que atuam segundo processos padronizados e repetitivos de trabalho. Da mesma forma, essas organizações já começam a desenvolver as competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e estratégias do negócio, começando a introduzir as práticas baseadas em competências.

Observou-se que não foram identificadas médias abaixo de 1 e, igualmente, não foram encontradas médias acima de 4. Isto sugere que nenhuma empresa da amostra encontra-se em um nível de maturidade inicial, baseado na pura tentativa-e-erro e sem controle gerencial de seus processos. Da mesma forma, nenhuma empresa da amostra já alcançou a capacidade de integração das competências no trabalho e é capaz de atuar com base em práticas de trabalho com gerenciamento quantitativo do desempenho, assim como, nenhuma delas já alcançou a instauração da melhoria contínua dos processos e o alinhamento dos grupos de trabalho com a capacidade organizacional, ou seja, nenhuma delas já foi capaz de definir e atuar com práticas baseadas em melhoria contínua.

Na avaliação do nível de maturidade em gestão de pessoas segundo a natureza jurídica das empresas constituintes da amostra, observou-se que a maior média se localizou nas organizações privadas multinacionais, enquanto que a menor média se localizou nas organizações públicas. Pode-se considerar que as organizações multinacionais obtiveram média elevada — ainda que permanecesse no nível 3 de maturidade (*definido*) — possivelmente, em função de serem capazes de desenvolver e aplicar, com maior eficácia, os conhecimentos e habilidades (competências) dos indivíduos que são necessárias para atingirem níveis superiores de desempenho, assim como, provavelmente, tais organizações adquiriram maiores capacidades de definir seus processos de trabalho com base na competência que cada indivíduo possui e utiliza. Além do mais, uma vez que estas competências de trabalho são estratégicas para o negócio, estas empresas, provavelmente, desenvolvem mecanismos mais eficazes de reforço e recompensa no trabalho, o que é corroborado ao se analisar as médias destas empresas no indicador de maturidade *remuneração* (RM). Constatou-se que as empresas privadas multinacionais obtiveram maior média neste indicador (3,27), indicando que os sistemas de remuneração adotados nestas empresas, possivelmente, estão relacionados com sua maior capacidade em estimular e desenvolver as competências dos indivíduos e grupos de trabalho na empresa.

As empresas privadas nacionais também se localizaram no nível 3 de maturidade (*definido*) do P-CMM, ainda que com médias menores do que as empresas privadas multinacionais. A classificação dessas duas categorias de empresas sugere que elas começam a construir uma metodologia abrangente das competências de trabalho, estruturando uma arquitetura de trabalho capaz de alinhar as práticas de trabalho em toda a organização e forçando ao planejamento estratégico das competências necessárias ao negócio.

Com relação às empresas públicas, as empresas de capital misto e as organizações não-governamentais constata-se que estas ainda se encontram no nível 2 de maturidade (*gerenciado*) do P-CMM, buscando gerenciar e desenvolver as equipes de trabalho, assim como, capacitar os gerentes para coordenar e gerir processos de trabalho padronizados e repetitivos. As organizações no nível 2, tipicamente, buscam solucionar problemas como má distribuição do trabalho e da responsabilidade, distração ambiental, objetivos de desempenho e *feedback* obscuros ou ausentes, indivíduos sem conhecimentos ou habilidades relevantes, comunicação ineficiente e moral baixo.

Considerando-se a avaliação do nível de maturidade em gestão de pessoas segundo o setor de atuação das empresas constituintes da amostra, observa-se que as maiores médias se localizaram nas organizações do setor de filantropia e do setor industrial. De outra forma, a menor média se localizou nas organizações do setor agrícola. As organizações dos setores industrial, comercial, de serviços e de filantropia atingiram médias superiores a 3, colocando as organizações destes setores no nível 3 de maturidade (*definido*). As organizações dos demais setores apresentaram pontuações acima de 2, como é o caso do setor agrícola, do setor de educação e pesquisa e os outros setores, sendo classificadas no nível de maturidade 2 (*gerenciado*).

Pôde-se considerar que os grupos das organizações do setor de filantropia e das organizações do setor industrial obtiveram médias mais elevadas — ainda que permanecessem no nível 3 de maturidade (*definido*) — possivelmente em função de serem capazes de desenvolver e aplicar, com maior eficácia, os conhecimentos e habilidades dos indivíduos que são necessárias para atingirem níveis superiores de desempenho, assim como, provavelmente, tais organizações adquiriram maiores capacidades de definir seus processos de trabalho com base na competência que cada indivíduo possui e utiliza. Assim, as empresas dos setores industrial, comercial, de serviços e de filantropia são organizações que começam a construir uma metodologia abrangente das competências de trabalho, estruturando uma arquitetura de trabalho capaz de alinhar as práticas de trabalho em toda a organização e forçando ao planejamento estratégico das competências necessárias ao negócio. As práticas de

trabalho tornam-se mecanismos que facilitam o alinhamento contínuo das competências requeridas pela organização, de acordo com as mudanças nos objetivos do negócio. A arquitetura da força de trabalho da organização começa, neste nível, a mudar gradualmente e se capacitar e flexibilizar para lidar com as mudanças nas condições do negócio e/ou novas tecnologias inerentes ao seu setor de atuação.

Já as empresas classificadas no nível 2 de maturidade (*gerenciado*), tais como as empresas dos setores agrícola, educação e pesquisa e outros, parecem buscar a solução de problemas frequentes que contribuem para que as pessoas deixem de executar eficazmente suas atividades e incluem a má distribuição das tarefas e das responsabilidades, distrações no trabalho, objetivos de desempenho e *feedback* obscuros ou ausentes, indivíduos sem conhecimentos ou habilidades relevantes para o negócio, comunicação ineficiente e moral baixo. Estas empresas, provavelmente, enfocam o preparo dos gerentes para assumir as atividades de trabalho como responsabilidades de alta prioridade em sua função; eles devem aceitar como uma responsabilidade pessoal o desenvolvimento e o desempenho de todos aqueles que trabalham na sua unidade, solucionando problemas como: recrutamento, comprometimento da coordenação, provisão de recursos, gestão de desempenho, desenvolvimento de habilidades e tomadas de decisão sobre remuneração e compensação. A liderança e orientação proporcionada pelos gerentes se reflete nos funcionários e eles começam a perceber a organização como um veículo no qual podem alcançar seus objetivos individuais, especialmente àqueles relacionados à carreira.

Em relação ao treinamento, desenvolvimento e educação das empresas da amostra, constatou-se que a maioria das organizações é capaz de diagnosticar e identificar suas necessidades de treinamento e desenvolvimento, assim como, apresentaram capacidade adequada para planejar, organizar e conduzir atividades de treinamento. Entretanto, os dados apontaram, também, para capacidades mais reduzidas em utilizar métodos e práticas para avaliar as atividades de treinamento e desenvolvimento, assim como, uma capacidade mais reduzida para adotar e aplicar princípios e práticas de educação corporativa.

Ao se considerar as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação, segundo a natureza jurídica das empresas constituintes da amostra, observou-se que a maior média se localizou nas organizações privadas multinacionais, enquanto que a menor média se localizou nas organizações de capital misto, seguidas de perto pelas organizações privadas nacionais e pelas organizações públicas. Cabe notar que as organizações não-governamentais obtiveram resultados superiores às médias das organizações de capital misto, organizações privadas nacionais e organizações públicas.

Pôde-se constatar que o grupo das organizações multinacionais obteve os resultados mais elevados entre os todos os grupos em relação à implementação de práticas de treinamento, desenvolvimento e educação. Isso talvez se deva à capacidade das empresas multinacionais em investir maiores recursos em ações de T&D, à sua necessidade inerente de adaptação contínua e obtenção de vantagens competitivas nos vários países nos quais se instalam, à sua capacidade de identificar, desenvolver e aplicar as competências requeridas dos indivíduos e grupos de trabalho, alinhando-as às estratégias do negócio, às suas características de pessoal, que envolvem um contingente elevado de profissionais altamente capacitados e de formação elevada e, possivelmente, ao seu nível mais elevado de maturidade no gerenciamento dos recursos humanos. Além disso, provavelmente, as organizações multinacionais já desenvolveram capacidades maiores de adotar e aplicar princípios de educação corporativa, tais como, adotar o foco no desenvolvimento de competências e na estratégia organizacional, buscar a missão de capacitar e desenvolver para melhorar as competências e otimizar o desempenho no trabalho, partir de uma ação proativa e competitiva, utilizar ações nos espaços real e virtual, buscar a aprendizagem integral do indivíduo, desenvolver atividades de treinamento e desenvolvimento de forma contínua e permanente.

Com relação à avaliação das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação, segundo o setor de atuação das empresas constituintes da amostra, observou-se que a maior média se localizou nas organizações do setor de filantropia, seguidas das organizações dos setores industrial e comercial. A menor média se localizou nas organizações do setor agrícola, seguidas do setor de educação e pesquisa.

Esses dados indicaram que as organizações dos setores de filantropia, industrial e comercial apresentaram capacidades maiores de implementação e utilização de práticas de treinamento, desenvolvimento e educação. Possivelmente, tais organizações, por suas necessidades técnico-operacionais inerentes apliquem mais recursos e esforços em ações e atividades de T&D. Ou seja, é provável que a capacitação e atualização dos profissionais que compõem tais organizações seja vital para consecução dos processos internos e atividades de negócio destas empresas. Ao contrário, as organizações do setor agrícola, talvez, não requeiram níveis elevados de capacitação e atualização de seus profissionais para executarem seus processos internos e atividades de negócio.

Constatou-se, ao analisar as organizações da amostra segundo o número de funcionários que possuem — e conseqüentemente, segundo o seu porte — que as empresas com mais de 1.000 funcionários adotaram nos últimos dois anos, principalmente, programas

de motivação dos funcionários, programas de remuneração por resultados e terceirização de processos, sugerindo que tais empresas têm focado, prioritariamente, programas de alavancagem da produtividade de seus funcionários, seja utilizando medidas comportamentais (motivação), seja utilizando oferta de ganhos financeiros por produtividade (remuneração por resultados). Buscam, também, a redução de custos operacionais e investimento na atividade-fim do negócio, por meio da adoção da remuneração por resultados, assim como por meio da terceirização de alguns de seus processos.

Observou-se, além do mais, que as organizações com mais de 1.000 funcionários apresentaram médias na maturidade em gestão de pessoas e nas práticas de treinamento desenvolvimento e educação inferiores às organizações de portes menores. Isso, talvez possa ser explicado em função do tamanho e complexidade elevados destas empresas, o que dificulta a sua agilidade na implementação de mudanças em seus processos rumo à melhoria contínua, reduz a sua capacidade em focar apuradamente e aplicar corretamente seus recursos e esforços de treinamento, desenvolvimento e educação em pontos críticos para o negócio. Além do mais, seu porte dificulta a sua visualização e mensuração dos resultados e impactos das ações de melhoria de processos de T&D sobre o desempenho dos funcionários.

As empresas que possuem de 200 a 1.000 funcionários, de forma geral, privilegiaram a adoção de programas relacionados à gestão por competências e programas de remuneração por resultados. No primeiro caso, constatou-se o esforço destas empresas em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, estabelecendo uma relação entre as estratégias do negócio, os processos de trabalho e o desenvolvimento das pessoas, a partir da interação entre os indivíduos e grupos no ambiente de trabalho, possibilitando, finalmente, a ampliação do capital intelectual da empresa e o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. No segundo caso, constatou-se que estas empresas buscaram o aumento da produtividade dos indivíduos por meio de ganhos financeiros, assim como a redução de custos operacionais.

Observou-se que as empresas de porte médio obtiveram médias na maturidade em gestão de pessoas e médias em práticas de treinamento, desenvolvimento e educação razoáveis, sugerindo que nestas organizações ocorre um certo equilíbrio entre seu tamanho e sua complexidade interna, tornando mais viáveis, mais eficazes e mais apurados os esforços, os investimentos e os alvos de melhoria de processos e de desenvolvimento dos funcionários. Além disso, possivelmente, este equilíbrio entre tamanho e complexidade permitiu a melhor visualização e mensuração dos resultados e impactos das ações de melhoria de processos e de treinamento e desenvolvimento sobre a capacidade e atuação dos funcionários.

Já as empresas de menor porte, com menos de 200 funcionários, apresentaram médias menores na maturidade em gestão de pessoas e médias mais elevadas em práticas de treinamento, desenvolvimento e educação. Esta situação ilustra a dificuldade gerencial enfrentada pelas empresas de porte pequeno em conduzir de forma eficaz e controlada a ação gerencial e o desempenho de seus recursos humanos, em função do risco da extinção organizacional, da urgência da sobrevivência financeira do negócio e do esforço da organização em aprender, aplicar e sustentar procedimentos operacionais padronizados.

Nas empresas de porte menor as ações de treinamento, desenvolvimento e educação provavelmente, trouxeram ganhos de melhoria mais imediatos e de impacto mais elevado sobre os processos da organização e sobre a capacidade dos funcionários. Além do mais, a relação de causa e efeito percebida pela aplicação de ações de desenvolvimento sobre os indivíduos é tornou-se mais evidente nestas organizações, o que se revela na pontuação mais elevada destas empresas em práticas de treinamento, desenvolvimento e educação, quando comparadas com as médias de empresas de portes maiores.

A partir dos resultados obtidos, pode-se inferir que, ao investirem na implementação e na melhoria das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação, as empresas podem alcançar níveis superiores de maturidade nos seus processos de gestão de pessoas, instaurando uma cultura de melhoria contínua e de desenvolvimento continuado de competências dos indivíduos e grupos de trabalho na organização. Neste sentido a adoção de políticas de educação corporativa, provavelmente, seja um propulsor relevante para conduzir as organizações aos níveis mais altos de maturidade (níveis 4 e 5). Ou seja, a utilização de princípios de educação corporativa propostos por autores como Eboli (2002) e Meister (1999) — que apontam para a adoção de práticas que envolvem focalizar o desenvolvimento de competências e da estratégia organizacional, para a busca de capacitação e desenvolvimento dos indivíduos para melhorar suas competências e otimizar o seu desempenho no trabalho, para propor ações de base proativa e competitiva, para utilizar ações de T&D nos espaços real e virtual, para buscar a aprendizagem integral do indivíduo e para desenvolver atividades de T&D de forma contínua e permanente — se constitua na base para o alcance da melhoria contínua dos processos e para o desenvolvimento da excelência da força de trabalho.

Os resultados obtidos nesta pesquisa reforçam a relevância de se considerar o uso de modelos de maturidade como referência para o desenvolvimento e a melhoria dos processos de recursos humanos nas organizações, fornecendo as bases para orientar e conduzir melhorias sucessivas ou continuadas nesses processos. Entretanto, deve-se considerar que os

modelos de maturidade direcionados para a gestão de pessoas ainda se encontram em um estágio primário de desenvolvimento, devendo-se buscar seu aprimoramento teórico e prático.

Este estudo evidenciou sua relevância ao explorar, pela primeira vez, a partir da modelagem de equações estruturais, a participação de cada uma das variáveis na composição do modelo *People capability maturity model* (P-CMM), bem como os impactos que cada um dos agrupamentos de variáveis exerce nos resultados de maturidade em gestão de pessoas. Além do mais, este estudo permitiu a apresentação e introdução de uma metodologia inovadora e relevante para a área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas no Brasil.

A seguir, apresentam-se algumas limitações desse estudo.

### **6.1 Limitações da pesquisa**

Como em todo processo de pesquisa científica, este estudo apresenta algumas limitações, relacionadas aos seguintes aspectos:

- a) *Tema*. O tema escolhido para abordagem neste estudo apresenta-se pouco explorado na literatura mundial. O modelo utilizado para a avaliação dos níveis de maturidade em gestão de pessoas foi utilizado pela primeira vez no Brasil. Por este motivo, outros estudos são necessários para identificar melhores indicadores para a formação do construto *maturidade em gestão de pessoas* e, sobretudo, que sejam adequados à realidade das empresas brasileiras;
- b) *Demografia*. A utilização de amostra de forma não regionalizada demograficamente dificultou que se considerasse a influência de subculturas regionais nos padrões de respostas dos respondentes no território nacional;
- c) *Fonte de dados*. O dados da pesquisa refletem a percepção dos respondentes. Dessa forma, há de se considerar a necessidade de outros estudos que façam uso de uma abordagem mais objetiva e abrangente e que seja capaz de reduzir ou considerar a interferência do julgamento dos respondentes;
- d) *Tamanho do instrumento*. O instrumento de pesquisa foi elaborado a partir do modelo P-CMM, que está estruturado em 22 variáveis relacionadas às práticas de implementação definidas e mais 1 variável relacionada às práticas de institucionalização, além das 4 variáveis relacionadas ao treinamento, desenvolvimento e educação. Dessa forma, o instrumento exigiu um número de questões elevado, o que exigiria a utilização de uma forma reduzida do modelo;
- e) *Modelo utilizado*. Por mais que se reconheçam o valor e a importância das informações geradas pelos dados desta pesquisa, os mesmos foram coletados com

base em um modelo de aplicação inédita no Brasil (*People capability maturity model*) e ainda em estágio prematuro de desenvolvimento. Assim, torna-se necessário desenvolver novos estudos com o objetj



pesquisa foi o item *treinamento e desenvolvimento* (TD), que compunha originalmente o P-CMM;

- d) Estudos para se tentar reduzir o modelo original *People capability maturity model* (P-CMM) a uma versão mais sintética e mais precisa, já que o número de variáveis definidas no modelo é alta e, também, detectou-se a presença de níveis mais elevados de redundância nas variáveis estudadas, o que denota a necessidade de uma pesquisa que valide um número reduzido de variáveis, favorecendo, posteriormente, o planejamento de sistemas de mensuração do nível de maturidade em gestão de pessoas mais simples, confiáveis e ajustados para a realização de estudos comparativos entre organizações;
- e) Estudos para refinar o instrumento de coleta de dados utilizado nessa pesquisa, em função da presença de níveis mais elevados de redundância dos indicadores e da necessidade de revisão da tradução da língua inglesa para o português;
- f) Estudos para se tentar substituir as variáveis que obtiveram menor peso no modelo *People capability maturity model* (P-CMM) por outras que possam representar melhor as alterações nos construtos investigados;
- g) Estudos para se tentar identificar até que ponto os modelos de maturidade aplicados ao mapeamento da maturidade em gestão de pessoas poderiam, no futuro, fornecer parâmetros para a certificação de empresas em relação à qualidade de sua administração de recursos humanos. Tal certificação poderia ser útil, pela possibilidade de definir níveis mínimos de pontuação em gestão de pessoas que atestassem, por exemplo, a qualidade do ambiente de trabalho, em um *ranking* entre as diversas organizações;
- h) Estudos específicos para se relacionar a maturidade em gestão de pessoas com os subsistemas clássicos da área de recursos humanos, tais como cargos, salários e carreiras, e avaliação de desempenho;
- i) Estudos específicos para se relacionar a maturidade em gestão de pessoas com as práticas de educação corporativa continuada, dado o aspecto estratégico desse tipo de prática, apregoado por vários autores da área.

Concluindo as recomendações, sugere-se a tentativa, no futuro, de criação de modelos de maturidade nacionais, baseados na cultura brasileira e que considerem a relação com as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação aqui pontuadas.

## REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, William J. Production process, structure and technological change. In. *Decision Science*, v. 7, n. 4, p. 607-618, 1976.
- ADIZES, Ichak. Organizational passages: diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. In. *Organizational Dynamics*, v. 8, n.1, p. 3-25, 1979.
- ALLIGER, George M.; JANAK, Elizabeth A. Kirkpatrick's levels of training criteria: thirty years later. In. *Personnel Psychology*, v. 42, n. 2, p. 333-342, 1989.
- ALMEIDA, Maria Ângela Vinagre de. *Instrução programada: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 1970.
- ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A. *Estatística aplicada à administração e economia*. São Paulo: Thomson, 2003.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1980.
- ARAÚJO, Luis César G. de. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, Luis. Knowing and learning as networking. In. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 317-336, 1998.
- ARGYRIS, Chris. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. Double loop learning in organizations. In. *Harvard Business Review*, p. 115-124, set/oct, 1977.
- \_\_\_\_\_. Incompetência hábil. In. STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas*. São Paulo, Futura, p. 103-114, 1997.
- \_\_\_\_\_. *On organizational learning*. Cambridge, Mass: Blackwell Publishers, 1992.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- ASHRAF, Manzur. Inter-relationship of KPAs in capability maturity models. In. *Proceedings of International Conference on Software Engineering and Applications (SEA 2004)*, MIT Cambridge, nov., 2004. Disponível em: [http://www.geocities.com/manzur\\_bd2004/papers/cmm.pdf](http://www.geocities.com/manzur_bd2004/papers/cmm.pdf).
- BALDWIN, Timothy T.; FORD, J. Kevin. Transfer of training: a review and directions for future research. In. *Personnel Psychology*, v. 41, n. 1, p. 63-105, 1988.

BARNETT, Vic. *Sample survey: principles and methods*. London: A. Hodder Arnold Publication, 1991.

BARRETO, Yara. *Como treinar sua equipe*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BASS, Bernard M.; VAUGHAN, James A. *O aprendizado e o treinamento na indústria*. São Paulo: Atlas, 1972.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégias e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BENI, Bettyna P. Baptista Gau; LUCHETI, Wilson David; POERNER, Marcos. *Avaliação dos resultados em treinamento comportamental: como o investimento no capital humano pode retornar às organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. *Aprendizagem organizacional: uma estratégia para mudança?* In: BITENCOURT, Cláudia Cristina (org). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo-RS: UNISINOS, 2005.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson, 2003.

BOMFIN, David Ferreira. *Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

\_\_\_\_\_. *Organizational learning and the organizational educator: fundamentals and practice in Peter Senge's theory*. Wauwatosa, Wisconsin: Wisconsin International University, 2000 (Tese de Doutorado).

BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento/ABTD*. São Paulo: Makron Books, 1999.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Madalena (orgs.) *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, v. 1, 2002.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BREJON, Moysés. *Recursos humanos, ensino técnico e desenvolvimento: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Pioneira, 1968.

BRESSANT, John; CAFFYN, Sarah; GILBERT, J.; HARDING, R.; WEBB, S. *Rediscovering continuous improvement*. In: *Technovation*, v. 14, n. 1, p. 17-29, 1994.

BRESSANT, John. Developing continuous improvement capability. In. *International Journal of Innovation Management*, v. 2, n. 4, p. 409-429, 1998.

BRESSANT, John; CAFFYN, Sarah; GALLAGHER, Maeve. An evolutionary model of continuous improvement behavior. In. *Technovation*, v. 21, n. 2, p. 67-77, 2001.

BROWN, Andrew D.; STARKEY, Ken. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. In. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 102-120, 2000.

BURN, Janice M. A revolutionary staged growth model of information systems planning. In. *Proceedings of the Fifteenth International Conference on Information Systems*, Vancouver, Canada, p. 395-406, 1994.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR., Thomaz. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.

CALLENDER, Patricia. *Como preparar e utilizar a instrução programada*. Rio de Janeiro: Fórum, 1973.

CAMPBELL, J. P. Personnel training and development. In. *Annual Review of Psychology*, v. 22, p. 565-602, 1971.

CANABRAVA, Tomasina; VIEIRA, Onízia de Fátima Assunção. *Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem*. Brasília-DF: Senac-DF, 2006.

CARLSSON, Barbara; KEANE, Peter; MARTIN, J. Bruce. R&D organizations as leaning systems. In. *Sloan Management Review (pre-1986)*, v.17, n. 3, p. 1-15, 1976.

CARVALHO, Antônio Vieira de. *Treinamento de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1988.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, v.1, 1997.

CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira de. T&D estratégicos. In. BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento/ABTD*. São Paulo: Makron Books, p. 125-144, 1999.

CASTRO, Gardênia da Silva Abbad. O. *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. Brasília: UNB/IP, 1999 (Tese de Doutorado).

CELINSKI, Leszek. *Treinamento gerencial básico*. Petrópolis-RJ: Vozes, 1995.

CEPEDA, Sandra L. CMMI: Staged or continuous? In. *Software Engineering Institute*, Pittsburgh - PA, March, 2005. Disponível em: <http://www.sei.cmu.edu/cmmi/adoption/pdf/cepeda-cmmi>. Acesso em: 20/08/2006.

CHANDLER, Alfred Dupont. *Strategy and structure*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

CHIN, Wynne W. Issues and opinion on structural equation modeling. In. *MIS Quarterly*, v. 22, n. 1, 1998.

CHIN, Wynne W. *Overview of the PLS method*, 1997. Disponível em: <<http://discnt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM>>. Acessado em: 08/01/2007.

CHURCHMAN, C. West. *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis-RJ: Vozes, 1972.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (orgs.) *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, v.1, 1999.

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. *Project management: strategic design and implementation*. New York: McGraw-Hill, 5<sup>th</sup> ed., 2006.

COOK, Curtis R.; VISCONTI, Marcello. *Documentation Process Maturity*. Oregon: Oregon State University. Disponível em: <<http://cs.oregonstate.edu>>. Acesso em: 14/05/2005.

COOKIE-DAVIES, T. Project management maturity models: does it make sense to adopt one? In. *Project Manager Today*, may 2002. Disponível em: <http://www.pmtoday.co.uk>. Acesso em: 15/02/2004.

COSTA, Ana Cláudia Athayde da. *Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

CROSS, Rob; BAIRD, Lloyd. Technology is not enough: improving performance by building organizational memory. In. *Sloan Management Review*, v. 41, n. 3, p. 69-78, 2000.

CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. An organizational learning framework: to intuition to institution. In. *The Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CURTIS, Bill; HEFLEY, William E.; MILLER, Sally A. Overview of the People Capability Maturity Model. In. CMU/SEI-95-MM-02. *Software Engineering Institute*, Pittsburgh - PA, July, 2001. Disponível em: <http://www.sei.cmu.edu/cmm-p/version2>. Acesso em: 09/03/2004.

\_\_\_\_\_. *People Capability Maturity Model: guidelines for improving the work force*. Reading, MA: Addison Wesley, 2002.

\_\_\_\_\_. Experiences applying the People Capability Maturity Model. In. *Crosstalk: The Journal of Defense Software Engineering*, April, 2003. Disponível em: <<http://www.stsc.hill.af.mil/crosstalk/2003/04/curtis.html>>. Acesso em: 03/06/2005.

DAHMAN, Franz-Dietmar. *Correlation between quality management metric and people capability maturity model*. Naval Postgraduate School, Monterey, CA, 2003 (Dissertação de Mestrado).

DARWIN, Charles. *A origem das espécies*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

DAVIES, Ivor K.; HUDSON, E. H.; DODD, Bernard; HARTLEY, James. *A organização do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. *Administração de recursos humanos*: Rio de Janeiro, LTC, 2001.

DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DEVANNA, M. A.; FOMBRUN, C.; TICHY, N. Human resource management: a strategic perspective. In. *Organizational Dynamics*, v. 9, n. 3, p.51-68, 1981.

DIAS, Alexandre Teixeira. *Competição, orientação estratégica e desempenho de empresas em ambiente turbulento: uma abordagem empírica* – Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004 (Dissertação de Mestrado).

DIBELLA, Anthony J.; NEVIS, Edwin C. *Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem*. São Paulo: Educator, 1999.

DIBELLA, Anthony J.; NEVIS, Edwin C., GOULD, J. M. Understanding organizational learning capability. In. *Journal of Management Studies*, Lancaster, v. 33, n. 3, p.361-379, 1996.

DIXON, Nancy M. The hallways of learning. In. *Organizational Dynamics*, p. 23-34, spring, 1997.

DODGSON, Mark. Organizational learning: a review of some literatures. In. *Organization Studies*, v. 14, p. 375-394, 1993.

DONADIO, Mário. *T&D total: ensinando as empresas a aprender*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DRAGO, Pedro A. *Treinamento de gerentes: um perfil do profissional*. Belo Horizonte: CMA (CEPEAD), 1980 (Dissertação de Mestrado).

DRUCKER, Peter. *A administração na próxima sociedade*. São Paulo: Nobel, 2003.

\_\_\_\_\_. *A nova era da administração*. São Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. A nova sociedade das organizações. In. HOWARD, Robert (org.) *Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, p. 3-17, 2000.

DUTRA, Joel Souza (org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

EARTHY, Jonathan V. (1996). Development of the usability maturity model. In. IE2016 INUSE Deliverable D5.1.1(t). Disponível em: <http://www.lboro.ac.uk/eusc>. Acesso em: 22/08/2005.

EARTHY, Jonathan V.; SHERWOOD-JONES, Brian. Human Factors Integration Capability Maturity Model (HFICMM). In. *ISO/pre-NP*, Lloyd's Register, 2000.

EASTERBY-SMITH, Mark. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. In. *Human Relations*, v. 50, n. 9, p. 1085-1113, 1997.

EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis (coord.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

EASTERBY-SMITH, Mark; LOWE, Andrew; THORPE, Richard. *Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultorias*. São Paulo: Pioneira, 1999.

EASTERBY-SMITH, Mark; SNELL, Robin; GHERARDI, Silvia. Organizational learning: diverging communities of practice? In. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 259-272, 1998.

EBOLI, Marisa P. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.

\_\_\_\_\_. Educar, aprender e ensinar. In. *Revista T&D*, v. 114, p. 14-9, jun, 2002 (a).

\_\_\_\_\_. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In. FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, p.185-216, 2002 (b).

\_\_\_\_\_. Olhares sobre treinamento. In. *Revista T&D*, v. 100, p.14-5, abr. 2001.

ESKILDSEN, Jacob K.; DAHLGAARD, Jens J.; NORGAARD, Anders. The impact of creativity and learning on business excellence. In. *Total Quality Management*, v.10, n. 4/5, p. S523-S530, 1999.

FARNSWORTH, Terry. *Formação e treinamento de executivos na empresa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 10 ed., 1990.

FERREIRA, Paulo P. *Treinamento de pessoal: a tecnopedagogia do treinamento*. São Paulo: Atlas, 1979.

FIOL, C. Marlene; LYLES, Marjorie A. Organizational learning. In. *The Academy of Management Review (pre-1986)*, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FISCHER, André Luiz. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil*. Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 1998 (Tese de Doutorado).

\_\_\_\_\_. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In. FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, p. 11-33, 2002.

FISCHER, André Luiz; SILVA, Natacha Bertoia da. Os programas de melhoria contínua como processos de aprendizagem organizacional: o caso de uma indústria de produtos alimentícios. In. *Anais*. Curitiba, XXVIII ENANPAD, 25 a 29/set, 2004 (trabalho convidado).

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FONTES, Lauro Barreto. *Manual do treinamento na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 1977.

GALBRAITH, Jay. The stage of growth. In. *Business Strategy*, v. 3, n. 1, p. 70-79, 1982.

GARRETT, Gregory A.; RENDON, Rene G. Managing contracts in turbulent times: the contract management maturity model. In. *Contract Management*, v. 45, n. 9, p. 48-57, 2005.

GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

\_\_\_\_\_. Building a learning organization. In. *Harvard Business Review*, p. 78-91, july/aug, 1993.

\_\_\_\_\_. *Aprendizagem em ação: um guia para transformar sua empresa em uma learning organization*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GDIKIAN, Elizabeth Ayres; SILVA, Moisés Correia da. *Educação estratégica nas organizações: como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher A. *A organização individualizada: talento e atitude como vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.



GIUSTINA, Osvaldo Della. *Educação e capacitação para o trabalho: administração e modelos operacionais*. Florianópolis: Lunardelli, 1981.

GOLDSTEIN, L. L. Training in work organizations. In. DUNNETTE, Marvin D. (Ed) *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press, 1991.

GOOD, William J.; HATT, Paul. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Nacional, 1973.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2004.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. In. *Harvard Business Review*, p. 37-46, july/august, 1972 (reprint 1998).

GUNS, Bob. *A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional*. São Paulo: Futura, 1998.

HAIR JR., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HAIRE, Mason. Biological models and empirical history of the growth of organizations. In. HAIRE, Mason (org.) *Modern organizational theory*. New York: John Wiley & Sons, p. 272-306, 1959.

HAMBLIN, Anthony Crandell. *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HANDY, Charles B. *A era da transformação*. São Paulo: Makron Books, 1996.

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Aprendizagem organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HILGARD, Ernest R. *Teorias da aprendizagem*. São Paulo: EPU, 1973.

HINRICHS, J. P. Personnel training. In. DUNNETTE, Marvin D. (Ed) *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press, v. 1, 1990.

HIRATA, Helena Sumiko (org.) *Sobre o "modelo" japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: EDUSP, 1993.

\_\_\_\_\_. Novos modelos de produção, qualidade e produtividade. In. *DIEESE: Seminários e Eventos*, São Paulo, v. 1, p. 38-54, set. 1994.

HOMANS, George C. As pesquisas na Western Electric. In. BALCÃO, Yolanda. Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite (orgs). *Comportamento humano na empresa: uma antologia*. Rio de Janeiro: FGV, p. 3-43, 1975.

HOUSTON, D. *Results of survey on potential effects of major software development risk factors*. Tempe-AZ: Arizona State University, 2004. Disponível em: <<http://www.eas.asu.edu/~sdm/dhouston/risksvy.htm>>. Acesso em 22/11/2004.

HOX, J.; BECHGER, T. M. An introduction to structural equation modeling. In. *Family Science Review*, v. 11, p. 354-373, 1998.

HUMPHREY, Watts S. *A discipline for software engineering*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1995.

\_\_\_\_\_. *Managing technical people: innovation, teamwork, and the software process*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.

JACKSON, Bradley G. A fantasy theme analysis of Peter Senge's learning organization. In. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 36, n. 2, p.193-209, 2000.

KOHLBERG, Lawrence. *Stage and sequence: the cognitive developmental approach to socialization*. New York: Rand McNally, 1969.

KOLB, David A. A gestão e o processo de aprendizagem. In. STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, p. 321-341, 1997.

\_\_\_\_\_. Individual learning styles and the learning process. *Working Paper n. 535-71* (HD28.M414 no.535-71), MIT Sloan School, 1971.

KROEHNERT, Gary. *Instruções básicas para treinamento em empresas: um manual prático*. São Paulo: Manole, 2001.

KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Negócio, 2003.

KUZNETS, Simon. *Economic growth and structure: selected essays*. New York: W. W. Norton, p. 213-216, 1965.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

LASZLO, Alexander. Evolutionary systems design: a praxis for sustainable development. In. *Journal of Organizational Transformation & Social Change*, v.1, n.1, p. 29-46, 2003.

LATHAM, Gary P. Human resource training and development. In. *Annual Review of Psychology*, v. 39, p. 545-582, 1988.

LAVOIE, Dina; CULBERT, Samuel A. Stages of organization and development. In. *Human Relations*, v. 31, p. 417-438, may/1978.

LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LEAL FILHO, José Garcia. *Aprendizagem organizacional e gestão estratégica participativa: teoria e prática para criação de organizações que aprendem*. Curitiba: Juruá, 2005.

LEFRANÇOIS, Guy R. *Psychological theories and human learning*. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Co., 1982.

LEI, David; SLOCUM, John W.; PITSS, Robert A. Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. In. *Organizational Dynamics*, p. 24-38, winter, 1999.

LEVITT, Barbara; MARCH, James G. Organizational learning. In. *Annual Review of Sociology*, v. 14, p. 319-338, 1988.

LIKERT, Rensis. *A organização humana*. São Paulo: Atlas, 1975.

LIMA, Fernando O. *A sociedade digital: o impacto da tecnologia na sociedade, na cultura, na educação e nas organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

LIPSHITZ, Raanan; POPPER, Micha; OZ, Sasson. Building learning organizations: the design and implementation of organizational learning mechanisms. In. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 32, n. 3, p. 292-305, 1996.

LOBOS, Júlio A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1979.

LOCKAMY, A.; MCCORMACK K. The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. In. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 9, n. 4, p. 272-278, 2004.

MACIAN, Lêda Massari. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: EPU, 1987.

MAGER, Robert F. *O que todo chefe deve saber sobre treinamento: um guia para valorizar seu dinheiro aplicado em treinamento*. São Paulo: Market Books, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MALVEZZI, Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In. BOOG, Gustavo G. (org.) *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. São Paulo: Makron Books, p. 15-34, 1999.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo: Atlas, 1999.

MARKERT, Werner. Novos paradigmas do conhecimento e modernos conceitos de produção: implicações para uma nova didática na formação profissional. In. *Educação e Sociedade*, v. 72, p. 177-196, ago/2000.

MARQUARDT, Michael J. *Building a learning organization: a system approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill, 1996.

\_\_\_\_\_. *O poder da aprendizagem pela ação: como solucionar problemas e desenvolver líderes em tempo real*. Rio de Janeiro: SENAC, 2005.

MARQUES, Antônio Carlos F. *Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARQUES, Mario Osório. *Educação/interlocução, aprendizagem/reconstrução de saberes*. Ijuí-RS: UNIJUÍ, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MATOS, Francisco Gomes de; SOUZA, Nelson Mello E.; WAUTERS, Luc. *A empresa hoje: três enfoques sobre treinamento e formação na empresa moderna*. Rio de Janeiro: Instituto Euvaldo Lodi/UERJ, 1981.

MAYO, Elton. *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Galatea, 1959.

MCEVILY, Suzan K.; DAS, Shobha; MCCABE, Kevin. Avoiding competence substitution through knowledge sharing. In. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 2, p. 294-311, 2000.

MCGEHEE, William; TAHYER, Paul W. *Training in business and industry*. New York: Wiley, 1961.

MCGILL, Michael E.; SLOCUM JR., John W.; LEI, David. Management practices in learning organizations. In. *Organizational Dynamics*, v. 21, n. 1, p. 5-17, 1992.

MCGILL, Michael E.; SLOCUM JR., John W. Unlearning the organization. In. *Organizational Dynamics*, v. 22, n. 2, p. 67-79, 1993.

MEISTER, Jeanne C. *Educação corporativa: gestão do capital intelectual por meio das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELLANDER, Klas. *O poder da aprendizagem: potencializando o fator humano nas organizações*. São Paulo: Cultrix/Amana, 1995.

MILES, Matthew B. *Aprendizagem do trabalho em grupos*. São Paulo: Cultrix, 1968.

MILIONI, Benedito. *Marketing do treinamento* São Paulo: Nobel (Coleção Empresa & Gerentes – Vol. 6), 1989.

MILKOVICH, George, T.; BOUDREAU, John, W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. *Secretaria de Política de Informática – SEPIN. Busca “CMM”*. Disponível em <<http://www.mct.gov.br>>. Acesso em 20/02/2006.

MINTZBERG, Henry. Strategy making in three modes. In. *California Management Review (pre 1986)*, v. 16, n. 2, Winter, p. 44-53, 1973.

MOREIRA, Marco Antônio. *Teorias de aprendizagem*. São Paulo: EPU, 1999.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

\_\_\_\_\_. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOUNT, Joan; ZINGER, J. Terence; FORSYTH, George R. Organizing for development in the small business. In. *Long Range Planning*, v. 26, n. 5, p. 111-120, 1993.

NACHTIGALL, Christof; KROEHNE, Ulf; FUNKE, Friedrich; STEYER, Rolf. (Why) should we use SEM? Pros and cons of Structural Equation Modeling. In. *Methods of Psychological Research Online*, v. 8, n. 2, p. 1-22, 2003.

NADLER, Leonard. *The handbook of human resources development*. New York: John Wiley & Sons, 1984.

NETO, João Amato (org.) *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

NEUHAUSER, Charlotte. A maturity model: does it provide a path for online course design? In. *The Journal of Interactive Online Learning*, v. 1, n. 3, p. 1-17, 2004.

NEVIS, Edwin C.; DIBELLA, Anthony J.; GOULD, Janet M. Understanding organizations as learning systems. In. *Sloan Management Review*, v. 36, n. 2, p. 73-85, 1995.

NOLAN, Richard L. Managing the computer resource: a stage hypothesis. In. *Communications of the ACM*, v. 16, n. 7, p. 399-405, 1973.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In. STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas*. São Paulo, Futura, p. 27-43, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. The knowledge creation theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. In. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 1, p. 2-10, 2003.

ODIORNE, George S. *Treinamento por objetivos: uma abordagem econômica do treinamento administrativo*. Rio de Janeiro: Interciência, 1979.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara; SOUZA, Valéria de. *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PARRY, Scott B. The quest for competencies. In. *Training*, v. 33, n. 7, p. 48-54, 1996.

PETRICK, Joseph A.; WAGLEY, Robert A. Enhancing the responsible strategic management of organizations. In. *Journal of Management Development*, v. 11, n. 4, p. 57-72, 1992.

PFEFFER, Jeffrey. *Vantagem competitiva por meio de pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

PMI. *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Project Management Institute, s.l. Disponível em: <[http://www.pmi.org/info/PP\\_OPM3.asp](http://www.pmi.org/info/PP_OPM3.asp)>. Acesso em 12/11/2005.

PONTUAL, Marcos. Treinamento. In. HOYLER, S. *Manual de relações industriais*, v. 3, p. 147-224, 1970.

POPPER, Micha LIPSHITZ, Raanan. Organizational learning: mechanisms, culture and feasibility. In. *Management Learning*, v.31, n. 2, p. 181-196, 2000.

PORTER, Michael. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

POZO, Juan Ignacio. *Aquisição de conhecimento: quando a carne se faz verbo*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PROBST, Gilbert J. B.; BUCHEL, Bettina. *Organizational learning: the competitive advantage of the future*. London: Prentice Hall, 1997.

PROBST, Gilbert J. B.; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUINN, Robert E.; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Michael P.; MCGRATH, Michael. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RAY, Michael L.; RINZLER, Alan. *O novo paradigma nos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional*. São Paulo, Cultrix, 1996.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. *Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa*. Rio de Janeiro: WAK, 2005.

RICHTER, Ingrid. Individual and organizational learning at the executive level: towards a research agenda. In. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 299-316, 1998.

ROTHWELL, William J.; KAZANAS, Hercules C. *Mastering the instructional design process*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

ROUX, Jorge. *Recursos humanos e treinamento*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

RUAS, Roberto. Reestruturação sócio-econômica, adaptação de empresas e gestão do trabalho. In: *Lecturas de Educación y Trabajo*, Campinas, v. 3, 1997.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALAS, Eduardo; CANNON-BOWERS, Janis A. The science of training: a decade of progress. In. *Annual Review of Psychology*, v. 52, p. 471-499, 2001.

SALLORENZO, Lucia Henriques. *Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*. Brasília: UNB/IP, 2000 (Dissertação de Mestrado).

SANDBERG, Jörgen. Understanding human competence at work: an interpretative approach. In. *Academy of Management Journal*, v. 43, n.1, p. 9-25, 2000.

SANTOS, Oswaldo de Barros. *Orientação e desenvolvimento do potencial humano*. São Paulo: Pioneira, 1978.

SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

\_\_\_\_\_. Three cultures of management: the key to organizational learning. In. *Sloan Management Review*, v. 38, n. 1, p. 9-20, 1996.

SCHLÜNZEN JUNIOR, Klaus. *Aprendizagem, cultura e tecnologia: desenvolvendo potencialidades corporativas*. São Paulo: UNESP, 2003.

SCOTT, Bruce R. *Stages of corporate development*. Boston: Harvard Business School, Intercollegiate Case Clearing House, 1971.

SCOTT, Mel; BRUCE, Richard. Five stages of growth in small business. In. *Long Range Planning*, v. 20, n. 3, p. 45-52, 1987.

SEI. *CMMI for System Engineering / Software Engineering, Version 1.02 (CMMI- SE/SW, V1.02)*, version 1.02. Technical report CMU/SEI-2000-TR-018. Pittsburgh, Software Engineering Institute, Carnegie-Mellon University, 2000.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHRUM, Sandy. Continuous and staged, a choice of CMM representations. In. *News at SEI*, v. 3, n. 1, Dec, 1999. Disponível em: <http://www.sei.cmu.edu/news-at-sei/features/1999/december/Spotlight.dec99.htm>. Acesso em: 19/08/2006.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Marketing orientation and the learning organization. In. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

SMITH, Ken G., MITCHELL, Terence R., SUMMER, Charles E. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. In. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, v. 28, n. 4; p. 799-821, 1985.

SNELL, Robin; CHAK, Almaz Man-Kuen. The learning organization: learning and empowerment for whom? In. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 337-364, 1998.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.



STAMERS, Robert; PATRICK, John. *Psicologia do treinamento* (Curso Básico de Psicologia, v. 3, Peter Herriot [org.]). Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

STARKEY, Ken (org.) *Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

STATA, Ray. Organizational learning: the key to management innovation. In. *Sloan Management Review*, v. 30, n. 3, p. 63-74, 1989.

STATON, Thomas F. *Princípios educacionais aplicados ao treinamento de pessoal*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1975.

STEIN, Eric W. Organization memory: review of concepts and recommendations for management. In. *International Journal of Information Management*, v. 15, n. 2, p. 17-32, 1995.

STERNBERG, Robert J. *Psicologia cognitiva*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SUGARMAN, Léonie. Kolb's model of experiential learning: touchstone for trainers, students, counselors and clients. In. *Journal of Counseling and Development*, v. 64, p. 264-268, dec., 1985.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWIERINGA, Joop; WIERDSMA, Andre. *Becoming a learning organization: beyond the learning curve*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.

TANNENBAUM, Scott I.; MATHIEU, John E.; SALAS, Eduardo; CANNON-BOWERS, Janis A. Meeting trainees' expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. In. *Journal of Applied Psychology*, v. 76, n. 6, p.759-769, 1991.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 8 ed.,1990.

THOMAS, Janice; JUGDEV, Kam. Project management maturity models: the silver bullets of competitive advantage? In. *Project Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 4-14, 2002.

TICHY, N.; FOMBRUM, C.; DEVANNA, M. A. Strategic human resource management. In. *Sloan Management Review*, v. 23, n. 2, p. 47-61, 1982.

TOLEDO, Flávio de. *Manual de administração de pessoal*. São Paulo: Atlas, 1969.

\_\_\_\_\_. *Recursos humanos no Brasil: mudanças, crises e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 1981.

TOLEDO, Flávio de; REGIS, Rachel. *Recursos humanos e globalização: como enfrentar os novos desafios com humanismo e competência*. São Paulo: FTA, 1996.

TRACEY, J. Bruce; TANNENBAUM, Scott I.; KAVANAGH, Michael J. Applying trained skills on the job: the importance of the work environment. In. *Journal of Applied Psychology*, v. 80, n. 2, p.239-252, 1995.

TSANG, Eric W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. In. *Human Relations*, v. 50, n.1, p. 73-89, 1997.

ULRICH, Dave (org.) *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de rh*. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. *Campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 2003.

ULRICH, Dave; JICK, Todd; VON GLINOW, Mary Ann. High-impact learning: building and diffusing learning capability. In. *Organizational Dynamics*, v. 22, n. 2, p.52-66, 1993.

URDANG, L., FLEXNER, S. B. *The Random House dictionary of the english language: college edition*. New York: Random House, 1968.

VAILL, Peter B. *Aprendendo sempre: estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação*. São Paulo: Futura, 1997.

VAKASLAHTI, Pasi. Process improvement frameworks: a small case study with People Capability Maturity Model. In. *Software Process: improvement and practice*, v. 3, n. 4, p. 225-234, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

VON BERTALANFFY, Ludwig. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis-RJ: Vozes, 1968.

YODER, Dale. *Administração de pessoal e relações industriais*. São Paulo: Mestre Jou, 1969.

WAITE, William W. *Personnel administration*. New York: Ronald Press Co., 1952.

WARDMAN, Kellie T. (org.) *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Futura, 1996.

WATSON, John B. *Psychology from the standpoint of a behaviorist*. Philadelphia, PA: Lippincott, 1919.

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances. Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro. In. CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (orgs.) *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 3, 2004.

WERTHER JR., William B.; DAVIS, Keith. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WEXLEY, Kenneth N. Personal training. In. *Annual Review of Psychology*, v. 35, p. 519-551, 1984.

WHITE, Karen R. J.; YOSUA, Dave. Describing project management maturity. In. *PM Solutions White Paper*. 2001. Disponível em: <http://www.pmsolutions.com>. Acesso em: 15/04/2001.

WICK, Calhoun W.; LEON, Lu Stanton. From ideas to action: creating a learning organization. In. *Human Resource Management (1986-1998)*, v. 34, n. 2, p.299-311, 1995.  
\_\_\_\_\_. *O desafio do aprendizado: como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado*. São Paulo: Nobel, 1996.

WITTER, Geraldina Porto; LOMÔNACO, José Fernando Bittencourt. *Psicologia da aprendizagem*. São Paulo: EPU, 1984.

ZABOT, João Batista M.; DA SILVA, L. C. Mello. *Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva*. São Paulo: Atlas, 2002.

ZACK, Michael H. Managing codified knowledge. In. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 4, p. 45-58, 1999.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. Pós-modernidade e tendências da administração contemporânea. In. *Boletim Técnico do Senac*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 10-19, set./dez., 1993.

ZARIFIAN, Philippe. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC, 2003.

\_\_\_\_\_. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

### PARTE 1 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

#### Área de processo de gestão de pessoas: PROVIMENTO DE PESSOAL

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de provimento de pessoal na empresa em que você trabalha.  
Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.

Quanto à implementação de práticas de recrutamento, seleção e alocação de pessoal (entendidas como atividades relacionadas ao recrutamento, seleção e alocação de funcionários qualificados em conformidade com as atribuições e necessidades do trabalho na empresa, em um processo formal de ajuste do trabalho ao pessoal requerido para executá-lo em cada departamento/setor):

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. São feitos acertos entre os funcionários e os departamentos/setores para equilibrar a carga de trabalho com o pessoal disponibilizado para realizá-la.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Os candidatos são recrutados em função de vagas disponíveis.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. As decisões de recrutamento, seleção e alocação de pessoal, assim como, a atribuição das tarefas, levam em consideração o critério de qualificação dos indivíduos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Os indivíduos são transferidos para dentro e para fora dos cargos de uma forma ordenada.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### Área de processo de gestão de pessoas: COMUNICAÇÃO E COORDENAÇÃO

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de comunicação e coordenação na empresa em que você trabalha.  
Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.

Quanto à implementação de práticas de comunicação e coordenação interdepartamental (entendidas como procedimentos de comunicação adequados

10. Os objetivos de desempenho individual e departamental/setorial relacionados ao trabalho são documentados.	1	2	3	4	5
11. O desempenho do trabalho é discutido regularmente para se identificar as ações que podem melhorá-lo.	1	2	3	4	5
12. Os problemas de desempenho são administrados.	1	2	3	4	5
13. O desempenho proeminente é reconhecido ou recompensado.	1	2	3	4	5

<b>Área de processo de gestão de pessoas: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b>
---

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de treinamento e desenvolvimento na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
---

Quanto à implementação de práticas de treinamento e desenvolvimento (entendidas como procedimentos que asseguram que todos os funcionários tenham as capacidades requeridas para executar suas atribuições, bem como, o fornecimento de oportunidades relevantes de desenvolvimento):
---

14. Os funcionários recebem o treinamento adequado e necessário para executarem suas atribuições, de acordo com o plano de treinamento preparado para cada departamento/setor.	1	2	3	4	5
15. Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições perseguem oportunidades de desenvolvimento que sustentem seus objetivos de desenvolvimento.	1	2	3	4	5

<b>Área de processo de gestão de pessoas: REMUNERAÇÃO</b>
---

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de remuneração na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
---

Quanto à implementação de práticas de remuneração (entendidas como o provimento de remuneração e benefícios a todos os funcionários, com base nas suas contribuições e valor para empresa):
---

16. As estratégias e as atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas e divulgadas.	1	2	3	4	5
17. A remuneração é equitativa (justa) e baseada na capacidade, nas qualificações e no desempenho dos funcionários.	1	2	3	4	5
18. Os ajustes realizados na remuneração são baseados em critérios formalmente definidos.	1	2	3	4	5

<b>Área de processo de gestão de pessoas: ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS</b>
---

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de análise de competências na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
---

Quanto à implementação de práticas de análise de competências (entendidas como atividades destinadas à identificação dos conhecimentos, das capacidades e das habilidades operacionais requeridas para que os indivíduos e grupos desempenhem suas tarefas na empresa):
---

19. As competências de trabalho requeridas para a realização das atividades do negócio da empresa, são definidas e atualizadas.	1	2	3	4	5
20. Os processos de trabalho usados em conformidade com cada competência funcional são estabelecidos e mantidos.	1	2	3	4	5
21. A empresa rastreia sua capacidade em cada uma das competências de trabalho que possui.	1	2	3	4	5

<b>Área de processo de gestão de pessoas: PLANEJAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS</b>
---

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de planejamento dos recursos humanos na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
---

Quanto à implementação de práticas de planejamento dos recursos humanos (entendidas como os procedimentos de ajuste entre as atividades dos funcionários e as necessidades operacionais, atuais e futuras da empresa, tanto no nível departamental/setorial, quanto no nível organizacional):

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 22. São definidos objetivos mensuráveis de capacidade em cada uma das competências de trabalho requeridas dos funcionários da empresa.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. A empresa planeja as competências necessárias dos funcionários para desempenharem suas atuais e futuras atividades de negócio.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Os departamentos/setores planejam as atividades para os funcionários a fim de satisfazer às necessidades de competências atuais e estratégicas da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Área de processo de gestão de pessoas: DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de desenvolvimento de competências na empresa em que você trabalha.  
Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.

Quanto à implementação de práticas de desenvolvimento de competências (entendidas como atividades de elevação continuada da capacidade dos funcionários para desempenhar suas tarefas e assumir as responsabilidades designadas):

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 25. A empresa oferece oportunidades para que os funcionários desenvolvam suas capacidades nas competências de trabalho requeridas.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Os funcionários buscam ativamente desenvolver seus conhecimentos, capacidades e habilidades operacionais nas competências de trabalho requeridas.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. A empresa utiliza as capacidades de seus funcionários como recurso para o desenvolvimento das competências de trabalho de outros indivíduos e grupos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Área de processo de gestão de pessoas: DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS**

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de desenvolvimento de carreiras na empresa em que você trabalha.  
Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.

Quanto à implementação de práticas de desenvolvimento de carreiras (entendidas como a disponibilização de oportunidades para que os funcionários desenvolvam as competências que lhes possibilitam alcançar objetivos de carreira):

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 28. A empresa oferece oportunidades de carreira que fornecem desenvolvimento nas competências de seus funcionários.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Os funcionários perseguem ativamente oportunidades de carreira que elevam o valor de seus conhecimentos, capacidades e habilidades operacionais para a empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Área de processo de gestão de pessoas: PRÁTICAS BASEADAS EM COMPETÊNCIA**

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas baseadas em competência na empresa em que você trabalha.  
Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para

**Área de processo de gestão de pessoas: DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS DE TRABALHO**

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de desenvolvimento de grupos de trabalho na empresa em que você trabalha.  
Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.

Quanto à implementação de práticas de desenvolvimento de grupos de trabalho (entendidas como procedimentos de organização do trabalho em grupos de funcionários, a partir de habilidades operacionais baseadas em competências que podem ser melhoradas continuamente):

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 33. Os grupos de trabalho são organizados para otimizar o desempenho do trabalho interdependente.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. A composição dos grupos de trabalho define processos e papéis a serem aplicados no planejamento e no desempenho do trabalho dos funcionários.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. A designação dos indivíduos na composição dos grupos de trabalho está focada na designação, desenvolvimento e futura distribuição das competências dos funcionários da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. O desempenho do grupo de trabalho é administrado com base em objetivos documentados para o trabalho a ser realizado.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Área de processo de gestão de pessoas: CULTURA PARTICIPATIVA**

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de cultura participativa na empresa em que você trabalha.  
Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.

Quanto à implementação de práticas de cultura participativa (entendidas como atividades que facilitam à empresa disponibilizar informações para dar suporte à tomada de decisões e atribuir, aos locais e níveis mais apropriados, a responsabilidade pela decisão, utilizando a plena capacidade dos funcionários em processos de tomada de decisão):

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 37. As informações sobre as atividades e os resultados do negócio são comunicadas através de toda a empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. As decisões são delegadas para os níveis hierárquicos apropriados na empresa.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Os indivíduos e os grupos de trabalho participam de processos estruturados de tomada de decisão.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Área de processo de gestão de pessoas: INTEGRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS**

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de integração de competências na empresa em que você trabalha.  
Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.

Quanto às práticas de integração de competências, (entendidas como procedimentos de melhoria do trabalho interdependente entre as diversas áreas, por meio da integração de diferentes processos-baseados-em-competência, ou seja, processos de trabalho que definem padrões que levam em consideração a aplicação dos conhecimentos, das capacidades e das habilidades operacionais dos indivíduos e, também, padrões que podem ser mensurados e melhorados continuamente):

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 40. Os processos-baseados-em-competência, são integrados visando à melhoria da eficiência do trabalho interdependente.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Os processos-baseados-em-competência já integrados são utilizados para a realização de atividades que envolvem dependências funcionais entre diversas áreas de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. As práticas de trabalho dos funcionários são desenhadas para sustentar o trabalho multidisciplinar.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Área de processo de gestão de pessoas: GRUPOS AUTÔNOMOS DE TRABALHO**

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de grupos autônomos de trabalho na empresa em que você trabalha.  
Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.



Quanto à implementação de práticas de grupos autônomos de trabalho (entendidas como procedimentos que visam dotar os grupos de trabalho de responsabilidade e autoridade para determinarem como conduzir suas atividades de forma mais eficaz):

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 43. Os grupos autônomos de trabalho são encarregados da responsabilidade e autoridade sobre seus processos de trabalho.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. As práticas e atividades dos funcionários da empresa encorajam e sustentam o desenvolvimento e a atuação de grupos autônomos de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 53. Os níveis de capacidade em processos-baseados-em-competência, que se relacionam às competências críticas da empresa, são estabelecidos e gerenciados quantitativamente.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. Os impactos das práticas e atividades dos funcionários sobre os níveis de capacidade em processos-baseados-em-competência, que se relacionam às competências críticas da empresa, são avaliados e gerenciados quantitativamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

<b>Área de processo de gestão de pessoas: ORIENTAÇÃO E ACONSELHAMENTO</b>					
Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de orientação e aconselhamento na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.					
Quanto à implementação de práticas de orientação e aconselhamento (entendidas como as atividades para transformação das lições aprendidas pelos indivíduos de maior experiência na empresa em competência funcional, aumentando a capacidade dos demais indivíduos ou grupos de trabalho):					

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 55. Os programas de orientação e aconselhamento são estabelecidos e mantidos para alcançar objetivos definidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. Mentores fornecem orientação e apoio a indivíduos ou grupos de trabalho.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

<b>Área de processo de gestão de pessoas: MELHORIA CONTÍNUA DA CAPACIDADE</b>					
Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de melhoria contínua da capacidade na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.					
Quanto à implementação de práticas de melhoria contínua da capacidade (entendidas como as atividades que fornecem um alicerce para que indivíduos e grupos de trabalho continuamente melhorem sua capacidade em desempenhar processos-baseados-em-competência):					

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 57. A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua de seus processos-baseados-em-competência. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58. Os funcionários continuamente melhoram a capacidade de seus processos de trabalho pessoal.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59. Os grupos de trabalho continuamente melhoram a sua capacidade em processos operacionais.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60. As capacidades de processos-baseados-em-competência são continuamente melhoradas.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

<b>Área de processo de gestão de pessoas: ALINHAMENTO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>					
Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de alinhamento do desempenho organizacional na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.					
Quanto à implementação de práticas de alinhamento do desempenho organizacional (entendidas como os procedimentos que visam o alinhamento do desempenho individual, grupal e setorial com os objetivos do negócio):					

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 61. O alinhamento do desempenho entre os indivíduos, os grupos de trabalho, os departamentos/setores e a empresa é continuamente melhorado.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 62. O impacto das práticas e atividades dos funcionários sobre o alinhamento do desempenho dos indivíduos, dos grupos de trabalho, dos departamentos/setores e da empresa é continuamente melhorado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

<b>Área de processo de gestão de pessoas: INOVAÇÃO CONTÍNUA DOS RECURSOS HUMANOS</b>					
Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de inovação contínua dos recursos humanos na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.					

Quanto à implementação de práticas de inovação contínua dos recursos humanos (entendidas como a identificação e avaliação das melhorias e inovações nas práticas e tecnologias utilizadas pelos funcionários, implementando aquelas mais promissoras através de toda a empresa):

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 63. A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua das práticas e tecnologias de seus funcionários.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 64. Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são identificadas e avaliadas.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 65. Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são implementadas utilizando-se procedimentos ordenados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## PARTE 2 – PRÁTICAS DE GARANTIA DE CONTINUIDADE DE PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

### Área de processo de gestão de pessoas: PRÁTICAS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de institucionalização dos processos de gestão de pessoas na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.

#### Práticas relativas a: Compromisso para o Desempenho

O compromisso para o desempenho descreve as ações que a organização deve adotar para assegurar que as atividades que constituem uma área de processo sejam estabelecidas e possam perdurar. O compromisso para o desempenho tipicamente envolve o estabelecimento de políticas organizacionais, responsabilização da gerência executiva e definição de amplos papéis organizacionais para sustentar as práticas para desenvolver a capacidade dos funcionários.

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 66. A empresa estabelece e mantém uma política documentada para conduzir as atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 67. A empresa atribui, a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade de assessorar e aconselhar os departamentos/setores sobre as atividades e procedimentos dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 68. Dentro de cada departamento/setor, é atribuída a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade e a autoridade para assegurar que sejam executadas as atividades relacionadas aos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### Práticas relativas a: Habilidade para o Desempenho

A habilidade para o desempenho descreve as condições que devem existir no departamento/setor ou na organização para implementar competentemente suas práticas. A habilidade para o desempenho tipicamente envolve recursos, estruturas organizacionais e preparação técnica para desempenhar as práticas das áreas de processo.

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 69. Os recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 70. Os indivíduos recebem a devida preparação nos métodos e procedimentos necessários para executarem suas atribuições nas atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 71. Os indivíduos participantes dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas recebem a devida orientação sobre as práticas e atividades inerentes a esses processos.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### Práticas relativas a: Medição e Análise

Medição e análise descrevem medidas das práticas e análises dessas medidas. A medição e análise tipicamente inclui exemplos de medições que poderiam ser tomadas para determinar a situação e efetividade com a qual as práticas desempenhadas tem sido implementadas.

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 72. As práticas e os procedimentos relativos à realização das atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas são definidos e documentados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

73. Medições são feitas e usadas para determinar a situação e o desempenho das atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	1	2	3	4	5
74. As unidades de medida do departamento/setor relativas às atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas são coletadas e guardadas.	1	2	3	4	5
75. Medições são feitas e usadas para determinar a qualidade das descrições das competências dos funcionários e das informações sobre essas competências.	1	2	3	4	5

<b>Práticas relativas a: Verificação da Implementação</b>
---

Verificação da implementação descreve os passos para assegurar que as atividades sejam desempenhadas em conformidade com as políticas e procedimentos que têm sido estabelecidos. A verificação tipicamente inclui a revisão e auditoria de objetivos pela gerência executiva ou por outros indivíduos responsáveis por essa tarefa.
--

76. A empresa atribui a um indivíduo ou grupo a responsabilidade de verificar se as atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas estão sendo conduzidas de acordo com as políticas, com as práticas e com os procedimentos documentados para esses processos e, quando apropriado, planeja essas atividades e encaminha as não-conformidades.	1	2	3	4	5
77. A gerência executiva revê periodicamente as atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas, sua situação e seus resultados, resolvendo problemas detectados.	1	2	3	4	5
78. A definição e uso das descrições e das informações sobre as competências dos funcionários são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.	1	2	3	4	5
79. A definição e o uso das medidas de desempenho nos níveis do indivíduo, do grupo de trabalho e do departamento/setor são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.	1	2	3	4	5

<b>Área de práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO</b>
--

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de planejamento e implementação de treinamentos na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.

Quanto ao planejamento e implementação, de cursos, treinamentos e outras ações educacionais, a empresa:

89. Disponibiliza os conteúdos de treinamento, desenvolvimento e educação por intermédio de mais de uma mídia (CD-ROM, DVD-ROM, material impresso, Internet, Intranet, vídeo ou televisão) para os funcionários.	1	2	3	4	5
90. Cria situações de aprendizagem, tais como, exercícios, práticas, vivências, que estimulam a motivação nos funcionários.	1	2	3	4	5
91. Considera seus próprios valores no planejamento e implementação das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação.	1	2	3	4	5
92. Oferece oportunidades de participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.	1	2	3	4	5
93. Estimula desenvolvimento de novas atitudes no trabalho.	1	2	3	4	5
94. Oferece oportunidades de aprendizagem pela prática.	1	2	3	4	5
95. Cria oportunidades para que o funcionário assuma atribuições ou realize atividades mais complexas e de maior responsabilidade.	1	2	3	4	5
96. Permite que as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação sejam concebidas por especialistas.	1	2	3	4	5
97. As chefias participam ativamente na elaboração das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação dos funcionários.	1	2	3	4	5
98. As atividades de treinamento, desenvolvimento e educação ocorrem em horários compatíveis com a realização do trabalho cotidiano.	1	2	3	4	5
99. A empresa disponibiliza a cada funcionário tempo adequado de treinamento, desenvolvimento e educação, de acordo com suas políticas para a área.	1	2	3	4	5

<b>Área de práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: AVALIAÇÃO</b>
---

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de avaliação de treinamentos na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.

Quanto à avaliação das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação, a empresa:

100. Cria oportunidades para o funcionário avaliar sua própria aprendizagem.	1	2	3	4	5
101. Orienta o funcionário sobre como melhorar a sua aprendizagem.	1	2	3	4	5
102. Adota práticas que contribuem para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho.	1	2	3	4	5
103. Adota práticas para avaliar se as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação contribuíram para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho.	1	2	3	4	5
104. Orienta as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação em relação aos objetivos de carreira dos funcionários.	1	2	3	4	5

<b>Área de práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b>
---

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas relacionadas às políticas de educação corporativa na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.

Quanto às políticas de educação corporativa, a empresa:

105. Preocupa-se em disponibilizar cursos para o público externo (clientes, acionistas, fornecedores, etc).	1	2	3	4	5
106. Integra programas educacionais a projetos sociais.	1	2	3	4	5
107. Incentiva a educação continuada para os funcionários.	1	2	3	4	5
108. Preocupa-se em desenvolver programas próprios de educação continuada.	1	2	3	4	5
109. Estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais.	1	2	3	4	5
110. Cria mecanismos de gestão que favorecem a construção social do conhecimento.	1	2	3	4	5

#### PARTE 4 – PERFIL DO RESPONDENTE

Esta parte do questionário tem como objetivo traçar o perfil dos participantes da pesquisa. Por favor, assinale com um “X” as alternativas mais adequadas ao seu caso.

111. Sexo:

- 1. Masculino
- 2. Feminino

112. Faixa etária:

- 1. Até 25 anos
- 2. De 26 a 30 anos
- 3. De 31 a 35 anos
- 4. De 36 a 40 anos
- 5. De 41 a 45 anos
- 6. Mais de 45 anos

113. Graduação:

- 1. Administração
- 2. Ciências Contábeis
- 3. Comunicação
- 4. Direito
- 5. Economia
- 6. Engenharia
- 7. Geografia
- 8. Medicina
- 9. Pedagogia
- 10. Psicologia
- 11. Sociologia
- 12. Outra

114. Cargo ocupado:

- 1. Presidente
- 2. Diretor/Superintendente
- 3. Gerente
- 4. Analista/Especialista
- 5. Chefe de Seção
- 6. Supervisor
- 7. Assistente
- 8. Conselheiro/Assessor
- 9. Profissional Liberal/Autônomo
- 10. Outro

115. Há quanto tempo você atua neste cargo?

- 1. Há menos de 1 ano
- 2. De 1 a 5 anos
- 3. De 6 a 10 anos
- 4. De 11 a 15 anos
- 5. De 16 a 20 anos
- 6. Mais de 20 anos

116. Há quanto tempo você trabalha na atual empresa?

- 1. Há menos de 1 ano
- 2. De 1 a 5 anos
- 3. De 6 a 10 anos
- 4. De 11 a 15 anos
- 5. De 16 a 20 anos
- 6. Mais de 20 anos

117. Em relação à empresa em que você trabalha, indique a opção que melhor caracteriza seu número de funcionários:

- 1. Possui até 100 funcionários
- 2. Possui entre 101 e 200 funcionários
- 3. Possui entre 201 e 300 funcionários
- 4. Possui entre 301 e 500 funcionários
- 5. Possui entre 501 e 1.000 funcionários
- 6. Possui mais de 1.000 funcionários

118. Em relação à empresa em que você trabalha, indique a opção que melhor caracteriza a sua natureza jurídica:

- 1. É uma empresa privada nacional
- 2. É uma empresa privada multinacional
- 3. É uma empresa pública
- 4. É uma empresa de capital misto
- 5. É uma organização não-governamental

119. Em relação à empresa em que você trabalha, indique a opção que melhor caracteriza seu setor de atuação:

- 1. Atua no setor agrícola
- 2. Atua no setor industrial
- 3. Atua no setor comercial
- 4. Atua no setor de serviços
- 5. Atua no setor de educação e pesquisa
- 6. Atua no setor de filantropia
- 7. Outro

120. Em relação à empresa em que você trabalha, indique a opção que melhor caracteriza a sua atividade:

- 1. Administração pública
- 2. Agricultura e pecuária
- 3. Armazenagem
- 4. Artes e música
- 5. Atividades imobiliárias
- 6. Comércio, vendas e consórcios
- 7. Compras
- 8. Comunicação e publicidade
- 9. Consultoria e assessoria
- 10. Distribuição
- 11. Educação e pesquisa
- 12. Engenharia
- 13. Filantropia
- 14. Finanças, crédito, investimentos e seguros
- 15. Fornecimento de água e saneamento
- 16. Hotelaria
- 17. Indústria automobilística
- 18. Indústria de componentes eletrônicos
- 19. Indústria de extração mineral
- 20. Indústria de extração vegetal
- 21. Indústria de manufatura e transformação
- 22. Indústria de máquinas e equipamentos
- 23. Indústria gráfica
- 24. Informática, *software* e sistemas de informação
- 25. Marketing e pesquisas de mercado
- 26. Organização internacional
- 27. Planejamento
- 28. Produção/distribuição de combustíveis
- 29. Produção/distribuição de eletricidade
- 30. Restaurante e alimentação

- 31. Segurança
- 32. Serviços de aluguel de veículos e equipamentos
- 33. Serviços de conserto e manutenção
- 34. Serviços de limpeza, lavanderia e conservação
- 35. Serviços de saúde e psicologia
- 36. Serviços sociais
- 37. Telecomunicações
- 38. Transportes
- 39. Outra

121. Qual o programa ou inovação organizacional mais significativa adotada na empresa em que você trabalha, nos últimos dois anos, dentre as opções listadas abaixo:

- 1. Círculos de Controle da Qualidade
- 2. Coaching / Mentoring
- 3. Controle de Estresse
- 4. Downsizing
- 5. Enriquecimento de Cargos
- 6. Estruturação em Unidade de Negócios
- 7. Gestão baseada em Tecnologia de Informação
- 8. Gestão do Conhecimento
- 9. Gestão por Competências
- 10. Programas de Motivação dos Funcionários
- 11. Qualidade de Vida no Trabalho
- 12. Qualidade Total
- 13. Reengenharia de Processos
- 14. Reestruturação Organizacional
- 15. Remuneração por Resultados
- 16. Sistemas Integrados de Gestão (ERPs)
- 17. Terceirização
- 18. Trabalho em Células
- 19. Outro
- 20. Nenhum



## APÊNDICE B – Gráficos e Tabelas

### Lista de gráficos do APÊNDICE B

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por sexo .....	208
Gráfico 2 - Distribuição da amostra por faixa etária .....	208
Gráfico 3 - Distribuição da amostra por tipo de graduação .....	209
Gráfico 4 - Distribuição da amostra por tipo de cargo ocupado .....	209
Gráfico 5 - Distribuição da amostra por tempo de permanência no atual cargo .....	210
Gráfico 6 - Distribuição da amostra por tempo de trabalho na atual empresa .....	210
Gráfico 7 - Comparativo entre o tempo de permanência no cargo atual e o tempo de trabalho na atual empresa .....	211
Gráfico 8 - Distribuição da amostra por número de funcionários .....	211
Gráfico 9 - Distribuição da amostra por natureza jurídica .....	212
Gráfico 10 - Distribuição da amostra por setor de atuação .....	212
Gráfico 11 - Distribuição da amostra por tipo de atividade .....	213
Gráfico 12 - Distribuição da amostra por tipo de programa organizacional adotado nos últimos dois anos .....	213
Gráfico 13 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com mais de 1.000 funcionários .....	214
Gráfico 14 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com 501 a 1.000 funcionários .....	214
Gráfico 15 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com 301 a 500 funcionários .....	215
Gráfico 16 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com 201 a 300 funcionários .....	215
Gráfico 17 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com 101 a 200 funcionários .....	216
Gráfico 18 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com até 100 funcionários .....	216
Gráfico 19 - Médias gerais dos indicadores de maturidade em gestão de pessoas .....	217
Gráfico 20 - Médias gerais dos indicadores de maturidade em gestão de pessoas, por segmento de atividades .....	217
Gráfico 21 - Médias gerais dos indicadores de treinamento, desenvolvimento e educação .....	218
Gráfico 22 - Médias gerais dos indicadores de treinamento, desenvolvimento e educação, por segmento de atividades .....	218

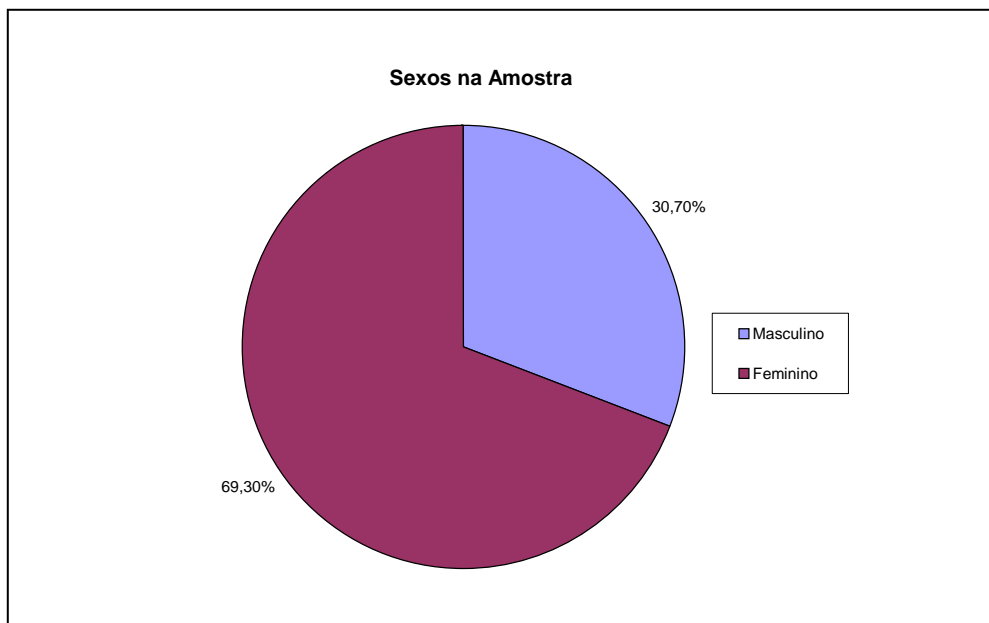


Gráfico 1 - Distribuição da amostra por sexo  
 Fonte: Dados da pesquisa

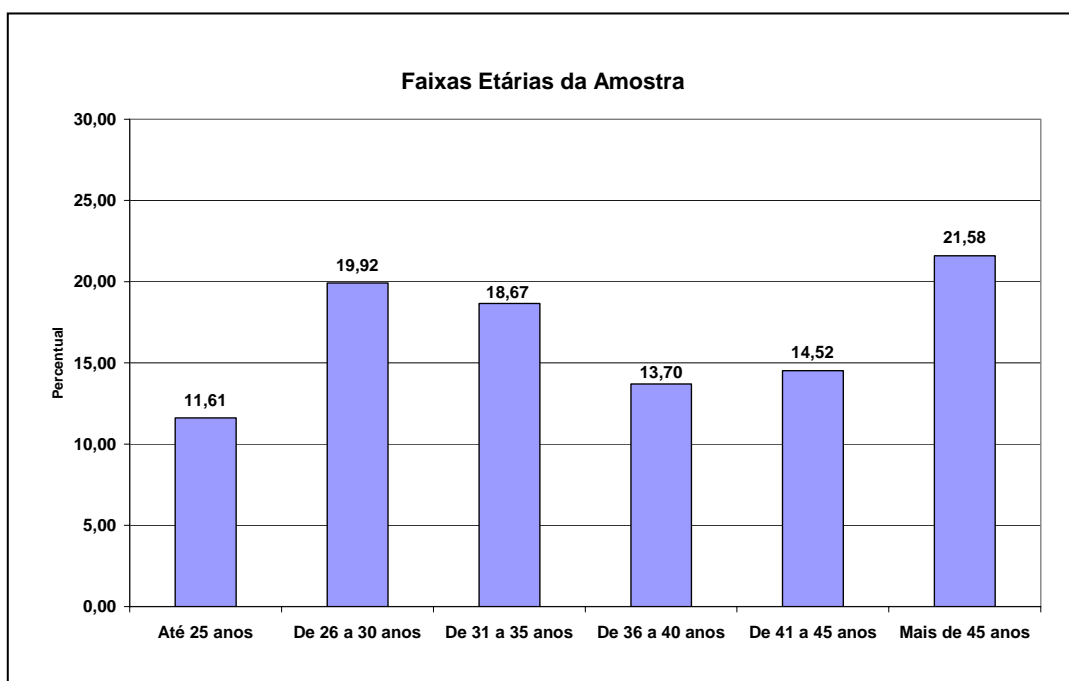


Gráfico 2 - Distribuição da amostra por faixa etária  
 Fonte: Dados da pesquisa

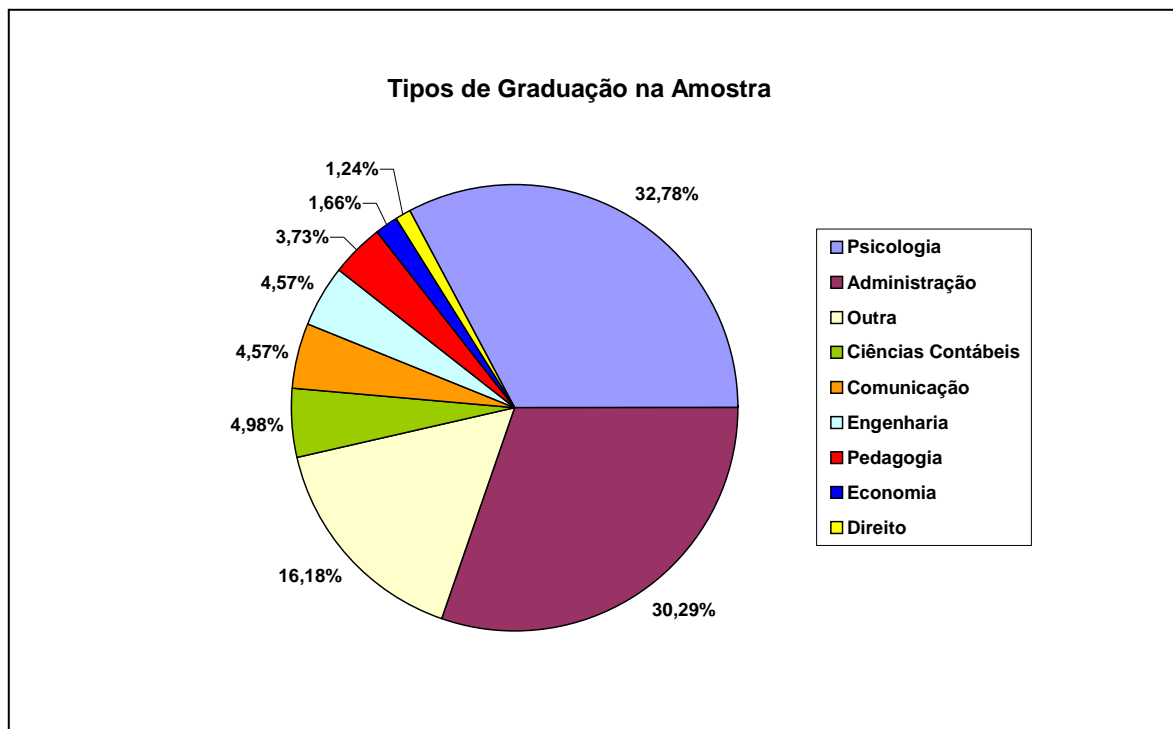


Gráfico 3 - Distribuição da amostra por tipo de graduação  
 Fonte: Dados da pesquisa

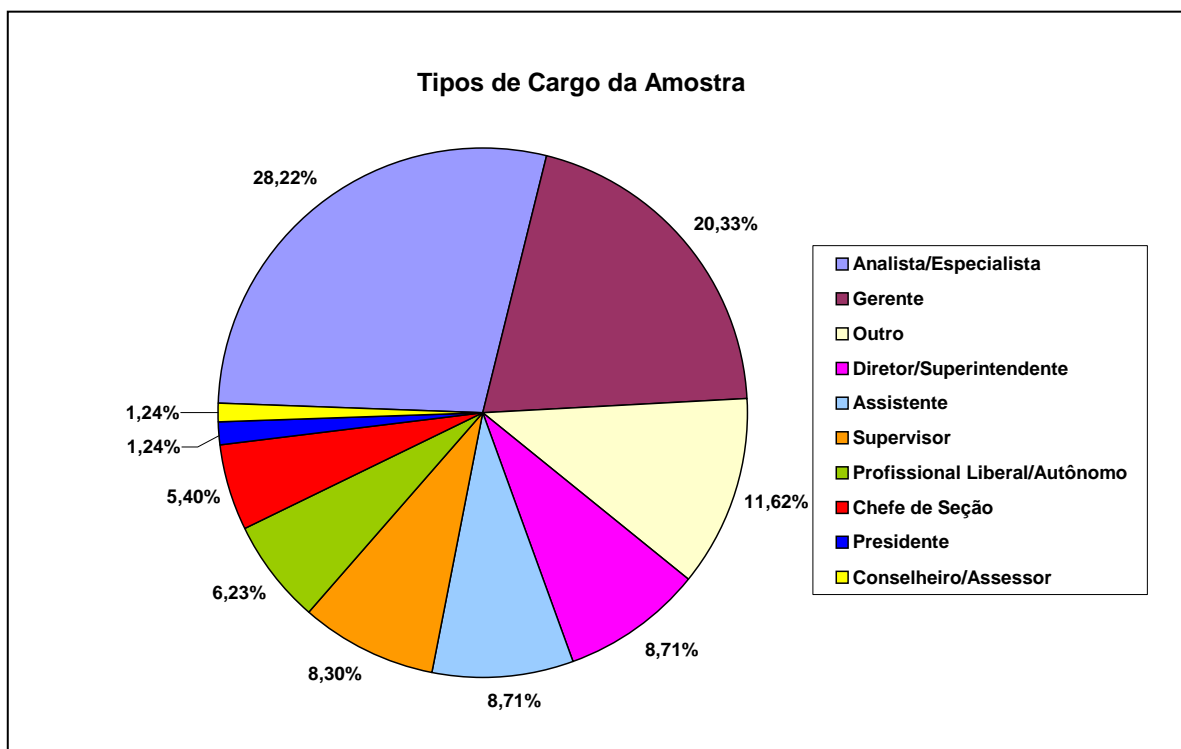


Gráfico 4 - Distribuição da amostra por tipo de cargo ocupado  
 Fonte: Dados da pesquisa

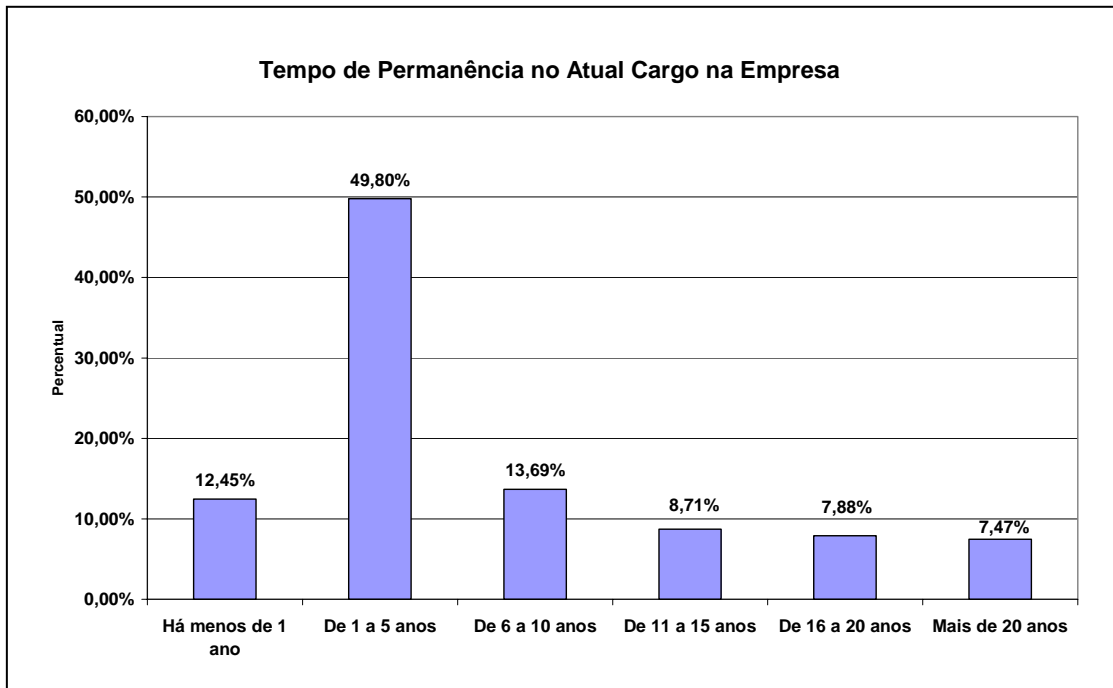


Gráfico 5 - Distribuição da amostra por tempo de permanência no atual cargo na Empresa  
 Fonte: Dados da pesquisa

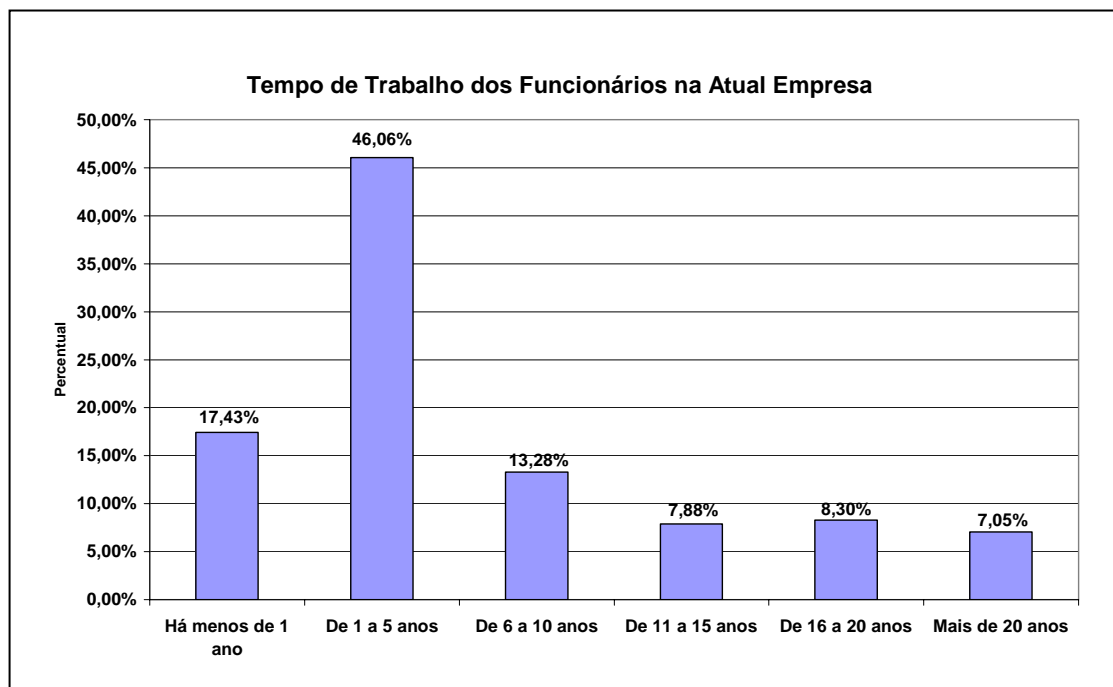


Gráfico 6 - Distribuição da amostra por tempo de trabalho na atual empresa  
 Fonte: Dados da pesquisa

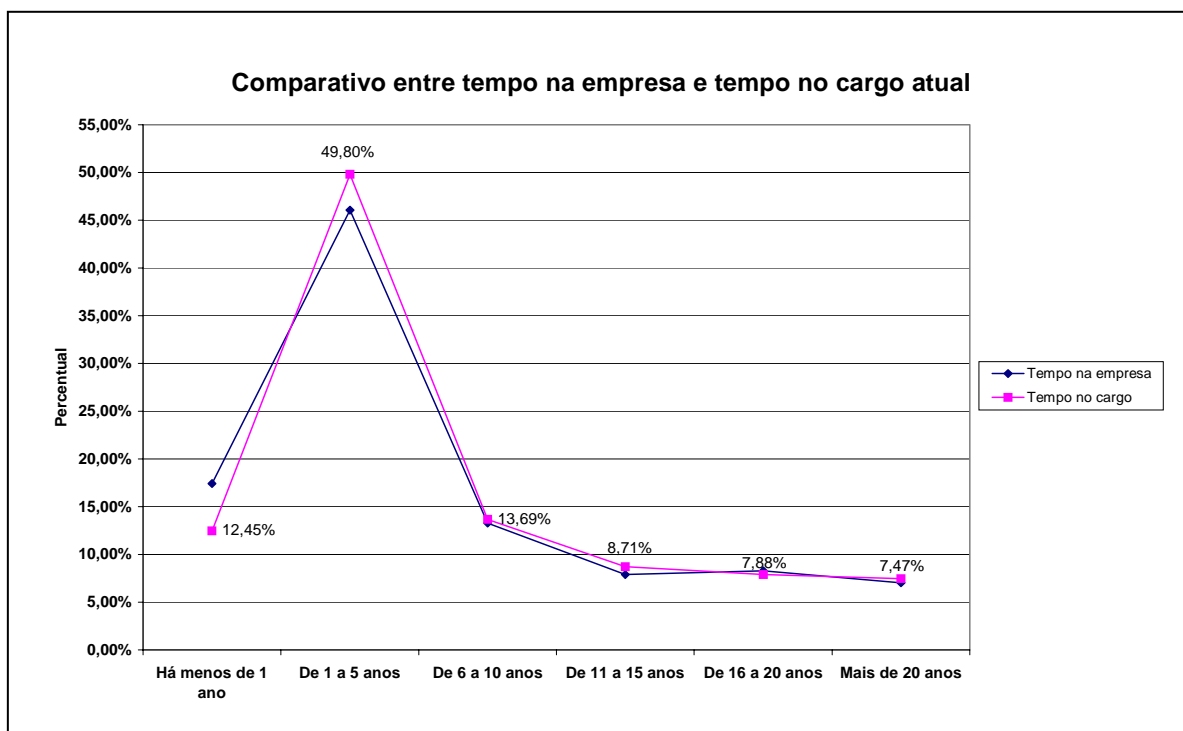


Gráfico 7 - Comparativo entre o tempo de permanência no cargo atual e o tempo de trabalho na atual empresa  
 Fonte: Dados da pesquisa

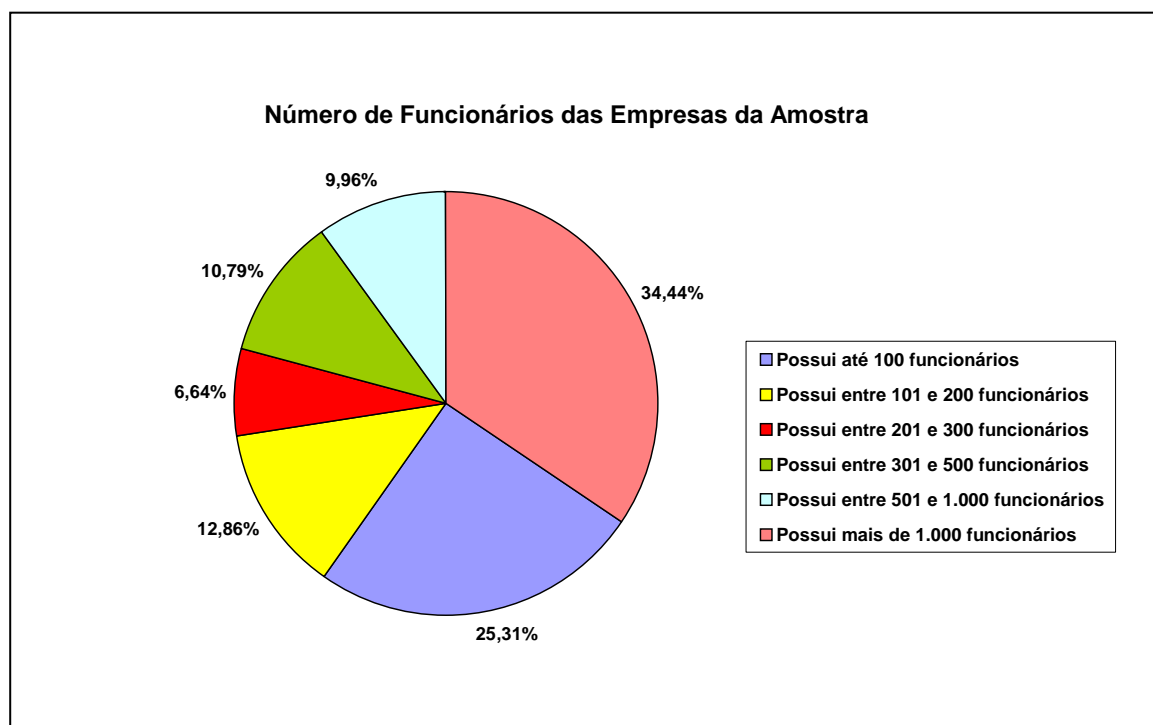


Gráfico 8 - Distribuição da amostra por número de funcionários  
 Fonte: Dados da pesquisa

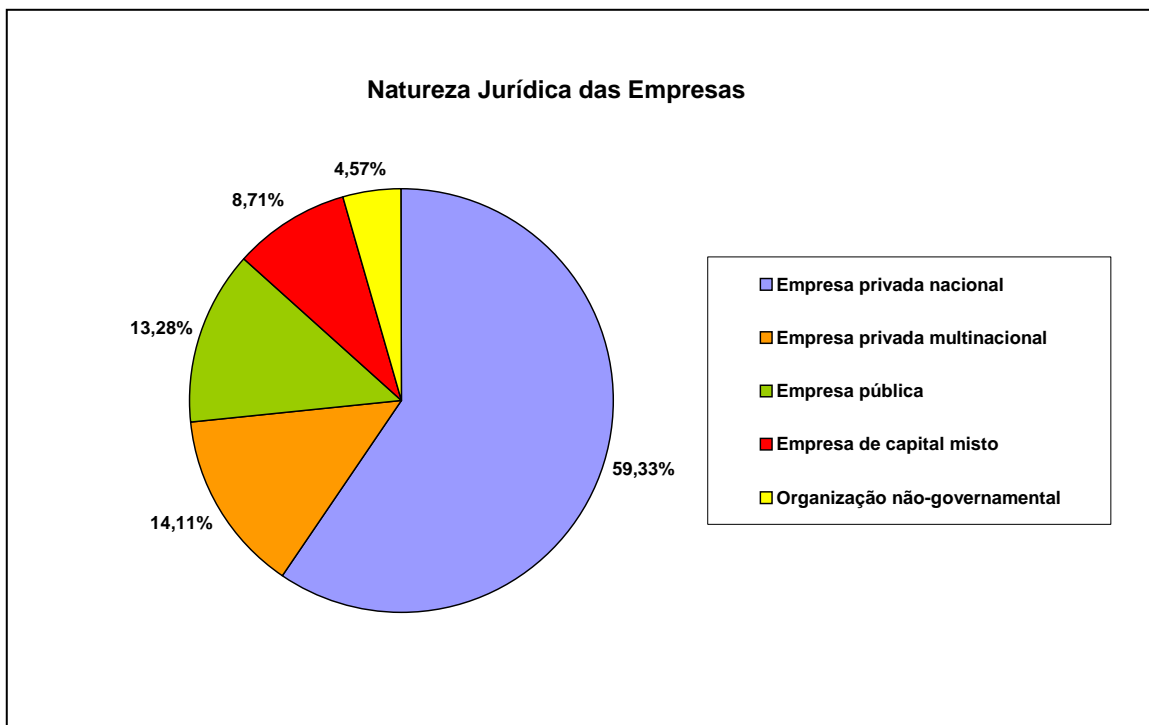


Gráfico 9 - Distribuição da amostra por natureza jurídica  
 Fonte: Dados da pesquisa

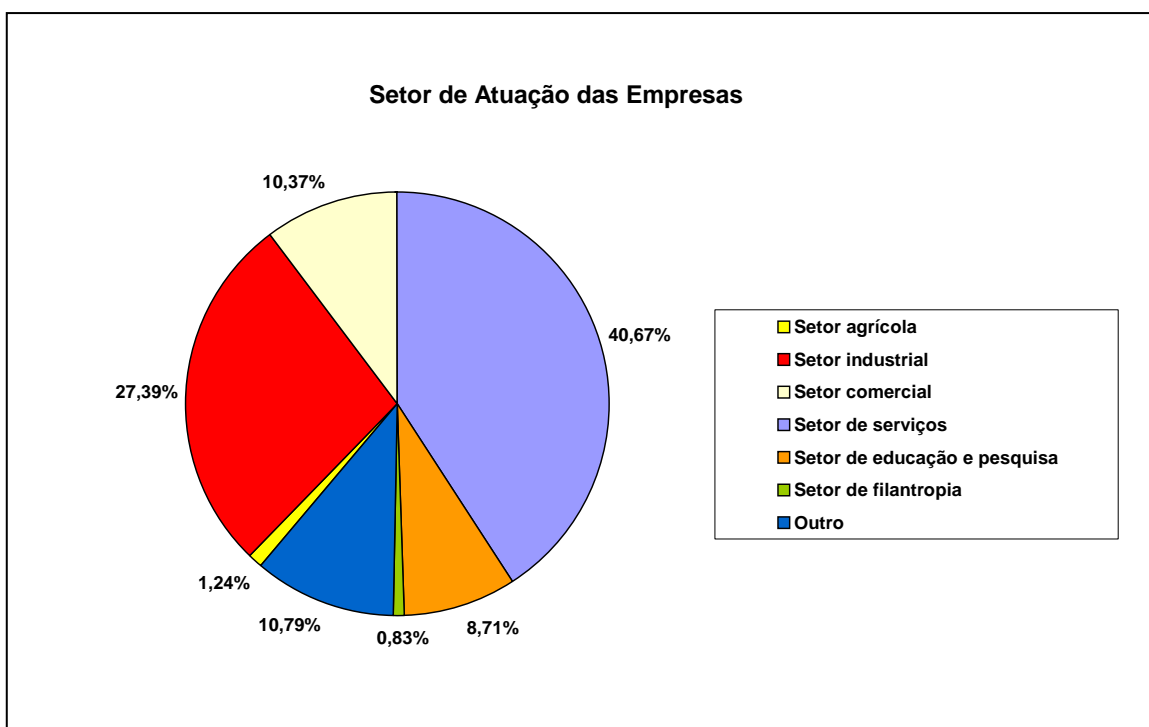


Gráfico 10 - Distribuição da amostra por setor de atuação  
 Fonte: Dados da pesquisa

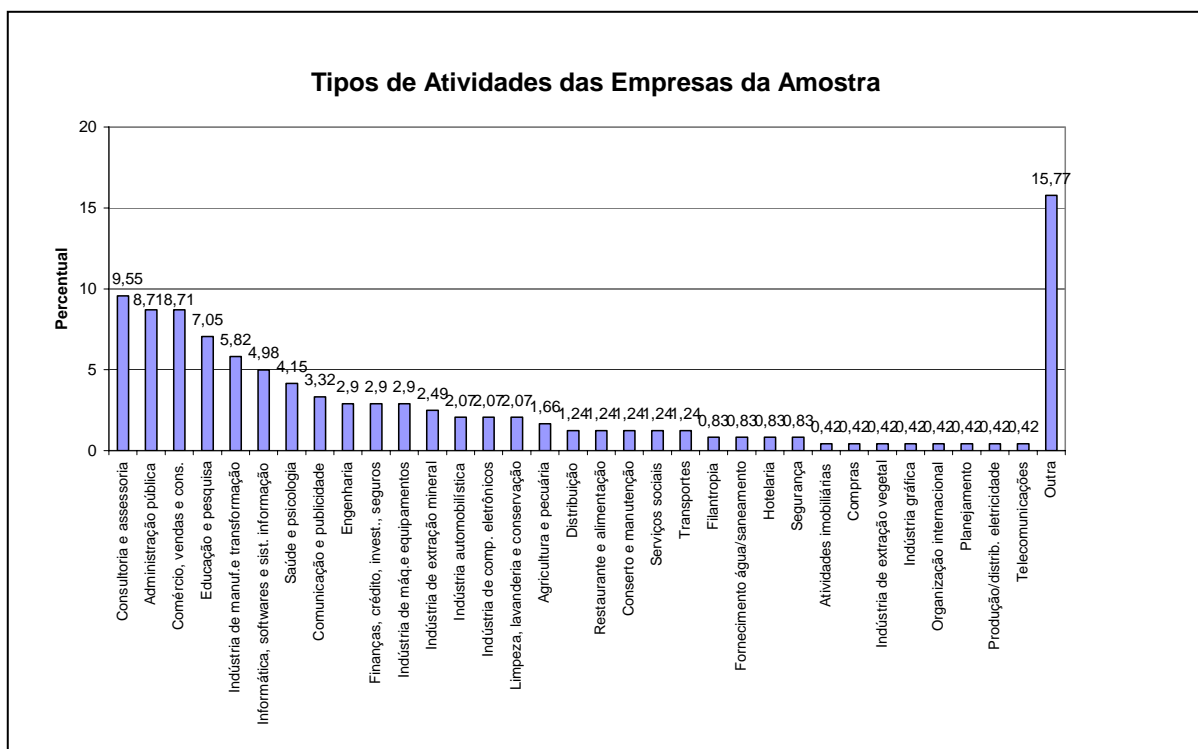


Gráfico 11 - Distribuição da amostra por tipo de atividade  
 Fonte: Dados da pesquisa

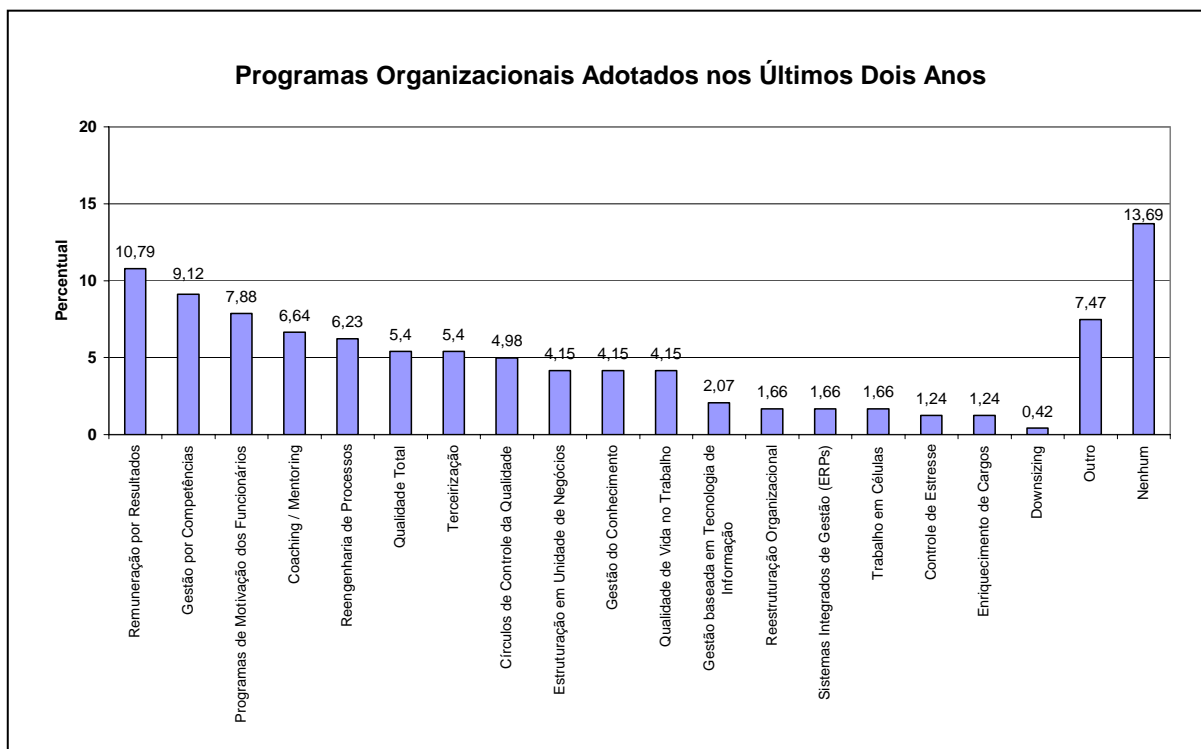


Gráfico 12 - Distribuição da amostra por tipo de programa organizacional adotado nos últimos dois anos  
 Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 13 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com mais de 1.000 funcionários  
Fonte: Dados da pesquisa

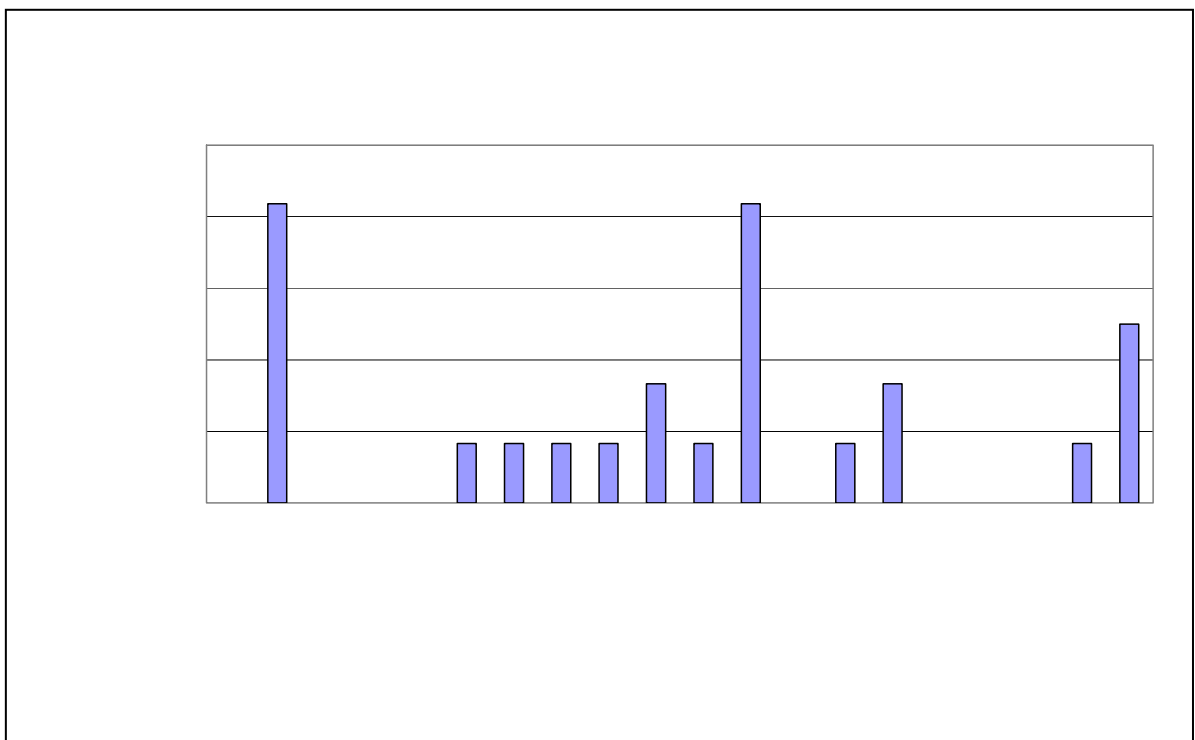


Gráfico 14 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com 500 a 1.000 funcionários  
Fonte: Dados da pesquisa



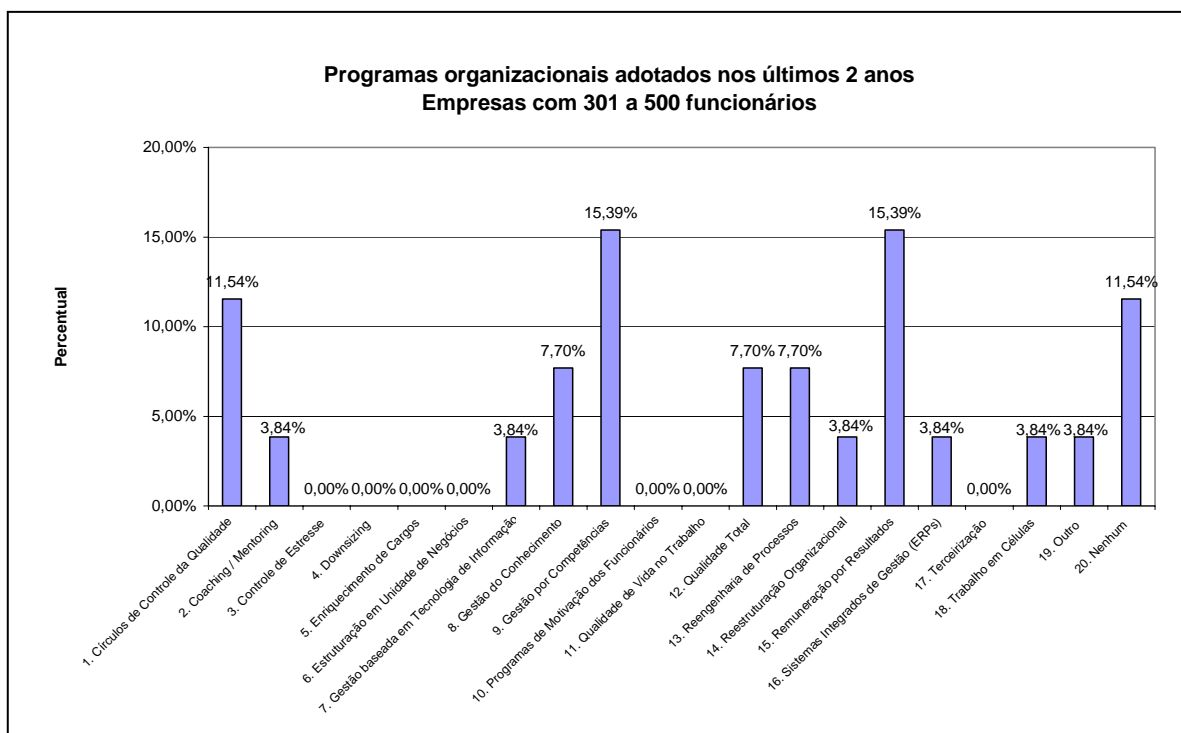


Gráfico 15 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com 301 a 500 funcionários  
Fonte: Dados da pesquisa

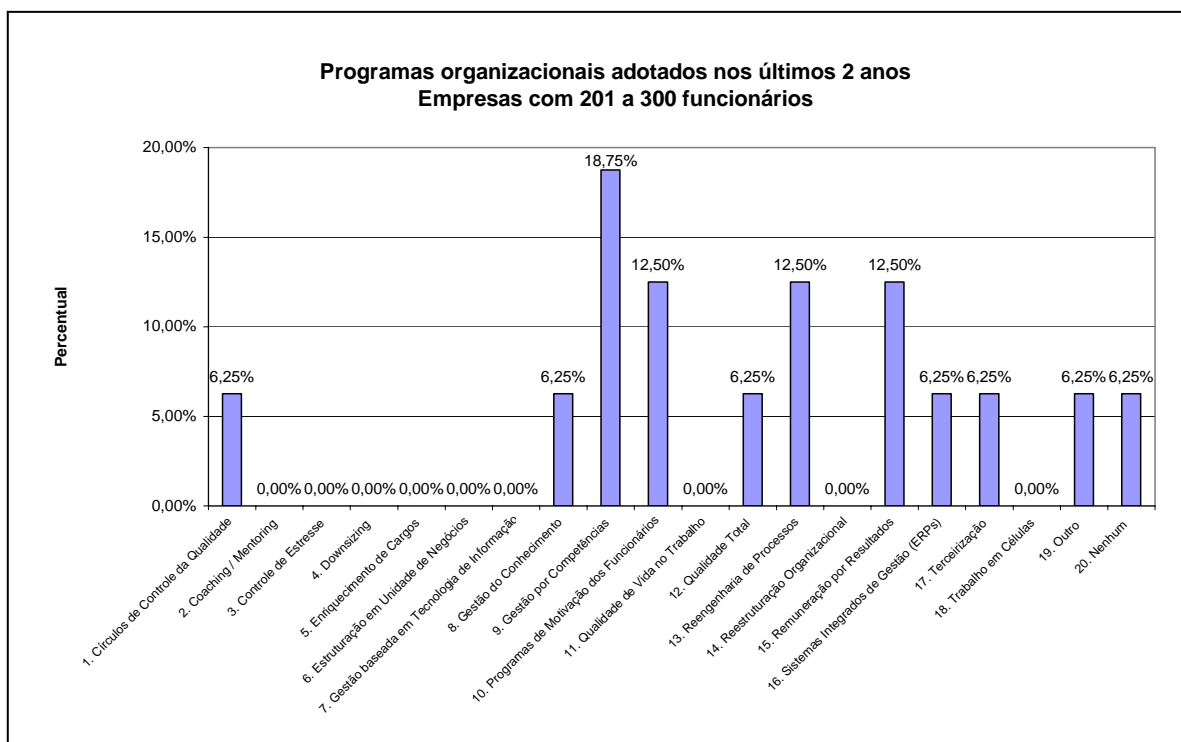


Gráfico 16 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com 201 a 300 funcionários  
Fonte: Dados da pesquisa

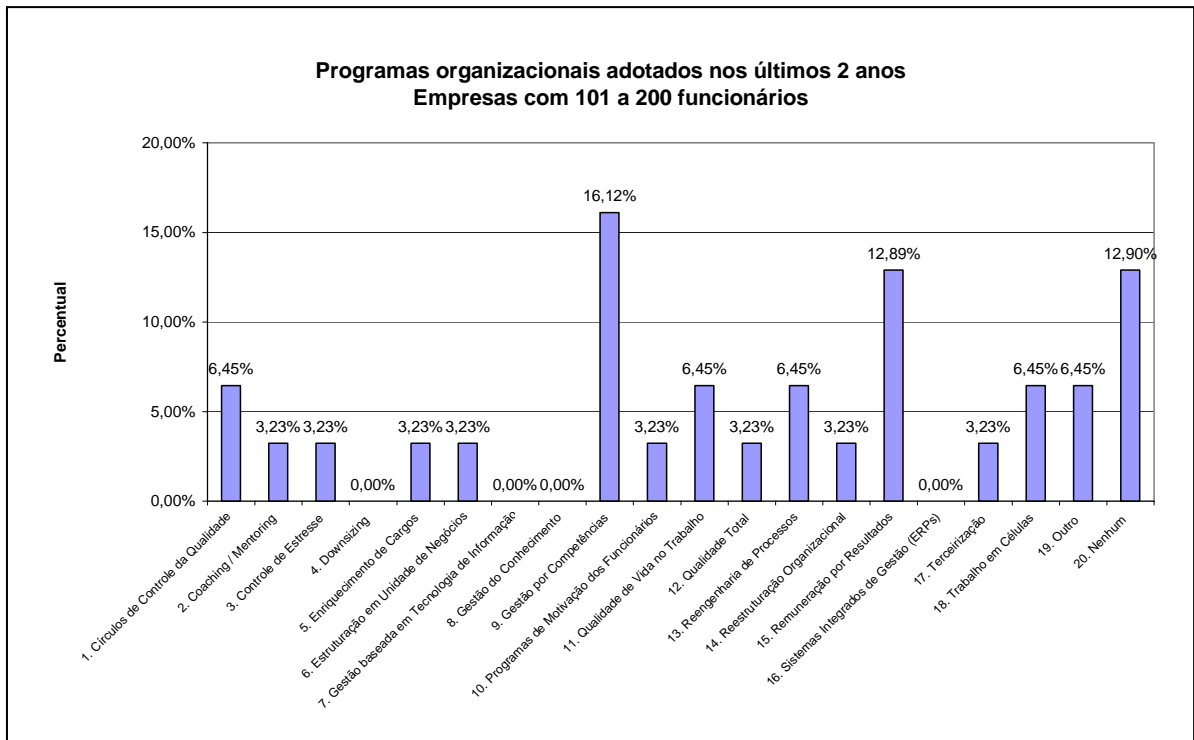


Gráfico 17 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com 101 a 200 funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

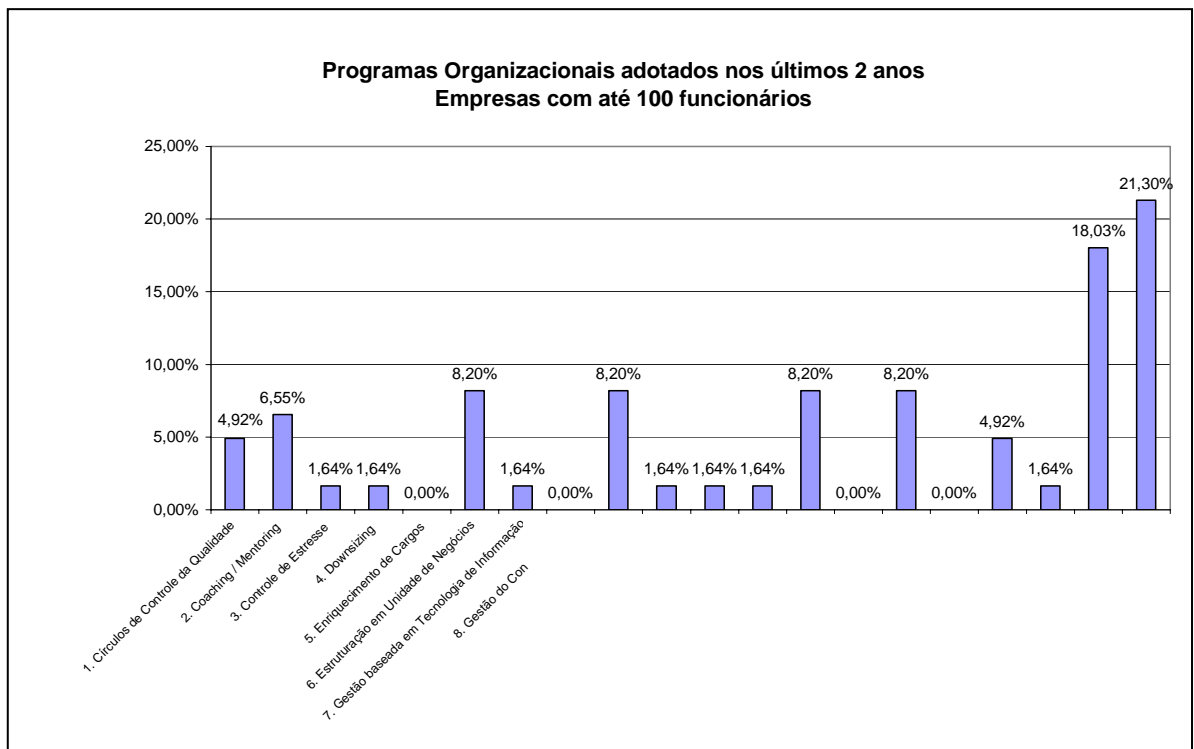


Gráfico 18 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com até 100 funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

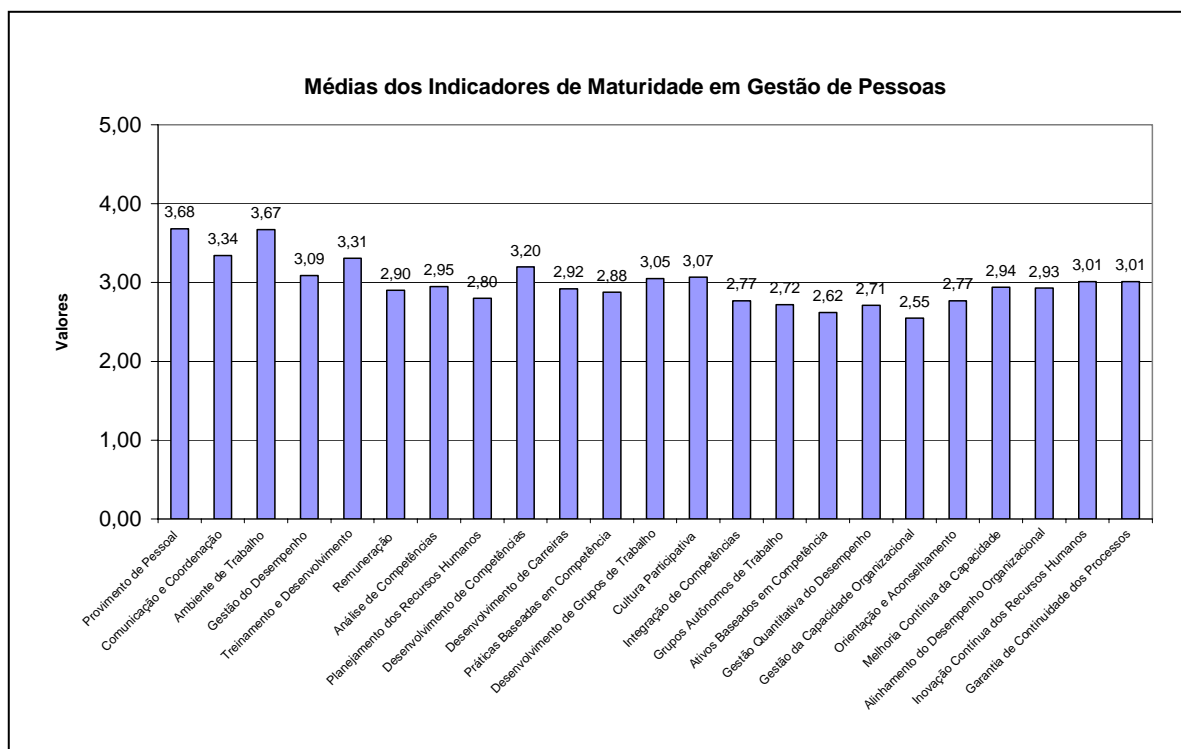


Gráfico 19 - Médias gerais dos indicadores de maturidade em gestão de pessoas  
 Fonte: Dados da pesquisa

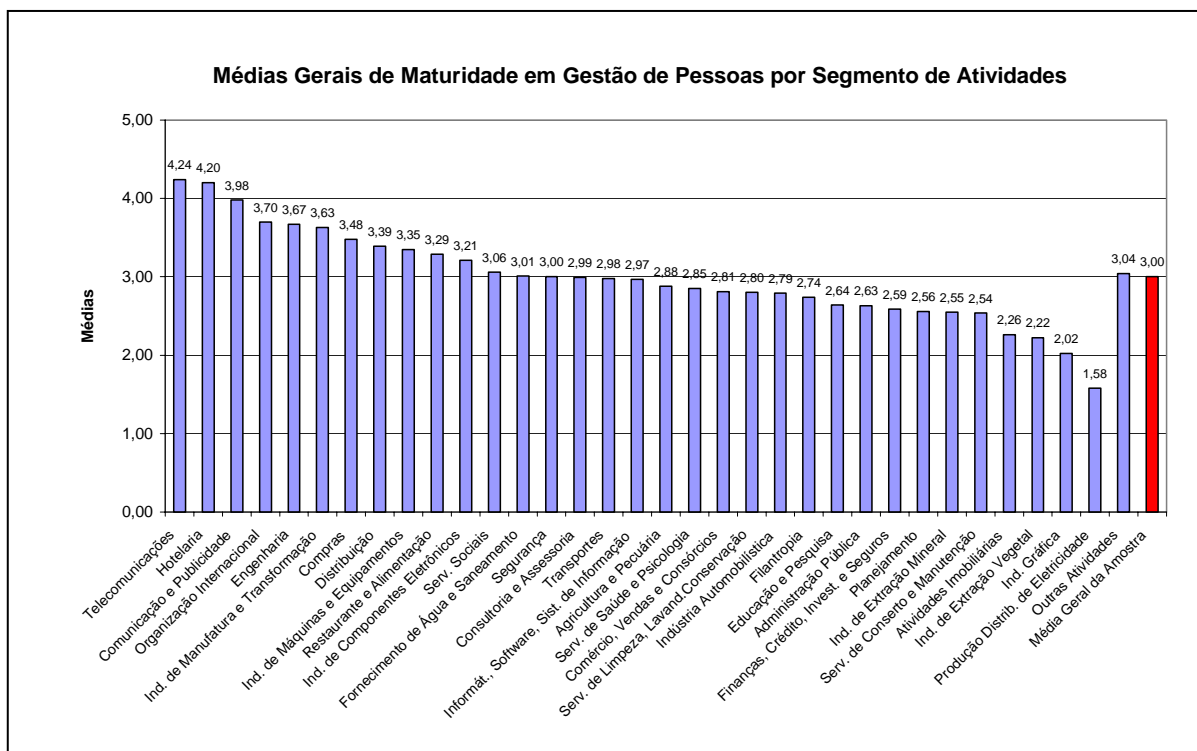


Gráfico 20 - Médias gerais dos indicadores de maturidade em gestão de pessoas, por segmento de atividades  
 Fonte: Dados da pesquisa

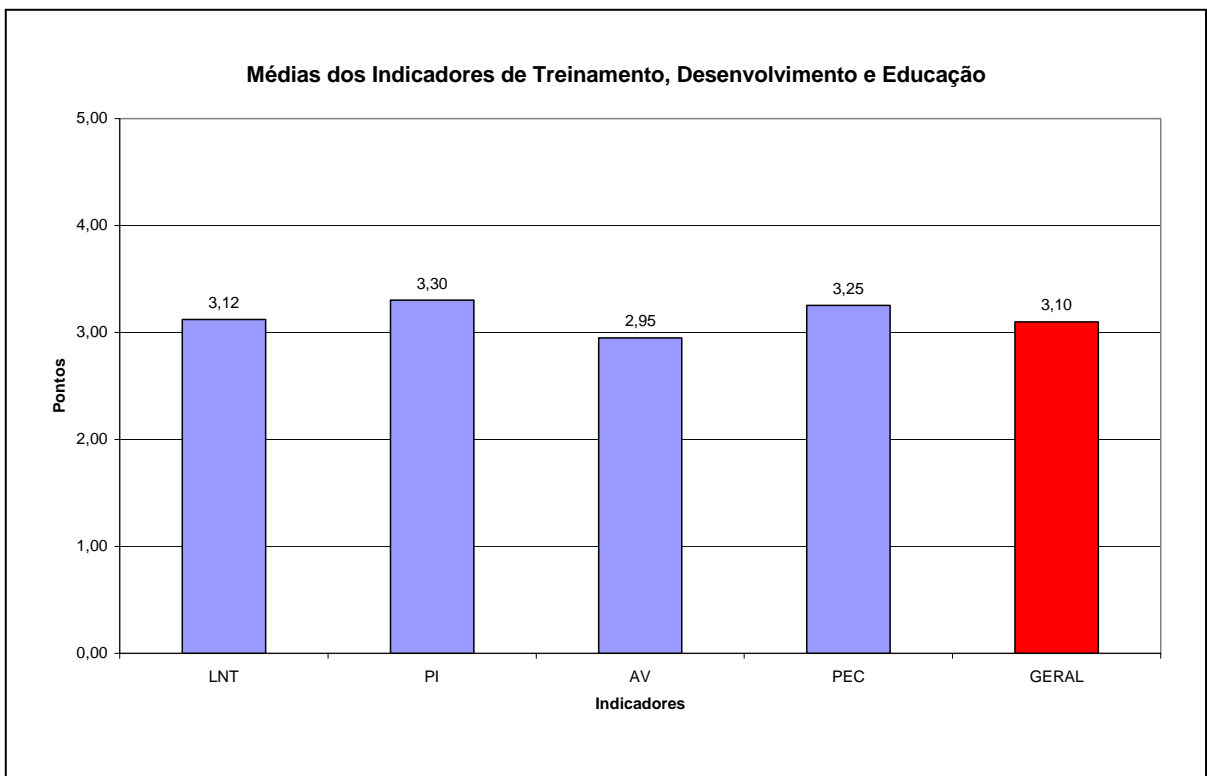


Gráfico 21 - Médias gerais dos indicadores de treinamento, desenvolvimento e educação  
 Fonte: Dados da pesquisa

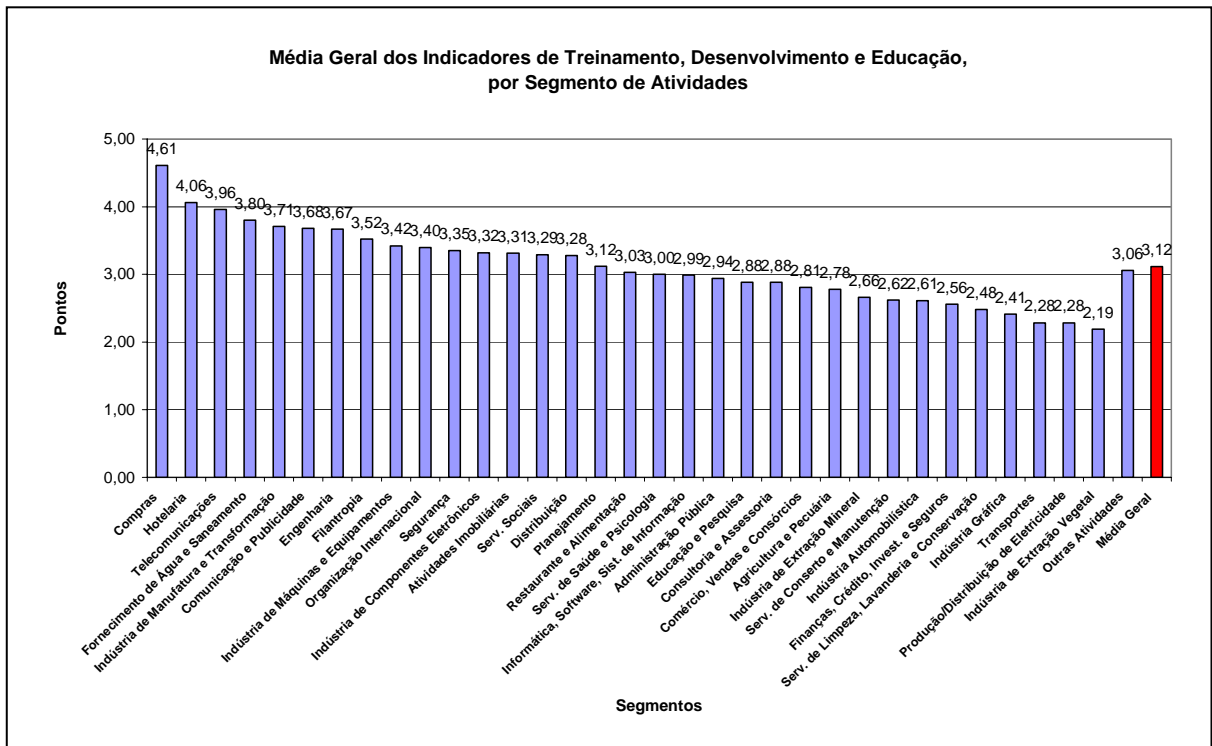


Gráfico 22 - Médias gerais dos indicadores de treinamento, desenvolvimento e educação, por segmento de atividades  
 Fonte: Dados da pesquisa

## Lista de tabelas do APÊNDICE B

Tabela 1 - Médias dos indicadores do construto <i>maturidade em gestão de pessoas</i> , por número de funcionários das empresas .....	220
Tabela 2 - Médias dos indicadores do construto <i>maturidade em gestão de pessoas</i> , por segmento de atividade empresarial .....	221
Tabela 3 - Médias dos indicadores do construto <i>práticas de treinamento, desenvolvimento e educação</i> , por número de funcionários das empresas .....	223
Tabela 4 - Médias dos indicadores do construto <i>práticas de treinamento, desenvolvimento e educação</i> , por segmento de atividade empresarial .....	224
Tabela 5 - Teste de verificação de normalidade univariada .....	225
Tabela 6 - Coeficientes de caminho ( <i>loadings</i> ) entre os construtos .....	228

**Tabela 1 - Médias dos indicadores do construto *maturidade em gestão de pessoas*, por número de funcionários das empresas**

Número de Funcionários	PP	CC	AT	GD	TD	RM	AC	PRH	DC	DCA	PBC	DGT	CP	IC	GAT	ABC	GQD	GCO	OA	MCC	ADO	ICRH	GCP	Média
<b>Mais de 1.000 funcionários</b>	3,55	3,43	3,59	3,15	3,46	2,95	2,98	2,73	3,21	3,03	2,86	3,00	3,12	2,67	2,49	2,51	2,70	2,53	2,75	2,97	2,97	3,09	3,34	<b>3,01</b>
<b>De 501 a 1.000 funcionários</b>	4,18	3,61	3,90	3,60	3,69	3,26	3,11	3,04	3,58	3,23	3,11	3,41	3,35	3,04	3,18	2,97	2,85	2,97	3,06	3,13	3,10	3,21	3,65	<b>3,33</b>
<b>De 301 a 500 funcionários</b>	3,93	3,49	4,04	3,20	3,71	3,10	3,19	3,22	3,47	2,92	2,91	3,42	3,32	2,91	2,79	2,65	2,77	2,70	2,67	3,25	3,27	3,26	3,53	<b>3,23</b>
<b>De 201 a 300 funcionários</b>	3,84	3,46	3,94	3,25	3,44	2,85	3,06	2,98	3,17	2,75	3,02	3,13	3,13	2,94	3,38	2,67	2,78	2,53	2,66	2,94	2,97	3,02	3,33	<b>3,11</b>
<b>De 101 a 200 funcionários</b>	3,67	3,23	3,47	2,75	3,03	2,73	2,78	2,73	2,97	2,90	2,81	2,70	2,85	2,70	2,38	2,61	2,69	2,57	2,69	2,77	2,66	2,77	3,19	<b>2,87</b>
<b>Até 100 funcionários</b>	3,51	3,09	3,54	2,88	2,89	2,70	2,78	2,62	3,07	2,70	2,80	2,97	2,88	2,73	2,83	2,61	2,60	2,33	2,80	2,80	2,76	2,84	2,86	<b>2,82</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 2 - Médias dos indicadores do construto *maturidade em gestão de pessoas*, por segmento de atividade empresarial**

(continua)

Segmentos	PP	CC	AT	GD	TD	RM	AC	PRH	DC	DCA	PBC	DGT	CP	IC	GAT	ABC	GQD	GCO	OA	MCC	ADO	ICRH	GCP	Média
Administração Pública	2,89	3,11	3,19	2,64	3,10	2,52	2,52	2,32	2,79	2,62	2,46	3,02	2,75	2,45	2,56	2,10	2,24	2,11	2,62	2,54	2,45	2,92	2,67	<b>2,63</b>
Agricultura e Pecuária	3,81	3,67	3,63	3,00	3,50	2,83	2,75	2,75	2,83	3,13	2,67	2,69	2,75	2,25	1,92	2,17	3,00	2,56	2,63	3,06	2,63	2,83	3,13	<b>2,88</b>
Atividades Imobiliárias	3,75	2,67	2,50	2,00	3,00	2,33	1,67	2,67	3,33	4,00	2,00	1,25	3,33	2,67	1,00	1,00	1,50	1,00	3,50	2,50	1,00	2,00	1,36	<b>2,26</b>
Comércio, Vendas e Consórcios	4,00	3,05	3,48	2,85	2,76	2,59	2,60	2,70	3,00	3,07	2,79	2,85	2,94	2,48	2,65	2,29	2,36	2,15	2,95	2,70	2,67	2,76	2,87	<b>2,81</b>
Compras	4,00	3,33	5,00	3,50	5,00	4,33	3,33	4,33	4,33	3,50	4,00	2,75	2,00	2,00	1,00	2,67	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	3,67	4,21	<b>3,48</b>
Comunicação e Publicidade	4,19	4,38	3,69	3,94	4,13	4,38	4,17	3,88	3,92	3,88	3,96	4,13	4,21	3,92	3,50	3,79	3,94	3,69	3,81	3,91	4,31	3,96	3,96	<b>3,98</b>
Consultoria e Assessoria	3,68	3,28	3,43	2,95	3,00	2,81	3,06	2,72	3,07	2,78	3,12	3,16	3,12	2,94	2,77	2,90	2,76	2,40	2,76	3,07	3,04	2,96	2,91	<b>2,99</b>
Distribuição	3,83	3,44	4,17	3,17	3,50	3,56	3,00	3,56	3,78	3,67	3,11	3,17	3,67	3,33	3,44	3,22	3,33	3,50	2,83	3,25	3,33	3,00	3,05	<b>3,39</b>
Educação e Pesquisa	3,04	2,98	3,24	3,04	2,88	2,41	2,47	2,35	3,10	2,41	2,29	2,54	2,61	2,37	2,76	2,31	2,56	2,28	2,32	2,82	2,59	2,78	2,53	<b>2,64</b>
Engenharia	4,18	3,67	4,21	3,57	3,86	3,71	3,90	3,48	3,90	3,79	3,76	3,93	3,57	3,62	3,52	3,38	3,57	2,82	3,29	3,82	3,57	3,71	3,60	<b>3,67</b>
Filantropia	4,25	3,00	4,50	2,63	3,25	3,33	2,83	2,83	2,33	1,00	2,17	2,00	3,33	2,00	2,17	3,00	2,00	2,00	1,50	3,25	3,50	2,83	3,25	<b>2,74</b>
Finanças, Crédito, Investiment. e Seguros	3,36	3,43	3,86	2,79	2,79	2,29	2,76	2,48	2,57	2,86	2,38	2,79	2,67	2,24	2,19	2,00	2,21	1,96	1,93	2,57	2,14	2,76	2,59	<b>2,59</b>
Fornecimento de Água e Saneamento	3,50	3,33	3,50	3,75	3,50	3,50	2,67	2,17	2,67	3,00	2,67	2,63	3,00	2,67	2,83	2,83	2,50	2,88	2,75	2,88	3,50	3,33	3,18	<b>3,01</b>
Hotelaria	4,25	4,33	4,00	3,75	4,25	3,33	4,33	3,83	4,33	4,75	4,50	4,00	4,33	4,50	4,50	4,50	4,25	4,38	4,75	3,25	4,50	3,83	4,11	<b>4,20</b>
Indústria Automobilística	3,55	3,27	3,50	3,35	3,30	2,53	2,93	2,27	2,53	2,30	2,53	2,70	2,67	2,40	2,80	2,67	2,80	2,25	3,10	2,70	2,70	2,53	2,71	<b>2,79</b>
Ind. de Componentes Eletrônicos	3,80	3,80	3,70	3,35	3,50	3,13	3,80	3,13	3,67	2,90	2,87	3,00	3,20	3,13	2,33	2,87	2,80	3,10	3,20	3,15	3,30	2,93	3,23	<b>3,21</b>
Ind. de Extração Mineral	2,96	2,56	3,83	2,83	3,00	2,89	2,56	2,56	3,06	2,92	2,61	2,42	2,56	1,94	1,67	1,78	2,33	1,54	2,50	2,00	2,83	2,72	2,50	<b>2,55</b>
Ind. de Extração Vegetal	4,00	2,67	2,50	1,50	4,00	2,00	2,00	2,33	1,33	3,00	3,00	2,25	1,00	2,00	1,00	1,33	2,00	1,75	2,00	2,00	2,00	3,36		<b>2,22</b>
Ind. de Manufatura e Transformação	4,27	3,76	4,21	3,79	4,07	3,45	3,79	3,62	3,83	3,11	3,50	4,00	4,02	3,40	3,00	2,90	3,29	3,25	2,93	3,68	3,82	3,88	4,02	<b>3,63</b>
Ind. de Máquinas e Equipamentos	4,04	3,71	4,07	3,43	3,93	3,48	3,43	2,76	3,48	2,93	2,90	3,50	3,67	3,05	3,00	3,05	3,00	2,79	3,14	3,11	3,57	3,33	3,67	<b>3,35</b>
Ind. Gráfica	3,50	2,33	4,00	1,50	1,50	1,00	2,00	2,00	3,67	5,00	2,67	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,33	1,86	<b>2,02</b>
Informática, Software, Sistemas de Informação	3,48	3,19	3,92	2,96	3,46	2,64	2,56	2,67	3,53	3,00	2,83	2,96	3,00	2,78	2,69	2,78	2,67	2,63	3,04	3,08	2,75	2,75	3,02	<b>2,97</b>
Organização Internacional	3,50	4,33	3,50	3,50	3,50	4,67	4,00	3,33	4,00	3,50	4,00	4,25	3,67	2,67	2,33	3,33	4,50	4,75	4,50	2,50	4,00	3,33	3,50	<b>3,70</b>

**Tabela 2 - Médias dos indicadores do construto *maturidade em gestão de pessoas*, por segmento de atividade empresarial**

(conclusão)

Segmentos	PP	CC	AT	GD	TD	RM	AC	PRH	DC	DCA	PBC	DGT	CP	IC	GAT	ABC	GQD	GCO	OA	MCC	ADO	ICRH	GCP	Média
Planejamento	3,25	2,33	3,50	2,75	2,00	2,33	2,00	2,33	2,33	2,50	2,33	2,25	2,33	2,67	2,67	2,33	3,50	2,75	2,00	2,50	2,50	2,67	3,00	<b>2,56</b>
Produção Distrib. de Eletricidade	3,00	2,33	3,50	1,25	3,50	1,00	1,00	1,00	2,33	1,50	2,33	1,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,50	1,00	1,00	1,00	1,50	<b>1,58</b>
Restaurante e Alimentação	4,17	4,11	3,83	3,42	2,83	3,67	2,78	3,00	3,33	3,67	3,44	3,17	3,33	3,22	3,11	3,22	3,00	3,33	2,83	2,75	3,17	3,33	3,05	<b>3,29</b>
Segurança	3,00	3,00	3,00	2,75	3,25	2,17	3,17	3,33	2,83	2,75	2,50	2,75	3,33	2,67	3,17	3,33	3,00	3,25	3,50	3,25	3,00	3,00	3,04	<b>3,00</b>
Serv. de Conserto e Manutenção	3,83	3,56	3,67	2,50	2,83	2,11	2,33	2,22	3,00	2,17	2,78	2,42	2,22	2,22	2,44	2,33	2,00	1,92	2,17	2,25	2,50	2,11	2,74	<b>2,54</b>
Serv. de Limpeza, Lavanderia e Conservação	4,35	3,53	3,50	2,90	3,40	2,27	2,60	2,60	2,73	2,30	2,47	2,70	3,13	2,53	3,00	2,47	1,80	2,35	2,50	2,70	3,10	2,53	3,00	<b>2,80</b>
Serv. de Saúde e Psicologia	3,08	3,13	3,40	2,95	3,00	2,83	2,63	2,87	3,20	2,50	2,77	3,00	2,83	3,00	2,60	2,63	2,65	2,45	2,80	2,75	2,65	2,77	3,09	<b>2,85</b>
Serv. Sociais	3,92	3,78	4,00	3,25	3,17	3,00	2,89	2,56	3,67	3,00	2,78	3,08	3,67	3,11	3,11	2,67	2,33	2,00	1,67	3,83	3,33	2,56	2,95	<b>3,06</b>
Telecomunicações	4,75	5,00	3,50	4,75	5,00	3,67	5,00	4,00	3,67	4,50	3,67	3,75	4,67	5,00	3,67	4,33	3,50	4,75	3,50	4,25	4,00	4,67	3,86	<b>4,24</b>
Transportes	4,00	3,44	4,00	3,42	3,67	2,89	3,22	2,89	3,44	3,67	3,33	3,00	3,44	2,00	2,11	2,11	2,67	2,08	2,50	2,75	2,67	2,44	2,86	<b>2,98</b>
Outras Atividades	3,90	3,34	3,86	3,18	3,53	3,06	2,98	2,85	3,25	2,91	2,83	3,02	2,98	2,80	2,79	2,62	2,71	2,73	2,62	2,88	2,79	3,18	3,21	<b>3,04</b>
<b>Médias Gerais</b>	<b>3,68</b>	<b>3,34</b>	<b>3,67</b>	<b>3,09</b>	<b>3,31</b>	<b>2,90</b>	<b>2,95</b>	<b>2,80</b>	<b>3,20</b>	<b>2,92</b>	<b>2,88</b>	<b>3,05</b>	<b>3,07</b>	<b>2,77</b>	<b>2,72</b>	<b>2,62</b>	<b>2,71</b>	<b>2,55</b>	<b>2,77</b>	<b>2,94</b>	<b>2,93</b>	<b>3,01</b>	<b>3,09</b>	<b>3,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Tabela 3 - Médias dos indicadores do construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação*, segundo o número de funcionários**

Número de funcionários	Médias dos indicadores			
	LNT	PI	AV	PEC
Mais de 1.000 funcionários	2,79	3,01	2,68	2,46
De 501 a 1.000 funcionários	3,05	3,22	2,93	2,66
De 301 a 500 funcionários	3,31	3,28	3,01	3,07
De 201 a 300 funcionários	3,64	3,63	3,32	3,21
De 101 a 200 funcionários	3,40	3,50	3,36	2,92
Até 100 funcionários	3,09	3,39	2,90	2,94

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 4 - Médias dos indicadores do construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação*, por segmento de atividade empresarial**

Segmentos	LNT	PI	AV	PEC	Médias Gerais dos Segmentos
Administração Pública	3,11	3,15	2,60	2,88	<b>2,94</b>
Agricultura e Pecuária	3,03	3,05	2,80	2,25	<b>2,78</b>
Atividades Imobiliárias	3,44	3,18	3,60	3,00	<b>3,31</b>
Comércio, Vendas e Consórcios	2,79	3,27	2,83	2,33	<b>2,81</b>
Compras	5,00	4,82	4,60	4,00	<b>4,61</b>
Comunicação e Publicidade	3,51	4,16	3,85	3,21	<b>3,68</b>
Consultoria e Assessoria	2,85	3,07	2,76	2,83	<b>2,88</b>
Distribuição	2,96	3,42	3,13	3,61	<b>3,28</b>
Educação e Pesquisa	2,86	2,87	2,88	2,92	<b>2,88</b>
Engenharia	3,97	4,00	3,57	3,14	<b>3,67</b>
Filantropia	3,72	3,86	3,50	3,00	<b>3,52</b>
Finanças, Crédito, Investimentos e Seguros	2,75	2,83	2,57	2,10	<b>2,56</b>
Fornecimento de Água e Saneamento	3,83	3,95	3,50	3,92	<b>3,80</b>
Hotelaria	4,50	4,41	4,50	2,83	<b>4,06</b>
Indústria Automobilística	2,56	2,96	2,68	2,23	<b>2,61</b>
Indústria de Componentes Eletrônicos	3,44	3,25	3,20	3,40	<b>3,32</b>
Indústria de Extração Mineral	2,72	2,92	2,50	2,50	<b>2,66</b>
Indústria de Extração Vegetal	2,56	2,18	2,20	1,83	<b>2,19</b>
Indústria de Manufatura e Transformação	3,82	4,00	3,51	3,49	<b>3,71</b>
Indústria de Máquinas e Equipamentos	3,63	3,74	3,46	2,86	<b>3,42</b>
Indústria Gráfica	3,22	3,09	2,00	1,33	<b>2,41</b>
Informática, <i>Software</i> , Sistemas de Informação	3,07	3,17	2,98	2,74	<b>2,99</b>
Organização Internacional	3,56	4,18	2,20	3,67	<b>3,40</b>
Planejamento	3,44	2,91	2,80	3,33	<b>3,12</b>
Produção/Distribuição de Eletricidade	3,00	2,36	1,60	2,17	<b>2,28</b>
Restaurante e Alimentação	3,11	3,21	3,00	2,78	<b>3,03</b>
Segurança	3,50	3,36	3,20	3,33	<b>3,35</b>
Serviços de Conserto e Manutenção	2,63	2,79	2,73	2,33	<b>2,62</b>
Serviços de Limpeza, Lavanderia e Conservação	2,62	2,58	2,32	2,40	<b>2,48</b>
Serviços de Saúde e Psicologia	3,06	3,53	2,62	2,80	<b>3,00</b>
Serviços Sociais	3,19	3,61	2,67	3,67	<b>3,29</b>
Telecomunicações	4,00	4,18	4,00	3,67	<b>3,96</b>
Transportes	2,07	3,03	2,47	1,56	<b>2,28</b>
Outras Atividades	3,12	3,29	2,98	2,85	<b>3,06</b>
<b>Médias gerais dos indicadores</b>	<b>3,25</b>	<b>3,36</b>	<b>2,99</b>	<b>2,85</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 5 - Teste de verificação de normalidade univariada** (continua)

Questões	<i>Skewness</i>		
	Estatística	Erro-Padrão	Teste*
Q1	-0,164	0,157	-1,047
Q2	-1,441	0,157	-9,192
Q3	-0,925	0,157	-5,897
Q4	-0,426	0,157	-2,715
Q5	-0,119	0,157	-0,758
Q6	-0,199	0,157	-1,268
Q7	-0,516	0,157	-3,288
Q8	-0,689	0,157	-4,392
Q9	-0,480	0,157	-3,058
Q10	-0,180	0,157	-1,146
Q11	-0,023	0,157	-0,146
Q12	-0,158	0,157	-1,009
Q13	-0,147	0,157	-0,936
Q14	-0,176	0,157	-1,123
Q15	-0,451	0,157	-2,875
Q16	0,169	0,157	1,078
Q17	0,092	0,157	0,586
Q18	-0,018	0,157	-0,114
Q19	-0,105	0,157	-0,672
Q20	-0,042	0,157	-0,269
Q21	0,140	0,157	0,892
Q22	0,236	0,157	1,505
Q23	0,180	0,157	1,146
Q24	-0,055	0,157	-0,353
Q25	-0,284	0,157	-1,811
Q26	-0,197	0,157	-1,258
Q27	-0,135	0,157	-0,862
Q28	0,014	0,157	0,087
Q29	-0,018	0,157	-0,113
Q30	-0,073	0,157	-0,467
Q31	-0,070	0,157	-0,448
Q32	0,357	0,157	2,276
Q33	-0,206	0,157	-1,314
Q34	-0,172	0,157	-1,099
Q35	-0,189	0,157	-1,207
Q36	-0,068	0,157	-0,435
Q37	-0,021	0,157	-0,135
Q38	-0,458	0,157	-2,922
Q39	0,225	0,157	1,434
Q40	0,220	0,157	1,403
Q41	0,179	0,157	1,140
Q42	-0,043	0,157	-0,275
Q43	-0,073	0,157	-0,467
Q44	0,110	0,157	0,699
Q45	0,233	0,157	1,486
Q46	0,152	0,157	0,970
Q47	0,226	0,157	1,439
Q48	0,342	0,157	2,181
Q49	0,133	0,157	0,848
Q50	0,222	0,157	1,415
Q51	0,257	0,157	1,637

**Tabela 5 - Teste de verificação de normalidade univariada** (continua)

Questões	Skewness		
	Estatística	Erro-Padrão	Teste*
Q52	0,279	0,157	1,779
Q53	0,226	0,157	1,443
Q54	0,317	0,157	2,022
Q55	0,189	0,157	1,205
Q56	0,066	0,157	0,420
Q57	0,067	0,157	0,430
Q58	-0,107	0,157	-0,682
Q59	-0,087	0,157	-0,558
Q60	0,029	0,157	0,183
Q61	0,063	0,157	0,399
Q62	0,082	0,157	0,523
Q63	-0,148	0,157	-0,946
Q64	-0,033	0,157	-0,210
Q65	-0,014	0,157	-0,088
Q66	-0,350	0,157	-2,229
Q67	-0,366	0,157	-2,332
Q68	-0,205	0,157	-1,308
Q69	-0,372	0,157	-2,375
Q70	-0,252	0,157	-1,609
Q71	-0,310	0,157	-1,975
Q72	-0,262	0,157	-1,669
Q73	-0,012	0,157	-0,076
Q74	-0,026	0,157	-0,167
Q75	0,147	0,157	0,938
Q76	-0,034	0,157	-0,217
Q77	0,063	0,157	0,399
Q78	0,193	0,157	1,231
Q79	0,100	0,157	0,638
Q80	-0,106	0,157	-0,674
Q81	-0,104	0,157	-0,661
Q82	-0,016	0,157	-0,108
Q83	-0,19	0,157	-1,208

Q88r56(18)J

**Tabela 5 - Teste de verificação de normalidade univariada** (conclusão)

Questões	<i>Skewness</i>		
	Estatística	Erro-Padrão	Teste*
Q103	-0,062	0,157	-0,394
Q104	0,087	0,157	0,552
Q105	0,366	0,157	2,337
Q106	0,162	0,157	1,030
Q107	-0,145	0,157	-0,923
Q108	0,233	0,157	1,488
Q109	-0,171	0,157	-1,093
Q110	0,103	0,157	0,659

\* Distribuição aproximadamente normal se  $-2,000 < \text{Teste} < +2,000$

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 6 - Coeficientes de caminho (loadings) entre os construtos** (continua)

<b>Relações</b>	<b>Coeficientes de caminho (loadings)</b>
MGP1 <- PINS	0,897
MGP10 <- PINS	0,753
MGP11 <- PINS	0,519
MGP12 <- PINS	0,801
MGP3 <- PINS	0,881
MGP4 <- PINS	0,881
MGP5 <- PINS	0,805
MGP6 <- PINS	0,696
MGP7 <- PINS	0,672
MGP8 <- PINS	0,823
MGP9 <- PINS	0,814
Q100 <- TDE2	0,849
Q101 <- TDE2	0,910
Q102 <- TDE2	0,920
Q103 <- TDE2	0,885
Q104 <- TDE2	0,864
Q105 <- TDE4	0,642
Q106 <- TDE4	0,797
Q107 <- TDE4	0,873
Q108 <- TDE4	0,882
Q109 <- TDE4	0,868
Q110 <- TDE4	0,904
Q14 <- PIMP	0,697
Q66 <- PIMP	0,810
Q67 <- PIMP	0,795
Q68 <- PIMP	0,657
Q69 <- PIMP	0,834
Q70 <- PIMP	0,861
Q71 <- PIMP	0,859
Q72 <- PIMP	0,858
Q73 <- PIMP	0,875
Q74 <- PIMP	0,879
Q75 <- PIMP	0,821
Q76 <- PIMP	0,792
Q77 <- PIMP	0,819
Q78 <- PIMP	0,826
Q79 <- PIMP	0,816
Q80 <- TDE2	0,823
Q81 <- TDE3	0,798
Q82 <- TDE3	0,871
Q83 <- TDE3	0,829
Q84 <- TDE3	0,875
Q85 <- TDE3	0,842
Q86 <- TDE3	0,885
Q87 <- TDE3	0,815
Q88 <- TDE3	0,874
Q89 <- TDE1	0,650
Q90 <- TDE1	0,876
Q91 <- TDE1	0,864
Q92 <- TDE1	0,870
Q93 <- TDE1	0,897

**Tabela 6 - Coeficientes de caminho (*loadings*) entre os construtos** (conclusão)

<b>Relações</b>	<b>Coeficientes de caminho (<i>loadings</i>)</b>
Q94 <- TDE1	0,817
Q95 <- TDE1	0,883
Q96 <- TDE1	0,859
Q97 <- TDE1	0,863
Q98 <- TDE1	0,789
Q99 <- TDE1	0,806

Fonte: Dados da pesquisa

# **ANEXOS**



## ANEXO A - Matriz de finalidades, objetivos e práticas das áreas-chave do modelo *People capability maturity model (P-CMM)*

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
<b>Nível 1 Inicial</b>	Não há	Não há	Não há	Não há
<b>Nível 2 Gerenciado</b>	Provimento de pessoal	A finalidade do provimento de pessoal é estabelecer um processo formal para que o trabalho pactuado seja ajustado aos recursos da unidade e que indivíduos qualificados sejam recrutados, selecionados e alocados em conformidade com suas atribuições.	1. O indivíduo ou o grupo de trabalho em cada unidade é envolvido em criar acordos (compromissos) que equilibrem a carga de trabalho da unidade com o provimento de pessoal aprovado.	P1. Indivíduos responsáveis planejam e coordenam as atividades de provimento de pessoal de suas unidades de acordo com políticas e procedimentos documentados.
				P2. Cada unidade analisa seu trabalho proposto para determinar o esforço e as capacidades requeridas.
				P3. Indivíduos e grupos de trabalho participam na criação dos compromissos de trabalho pelos quais serão cobrados pela execução.
				P4. Cada unidade documenta os compromissos de trabalho que equilibram sua carga de trabalho com o pessoal disponível e outros recursos requeridos.
			2. Candidatos são recrutados para as vagas disponíveis.	P6. As vagas abertas na unidade são analisadas, documentadas e aprovadas.
				P7. As vagas abertas na organização são amplamente comunicadas.
				P8. As unidades que têm vagas abertas recrutam indivíduos qualificados.
				P9. As atividades de recrutamento externo são planejadas e coordenadas considerando as exigências da unidade.
			3. As decisões de provimento de pessoal e de atribuição do trabalho são baseadas na qualificação para executar o trabalho ou outro critério válido.	P10. O processo de seleção e os critérios apropriados de seleção são definidos para cada vaga aberta.
				P11. Cada unidade, em conjunto com a função de recursos humanos, conduz o processo de seleção para cada vaga que pretende preencher.
				P12. Vagas são oferecidas para o candidato cujas habilidades e outras qualificações melhor se ajustam à vaga aberta.
				P15. Membros representativos da unidade participam das atividades de provimento de pessoal.
				P5. Atribuições de trabalho individual são gerenciadas para equilibrar o trabalho pactuado entre os indivíduos e as unidades.
			4. Os indivíduos são transferidos para dentro e para fora dos cargos de uma forma ordenada.	P13. A organização atua de modo apropriado para atrair o candidato selecionado.
				P14. O candidato selecionado é alocado em sua nova colocação.
				P16. A redução da força de trabalho e outras atividades de recolocação, quando requeridas, são conduzidas de acordo com as políticas e procedimentos da organização.
				P17. As dispensas por desempenho insatisfatório ou outras razões válidas são conduzidas de acordo com as políticas e procedimentos da organização.
				P18. As causas de demissão voluntária da organização são identificadas e pesquisadas para serem corrigidas.
				CO1. A organização estabelece e mantém uma política documentada para conduzir as atividades de provimento de pessoal.
				CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de ajudar e aconselhar as unidades sobre as atividades e procedimentos relacionados ao provimento de pessoal.
AB1. Dentro de cada unidade, a um indivíduo é atribuída a responsabilidade e a autoridade para assegurar que as atividades relativas ao provimento de pessoal sejam executadas.				
5. As práticas de recrutamento são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos administrados.	AB2. Recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades de provimento de pessoal.			
	AB3. Os indivíduos que executam as atividades relativas ao provimento de pessoal recebem a preparação nos métodos e procedimentos necessários para executarem suas responsabilidades.			
	AB4. Os indivíduos participantes das atividades de provimento de pessoal recebem orientação adequada sobre as práticas dessa área.			
	ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades relativas ao provimento de pessoal.			
	ME2. As medidas da unidade relativas às atividades de provimento de pessoal são coletadas e mantidas.			
	VE1. Um indivíduo responsável verifica se as atividades de provimento de pessoal são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados e, quando apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades.			
	VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades de provimento de pessoal, seu status e seus resultados; resolve problemas.			

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
	Comunicação e coordenação	A finalidade da comunicação e coordenação é garantir uma comunicação oportuna e adequada através da organização e assegurar que a força de trabalho tenha as capacidades para compartilhar a informação e coordenar eficientemente suas atividades.	<p>1. A informação é compartilhada através da organização.</p> <p>2. Os indivíduos ou grupos são capazes de levantar preocupações e encaminhá-las através da administração.</p> <p>3. Os indivíduos e os grupos de trabalho coordenam suas atividades para realizar o trabalho pactuado.</p> <p>4. As práticas de comunicação e coordenação são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos administrados.</p>	<p>P1. As políticas e práticas da organização relacionadas à força de trabalho são comunicadas a ela.</p> <p>P2. As informações sobre valores, acontecimentos e condições, são comunicadas à força de trabalho segundo uma base periódica e dirigida a eventos.</p> <p>P3. A informação requerida para executar o trabalho pactuado é compartilhada através das unidades envolvidas de uma forma adequada.</p> <p>P4. As opiniões individuais a respeito das suas condições de trabalho são buscadas segundo uma base periódica e dirigida a eventos.</p> <p>P5. Os indivíduos ou os grupos podem levantar preocupações, de acordo com um procedimento documentado.</p> <p>P6. As atividades relacionadas à definição de uma preocupação são seguidas até o seu fechamento.</p> <p>P7. As habilidades de comunicação interpessoal necessárias para estabelecer e manter o relacionamento de trabalho eficaz, dentro e através dos grupos, são desenvolvidas.</p> <p>P8. Os problemas ou os conflitos interpessoais que degradam a qualidade ou a eficácia dos relacionamentos de trabalho são tratados apropriadamente.</p> <p>P9. Os indivíduos e os grupos de trabalho coordenam suas atividades para realizar o trabalho pactuado.</p> <p>P10. Os indivíduos e os grupos de trabalho monitoram e coordenam as dependências envolvidas em seu trabalho pactuado.</p> <p>P11. As reuniões são conduzidas para fazer o uso o mais eficaz do tempo dos participantes.</p> <p>CO1. A gerência executiva estabelece e comunica um conjunto de valores para a organização a respeito do desenvolvimento e administração de sua força de trabalho.</p> <p>CO2. A organização estabelece e mantém uma política documentada para conduzir as atividades de comunicação e coordenação.</p> <p>CO3. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de ajudar e aconselhar as unidades sobre as atividades e procedimentos de comunicação e coordenação.</p> <p>AB1. Dentro de cada unidade, a um indivíduo são atribuídas a responsabilidade e a autoridade para assegurar que as atividades de comunicação e coordenação sejam executadas.</p> <p>AB2. Recursos adequados são fornecidos para execução das atividades de comunicação e coordenação.</p> <p>AB3. Os indivíduos responsáveis para facilitar ou melhorar atividades de comunicação e coordenação recebem a preparação necessária para executar suas responsabilidades.</p> <p>ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho de atividades de comunicação e coordenação.</p> <p>ME2. As medidas da unidade, relativas às atividades de comunicação e coordenação, são coletadas e mantidas.</p> <p>VE1. Um indivíduo responsável verifica se as atividades de comunicação e coordenação são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos, e onde apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades.</p> <p>VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades de comunicação e coordenação, seu status e seus resultados; resolve problemas.</p>

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
			1. O ambiente e os recursos físicos necessitados pela força de trabalho para executar suas atribuições são disponibilizados.	P1. O ambiente e os recursos físicos requeridos para executar o trabalho pactuado são identificados em cada unidade P2. O ambiente físico requerido para executar o trabalho exigido é fornecido. P3. Os espaços de trabalho individuais fornecem um ambiente pessoal adequado para executar as responsabilidades de trabalho designadas. P4. Os recursos necessários para realizar o trabalho pactuado são disponibilizados em uma forma adequada. P5. Melhorias são feitas ao ambiente de trabalho para melhorar o desempenho no trabalho.
			2. As distrações no ambiente de trabalho são minimizadas.	P6. Os fatores ambientais que degradam ou põem em perigo a saúde ou a segurança da força de trabalho são identificados e corrigidos P7. Os fatores físicos que degradam a eficácia do ambiente de trabalho são identificados e encaminhados. P8. As fontes freqüentes de interrupção ou de distração que degradam a eficácia do ambiente do trabalho são identificadas e minimizadas
				CO1. A organização estabelece e mantém uma política documentada para conduzir as atividades relacionadas ao ambiente de trabalho. CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de ajudar e aconselhar as unidades sobre as atividades relacionadas ao ambiente de trabalho, assim como para assumir responsabilidades organizacionais adequadas relativas ao ambiente físico e recursos de trabalho. AB1. Dentro de cada unidade, a um indivíduo são atribuídas a responsabilidade e a autoridade para assegurar que as atividades relativas ao ambiente do trabalho sejam executadas. AB2. Dentro dos limites prudentes, os recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades relativas ao ambiente de trabalho, implementando o ambiente físico e os recursos necessários para se executar o trabalho pactuado e fazendo melhorias no ambiente de trabalho. AB3. A força de trabalho recebe a preparação necessária para manter um ambiente de trabalho eficaz. AB4. Aqueles responsáveis em melhorar o ambiente de trabalho recebem a preparação em termos de métodos relevantes e procedimentos necessários para executar suas responsabilidades. ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades relativas ao ambiente de trabalho. ME2. As medidas da unidade relativas às atividades do ambiente de trabalho são coletadas e mantidas.

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
	Gestão do desempenho	A finalidade da gestão do desempenho é estabelecer os objetivos relacionados ao trabalho pactuado, de modo que a unidade e o desempenho individual possam ser medidos, discutindo-se o desempenho em relação a estes objetivos e melhorando continuamente o desempenho.	<p>1. Os objetivos de desempenho individual e da unidade que são relacionados ao trabalho pactuado são documentados.</p> <p>2. O desempenho do trabalho pactuado é discutido regularmente para se identificar as ações que podem melhorá-lo.</p> <p>3. Os problemas de desempenho são administrados.</p> <p>4. O desempenho proeminente é reconhecido ou recompensado</p> <p>5. As práticas de gestão do desempenho são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos administrados.</p>	<p>P1. Objetivos de desempenho mensuráveis baseados no trabalho pactuado são estabelecidos para cada unidade.</p> <p>P2. Os objetivos de desempenho da unidade são revistos periodicamente, em termos das condições do negócio ou, mudança dos compromissos de trabalho e, se necessário, são revisados.</p> <p>P4. Os objetivos de desempenho, baseados no trabalho pactuado, são documentados para cada indivíduo, em uma base periódica ou dirigida a eventos.</p> <p>P5. Os objetivos do desempenho para cada indivíduo são revistos em uma base periódica e, se necessário, são revisados.</p> <p>P3. Os responsáveis finais pela conclusão dos objetivos de desempenho da unidade rastreiam e administram o desempenho da unidade.</p> <p>P6. Os responsáveis em desempenhar atividades de gerenciamento mantêm continuamente uma comunicação relativa ao desempenho do trabalho pactuado com aqueles cujo desempenho eles gerenciam.</p> <p>P7. Os responsáveis em desempenhar atividades de gerenciamento de outros os mantêm informados sobre a consecução e alcance dos objetivos de desempenho do trabalho para cada um dos indivíduos cujo desempenho eles gerenciam.</p> <p>P8. Melhorias potenciais nos processos, nas ferramentas ou nos recursos, que poderiam melhorar um desempenho individual no trabalho pactuado, são identificadas e ações são tomadas para efetivá-las.</p> <p>P9. As realizações dos indivíduos em comparação aos seus objetivos de desempenho são documentadas e discutidas em uma base periódica e dirigida a eventos, de acordo com um procedimento documentado.</p> <p>P10. Se problemas de desempenho ocorrem, eles são discutidos com o indivíduo apropriado.</p> <p>P11. Planos de melhoria do desempenho são desenvolvidos para resolver problemas de desempenho persistentes, de acordo com um procedimento documentado.</p> <p>P12. O progresso de um plano documentado de melhoria do desempenho é periodicamente avaliado, discutido, e documentado.</p> <p>P13. Diretrizes para reconhecer ou recompensar o desempenho excepcional são desenvolvidas e comunicadas.</p> <p>P14. Reconhecimento ou recompensa são feitos, em uma base adequada, em relação à ocorrência de eventos que justificam uma atenção especial .</p> <p>CO1. A organização estabelece e mantém uma política documentada para conduzir as atividades de gestão do desempenho.</p> <p>CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de ajudar e aconselhar as unidades sobre as atividades relacionadas à gestão do desempenho.</p> <p>AB1. Dentro de cada unidade, a um indivíduo são atribuídas a responsabilidade e a autoridade para assegurar que as atividades relativas à gestão do desempenho sejam executadas.</p> <p>AB2. Recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades relativas à gestão do desempenho.</p> <p>AB3. Os indivíduos que conduzem as atividades de gestão do desempenho recebem a preparação necessária para executar suas responsabilidades.</p> <p>AB4. Os indivíduos que participam em atividades de gestão de desempenho recebem orientação apropriada em relação às práticas dessa área.</p> <p>ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades relativas à gestão do desempenho.</p> <p>ME2. As medidas da unidade relativas às atividades de gestão de desempenho são coletadas e mantidas.</p> <p>VE1. Um indivíduo responsável verifica se as atividades de gestão do desempenho são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados pela organização e, onde apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades.</p> <p>VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades relativas à gestão do desempenho, seu status e seus resultados; resolve problemas.</p>

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
	Treinamento e desenvolvimento	A finalidade do treinamento e desenvolvimento é assegurar que todos os indivíduos tenham as capacidades requeridas para executar suas atribuições e se são fornecidas oportunidades de desenvolvimento relevantes.	<p>1. Os indivíduos recebem o treinamento adequado e necessário para executarem suas atribuições de acordo com o plano de treinamento da unidade.</p> <p>2. Os indivíduos capazes de executar suas atribuições perseguem oportunidades de desenvolvimento que apóiam seus objetivos de desenvolvimento</p> <p>3. As práticas do treinamento e de desenvolvimento são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos administrados.</p>	<p>P1. Em cada unidade, as capacidades críticas requeridas para executar as tarefas atribuídas a cada indivíduo são identificadas.</p> <p>P2. O treinamento necessário em capacidades críticas é identificado para cada indivíduo.</p> <p>P3. Cada unidade desenvolve e mantém um plano para satisfazer a suas necessidades de treinamento.</p> <p>P4. Os indivíduos ou os grupos recebem o treinamento necessário adequado para executar suas tarefas designadas.</p> <p>P5. O treinamento é acompanhado em conformidade com o plano de treinamento da unidade.</p> <p>P6. Uma discussão sobre desenvolvimento é realizada periodicamente com cada indivíduo.</p> <p>P7. Oportunidades relevantes de desenvolvimento são disponibilizadas para apoiar os indivíduos em realizar seus objetivos individuais de desenvolvimento.</p> <p>P8. Os indivíduos perseguem as atividades de desenvolvimento que apóiam seus objetivos individuais de desenvolvimento.</p> <p>CO1. A organização estabelece e mantém uma política documentada para conduzir as atividades de treinamento e desenvolvimento.</p> <p>CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de ajudar e aconselhar as unidades sobre as atividades relacionadas ao treinamento e desenvolvimento.</p> <p>AB1. Dentro de cada unidade, a um indivíduo são atribuídas a responsabilidade e a autoridade para assegurar que as atividades relativas ao treinamento e desenvolvimento sejam executadas.</p> <p>AB2. Recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades relativas ao treinamento e desenvolvimento.</p> <p>AB3. Tempo de treinamento é disponibilizado a cada indivíduo de acordo com a política de treinamento da organização.</p> <p>AB4. Os indivíduos que conduzem as atividades de treinamento e desenvolvimento recebem a preparação necessária para executar suas responsabilidades.</p> <p>ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades relativas ao treinamento e desenvolvimento.</p> <p>ME2. As medidas da unidade relativas às atividades de treinamento e desenvolvimento são coletadas e mantidas.</p> <p>VE1. Um indivíduo responsável verifica se as atividades de treinamento e desenvolvimento são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados pela organização e, onde apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades.</p> <p>VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades relativas ao treinamento e desenvolvimento, seu status e seus resultados; resolve problemas.</p>

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
	Remuneração	A finalidade da remuneração é prover a todos indivíduos de remuneração e benefícios baseados em suas contribuições e valor à organização.	<p>1. As estratégias e as atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas, e divulgadas.</p> <p>2. A remuneração é equitativa e baseada na capacidade, nas qualificações e no desempenho.</p> <p>3. Os ajustes realizados na remuneração são baseados em critérios definidos.</p> <p>4. As práticas de remuneração são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos administrados.</p>	<p>P1. Uma estratégia organizacional de remuneração é desenvolvida.</p> <p>P2. A estratégia de remuneração da organização é revista periodicamente para determinar se é necessária a sua revisão.</p> <p>P3. Quando apropriado, a força de trabalho fornece parâmetros de entrada para o desenvolvimento ou revisão dos componentes da estratégia de remuneração da organização.</p> <p>P4. Um plano documentado de remuneração é preparado periodicamente para administrar as atividades necessárias para executar a estratégia de remuneração.</p> <p>P6. A estratégia de remuneração da organização é comunicada à força de trabalho.</p> <p>P5. O plano de remuneração é projetado para manter a equidade na administração da estratégia de remuneração.</p> <p>P10. Indivíduos responsáveis revêm periodicamente os pacotes de remuneração para aqueles cuja remuneração eles administram para lhes assegurar que suas remunerações estão equiparadas e consistentes com a política, com a estratégia e com o plano de remuneração organizacional.</p> <p>P11. Uma ação é tomada para corrigir as desigualdades de remuneração encontradas ou de outros desvios da política, da estratégia, e do plano organizacional.</p> <p>P7. Cada pacote de remuneração individual é determinado usando um procedimento documentado que é consistente com a política, a estratégia e o plano de remuneração da organização.</p> <p>P8. Os ajustes de remuneração são feitos com base, em parte, nas realizações documentadas de cada indivíduo em relação aos seus objetivos de desempenho.</p> <p>P9. As decisões a respeito de um pacote de remuneração individual são comunicadas ao próprio indivíduo.</p> <p>CO1. A organização estabelece e mantém uma política documentada para conduzir as atividades de remuneração.</p> <p>CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de ajudar e aconselhar as unidades sobre as atividades relacionadas à remuneração.</p> <p>AB1. Dentro de cada unidade, a um indivíduo são atribuídas a responsabilidade e a autoridade para assegurar que as atividades relativas à remuneração sejam executadas.</p> <p>AB2. Recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades relativas à remuneração.</p> <p>AB3. Os indivíduos que conduzem as atividades de remuneração recebem a preparação necessária para executar suas responsabilidades.</p> <p>ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades relativas à remuneração</p> <p>ME2. As medidas da unidade relativas às atividades de remuneração são coletadas e mantidas.</p> <p>ME3. Tendências agregadas em atividades e decisões de remuneração são medidas e revisadas segundo uma base recorrente.</p> <p>VE1. Um indivíduo responsável verifica se as atividades de remuneração são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados pela organização e, onde apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades.</p> <p>VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades relativas à remuneração, seu status e seus resultados; resolve problemas.</p>

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
<b>Nível 3 Definido</b>	Análise de competências	A finalidade da análise de competências é identificar o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo requeridas para desempenhar as atividades do negócio da organização e, por isso, devem ser desenvolvidas e utilizadas como base para as práticas da força de trabalho.	1. As competências da força de trabalho requeridas para desempenhar as atividades do negócio da organização são definidas e atualizadas.	P1. As competências da força de trabalho requeridas para desempenhar as atividades do negócio da organização são identificadas.
			P2. Cada uma das competências da força de trabalho da organização é analisada para identificar os conhecimentos, capacidades e habilidades em processos que a compõe.	
			P3. As descrições das competências da força de trabalho são documentadas e mantidas de acordo com um procedimento documentado.	
			P4. As descrições das competências da força de trabalho são atualizadas em uma base periódica e dirigida a evento.	
			2. Os processos de trabalho utilizados dentro de cada competência da força de trabalho são estabelecidos e mantidos.	P5. Os processos baseados em competência, para serem desempenhados por indivíduos capacitados em cada competências da força de trabalho, são estabelecidos e mantidos.
			P6. As informações sobre o uso de processos baseados em competência são capturadas e disponibilizadas.	
			3. A organização acompanha sua capacidade em cada uma das suas competências da força de trabalho.	P7. As informações sobre as competências relativas às capacidades dos indivíduos em suas competências de força de trabalho são coletadas e mantidas de acordo com um procedimento documentado.
			P8. Os atuais perfis de recurso para cada uma das competências da força de trabalho da organização são determinados.	
			P9. As informações sobre as competências são atualizadas em uma base periódica e dirigida a evento.	
			4. As práticas de análise das competências são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos organizacionais definidos.	CO1. A organização estabelece e mantém uma política documentada para conduzir suas atividades de análise de competências.
				CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de ajudar e aconselhar as unidades sobre as atividades relacionadas à análise de competências.
				AB1. Um indivíduo responsável coordena as atividades relativas à análise de competências, definindo, desenvolvendo e mantendo cada competência da força de trabalho.
				AB2. Recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades relativas à análise de competências.
				AB3. Os indivíduos que realizam atividades relativas à análise de competências desenvolvem o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias para desempenharem suas responsabilidades.
				AB4. As práticas e os procedimentos relativos à realização da análise de competências são definidos e documentados.
				ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades relativas à análise de competências dentro de cada unidade e através da organização.
ME2. Medições são feitas e usadas para determinar a qualidade das descrições das competências da força de trabalho e das informações sobre as competências.				
VE1. Um indivíduo responsável verifica se as atividades de análise de competências são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados pela organização e, onde apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades.				
VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades relativas à análise de competências, seu status e seus resultados; resolve problemas.				
VE3. A definição e uso das descrições de competências e das informações sobre as competências são periodicamente auditadas em conformidade com as políticas organizacionais.				

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
	Planejamento dos recursos humanos	A finalidade do planejamento dos recursos humanos é coordenar as atividades dos funcionários com as necessidades atuais e futuras do negócio, tanto no nível da organização, quanto no nível da unidade.	<p>1. São definidos objetivos mensuráveis de capacidade em cada uma das competências da força de trabalho da organização.</p> <p>2. A organização planeja as competências da força de trabalho necessárias para desempenhar suas atuais e futuras atividades de negócio.</p> <p>3. As unidades planejam as atividades da força de trabalho a fim de satisfazerem necessidades de competências atuais e estratégicas.</p> <p>4. As práticas do planejamento da força de trabalho são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos organizacionais definidos.</p>	<p>P1. As necessidades atuais e estratégicas da força de trabalho da organização são documentadas.</p> <p>P2. Objetivos mensuráveis são estabelecidos para o desenvolvimento da capacidade da organização em cada uma de suas competências selecionadas da força de trabalho</p> <p>P3. Um plano de desenvolvimento da competência é produzido para cada uma das competências selecionadas da força de trabalho da organização.</p> <p>P4. Os planos de desenvolvimento das competências são revistos e revisados em uma base periódica e dirigida a evento.</p> <p>P5. A organização estabelece e mantém um plano estratégico da força de trabalho para guiar suas práticas e atividades da força de trabalho.</p> <p>P8. A organização desenvolve planos sucessivos para seus cargos-chave.</p> <p>P9. O desempenho da organização no alcance dos objetivos do seu plano estratégico da força de trabalho é acompanhado.</p> <p>P10. O progresso no alcance dos objetivos do plano de desenvolvimento de competências para cada uma das competências da força de trabalho da organização é acompanhado.</p> <p>P6. As unidades planejam atividades da força de trabalho para satisfazer necessidades atuais e estratégicas de competências.</p> <p>P7. As unidades revêem e revisam os planos para atividades da força de trabalho em uma base periódica e dirigida a evento.</p> <p>P11. O desempenho de cada unidade na condução das atividades planejadas da sua força de trabalho é acompanhado.</p> <p>CO1. A organização estabelece e mantém uma política documentada para conduzir suas atividades de planejamento da força de trabalho</p> <p>CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de coordenar as atividades relacionadas ao planejamento da força de trabalho através da organização.</p> <p>AB1. Dentro de cada unidade, a um indivíduo são atribuídas a responsabilidade e a autoridade para assegurar que as atividades relativas ao planejamento da força de trabalho sejam executadas.</p> <p>AB2. Um indivíduo responsável coordena as atividades relativas ao planejamento da força de trabalho para cada uma das competências da força de trabalho.</p> <p>AB3. Recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades relativas ao planejamento da força de trabalho.</p> <p>AB4. Os indivíduos que realizam atividades relativas ao planejamento da força de trabalho desenvolvem o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias para desempenharem suas responsabilidades.</p> <p>AB5. As práticas e os procedimentos relativos à realização do planejamento da força de trabalho são definidos e documentados.</p> <p>ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades relativas ao planejamento da força de trabalho.</p> <p>ME2. As medidas da unidade relativas às atividades de planejamento da força de trabalho são coletadas e agregadas ao nível organizacional.</p> <p>VE1. Um indivíduo responsável verifica se as atividades de planejamento da força de trabalho são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados pela organização e, onde apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades.</p> <p>VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades relativas ao planejamento da força de trabalho, seu status e seus resultados; resolve problemas.</p>



(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
	Desenvolvimento de competências	A finalidade do desenvolvimento de competências é elevar a capacidade da força de trabalho para desempenhar suas tarefas e responsabilidades designadas.	1. A organização fornece oportunidades para que os indivíduos desenvolvam suas capacidades em suas competências de força de trabalho.	P1. As atividades de desenvolvimento da competência são baseadas nos planos de desenvolvimento de competências dentro de cada competência da força de trabalho.
			2. Os indivíduos desenvolvem seus conhecimentos, capacidades e habilidades de processo nas competências da força de trabalho da organização.	P2. Atividades graduadas de treinamento e desenvolvimento são estabelecidas e mantidas para o desenvolvimento em cada uma das competências da força de trabalho da organização.
			3. A organização utiliza as capacidades de sua força de trabalho como recursos para o desenvolvimento das competências da força de trabalho de outros.	P3. A organização disponibiliza descrições das competências da força de trabalho e, também, informação sobre oportunidades de desenvolvimento relacionadas a elas.
			4. As práticas de desenvolvimento de competências são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos organizacionais definidos.	P4. Atividades de treinamento e desenvolvimento baseadas em competências são identificadas para cada indivíduo, buscando apoiar seus objetivos de desenvolvimento.
				P5. Os indivíduos ativamente perseguem oportunidades de aprendizagem para aumentar suas capacidades nas competências da força de trabalho da organização.
				P6. Indivíduos capacitados dentro de uma comunidade de competências são usados como mentores daqueles com menores capacidades na competência.
				P7. A organização apóia a comunicação entre aqueles envolvidos em uma comunidade de competências
				P8. Experiência e informação baseada em competência é capturada e disponibilizada para aqueles dentro de uma comunidade de competências.
				CO1. A organização estabelece e mantém uma política documentada para conduzir suas atividades de desenvolvimento de competências para desenvolver as competências centrais requeridas para realizar seus processos de negócio.
				CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de coordenar as atividades relacionadas ao desenvolvimento de competências através da organização.
				AB1. Dentro de cada unidade, a um indivíduo são atribuídas a responsabilidade e a autoridade para assegurar que as atividades relativas ao desenvolvimento de competências sejam executadas.
				AB2. Um indivíduo responsável coordena as atividades relativas ao desenvolvimento de competências para cada uma das competências da força de trabalho.
				AB3. Recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades relativas ao desenvolvimento de competências.
				AB4. Os indivíduos que realizam atividades relativas ao planejamento da força de trabalho desenvolvem o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias para desempenharem suas responsabilidades.
				AB5. Os indivíduos que participam das atividades de desenvolvimento de competências recebem a orientação necessária sobre as práticas dessa área.
				AB6. As práticas e os procedimentos relativos à realização do desenvolvimento de competências são definidos e documentados.
				ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades relativas ao desenvolvimento de competências dentro de cada unidade e através da organização.
				ME2. Medições são feitas e usadas para determinar a qualidade das atividades de desenvolvimento de competências.
				VE1. Um indivíduo responsável verifica se as atividades de desenvolvimento de competências são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados pela organização e, onde apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades.
	VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades relativas ao desenvolvimento de competências, seu status e seus resultados; resolve problemas.			
	VE3. A definição e uso dos dados relativos ao desenvolvimento de competências são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.			

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
	Desenvolvimento de carreiras	A finalidade do desenvolvimento de carreiras é assegurar que os indivíduos recebam oportunidades para desenvolver as competências dos funcionários que lhes possibilitem alcançar objetivos de carreira.	<p>1. A organização oferece oportunidades de carreira que fornecem crescimento nas competências de sua força de trabalho.</p> <p>2. Os indivíduos perseguem oportunidades de carreira que elevam o valor de seus conhecimentos, capacidades e habilidades de processos para a organização.</p> <p>3. As práticas de desenvolvimento de carreiras são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos organizacionais definidos.</p>	<p>P1. A organização define oportunidades graduais de carreira para apoiar o crescimento nas competências da força de trabalho requeridas para desempenhar suas atividades do negócio.</p> <p>P2. Promoções de carreira são feitas em cada área de oportunidades graduais de carreira baseadas em critérios e procedimentos documentados.</p> <p>P3. As oportunidades graduais de carreira e os critérios de promoção são periodicamente revistos e atualizados.</p> <p>P4. Os indivíduos envolvidos periodicamente avaliam suas capacidades relativas às competências da força de trabalho relevantes aos seus objetivos de carreira.</p> <p>P5. Os indivíduos envolvidos criam e mantêm um plano pessoal de desenvolvimento para guiar suas opções de treinamento e carreira.</p> <p>P6. As opções e desenvolvimento de carreira relativas às competências da força de trabalho da organização são discutidas com os indivíduos envolvidos, em uma base periódica ou dirigida a evento.</p> <p>P7. Os indivíduos envolvidos perseguem oportunidades de treinamento e desenvolvimento que aumentem suas opções de carreira e suas competências relativas à força de trabalho da organização.</p> <p>P8. As atividades de desenvolvimento individual são acompanhadas em relação aos planos pessoais de desenvolvimento.</p> <p>CO1. A organização estabelece e mantém uma política documentada para conduzir suas atividades de desenvolvimento de carreiras.</p> <p>CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de coordenar as atividades relacionadas ao desenvolvimento de carreiras através da organização.</p> <p>AB1. Dentro de cada unidade, a um indivíduo são atribuídas a responsabilidade e a autoridade para assegurar que os membros da unidade participem, de forma apropriada, nas atividades relativas ao desenvolvimento de carreiras.</p> <p>AB2. Um indivíduo responsável coordena as atividades relativas ao desenvolvimento de carreiras para cada uma das competências da força de trabalho.</p> <p>AB3. Recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades relativas ao desenvolvimento de carreiras.</p> <p>AB4. Os indivíduos responsáveis pelas atividades relativas ao desenvolvimento de carreiras desenvolvem o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias para desempenharem suas responsabilidades.</p> <p>AB5. Os indivíduos que participam das atividades de desenvolvimento de carreiras recebem a orientação necessária sobre as atividades e as oportunidades dessa área.</p> <p>AB6. As práticas e os procedimentos relativos à realização do desenvolvimento de carreiras são definidos e documentados.</p> <p>ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades relativas ao desenvolvimento de carreiras dentro de cada unidade.</p> <p>ME2. As medidas da unidade relativas às atividades de desenvolvimento de carreiras são coletadas e agregadas ao nível organizacional.</p> <p>ME3. Medições são feitas e usadas para determinar a efetividade das atividades de desenvolvimento de carreiras.</p> <p>VE1. Um indivíduo responsável verifica se as atividades de desenvolvimento de carreiras são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados pela organização e, onde apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades.</p> <p>VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades relativas ao desenvolvimento de carreiras, seu status e seus resultados; resolve problemas.</p>

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
	Práticas baseadas em competências	A finalidade das práticas baseadas em competências é assegurar que todas as práticas de trabalho dos funcionários sejam baseadas, em parte, no desenvolvimento das competências que podem ser melhoradas.	<p>1. As práticas da força de trabalho estão focadas no aumento da capacidade organizacional relativas às suas competências da força de trabalho.</p> <p>2. As atividades da força de trabalho dentro das unidades encorajam e apóiam os indivíduos e os grupos de trabalho no desenvolvimento e aplicação das competências da força de trabalho da organização.</p> <p>3. As estratégias de remuneração e as práticas de reconhecimento e recompensa são desenhadas para encorajar o desenvolvimento e aplicação das competências da força de trabalho da organização.</p> <p>4. As práticas baseadas em competências são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos organizacionais definidos.</p>	<p>P1. Atividades de recrutamento de pessoal são planejadas e executadas para satisfazer aos requerimentos da organização relativos às competências da força de trabalho.</p> <p>P2. Processos de seleção de pessoal são aprimorados para avaliar o potencial de cada candidato em relação à sua contribuição aos objetivos da organização e da unidade, em termos de suas capacidade de competências para a força de trabalho.</p> <p>P3. As decisões de preenchimento de vagas são feitas, em parte, para alcançar os objetivos de desenvolvimento de competências da organização e dos objetivos de carreira relativos à obtenção de candidatos qualificados.</p> <p>P4. As atividades de relocação ou mudança de pessoal fornecem orientação para as competências da força de trabalho.</p> <p>P14. A organização, em virtude da definição ou exigências de mudança de competências da sua força de trabalho, reavalia suas políticas e práticas relativas à sua força de trabalho, ajustando-as, se necessário.</p> <p>P5. As atribuições de trabalho são desenhadas, em parte, para aprimorar os objetivos de desenvolvimento pessoal e de carreira.</p> <p>P6. Cada unidade documenta os objetivos de desempenho para desenvolver as competências da força de trabalho.</p> <p>P7. Cada indivíduo documenta os objetivos de desempenho para desenvolver capacidades adicionais nas competências da força de trabalho da organização.</p> <p>P8. Debates continuados sobre o desempenho no trabalho incluem o feedback para o desenvolvimento dos indivíduos e aplicação de competências relevantes da força de trabalho.</p> <p>P9. Cada desempenho individual é estimado, em parte, em relação aos objetivos de seus planos pessoais de desenvolvimento.</p> <p>P10. A estratégia de remuneração é estabelecida e mantida, em parte, para aumentar a capacidade da organização em termos de suas competências da força de trabalho.</p> <p>P11. As práticas de remuneração são definidas para apoiar os objetivos de capacitação dentro de cada competência da força de trabalho.</p> <p>P12. Os ajustamentos na remuneração são parcialmente determinados por cada desenvolvimento individual e aplicação de competências relevantes à força de trabalho.</p> <p>P13. O reconhecimento e a recompensa pelo desenvolvimento ou aplicação das competências da força de trabalho são fornecidos, quando apropriado, ao indivíduo, ao grupo de trabalho ou, no nível das unidades.</p> <p>CO1. Políticas organizacionais relevantes promovem o aumento das capacidades nas competências da força de trabalho da organização.</p> <p>CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de coordenar ajustes nas práticas desenhadas da força de trabalho para aumentar a capacidade da organização em suas competências da força de trabalho.</p> <p>AB1. Dentro de cada unidade, a um indivíduo são atribuídas a responsabilidade e a autoridade para assegurar que as práticas e atividades da força de trabalho sejam desenhadas para motivar os indivíduos e grupos de trabalho a desenvolverem e aplicarem competências da força de trabalho.</p> <p>AB2. Um indivíduo responsável coordena as atividades relativas às práticas baseadas em competências para cada uma das competências da força de trabalho.</p> <p>AB3. Recursos adequados são fornecidos para assegurar que a execução das atividades relativas às práticas baseadas em competências sejam desenhadas para aumentar a capacidade da organização em suas competências da força de trabalho.</p> <p>AB4. Os indivíduos responsáveis pelas atividades relativas às práticas baseadas em competência desenvolvem o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias para desempenharem suas responsabilidades.</p> <p>AB5. As práticas e os procedimentos relativos às práticas baseadas em competências são definidos e documentados.</p> <p>ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades relativas às práticas baseadas em competências para aumentar a capacidade da organização em suas competências da força de trabalho.</p> <p>ME2. Medições são feitas e usadas para determinar o quão efetivamente as práticas baseadas em competências da força de trabalho estão aumentando a capacidade nas competências da força de trabalho da organização.</p> <p>VE1. Um indivíduo responsável verifica se as práticas baseadas em competências são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados pela organização e, onde apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades.</p> <p>VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades de implementação das práticas baseadas em competências, seu status e seus resultados; resolve problemas.</p>

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
	Desenvolvimento de grupos de trabalho	A finalidade do desenvolvimento de grupos de trabalho é organizar o trabalho ao redor de habilidades em processos baseados em competências.	<p>1. Os grupos de trabalho são estabelecidos para otimizar o desempenho do trabalho interdependente.</p> <p>2. A configuração dos grupos de trabalho define processos e papéis para uso no planejamento e desempenho do seu trabalho.</p> <p>3. As atividades de provimento de pessoal nos grupos de trabalho estão focadas na designação, desenvolvimento e futura distribuição das competências da força de trabalho da organização.</p> <p>4. O desempenho do grupo de trabalho é administrado em relação a objetivos documentados para o trabalho pactuado.</p> <p>5. As práticas de desenvolvimento de grupos de trabalho são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos organizacionais definidos.</p>	<p>P1. O trabalho pactuado dentro da unidade é analisado para se identificar suas dependências de processos.</p> <p>P2. O trabalho pactuado é estruturado para otimizar a coordenação e o desempenho do trabalho interdependente dentro dos grupos de trabalho.</p> <p>P3. Cada grupo de trabalho é moldado para realizar um conjunto definido de atividades do negócio e para alcançar objetivos definidos.</p> <p>P4. Métodos e procedimentos para desempenhar funções em comum no grupo de trabalho são definidos e mantidos para uso dos próprios grupos de trabalho.</p> <p>P7. Os grupos de trabalho configuram processos baseados em competências para realizar suas atividades do negócio.</p> <p>P8. Papéis para o desempenho dos processos de operação dos grupos de trabalho são definidos e alocados aos indivíduos.</p> <p>P10. Os membros do grupo de trabalho estabelecem mecanismos para comunicar informações e coordenar dependências entre os papéis.</p> <p>P11. Capacidades necessárias para atuar conjuntamente como um grupo de trabalho, usando os processos de operação do grupo de trabalho, são desenvolvidas.</p> <p>P12. Os grupos de trabalho que compartilham dependências definem interfaces através das quais suas atividades e compromissos são coordenados.</p> <p>P5. As competências requeridas para realizar as atividades de negócio do grupo de trabalho são identificadas.</p> <p>P6. Os processos de preenchimento de vagas são realizados para assegurar que os grupos de trabalho recebam indivíduos cujas competências combinem com aquelas necessárias para desempenhar as atividades de negócio do grupo de trabalho.</p> <p>P14. Os grupos de trabalho são dispostos em conformidade com o desempenho ordenado das atividades da força de trabalho.</p> <p>P9. As atividades e compromissos do grupo de trabalho são planejados.</p> <p>P13. Um indivíduo responsável acompanha e gerencia o desempenho do grupo de trabalho.</p> <p>P15. Quando os grupos de trabalho se dispersam, seus bens são capturados para redistribuição.</p> <p>CO1. A organização estabelece e mantém uma política documentada para conduzir suas atividades de desenvolvimento de grupos de trabalho.</p> <p>CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de coordenar as atividades relacionadas ao desenvolvimento de grupos de trabalho através da organização.</p> <p>CO3. As atividades de desenvolvimento de grupos de trabalho estão incorporadas ao plano estratégico da força de trabalho da organização e às atividades planejadas da força de trabalho dentro das unidades.</p> <p>AB1. Dentro de cada unidade, a um indivíduo são atribuídas a responsabilidade e a autoridade para assegurar que os membros da unidade participem, de forma apropriada, das atividades de desenvolvimento de grupos de trabalho.</p> <p>AB2. Recursos adequados são fornecidos para realizar as atividades relativas ao desenvolvimento de grupos de trabalho.</p> <p>AB3. Um indivíduo responsável, que se responsabiliza pelos membros de um grupo de trabalho, desenvolve o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias para gerenciar grupos de trabalho.</p> <p>AB4. Os membros do grupo de trabalho recebem orientação ou treinamento adequado em capacidades de trabalho de grupo.</p> <p>AB5. As práticas e os procedimentos relativos ao desenvolvimento de grupos de trabalho são definidos e documentados.</p> <p>ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades relativas ao desenvolvimento de grupos de trabalho através da organização.</p> <p>ME2. As medidas da unidade relativas às atividades de desenvolvimento de grupos de trabalho são coletadas e agregadas ao nível organizacional.</p> <p>ME3. Medições são feitas e usadas para determinar a efetividade das atividades de desenvolvimento de grupos de trabalho.</p> <p>VE1. Um indivíduo responsável verifica se as atividades relativas ao desenvolvimento de grupos de trabalho são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados pela organização e, onde apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades.</p> <p>VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades relativas ao desenvolvimento de grupos de trabalho, seu status e seus resultados; resolve problemas.</p>

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
	Cultura participativa	A finalidade da cultura participativa é permitir que a organização explore a capacidade completa dos funcionários em termos de sua habilidade para tomada de decisões que afetam o desempenho das atividades do negócio.	<p>1. As informações sobre as atividades e resultados do negócio são comunicadas através de toda a organização.</p> <p>2. As decisões são delegadas para um nível apropriado da organização.</p> <p>3. Os indivíduos e os grupos de trabalho participam de processos estruturados de tomada de decisão.</p> <p>4. As práticas de cultura participativa são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos organizacionais definidos.</p>	<p>P1. Informações sobre o desempenho organizacional e da unidade é disponibilizado a indivíduos e grupos de trabalho.</p> <p>P2. Indivíduos e grupos de trabalho são avisados sobre como seu desempenho no trabalho contribui para desempenho da unidade e da organização.</p> <p>P3. Indivíduos e grupos de trabalho têm acesso às informações necessárias para realizar o trabalho pactuado.</p> <p>P4. Sistemas de informação e comunicação apóiam as necessidades de informação de indivíduos e grupos de trabalho.</p> <p>P5. A estrutura dos processos de tomada de decisão dentro da organização é analisada.</p> <p>P6. Os processos de tomada de decisão e os papéis são definidos.</p> <p>P7. Responsabilidades por decisões são delegadas aos níveis e locais apropriados na organização.</p> <p>P9. As decisões tomadas por aqueles com poder para tomá-las são apoiados por outros na organização.</p> <p>P8. Os indivíduos e os grupos de trabalho utilizam processos de tomada de decisão definidos.</p> <p>P10. Os indivíduos e os grupos de trabalho são envolvidos na tomada de decisões que afetam seu trabalho.</p> <p>P11. Os indivíduos e os grupos participam em decisões relacionadas aos seus ambientes de trabalho.</p> <p>P12. São utilizados mecanismos definidos para solucionar conflitos e disputas.</p> <p>CO1. Os valores estabelecidos da organização encorajam a comunicação aberta e a participação na tomada de decisões por indivíduos e grupos de trabalho, quando apropriado.</p> <p>CO2. A organização estabelece e mantém uma política documentada para suas atividades que apóiam o desenvolvimento de uma cultura participativa.</p> <p>CO3. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de coordenar as atividades da organização para o desenvolvimento da cultura participativa.</p> <p>AB1. Dentro de cada unidade, a um indivíduo são atribuídas a responsabilidade e a autoridade para assegurar que o desempenho do negócio e as atividades da força de trabalho dentro daquela unidade contribuam para o desenvolvimento de uma cultura participativa.</p> <p>AB2. Recursos adequados são fornecidos para realizar as atividades que apóiem o desenvolvimento de uma cultura participativa.</p> <p>AB3. Os gerentes desenvolvem o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias para desempenharem suas responsabilidades relativas à comunicação e ao gerenciamento participativo.</p> <p>AB4. Os indivíduos e grupos que participam nas atividades relativas à cultura participativa recebem a preparação em processos de solução de problemas e tomada de decisão, métodos e capacidades apropriadas aos tipos de decisões que eles participarão em fazer.</p> <p>AB5. As práticas e os procedimentos relativos ao desenvolvimento de uma cultura participativa são definidos e documentados.</p> <p>ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho de atividades participativas e tendências dentro da organização.</p> <p>ME2. Medições são feitas e usadas para determinar a efetividade das práticas participativas adotadas na organização.</p> <p>VE1. Um indivíduo responsável verifica se a comunicação e as atividades de tomada de decisão dentro da organização são conduzidas de uma forma aberta e participativa, de acordo com os valores e as políticas organizacionais; encaminha as não-conformidades.</p> <p>VE2. A gerência executiva revê periodicamente o nível do comportamento participativo e resolve problemas.</p>

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
<b>Nível 4 Previsível</b>	Integração de competências	A finalidade da integração de competências é melhorar a eficiência e a agilidade do trabalho interdependente através da integração de habilidades de processos de diferentes competências dos funcionários.	1. Os processos baseados em competência, empregados por diferentes competências da força de trabalho, são integradas para melhorar a eficiência do trabalho interdependente.	P1. As atividades do negócio que envolvem dependências entre múltiplas competências da força de trabalho são identificadas.
			P2. Dependências e interfaces entre múltiplas competências da força de trabalho são analisadas para se identificar oportunidades para integrar seus processos baseados em competência.	
			P3. Os processos integrados baseados em competência são definidos e disponibilizados para uso.	
			P12. O desempenho de processos integrados baseados em competência é avaliado para identificar ajustes e atualizações necessários.	
			2. Os processos baseados em competências integradas são usados na realização de trabalho que envolve dependências entre diversas competências da força de trabalho.	P4. O trabalho é desenhado para incorporar processos integrados baseados em competência, quando apropriado.
			P6. Capacidades necessárias para se realizar processos integrados baseados em competência são desenvolvidas.	
			P10. Os grupos de trabalho realizam processos integrados baseados em competência, configurando-os e usando-os para o planejamento do trabalho pactuado.	
			P11. Os grupos de trabalho usam processos integrados baseados em competência nos trabalhos que envolvem múltiplas competências da força de trabalho.	
			3. As práticas da força de trabalho são desenhadas para apoiar o trabalho multidisciplinar.	P5. As estruturas organizacionais apoiam o trabalho multidisciplinar que integram os processos baseados em competência.
			P7. O ambiente de trabalho apoia o trabalho feito por indivíduos ou grupos de trabalho usando processos integrados baseados em competência.	
			P8. As descrições de competências da força de trabalho são revisadas para incorporar processos integrados baseados em competência.	
			P9. As atividades e práticas da força de trabalho são definidas e ajustadas para apoiar processos integrados baseados em competência.	
			4. As práticas de integração de competências são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos organizacionais definidos.	CO1. A organização estabelece e mantém uma política documentada para conduzir atividades de integração de competências.
			CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de coordenar as atividades de integração de competências através da organização.	
			AB1. Dentro de unidades organizacionais relevantes ou outras entidades, a um indivíduo são atribuídas a responsabilidade e a autoridade para assegurar que as atividades de integração de competências sejam desempenhadas.	
			AB2. Um indivíduo responsável coordena as atividades relativas à definição, ao desenvolvimento e à manutenção de cada processo integrado de trabalho baseado em competência.	
			AB3. Recursos adequados são fornecidos para realizar as atividades de integração de competências.	
			AB4. Aqueles envolvidos na definição de processos integrados baseados em competência desenvolvem o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias para desempenharem análises e definição de processos.	
			AB5. Os indivíduos e grupos de trabalho envolvidos desenvolvem o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias para desempenharem processos integrados baseados em competência relacionados ao seu trabalho.	
			AB6. As práticas e os procedimentos relativos ao desempenho da integração de competências são definidos e documentados.	
ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades relativas à integração de competências.				
ME2. Medições são feitas e usadas para determinar a efetividade das práticas de integração de competências.				
VE1. Um indivíduo responsável verifica se as atividades de integração de competências são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados da organização e, quando apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades.				
VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades de integração de competências, seu status e seus resultados; resolve problemas.				

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
	Grupos autônomos de trabalho	A finalidade dos grupos autônomos de trabalho é investir os grupos de trabalho com responsabilidade e autoridade para determinarem como conduzir suas atividades do negócio de forma mais eficaz.	<p>1. Os grupos autônomos de trabalho são encarregados da responsabilidade e autoridade sobre seus processos de trabalho.</p> <p>2. As práticas e atividades da força de trabalho da organização encorajam e apoiam o desenvolvimento e o desempenho de grupos autônomos de trabalho.</p> <p>3. Grupos autônomos de trabalho realizam internamente práticas selecionadas da força de trabalho.</p> <p>4. As práticas dos grupos autônomos de trabalho são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos organizacionais definidos</p>	<p>P1. As responsabilidades do trabalho são desenhadas para proporcionar um grupo autônomo de trabalho com controle ótimo sobre um conjunto integrado de atividades do negócio.</p> <p>P2. Os grupo autônomo de trabalho são formados com uma declaração de sua missão e a autoridade para alcançá-la.</p> <p>P3. O indivíduo ou entidade organizacional , ao qual um grupo autônomo de trabalho é responsável , fornece objetivos de negócio e negocia responsabilidades e compromissos com este grupo autônomo de trabalho.</p> <p>P4. Os grupos autônomos de trabalho são incumbidos da responsabilidade e autoridade para determinar os métodos pelos quais eles irão alcançar seu trabalho pactuado.</p> <p>P5. Os grupos autônomos de trabalho usam métodos apropriados para tomar decisões a respeito de seus compromissos e métodos de operação.</p> <p>P6. O ambiente de trabalho da organização apoia o desenvolvimento e o desempenho de grupos autônomos de trabalho.</p> <p>P7. As práticas da força de trabalho da organização são configuradas para uso com grupos autônomos de trabalho.</p> <p>P12. Os ajustes à remuneração dos membros dos grupos autônomos de trabalho são baseados, em parte, nos temas relacionados ao desempenho do grupo de trabalho.</p> <p>P8. A responsabilidade e a autoridade para realizar atividades selecionadas da força de trabalho são delegadas aos grupos autônomos de trabalho.</p> <p>P9. Os grupos autônomos de trabalho configuram atividades da força de trabalho atribuídas a eles e planejam sua adoção.</p> <p>P10. Os grupos autônomos de trabalho realizam as atividades da força de trabalho atribuídas a eles.</p> <p>P11. Os grupos autônomos de trabalho participam na gestão de seu desempenho.</p> <p>CO1. A organização estabelece e mantém uma política documentada para conduzir atividades relativas aos grupos autônomos de trabalho.</p> <p>CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de coordenar as atividades relativas aos grupos autônomos de trabalho e desenhar as práticas da força de trabalho para apoiar esses grupos.</p> <p>AB1. Cada grupo autônomo de trabalho tem um indivíduo ou entidade organizacional ao qual é atribuída a responsabilidade de ser o seu patrocinador e responsável.</p> <p>AB2. Recursos adequados são fornecidos para realizar as atividades relativas aos grupos autônomos de trabalho.</p> <p>AB3. Todas as partes envolvidas desenvolvem o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias para desenvolver relacionamentos efetivos com os grupos autônomos de trabalho.</p> <p>AB4. Os indivíduos responsáveis pela configuração ou administração das práticas da força de trabalho relacionadas aos grupos autônomos de trabalho desenvolvem o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias para desempenharem suas responsabilidades.</p> <p>AB5. As práticas e os procedimentos relativos ao desempenho dos grupos autônomos de trabalho são definidos e documentados.</p> <p>ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das práticas da força de trabalho relativas aos grupos autônomos de trabalho.</p> <p>ME2. Medições são feitas e usadas para determinar a efetividade das práticas da força de trabalho relativas aos grupos autônomos de trabalho.</p> <p>VE1. Um indivíduo responsável verifica se as práticas da força de trabalho relativas aos grupos autônomos de trabalho são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados da organização e, quando apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades.</p> <p>VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades relativas aos grupos autônomos de trabalho, seu status e seus resultados; resolve problemas.</p> <p>VE3. A definição e uso dos dados relativos ao desempenho dos grupos autônomos de trabalho são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.</p>

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
	Ativos baseados em competência	A finalidade dos ativos baseados em competência é capturar o conhecimento, a experiência e os artefatos desenvolvidos no desempenho de processos baseados em competências para utilização no aumento da competência e do desempenho.	<p>1. O conhecimento, a experiência e os artefatos resultantes da realização dos processos baseados em competência são desenvolvidos em termos de ativos baseados em competências.</p> <p>2. Os ativos baseados em competências são implementados e usados.</p> <p>3. As práticas e atividades da força de trabalho encorajam e apóiam o desenvolvimento e uso dos ativos baseados em competências.</p> <p>4. As atividades de ativos baseados em competências são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos organizacionais definidos</p>	<p>P1. Os indivíduos e os grupos de trabalho capturam e retêm informações e artefatos que emergem da realização de processos baseados em competências.</p> <p>P2. Veículos de comunicação são estabelecidos para apoiar o compartilhamento de informações e artefatos baseados em competência dentro e através de comunidades de competências.</p> <p>P3. Uma estratégia para o desenvolvimento e a implementação de ativos baseados em competência é criada para cada competência da força de trabalho envolvida.</p> <p>P4. Componentes selecionados relativos à informação e artefatos baseados em competência são organizados em ativos baseados em competência e disponibilizados para uso.</p> <p>P5. Os ativos baseados em competência são atualizados para refletir revisões periódicas no conhecimento, nas capacidades e nas habilidades de processo constituintes das competências da força de trabalho.</p> <p>P6. Os ativos baseados em competência são integrados em processos baseados em competência e tecnologias relacionadas, de forma apropriada.</p> <p>P7. Os indivíduos e os grupos de trabalho usam ativos baseados em competência na realização de suas atividades de negócio.</p> <p>P8. A informação resultante do uso de ativos baseados em competência é capturada e disponibilizada.</p> <p>P9. As atividades de desenvolvimento de capacidades incorporam os ativos baseados em competência.</p> <p>P10. As atividades de orientação, aconselhamento ou <i>coaching</i> são organizadas para implementar os ativos baseados em competência.</p> <p>P11. As práticas e atividades da força de trabalho encorajam e apóiam o desenvolvimento e uso dos ativos baseados em competência.</p> <p>P12. As práticas e atividades de remuneração são definidas e desempenhadas para motivar o desenvolvimento e o uso dos ativos baseados em competência.</p> <p>CO1. A organização estabelece valores que encorajam a troca de conhecimento entre indivíduos e grupos de trabalho, quando apropriado.</p> <p>CO2. A organização estabelece e mantém uma política documentada para desenvolver e utilizar os ativos baseados em competência.</p> <p>CO3. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de coordenar, através da organização, as atividades envolvidas na captura e utilização de ativos baseados em competências, quando apropriado.</p> <p>AB1. Dentro de cada unidade, a um indivíduo são atribuídas a responsabilidade e a autoridade para assegurar que os membros daquela unidade participem na captura e utilização de ativos baseados em competência, quando apropriado.</p> <p>AB2. Um indivíduo responsável coordena as atividades relativas à captura e utilização de ativos baseados em competência dentro de cada competência da força de trabalho.</p> <p>AB3. Recursos adequados são fornecidos para capturar e utilizar ativos baseados em competência.</p> <p>AB4. Aqueles responsáveis por diversas tarefas envolvidas no desenvolvimento e implantação dos ativos baseados em competências da organização desenvolvem o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias para desempenharem suas responsabilidades.</p> <p>AB5. Os indivíduos envolvidos na captura ou utilização dos ativos baseados em competência desenvolvem o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias para desempenharem suas responsabilidades</p> <p>AB6. As práticas e os procedimentos relativos à captura ou utilização dos ativos baseados em competência são definidos e documentados.</p> <p>ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades que contribuem para os ativos baseados em competência e que utilizam os ativos baseados em competência.</p> <p>ME2. Medições são feitas e usadas para determinar a efetividade dos ativos baseados em competência na melhoria das competências e do desempenho.</p> <p>VE1. Um indivíduo responsável verifica se as atividades organizacionais para o desenvolvimento e utilização dos ativos baseados em competência são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados da organização e, quando apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades</p> <p>VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades relativas aos ativos baseados em competência, seu status e seus resultados; resolve problemas.</p> <p>VE3. A definição e uso das medidas e informações relativas aos ativos baseados em competência são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.</p>



(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
				P1. Os objetivos de desempenho quantitativo, requeridos para alcançar os objetivos de negócio da organização, são definidos. P2. Cada unidade estabelece objetivos mensuráveis de desempenho cujo alcance mais contribui para os objetivos de negócio da organização.

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
	Gestão da capacidade organizacional	A finalidade da gestão da capacidade organizacional é quantificar e gerenciar a capacidade dos funcionários e dos processos críticos baseados em competências que eles desempenham.	1. O progresso no desenvolvimento da capacidade de competências críticas da força de trabalho é gerenciado quantitativamente.	P1. A organização identifica as competências da força de trabalho que são críticas aos objetivos e estratégias do negócio.
			P2. A organização quantifica sua capacidade em cada uma das suas competências críticas da força de trabalho.	
			P3. A capacidade da organização em cada uma das suas competências críticas da força de trabalho é gerenciada quantitativamente.	
			2. O impacto das práticas e atividades da força de trabalho no progresso do desenvolvimento da capacidade de competências críticas é avaliado e gerenciado quantitativamente.	P4. Objetivos mensuráveis para a contribuição à capacidade de crescimento em competências críticas da força de trabalho são determinados para as práticas e atividades da força de trabalho.
			P5. A organização avalia, quantitativamente, os impactos das práticas e das atividades da força de trabalho sobre a capacidade em cada uma das suas competências críticas da força de trabalho.	
			P6. Os impactos das práticas e atividades da força de trabalho sobre a capacidade da organização em cada uma de suas competências críticas da força de trabalho são gerenciados quantitativamente.	
			3. As capacidades em processos baseados em competência, relativas às competências críticas da força de trabalho, são estabelecidas e gerenciadas quantitativamente.	P7. Linhas de base em desempenho de processos são desenvolvidas e mantidas para processos críticos baseados em competência.
			P8. A capacidade em processos críticos baseados em competência é gerenciada quantitativamente.	
			P9. A organização usa seus dados sobre capacidade e linhas de base em desempenho de processos no desenvolvimento de modelos quantitativos de desempenho.	
			4. O impacto das práticas e atividades da força de trabalho sobre as capacidades de processos baseados em competência, relacionadas às competências críticas da força de trabalho, é avaliado e gerenciado quantitativamente.	P10. O impacto das práticas e atividades da força de trabalho sobre a capacidade e o desempenho em processos baseados em competência é avaliado e gerenciado quantitativamente.
			P11. Avaliações do impacto das práticas e atividades da força de trabalho sobre a capacidade e o desempenho em processos baseados em competência são usadas na realização de outras atividades do negócio e da força de trabalho, de forma apropriada.	
			5. As práticas de gestão da capacidade organizacional são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos organizacionais definidos	CO1. A organização estabelece e mantém uma política documentada para conduzir as atividades de gestão da capacidade organizacional.
			CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de coordenar as atividades de gestão da capacidade organizacional através da organização.	
			AB1. Dentro de cada unidade, a um indivíduo são atribuídas a responsabilidade e a autoridade para assegurar o envolvimento da unidade nas atividades de gestão da capacidade organizacional, da forma apropriada.	
			AB2. Um indivíduo responsável coordena as atividades de gestão da capacidade organizacional dentro de cada competência crítica da força de trabalho.	
			AB3. Recursos adequados são fornecidos para realizar as atividades de gestão da capacidade organizacional.	
			AB4. Aqueles responsáveis pelas atividades de gestão da capacidade organizacional desenvolvem o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias para desempenharem suas responsabilidades.	
			AB5. Os indivíduos que participam nas atividades de gestão da capacidade organizacional recebem a orientação necessária sobre os objetivos e métodos relacionados às atividades de gestão quantitativa da capacidade da organização.	
			AB6. As práticas e os procedimentos relativos às atividades de gestão da capacidade organizacional são definidos e documentados.	
			ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades de gestão da capacidade organizacional.	
ME2. Medições são feitas e usadas para determinar a efetividade das atividades de gestão da capacidade organizacional.				
VE1. Um indivíduo responsável verifica se as atividades de gestão da capacidade organizacional são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados da organização e, quando apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades.				
VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades relativas à gestão da capacidade organizacional, seu status e seus resultados; resolve problemas.				
VE3. A definição e uso das medidas nos níveis do indivíduo, do grupo de trabalho e da unidade são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.				

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
	Orientação e aconselhamento ( <i>mentoring</i> )	A finalidade da orientação e aconselhamento é transferir as lições de maior experiência para a competência dos funcionários, aumentando a capacidade de outros indivíduos ou grupos de trabalho.	<p>1. Os programas de orientação e aconselhamento são estabelecidos e mantidos para alcançar objetivos definidos.</p> <p>2. Mentores fornecem orientação e apoio a indivíduos ou grupos de trabalho.</p> <p>3. As práticas de orientação e aconselhamento são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos organizacionais definidos</p>	<p>P1. Oportunidades para utilização da experiência da força de trabalho na melhoria do desempenho ou no alcance de outros objetivos organizacionais são identificadas.</p> <p>P2. Os objetivos e estrutura de cada programa de orientação e aconselhamento são identificados.</p> <p>P3. Cada programa de orientação e aconselhamento é comunicado aos indivíduos e grupos de trabalho envolvidos.</p> <p>P8. Mentores apoiam o desenvolvimento e a melhoria dos ativos baseados em competência.</p> <p>P10. As práticas da força de trabalho da organização apoiam as atividades de orientação e aconselhamento, como necessário.</p> <p>P4. Mentores são selecionados e combinados com indivíduos ou grupos de trabalho a serem orientados e aconselhados.</p> <p>P5. Os mentores e aqueles que eles orientam estabelecem um relacionamento de aconselhamento.</p> <p>P6. Mentores auxiliam indivíduos ou grupos de trabalho no desenvolvimento de suas capacidades em competências da força de trabalho.</p> <p>P7. Relacionamentos de orientação e aconselhamento são revistos para assegurar que eles satisfaçam seus objetivos pretendidos.</p> <p>P9. Mentores participam na gestão do desempenho e das atividades relacionadas à força de trabalho, de forma apropriada.</p> <p>CO1. A organização estabelece e mantém uma política documentada para conduzir as atividades de orientação e aconselhamento.</p> <p>CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de coordenar as atividades de orientação e aconselhamento através da organização.</p> <p>AB1. Dentro de cada unidade, a um indivíduo são atribuídas a responsabilidade e a autoridade para assegurar que os membros daquela unidade participem das atividades de orientação e aconselhamento, de forma apropriada.</p> <p>AB2. Recursos adequados são fornecidos para realizar as atividades de orientação e aconselhamento.</p> <p>AB3. Os indivíduos selecionados para agir como mentores desenvolvem o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias em objetivos, técnicas e capacidades relevantes de orientação e aconselhamento para desempenharem suas responsabilidades.</p> <p>AB4. Os indivíduos envolvidos na orientação e aconselhamento recebem a orientação apropriada nas práticas dessa área.</p> <p>AB5. As práticas e os procedimentos relativos às atividades de orientação e aconselhamento são definidos e documentados.</p> <p>ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades de orientação e aconselhamento.</p> <p>ME2. Medições são feitas e usadas para determinar a efetividade das atividades de orientação e aconselhamento.</p> <p>VE1. Um indivíduo responsável verifica se as atividades de orientação e aconselhamento são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados da organização e, quando apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades.</p> <p>VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades relativas à orientação e aconselhamento, seu status e seus resultados; resolve problemas.</p>

(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
Nível 5 Otimizado	Melhoria contínua da capacidade	A finalidade da melhoria contínua da capacidade é fornecer um fundamento para indivíduos e grupos de trabalho continuamente melhorarem sua capacidade em desempenhar processos baseados em competência.	1. A organização estabelece e mantém mecanismos para apoiar a melhoria contínua de seus processos baseados em competência.	P1. Os indivíduos e os grupos de trabalho recebem autonomia para continuamente melhorarem suas capacidades na realização de processos baseados em competência.
				P10. Dentro de cada competência crítica da força de trabalho, objetivos de capacidade são definidos para processos críticos baseados em competência.
				P11. Dentro de cada competência crítica da força de trabalho, objetivos de capacidade para processos baseados em competência são comparados à linhas de base de desempenho em processos para se identificar objetivos de melhoria.
				P15. As práticas da força de trabalho da organização são ajustadas, como necessário, para acomodar as atividades de melhoria contínua através dos indivíduos e grupos de trabalho.
			2. Os indivíduos continuamente melhoram a capacidade de seus processos de trabalho pessoal	P2. Os indivíduos caracterizam a capacidade e o desempenho dos processos de trabalho de seu pessoal.
				P3. Os indivíduos avaliam a capacidade dos processos de trabalho de seu pessoal para identificar oportunidades de melhoria.
				P4. Os indivíduos estabelecem objetivos mensuráveis de melhoria e fazem planos para a melhoria da capacidade dos processos de trabalho de seu pessoal.
				P5. Os indivíduos continuamente melhoram a capacidade e o desempenho dos processos de trabalho de seu pessoal.
			3. Os grupos de trabalho continuamente melhoram a capacidade dos processos operacionais de grupo de trabalho.	P6. Os grupos de trabalho avaliam a capacidade e o desempenho dos seus processos operacionais para identificar oportunidades de melhoria.
				P7. Os grupos de trabalho estabelecem objetivos mensuráveis e fazem planos para a melhoria da capacidade dos seus processos operacionais.
				P8. Os grupos de trabalho continuamente melhoram sua capacidade e desempenho.
				P9. Recomendações resultantes de melhorias nos processos de trabalho pessoal ou processos operacionais do grupo de trabalho são revistas para se determinar se elas deveriam ser incorporadas aos processos baseados em competência.
			4. As capacidades de processos baseados em competência são continuamente melhoradas.	P12. Dentro das competências envolvidas da força de trabalho, indivíduos responsáveis identificam oportunidades para melhorar a capacidade e o desempenho dos processos baseados em competência.
				P13. Dentro das competências selecionadas da força de trabalho, indivíduos responsáveis, identificam, avaliam e selecionam melhorias para os processos baseados em competência.
				P14. Recomendações de melhoria selecionadas são incorporadas aos processos baseados em competência e disponibilizadas para uso.
				CO1. A organização estabelece e mantém uma política documentada para a melhoria contínua da capacidade individual e do grupo de trabalho.
			5. As práticas de melhoria contínua da capacidade são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos organizacionais definidos	CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de coordenar as atividades de melhoria contínua da capacidade através da organização.
				AB1. Dentro de cada unidade, a um indivíduo são atribuídas a responsabilidade e a autoridade para assegurar que os membros daquela unidade participem das atividades de orientação e aconselhamento, de forma apropriada.
				AB2. Dentro das competências selecionadas da força de trabalho um indivíduo responsável coordena as atividades para melhorar seus processos baseados em competência.
				AB3. Recursos adequados são fornecidos para realizar as atividades de melhoria contínua da capacidade dos indivíduos e dos grupos de trabalho.
AB4. Apoio de orientação e aconselhamento é oferecido para melhorar a capacidade e desempenho dos indivíduos e dos grupos de trabalho.				
AB5. Os indivíduos e os grupos de trabalho desenvolvem o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias para desempenharem suas responsabilidades na aplicação de técnicas para a melhoria contínua de suas capacidades.				
AB6. As práticas e os procedimentos para o desempenho da melhoria contínua da competência são definidos e documentados.				
ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades de melhoria contínua da capacidade.				
ME2. Medições são feitas e usadas para determinar a efetividade das atividades de melhoria contínua da capacidade.				
VE1. Um indivíduo responsável verifica se as atividades de melhoria contínua da capacidade são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados da organização e, quando apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades.				
VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades relativas à melhoria contínua da capacidade, seu status e seus resultados; resolve problemas.				

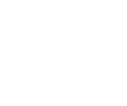
(continua)

NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
	Alinhamento do desempenho organizacional	A finalidade do alinhamento do desempenho organizacional é aumentar o alinhamento dos resultados de desempenho, através de indivíduos, grupos de trabalho e unidades com o desempenho organizacional e com os objetivos do negócio.	<p>1. O alinhamento do desempenho entre os indivíduos, os grupos de trabalho, as unidades e a organização é continuamente melhorado.</p> <p>2. O impacto das práticas e atividades da força de trabalho no alinhamento do desempenho dos indivíduos, dos grupos de trabalho, das unidades e da organização é continuamente melhorado.</p> <p>3. As práticas de alinhamento do desempenho organizacional são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos organizacionais definidos</p>	<p>P1. Os grupos de trabalho continuamente melhoram o alinhamento do desempenho entre os indivíduos e através do grupo de trabalho.</p> <p>P2. As unidades alinham o desempenho entre indivíduos, grupos de trabalho e entre outras entidades dentro da própria unidade.</p> <p>P3. A organização alinha o desempenho através das unidades e com os objetivos de negócio da organização.</p> <p>P4. O impacto das práticas e atividades da força de trabalho da organização sobre o alinhamento do desempenho é compreendido de forma quantitativa.</p> <p>P5. O impacto das práticas e atividades da força de trabalho sobre o alinhamento do desempenho é gerenciado quantitativamente.</p> <p>P6. As avaliações do impacto das práticas e atividades da força de trabalho sobre o alinhamento do desempenho são usadas na realização de outras atividades de negócio e outras atividades da força de trabalho.</p> <p>CO1. A organização estabelece e mantém uma política documentada para alinhar o desempenho através dos indivíduos, dos grupos de trabalho, das unidades e da organização.</p> <p>CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de coordenar as atividades do alinhamento do desempenho através da organização.</p> <p>AB1. Dentro de cada unidade, a um indivíduo são atribuídas a responsabilidade e a autoridade para assegurar o envolvimento daquela unidade nas atividades do alinhamento do desempenho da organização.</p> <p>AB2. Recursos adequados são fornecidos para realizar as atividades do alinhamento da capacidade organizacional.</p> <p>AB3. Os indivíduos que realizam as atividades do alinhamento da capacidade organizacional desenvolvem o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias para desempenharem suas responsabilidades.</p> <p>AB4. Os indivíduos e grupos de trabalho, participantes nas atividades de alinhamento da capacidade organizacional, recebem a orientação apropriada nas práticas dessa área.</p> <p>AB5. As práticas e os procedimentos relativos às atividades do alinhamento da capacidade organizacional são definidos e documentados.</p> <p>ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades do alinhamento da capacidade organizacional</p> <p>ME2. Medições são feitas e usadas para determinar a efetividade das atividades de alinhamento da capacidade organizacional.</p> <p>VE1. Um indivíduo responsável verifica se as atividades de alinhamento da capacidade organizacional são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados da organização e, quando apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades.</p> <p>VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades relativas ao alinhamento da capacidade organizacional, seu status e seus resultados; resolve problemas.</p> <p>VE3. A definição e uso das medidas de desempenho do indivíduo, do grupo de trabalho e da unidade são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.</p>

(conclusão)

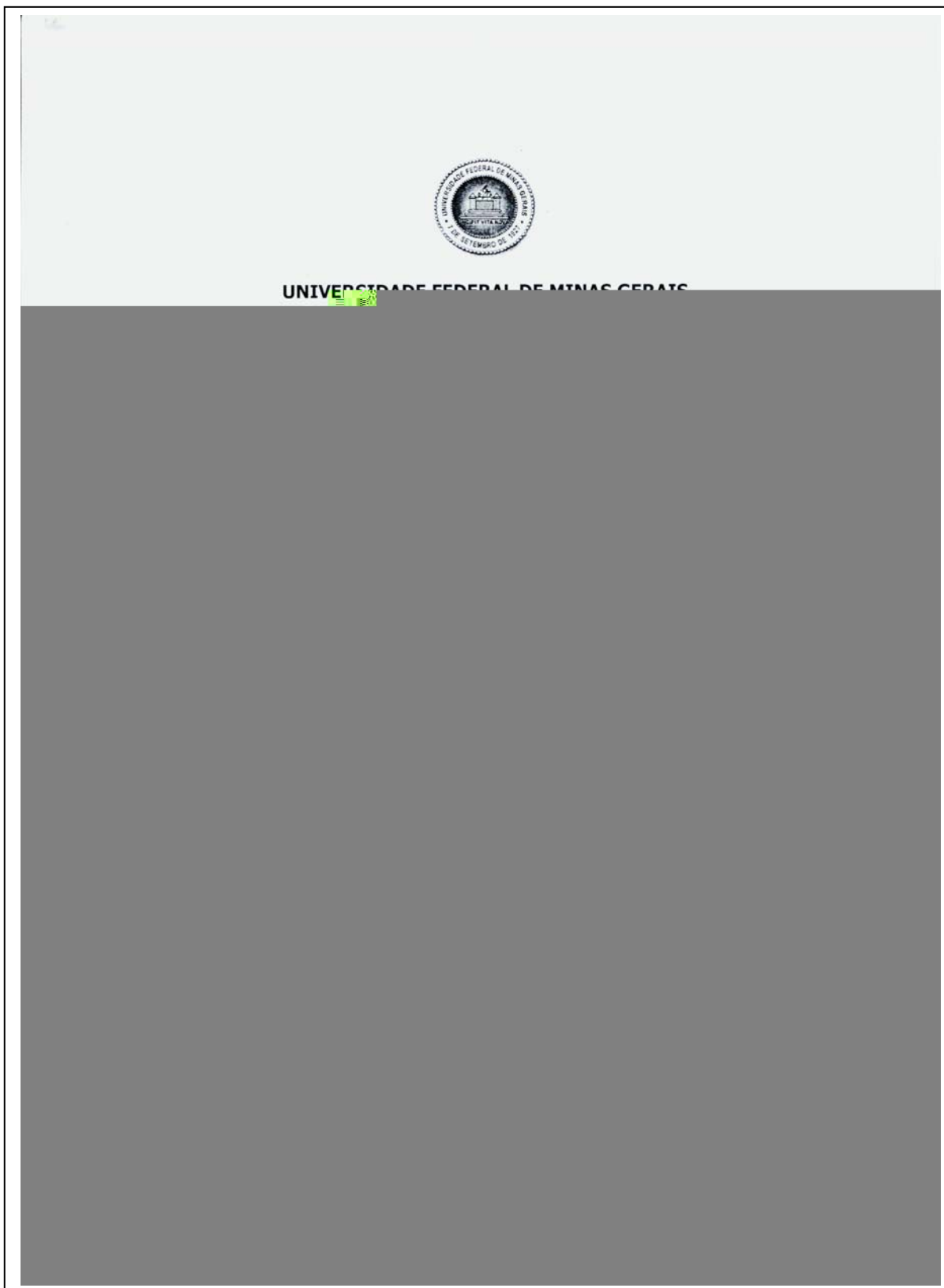
NÍVEL	ÁREAS-CHAVES	FINALIDADE DAS ÁREAS-CHAVE	OBJETIVOS DAS ÁREAS-CHAVES	PRÁTICAS DAS ÁREAS-CHAVES
	Inovação contínua dos recursos humanos	A finalidade da inovação contínua dos recursos humanos é identificar e avaliar melhorias e inovações nas práticas e tecnologias utilizadas e desenvolvidas pelos funcionários, implementando aquelas mais promissoras em toda a organização.	1. A organização estabelece e mantém mecanismos para apoiar a melhoria contínua das práticas e tecnologias da sua força de trabalho.	P1. A organização estabelece uma estrutura para a melhoria contínua das práticas e atividades de sua força de trabalho. P2. Os indivíduos e os grupos de trabalho recebem autonomia para melhorarem continuamente seu desempenho nas atividades da força de trabalho. P3. Um programa de melhoria contínua é estabelecido para encorajar os indivíduos e os grupos de trabalho a propor melhorias nas práticas e atividades da força de trabalho. P6. Objetivos quantitativos são estabelecidos para melhorar o impacto das práticas e atividades da força de trabalho.
			2. Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas da força de trabalho são identificadas e avaliadas.	P4. As opiniões da força de trabalho a respeito de suas condições de trabalho são periodicamente avaliadas para identificar as áreas que mais se beneficiariam da inovação ou das práticas de melhoria. P5. Os dados relativos ao impacto das práticas e atividades da força de trabalho da organização são analisados para se identificar as áreas que mais se beneficiariam da inovação ou das práticas de melhoria. P7. A organização continuamente investiga as práticas e tecnologias inovadoras da força de trabalho. P8. As práticas e tecnologias inovadoras da força de trabalho são avaliadas e selecionadas para implementação. P9. Quando apropriado, as práticas e tecnologias inovadoras ou melhoradas da força de trabalho são avaliadas através de testes (ou ensaios) para avaliar seus benefícios e os métodos mais efetivos para sua implementação.
			3. Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas da força de trabalho são implementadas utilizando procedimentos ordenados.	P10. A implementação das práticas e tecnologias inovadoras ou melhoradas da força de trabalho é planejada e preparada. P11. As práticas e tecnologias inovadoras ou melhoradas da força de trabalho são implementadas de acordo com seus planos de implantação. P12. A efetividade e os benefícios das práticas e tecnologias inovadoras ou melhoradas da força de trabalho são avaliados quantitativamente. P13. O status e os resultados das atividades relativas à inovação contínua da força de trabalho da organização são periodicamente revistas e comunicadas através da organização.
			4. As práticas de inovação contínua da força de trabalho são institucionalizadas para assegurar que elas sejam desempenhadas como processos organizacionais definidos	CO1. A organização estabelece e mantém uma política documentada para conduzir as atividades de inovação contínua da força de trabalho. CO2. A uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de coordenar as atividades de melhoria e inovação contínuas da força de trabalho através da organização. AB1. Dentro de cada unidade um indivíduo responsável coordena ações relativas às propostas para práticas e atividades de melhoria da força de trabalho e gerencia a implantação de melhorias ou inovações. AB2. Recursos adequados são fornecidos para melhorar continuamente as práticas e atividades da força de trabalho. AB3. Aqueles responsáveis por melhorar e inovar continuamente as práticas e atividades da força de trabalho desenvolvem o conhecimento, as capacidades e as habilidades de processo necessárias para desempenharem suas responsabilidades e aplicarem métodos relevantes de avaliação e técnicas de melhoria contínua. AB4. Os indivíduos recebem a orientação ou preparação nas práticas e tecnologias de melhoria ou inovação da força de trabalho, adotadas pela organização. AB5. As práticas e os procedimentos relativos à inovação contínua da força de trabalho são definidos e documentados. ME1. Medições são feitas e usadas para determinar o status e o desempenho das atividades para inovação contínua e melhoria das práticas e atividades da força de trabalho. ME2. Medições são feitas e usadas para determinar a efetividade da inovação contínua e das práticas e tecnologias de melhoria da força de trabalho. VE1. Um indivíduo responsável verifica se as atividades para inovação contínua e as práticas de melhoria da força de trabalho são conduzidas de acordo com as políticas, as práticas e os procedimentos documentados da organização e, quando apropriado, planeja-as; encaminha as não-conformidades. VE2. A gerência executiva revê periodicamente as atividades relativas à inovação contínua da força de trabalho, seu status e seus resultados; resolve problemas.

Fonte: Adaptado de Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002)



## ANEXO B - Cartas de validação de instrumento

### Carta A

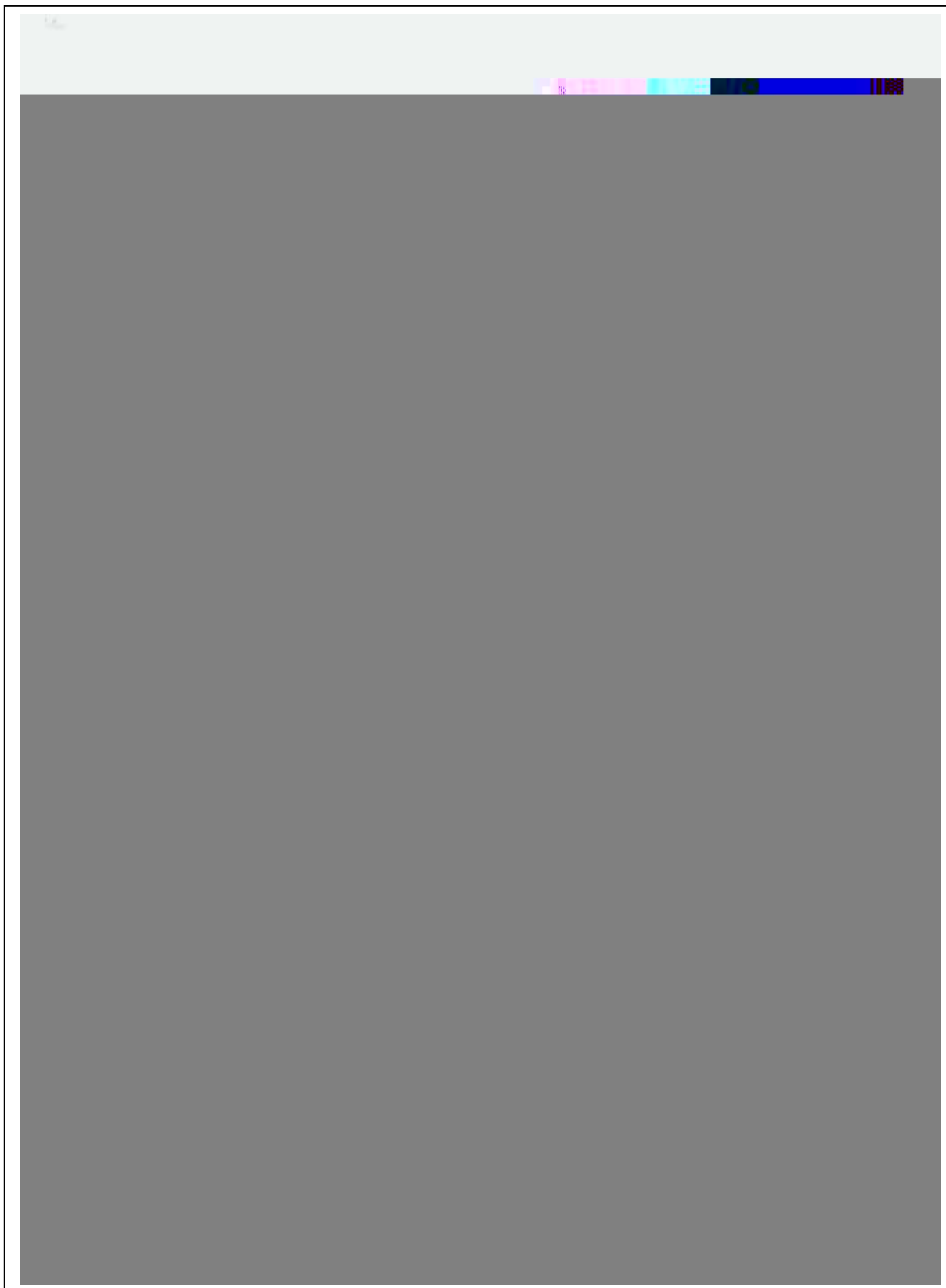


**Carta B**







## Carta C



## ANEXO C – Carta de apresentação da pesquisa aos respondentes



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração




**Prezado(a) respondente.**

O Sr.(a) está recebendo o questionário intitulado "Melhoria Contínua dos Processos de Gestão de Pessoas e as Práticas de Treinamento e Desenvolvimento na Empresa". Esse instrumento faz parte da pesquisa de mestrado que estamos realizando abordando a melhoria contínua em processos de gestão de pessoas e sua relação com as práticas de treinamento e desenvolvimento adotadas pelas empresas.

Essa pesquisa se baseará em um modelo de avaliação e orientação dos processos de RH com foco em melhoria contínua, modelo esse que ainda é inédito no Brasil, podendo se tornar um instrumento de significativa relevância para o desenvolvimento da gestão de pessoas no país.

Buscamos captar a SUA OPINIÃO a respeito do nível de implementação das práticas de



## **ANEXO D – Carta convocatória de participação na pesquisa, enviada por e-mail**

**Prezado (a) Sr (a).** \_\_\_\_\_.

Eu estou entrando em contato para pedir sua ajuda na conclusão da pesquisa de mestrado em Administração que estou realizando na Universidade Federal de Minas Gerais.

A pesquisa aborda a melhoria contínua em processos de gestão de pessoas e sua relação com as práticas de treinamento e desenvolvimento adotadas pelas empresas.

Essa pesquisa se baseará em um modelo de avaliação e orientação dos processos de Recursos Humanos com foco em melhoria contínua e desenvolvimento de competências, modelo esse ainda inédito no Brasil, podendo se tornar um instrumento de significativa relevância para o desenvolvimento da gestão de pessoas nas empresas brasileiras.

**Eu gostaria de pedir o seu apoio e colaboração no sentido de responder ao questionário digital disponibilizado no endereço eletrônico mencionado abaixo:**

<http://www.quantweb.com.br/users/72/1/index.php>

**Esta pesquisa tem caráter estritamente acadêmico, não havendo necessidade de identificação da sua empresa e nem da sua pessoa.**

Esse é um questionário de preenchimento simples, bastando clicar nos espaços adequados para responder a cada questão.

O endereço eletrônico estará disponível para acesso até o dia 22 de Janeiro de 2007.

Há disponível a versão do questionário em formato de texto do Word, caso necessite.

Desde já agradeço a sua atenção e disponibilidade em ajudar e conto com seu apoio para a divulgação do questionário, ajudando-me a concluir esse trabalho.

Coloco-me à sua inteira disposição para fornecer maiores detalhes e esclarecer quaisquer dúvidas sobre a pesquisa.

Sua contribuição é muito importante para mim. Conto com você!

Muito obrigado!

**Victor Natanael Schwetter Silveira**  
Mestrando em Administração – CEPEAD/UFMG  
E-mail: [victornss@uai.com.br](mailto:victornss@uai.com.br) ou [vnss@cepead.face.ufmg.br](mailto:vnss@cepead.face.ufmg.br)  
Fone (31) 3082 4682 / 9119 1868

ANEXO E - Organizações que apoiaram esta pesquisa:



**SISTEMA NACIONAL ABRH**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos



Associação Brasileira das  
Indústrias da Alimentação



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)