



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

**LUDMILA DE VASCONCELOS MACHADO GUIMARÃES**

**MATURIDADE EM GESTÃO DE PESSOAS E  
DESEMPENHO EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA:  
Uma análise a partir do *People Capability Maturity Model***

**BELO HORIZONTE**

**2009**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães**  
**Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho**

**MATURIDADE EM GESTÃO DE PESSOAS E  
DESEMPENHO EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA**  
**Uma análise a partir do *People Capability Maturity Model***

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: Organizações e Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho.

**BELO HORIZONTE**

**2009**



*Aos meus pais e irmãos, aos quais devo a minha vida.  
À minha segunda família– em especial, à Laís –, pelo apoio em todos os momentos.  
Ao meu marido, Marcos, amor da minha vida, por dividir comigo, pacientemente, todos os  
momentos.*

## AGRADECIMENTOS

Agradecer, neste caso, significa uma demonstração de afeto e de reconhecimento de um sonho que se tornou real. Cada uma das linhas deste trabalho conta histórias... Histórias de sofrimento, de alegria, de doação, de conquistas, de tristezas e de coleguismo. Enfim, por trás de cada palavra existe um turbilhão de vivências que tornaram este trabalho tão significativo em minha construção de vida.

Ao Professor Antônio Del Maestro Filho, pelo apoio e pelo carinho de pai, por dividir momentos tão alegres de amizade, pela sinceridade, pela honestidade e, principalmente, por acreditar sempre na minha capacidade.

Aos colegas de CEPEAD, pelos abraços, pelas risadas e, principalmente, por fazerem este caminho – que, às vezes, parece ser tão solitário – eu me sentisse acolhida. Esta turma foi realmente especial em termos de dedicação e de companheirismo. Compartilhamos vários momentos juntos: grupos de estudo na biblioteca, finalizações das resenhas de madrugada no MSN, churrascos do Big, viagens, almoços e (não posso deixar de citar) as minhas festas surpresa de aniversário (engraçadíssimas).

Em especial, ao meu casal preferido, Carol e Caésio (quase uma dupla sertaneja!), com o qual dividi momentos de muita alegria e aflição. Obrigada eternamente pela amizade. A Renatinha e Amon, meus grandes amigos, obrigada pelo carinho e pelo companheirismo. A Robertinha, Rafa e Margarida. Que nessa jornada continuemos a crescer sempre juntas. À minha querida Fernadinha Tarabal, pela simpatia e pelo apoio. A Élide e Letícia, obrigada pelos momentos que dividimos. Espero ter correspondido ao carinho e dedicação de cada uma de vocês. Ao meu colega Victor Natanael, pela disponibilidade, pela amizade e pela paciência. Muito obrigada.

A todos os professores do mestrado, que, de certa forma, contribuíram para minha formação pessoal e profissional, seja em sala, seja nos breves encontros nos corredores. Em especial, à Professora Ana Paula, por sua grande experiência e visão crítica, por abrir meus horizontes e, principalmente, por seu exemplo de integridade. À Professora Janete e ao Professor Ivan Beck, pela cumplicidade e pela amizade. Ao Professor Marcelo Bronzo e ao Professor

Hudson Amaral, pelo estímulo e pelo apoio. Ao Professor Carlos Alberto Gonçalves, pelas reflexões quantitativas, pelas orientações, pela disponibilidade e pelo bom humor.

À Livinha e ao Alexandre Teixeira Dias, pela preciosa ajuda nas análises estatísticas.

Aos funcionários e funcionárias da secretaria do CEPEAD, pela atenção e carinho no atendimento das minhas necessidades – em especial, a Dayane, Fernandinha, Érica Oliveira, Lili, Fátinha (pelo carinho) e Adriana.

Aos meus amigos inseparáveis, Natália, Luciano e Alice. Obrigada por compartilharem ontem, hoje e sempre, em todos os momentos, minhas aspirações, conquistas, tristezas e felicidade.

Aos meus pais e irmãos, a quem devo tudo que sou, a quem devo tudo aquilo em que me tornei, por estarem presentes na minha história e, principalmente, por sempre me deixarem livre nas minhas escolhas. Aceitem meus eternos agradecimentos. Aos meus tios e tias, que têm acompanhado essa minha jornada de perto. À minha “vó” Irene, por me ensinar o verdadeiro valor da doação incondicional. Você não está mais aqui, mas está sempre presente em meus pensamentos.

À minha segunda família, pelo carinho, pelo amor e pelo incentivo. Não poderia esquecer da vovó Yeda e, em especial, à Laís, pela sua presença constante em todos os momentos.

Neste mês de fevereiro, completei um ano de casada. No meio de tanta pressão, meu casamento tem sido meu “porto seguro”. Adoro chegar em casa e encontrar meu marido. Devo parte dessa conquista a ele, pelo seu amor, pelos incontáveis “eu te amo”, pela compreensão e por estar ao meu lado de corpo e alma. Obrigada pelos momentos de risada, pelas festas surpresa, pela dedicação – você conseguiu que estes dois últimos anos fossem mais leve. Não teria conseguido chegar até aqui sem você. Esta vitória também é sua.

À Marynês Pereira, da Provider Solutions; ao Vinícius Kaster, da 100% Esporte; e a Adriana e Maria José, da ACADBRASIL, pelo apoio na realização desta pesquisa.

A todos os profissionais que participaram da amostra, por dedicarem seu tempo para responder ao questionário deste trabalho.

Por fim, dedico este trabalho todos que têm feito ou fizeram parte da minha vida e que, de alguma forma, contribuíram para que eu realizasse este sonho.

“Que a minha prece seja não para ser protegido dos perigos,  
mas para não ter medo de enfrentá-los.  
Que a minha prece seja não para acalmar a dor,  
mas para que o coração a conquiste.  
Permita que na batalha da vida não procure aliados,  
mas as minhas próprias forças.  
Permita que não implore no meu medo, ansioso, por ser salvo,  
mas que aguarde a paciência para conquistar a minha liberdade.”

*Rabindranath Tagore (1861-1941)*

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo a relação do nível de maturidade da gestão de pessoas e o desempenho das academias de ginástica no Brasil. Para tanto, buscou-se investigar o relacionamento entre os construtos *maturidade em gestão de pessoas* e *desempenho organizacional*, para esclarecer a força e a direção de tal relacionamento. A coleta de dados foi realizada em duas etapas, no período de 22 de agosto a 13 de novembro de 2008. Primeiramente, por meio de um *survey*, os questionários foram aplicados em eventos importantes para o ramo de academias de ginástica; em seguida, a fim de se completar a amostra pretendida, foram coletados por meio eletrônico, compreendendo a amostra 239 respondentes válidos. Em segundo lugar, um questionário aberto foi enviado aos respondentes da pesquisa, a fim de explicitar o desempenho organizacional a partir da percepção dos respondentes. Para avaliar o desempenho organizacional, foi utilizado um conjunto de variáveis e indicadores de mensuração, obtido do corpo teórico adotado. 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). Os dados coletados foram submetidos a tratamento estatístico, por meio de técnicas estatísticas descritivas e análise multivariada. Como metodologia de mensuração e análise das relações entre os construtos, adotou-se o teste de estimação de parâmetros pelo método PLS (*Partial Least Squares*), em função da característica formativa dos construtos de desempenho e da flexibilidade do método em termos do tamanho de amostra e da distribuição amostral dos dados. Numa avaliação geral, o trabalho identificou relações significativas entre os dois construtos avaliados e formulou importantes recomendações para o enriquecimento dos modelos utilizados e para o ramo de atividade física.

Palavras-Chave: modelos de maturidade, gestão de pessoas, desempenho organizacional, P-CMM, academias de ginástica, *partial least squares*.

## ABSTRACT

The objective of this research was to investigate the relationship between the *human resource management maturity level* and *organizational performance of Gymnastic Clubs in Brazil*. Aiming to precise the force and the direction of such relationship, this work investigated the relationship between the constructs *human resource management maturity and organizational performance*. The data was collected in two steps, between August 22<sup>nd</sup> and November 13<sup>th</sup> in 2008. At first, a survey was applied in important meetings for Gymnastics Clubs business. Second, an electronic survey was applied to complete the calculated sample (239 results). To understand the performance by the view of the respondents, a qualitative survey was applied to complement the research. To evaluate organizational performance, it was used a set of variables defined according the theories adopted. 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). The collected data was subbitted toa a statistical treatment that involved descriptive statistical techniques and multivariate analysis. The methodology employed envolved 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 to the enrichment of the models used and for the Gymnastics Clubs business.

Key-Words: maturity models, human resources management, organizational performance, P-CMM, Gymnastic Clubs, partial least squares.

## LISTA DE TABELAS (continua)

Tabela 1 – Estatísticas do mercado de academias de ginástica na América Latina.....	19
Tabela 2 - Mensuração da adequação da amostra – faixas de aceitação .....	88
Tabela 3 – Distribuição dos participantes, segundo gênero.....	93
Tabela 4 - Distribuição dos participantes, segundo a faixa etária.....	93
Tabela 5 - Distribuição dos participantes, segundo gênero a formação acadêmica.....	94
Tabela 6 - Distribuição dos participantes, segundo o cargo ocupado.....	94
Tabela 7 - Distribuição dos participantes, segundo o tempo de serviço na empresa.....	95
Tabela 8 - Distribuição das organizações participantes, segundo o tempo de atividade.....	96
Tabela 9 - Distribuição das organizações participantes, segundo os serviços oferecidos.....	97
Tabela 10 – Programas ou inovações organizacionais mais significativos adotados nas academias.....	98
Tabela 11 - Distribuição das organizações participantes, segundo a classe social dos clientes.....	99
Tabela 12 - Distribuição das respostas em relação a área <i>recrutamento, seleção e alocação de pessoal</i> ...	100
Tabela 13 - Distribuição das respostas em relação a área <i>comunicação e coordenação</i> .....	100
Tabela 14 - Distribuição das respostas em relação a área <i>ambiente de trabalho</i> .....	101
Tabela 15 - Distribuição das respostas em relação a área <i>gestão do desempenho</i> .....	101
Tabela 16 - Distribuição das respostas em relação a área <i>treinamento e desenvolvimento</i> .....	102
Tabela 17 - Distribuição das respostas em relação a área <i>remuneração</i> .....	102
Tabela 18 - Distribuição das respostas em relação a área <i>planejamento dos recursos humanos</i> .....	102
Tabela 19 - Distribuição das respostas em relação a área <i>análise e desenvolvimento de competências</i> .....	103
Tabela 20 - Distribuição das respostas em relação a área <i>desenvolvimento de carreiras</i> .....	103
Tabela 21 - Distribuição das respostas em relação a área <i>práticas baseadas em competência</i> .....	103
Tabela 22 - Distribuição das respostas em relação a área <i>desenvolvimento de grupos de trabalho</i> .....	104
Tabela 23 - Distribuição das respostas em relação a área <i>cultura participativa</i> .....	104
Tabela 24 - Distribuição das respostas em relação a área <i>integração de competências</i> .....	104
Tabela 25 - Distribuição das respostas em relação a área <i>grupos autônomos de trabalho</i> .....	105
Tabela 26 - Distribuição das respostas em relação a área <i>ativos baseados em competência</i> .....	105
Tabela 27 - Distribuição das respostas em relação a área <i>gestão quantitativa do desempenho</i> .....	106
Tabela 28 - Distribuição das respostas em relação a área <i>gestão da capacidade organizacional</i> .....	106
Tabela 29 - Distribuição das respostas em relação a área <i>orientação e aconselhamento</i> .....	106
Tabela 30 - Distribuição das respostas em relação a área <i>melhoria contínua da capacidade</i> .....	107
Tabela 31 - Distribuição das respostas em relação a área <i>alinhamento do desempenho organizacional</i> .....	107
Tabela 32 - Distribuição das respostas em relação a área <i>inovação contínua dos recursos humanos</i> .....	108
Tabela 33 - Distribuição das respostas em relação a área <i>garantia de continuidade dos processos</i> .....	108

## LISTA DE TABELAS (conclusão)

Tabela 34 - Distribuição das respostas segundo o nível de <i>maturidade em gestão de pessoas</i> .....	108
Tabela 35 - Conversão das variáveis relacionadas a desempenho em escalas de 1 a 5.....	109
Tabela 36 - Distribuição das respostas segundo a conversão de vendas.....	110
Tabela 37 - Distribuição das respostas segundo a rotatividade de alunos.....	111
Tabela 38 - Distribuição das respostas segundo a rotatividade de funcionários.....	112
Tabela 39 - Distribuição das respostas segundo a ociosidade.....	112
Tabela 40 - Distribuição das respostas segundo o grau de inovação tecnológica.....	113
Tabela 41 - Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade a a partir do faturamento até R\$ 30.000,00.....	129
Tabela 42 - Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade a a partir do faturamento sé R\$ 30.001,00 a R\$ 60.000,00.....	130
Tabela 43 - Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade a a partir do faturamento sé R\$ 60.001,00 a R\$ 90.000,00.....	131
Tabela 44 - Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade a a partir do faturamento sé R\$ 90.001,00 a R\$ 120.000,00.....	132
Tabela 45 - Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade a a partir do faturamento sé R\$ 120.001,00 a R\$ 150.000,00.....	133
Tabela 46 - Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade a a partir do faturamento acima de R\$ 150.001,00 .....	134
Tabela 47 – Parâmetros estimados pelo SmartPLS – Modelos de mensuração.....	138
Tabela 48 – Valores do teste <i>T Statistics</i> .....	139
Tabela 49 – Valores do teste $Q^2$ ou Goodness of Fit.....	140

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estratégias da Unidade de Negócios e temas estratégico.....	33
Quadro 2 – Nível de desempenho x Necessidade de desempenho.....	37
Quadro 3 – Níveis de maturidade e áreas de processo do PCMM.....	47
Quadro 4 – Áreas de processo de ligação, segundo o nível de maturidade.....	49
Quadro 5 – Diferenças entre construtos formativos e construtos reflexivos.....	81
Quadro 6 - Componentes dos construtos do modelo hipotético .....	86
Quadro 7 – Hipótese da pesquisa .....	91
Quadro 8 – Estrutura empírica (MGP) cargas fatoriais e comunalidades.....	116
Quadro 9 - Estrutura empírica (MGP) cargas fatoriais e comunalidades para práticas de implementação e para práticas de institucionalização.....	120
Quadro 10 – Distribuição das respostas do construto maturidade em gestão de pessoas –média e desvio padrão.....	124
Quadro 11 – Distribuição das respostas do construto maturidade em gestão de pessoas – média geral.....	136
Quadro 12 – Pergunta 5 referente aos indicadores que poderiam medir desempenho na perspectiva dos respondentes.....	144
Quadro 13 - Hipótese do trabalho.....	144

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Componentes estruturais do P-CMM.....	46
Figura 2 - Modelo hipotético da pesquisa .....	84
Figura 3 - Distribuição dos valores próprios na análise dos componentes principais (PC) .....	114
Figura 4 - Distribuição dos valores próprios na análise de fatoraçoão dos eixos principais (PAF) .....	115
Figura 5 - Relações entre a maturidade em gestão de pessoas (MGP), grau de desempenho organizacional em clientes e grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação (GDO-PI) .....	137

## SUMÁRIO

Lista de Tabelas  
Lista de Quadros  
Lista de Figuras

1. INTRODUÇÃO .....	16
1.1 Justificativa.....	18
1.2 Objetivos.....	21
1.2.1 Objetivo geral .....	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	22
2.1 Visão geral da Administração de Recursos Humanos.....	21
2.2 O setor de Recursos Humanos no Brasil.....	22
2.3 Desempenho Organizacional.....	28
2.3.1 O método Balanced Scorecard .....	32
2.3.2 O modelo das nove dimensões, de Rummler e Brache (1994).....	36
2.3.3 Visão baseada em recursos (RBV).....	37
2.4 Origem dos modelos de maturidade baseados em níveis evolutivos.....	39
2.4.1 O People Capability Maturity Model.....	41
2.4.2 A arquitetura do P-CMM.....	43
2.4.3 Os níveis de maturidade e as áreas de processo do People Capability maturity Model.....	47
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	73
3.1 Caracterização da pesquisa .....	73
3.2 População e amostra de pesquisa .....	74
3.3 O instrumento de coleta de dados.....	76
3.4 Coleta de dados .....	78
3.5 Tratamento estatístico dos dados.....	79
3.6 Análise exploratória dos dados.....	82
3.7 Análise de <i>outliers</i> uni e multivariados .....	83
3.8 Verificação do pressuposto da normalidade multivariada .....	83
3.9 Modelo hipotético da pesquisa .....	84
3.10 Procedimentos de análise fatorial e critérios para composição das escalas .....	87
3.11 Procedimentos para estimação dos parâmetros do modelo – Método PLS .....	88
3.12 Hipóteses .....	90
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	92
4.1 Apresentação descritiva dos resultados .....	92
4.1.1 Apresentação descritiva dos resultados de níveis de maturidade em gestão de pessoas (MGP)..	99
4.1.2 Apresentação descritiva dos resultados relativos ao desempenho organizacional.....	109
4.2 Análise dos componentes principais e análise fatorial.....	113
4.3 Análise e avaliação das variáveis da pesquisa.....	124
4.3.1 Avaliação do nível de maturidade em gestão de pessoas (MGP).....	124
4.3.2 Avaliação do desempenho organizacional e de maturidade em gestão de pessoas em relação ao faturamento.....	129
4.3.3 Avaliação das variáveis de desempenho em relação às médias e desvios padrão.....	135
4.3.4 Avaliação do modelo teórico.....	137
4.3.4 Análise qualitativa dos dados.....	141
4.4 Avaliação da hipótese.....	144
5. CONCLUSÃO.....	146
Limitações da pesquisa.....	154
Recomendações .....	156

## SUMÁRIO (conclusão)

REFERÊNCIAS.....	158
APÊNDICES.....	163
APÊNDICE A – Questionário da pesquisa I.....	164
APÊNDICE B – Gráficos e Tabelas.....	172

## 1. INTRODUÇÃO

O atual contexto em que as organizações estão inseridas demanda, cada vez mais, a busca por diferenciais que se transformem em vantagem competitiva. Desse modo, o consenso sobre a valorização do capital humano ganhou força no mundo organizacional já que tecnologias e inovações passaram a ser facilmente copiáveis e rapidamente deixaram de ser um diferencial competitivo. Diante desse cenário, muito se fala no posicionamento estratégico dos recursos humanos e em seu alinhamento com as estratégias da organização. Nesse contexto, o reconhecimento da importância estratégica das pessoas eleva a importância e a centralidade da administração de recursos humanos e mostra que a mudança organizacional não significa apenas mudar tecnologias, estruturas e tarefas, mas também uma mudança de valores e crenças, sendo o RH o agente transformador (FISCHER, 1998).

Nas últimas décadas, várias práticas, como modelos de competência, avaliações de desempenho, aprendizagem a distância, gestão do conhecimento, remuneração por benefícios, *mentoring*, *empowerment*, foram utilizadas com a intenção de melhorar a eficiência da força de trabalho da empresa. Embora essas práticas tenham sido aplicadas por várias organizações, muitas delas obtiveram mudanças pouco significativas ou simplesmente falharam em sua implementação. Esses fatos abriram espaço para se questionar a credibilidade do RH, dado que o mercado atual não admite erros principalmente quando estes implicam grandes perdas.

Outro ponto que contribui para que as organizações levantem questões sobre o real valor do RH é que esta área dificilmente prioriza a mensuração e relega, muitas vezes, os resultados tangíveis a segundo plano. Com a finalidade de reverter esse quadro, novas abordagens foram desenvolvidas, como a Resource-Based View (RBV), algumas ferramentas de controle foram aperfeiçoadas, como o Balanced Scorecard (BSC), e modelos foram criados como o High-Performance Work System (HPWS), o modelo das nove dimensões de Rummler e Brache (1994) e o modelo de Guest em gestão de recursos humanos com o intuito de dar suporte a essa nova perspectiva do RH.

Apesar de essas propostas serem bastante inovadoras no que tange à atual realidade da gestão de recursos humanos, deve-se ter em mente que, para adotá-las, a organização deve estar preparada para implementá-las adequadamente. “Preparada”, neste caso, significa madura. Ou seja, as práticas mais básicas da gestão de RH devem estar consolidadas para que se reduzam

as possibilidades de insucesso no processo de implantação de ferramentas mais complexas. Para tanto, modelos de maturidade são criados partindo-se da premissa de que os processos organizacionais podem ser claramente definidos, gerenciados, medidos e controlados no longo do tempo, o que torna possível alcançar níveis mais altos de maturidade. Portanto, esses modelos surgem como uma solução para determinar o estágio corrente das práticas nas empresas, assim como para estabelecer um plano de ação organizado, a fim de que as empresas atinjam as metas definidas pela alta direção (CLELAND e IRELAND, 2006).

Discutir sobre a maturidade da gestão de recursos humanos como caminho para melhorar o desempenho nas organizações é extremamente pertinente no atual contexto, principalmente no que tange ao setor de serviços. Nesse sentido, o presente trabalho procurou alinhar três temáticas relevantes no problema de pesquisa: a maturidade; o desempenho; e um ramo do setor de serviços em expansão, mas pouco pesquisado. Tendo como pano de fundo o contexto até aqui apresentado e considerando que a temática referente às atividades físicas e de lazer vêm despertando interesse na sociedade, foi levantada a seguinte questão norteadora da presente pesquisa: Com que intensidade o desempenho organizacional é influenciado pelo grau de maturidade nas academias de ginástica?

A idéia de pesquisar academias de ginástica surgiu principalmente do desejo de contribuir para um ramo ainda pouco explorado, mas em crescente expansão. Tal expansão é destacada por Melo e Werneck (2003) quando afirmam que depois de anos recebendo poucas, mas importantes contribuições, o lazer passou a ocupar espaço significativo nos jornais, revistas, periódicos de informação geral e no mundo acadêmico como um todo.

Alguns motivos justificam esse crescimento, de acordo com os autores: a compreensão de que o âmbito da cultura é o foco central de interesse; o aumento das iniciativas governamentais relacionadas à temática; os questionamentos acerca da assepsia da sociedade moderna, construída a partir da centralidade e da valorização extrema do trabalho enquanto dimensão fundamental para os seres humanos; e o desenvolvimento de uma forte e crescente “indústria do lazer e do entretenimento”, que já está sendo apontada como uma das mais promissoras fontes de negócios.

Este trabalho teve como proposta avaliar como o grau de maturidade da gestão de pessoas afeta o desempenho nas academias de ginástica no Brasil. Para tanto, utilizou-se o modelo de

maturidade de Curtis, Hefley e Miller (2001;2002) como base para o desenvolvimento do construto Maturidade em Gestão de Pessoas e as teorias de desempenho de Kaplan e Norton (1997, 2004), Rummler e Brache (1994), e teóricos da Visão Baseada em Recursos como base para os construtos de desempenho. Este trabalho está estruturado em cinco capítulos incluindo esta introdução, em que se apresentam o contexto em que se insere o presente trabalho, a questão de pesquisa, os temas pesquisados, a justificativa e os objetivos.

O segundo capítulo, descreve e discute o referencial teórico da pesquisa. No terceiro capítulo abordam-se os aspectos metodológicos do trabalho, como: principais características da população; critérios de seleção da amostra pesquisada; validação do instrumento de coleta de dados; procedimentos estatísticos; o modelo hipotético; e hipótese estudada. No quarto capítulo descrevem-se os resultados obtidos por meio dos instrumentos de pesquisa aplicados. No quinto capítulo formulam-se as conclusões finais do trabalho, assim como as limitações e recomendações para se compor uma agenda complementar sobre os temas estudados.

## **1.1 Justificativa**

O desenvolvimento de uma forte e crescente indústria do lazer e do entretenimento é o aspecto considerado suficientemente relevante para realizar a pesquisa neste ramo de negócios. Tendo em vista que as organizações de lazer abrangem um universo muito extenso de segmentos, optou-se por delimitar a pesquisa em torno das academias de ginástica, que também são consideradas espaços de lazer. Marcelino (2003), corroborando com esse pensamento determina que as academias são espaços específicos de lazer do ponto de vista tanto da organização e do funcionamento quanto da representação de seus frequentadores.

Torna-se importante destacar a relevância do ramo estudado para que se justifique o presente trabalho. Pozzi (1998) revela que as atividades ligadas ao esporte movimentavam no mundo cerca de US\$250 bilhões por ano e, que nos Estados Unidos o setor já superava em termos de PIB os setores automotivo e de corretagem de títulos. De acordo com pesquisa realizada em 2007, pela IHRSA (International Health Racquet and Sportsclub Association), principal entidade do ramo, o Brasil é hoje o sétimo país em número de praticantes de atividades físicas com acompanhamento profissional. No total, há 3,6 milhões de brasileiros praticando atividades físicas.

Nessa mesma pesquisa, no *ranking* que diz respeito ao número de academias o Brasil ficou em terceiro lugar. Na primeira posição, ficaram os Estados Unidos, que, aliás, são recordistas, pois contabilizam 30 mil academias, frequentadas por 43 milhões de pessoas, seguidos dos italianos. Conforme informações retiradas em 2007 do site da Fitness Brasil, o qual reúne uma das maiores comunidades virtuais de profissionais do mundo, o setor das academias ainda não é maduro, conforme indica o histórico do Brasil, mas vem se firmando. Em 1999, havia cerca de 4 mil academias. Atualmente, de acordo com tabela extraída do site da IHRSA, pode-se notar que esse número subiu para 7,35 mil, classificando o Brasil como o maior mercado de academias de ginástica na América Latina.

**Tabela 1**  
**Estatísticas do mercado de academias de ginástica na América Latina**

País	Movimentação financeira do Setor	Total de Academias	Total de Clientes	Percentual da População
Argentina	\$207,900,000	3,150	1,732,500	4.7
Brasil	\$801,150,000	7,350	3,675,000	1.9
Chile	\$37,000,000	420	315,000	2.4
México	\$567,000,000	1,890	1,890,000	2.2

Fonte: Adaptado de *The 2007 IHRSA Global Report on the State of the Health Club Industry*

Conforme Bergallo (2006), em trabalho referenciado na Associação Brasileira de Academias, nos Estados Unidos, na Europa e, mesmo, na Ásia, o mercado observa a evolução de um firme processo de concentração, com a formação de várias redes, que já atingiram dezenas e, mesmo, centenas de unidades, expandindo-se, inclusive para outros países. Muitas dessas redes apresentam faturamento anual superior a US\$100 milhões (US: *Bally, Lifetime, Sports Club Company, Town Sports Intl, Wellbridge* - UK: *David Lloyd, Fitness First, Esporta, Holmes Place, Virgin Active* - Japão: *Central Sports, DIC Renaissance, Konami, Tipness*), tendo algumas ultrapassado um bilhão de dólares de faturamento (*Fitness Holdings Worldwide e Clubcorp*). Os investidores institucionais já estão compondo um *funding* para expansão dessas redes, com capital de risco, e algumas delas já se tornaram públicas, abrindo seu capital nas bolsas de Nova York e Londres. A IHRSA e a SGMA-*Sporting Goods Manufacturers Association* lançaram, recentemente, uma articulada campanha de marketing, denominada "50 million 2010", com a intenção de levar até o ano 2010, 50 milhões de clientes às academias em todo o mundo.

Tendo em vista a importância do ramo em que se realizou a presente pesquisa, é necessário neste momento entender as duas grandes temáticas deste trabalho que se referem a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional.

No atual mercado, em que a demanda de controles sobre as variáveis organizacionais é cada vez mais exigente e a sobrevivência das organizações é definida pelo desempenho, o RH é questionado sobre sua importância como gerador de valor para as organizações. Isso se deve a diversas questões, mas principalmente ao fato de que resultados tangíveis não são tratados como prioridade para gerentes da área. Muitas organizações encaram o RH apenas como um centro de custos, dificultando, assim, o reconhecimento da importância estratégica deste setor.

Tendo em vista o contexto associado ao grande crescimento do setor de lazer e levando-se em consideração as dificuldades tanto para mensurar seus valores intangíveis quanto para implantar práticas com sucesso, os modelos de maturidade surgem como uma opção relevante, já que, de acordo com Silveira (2007), tais modelos fornecem indicadores de desempenho e de ações que possibilitam o planejamento das ações gerenciais, tornando os esforços da gestão mais efetivos, econômicos e controláveis.

Nesse contexto, a gestão de pessoas tem demandado modelos orientados para a mensuração e a efetividade, de modo a aperfeiçoar cada vez mais as práticas de RH, capazes de permitir seu alinhamento às estratégias da empresa. Os modelos de maturidade são preditivos, já que permitem projeções futuras e a quantificação dos níveis de eficácia das ações em gestão de pessoas, além de integrarem essas medidas a práticas adequadas ao determinado grau de evolução da organização.

Um dos mais relevantes modelos de maturidade é o People Capability Maturity Model (P-CMM), que é utilizado para mensurar e classificar as organizações em níveis de maturidade e orientar os processos relativos aos recursos humanos, visando a sua melhoria contínua.

Cada nível do P-CMM incorre em transformações únicas na cultura da organização, ao equipá-la com práticas de atração, desenvolvimento, organização, motivação e retenção do capital humano. Portanto, a metodologia do P-CMM destaca-se como uma alternativa para a demanda atual dos recursos humanos, já que tem por objetivo principal promover a melhoria

continuada dos processos de trabalho de forma integrada com o desenvolvimento das capacidades e habilidades das pessoas.

Espera-se com este trabalho contribuir de forma significativa para o conhecimento acadêmico, ao alinhar um modelo inovador de gestão de pessoas a um setor em clara expansão, por meio de um estudo descritivo e exploratório neste ramo. Ao mesmo tempo em que cresce a importância das organizações de lazer no contexto mundial, no campo da gestão a administração de recursos humanos vem se transformando, e seu novo papel torna-se imprescindível para a eficácia e a obtenção da melhoria do desempenho em qualquer organização. Esta dissertação abre um novo leque para as pesquisas no setor considerando a lacuna existente nas atuais pesquisas acadêmicas em que quase não são encontrados dados sobre a gestão no setor de atividade física.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar como o grau de maturidade da gestão de recursos humanos afeta o desempenho organizacional nas academias de ginástica do Brasil.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Reaplicar e validar do instrumento de pesquisa fundamentado no P-CMM em um ramo de mercado específico e em expansão;
- Aprofundar os estudos sobre o modelo P-CMM realizados por Silveira (2007);
- Identificar as variáveis de desempenho organizacional, na perspectiva de proprietários, gerentes e consultores do ramo.
- Analisar e comparar o grau de maturidade das academias de ginástica tendo como referência as variáveis de desempenho;
- Identificar práticas de recursos humanos adotadas por academias de ginástica do Brasil.
- Avaliar o desempenho organizacional e maturidade em gestão de pessoas em relação ao faturamento

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico que embasa este trabalho compõe-se de três partes:

Na primeira parte, procura-se dar uma visão geral dos RH nas organizações e, depois, mais especificamente, sua contextualização no Brasil.

Na segunda parte, abordam-se estudos mais amplos sobre desempenho organizacional, destacando-se dois modelos ligados à mensuração do desempenho: o modelo Balanced Scorecard (BSC), de Kaplan e Norton (2002); e o das nove dimensões, de Rummler e Brache (1994). A visão baseada em recursos (RBV) também é referenciada, por ser uma abordagem que se relaciona direta e indiretamente com o desempenho organizacional.

Na terceira parte apresentam-se a origem e os tipos de modelos de maturidade de Kohlberg (1969), Humphrey (1997), Haire (1959), Greiner (1972), Abernathy (1976) e Crain (1985). Posteriormente, aborda-se o *People Capability Maturity Model* (P-CMM) de Curtis, Hefley e Miller (2001;2002). Na sequência, é mostrada a estrutura do P-CMM. Por fim, descrevem-se os níveis de maturidade do modelo e suas respectivas áreas de processo.

### **2.1 Visão geral da Administração de Recursos Humanos**

As últimas décadas trouxeram mudanças profundas ao formato da Administração de Recursos Humanos. No formato tradicional, as organizações restringiam a função do RH a uma função meramente administrativa, a qual se centrava no gerenciamento de benefícios e em atividades rotineiras. Porém, esse modelo baseado na separação entre planejamento e execução tornou-se inadequado no momento em que ocorreram mudanças no perfil das forças produtivas em função do desenvolvimento tecnológico e da dinâmica socioeconômica. Essas mudanças pressionaram as empresas a buscar a ampliação do repertório de soluções e a repensar o formato de processo produtivo que se mantinha até aquele momento.

As ocorrências dessa nova dinâmica levaram o RH a ampliar seu foco: de sua função administrativa tradicional para uma função estratégica mais abrangente. Como reflexo dessas mudanças, a tecnologia e a mão-de-obra barata não se revelavam mais suficientes para

promover um posicionamento competitivo sustentável, e as pessoas e suas respectivas competências passaram a ser elementos centrais de diferenciação estratégica.

As práticas de RH passaram a ser enxergadas como criadoras de capacidades organizacionais que geram competitividade. Num contexto de intensa competitividade entre as organizações, são demandadas políticas e práticas de recursos humanos que considerem a intervenção da mão-de-obra no aperfeiçoamento de partes do processo produtivo.

De acordo com Fischer (1998), as mudanças no perfil das forças produtivas, em função do desenvolvimento tecnológico e da dinâmica socioeconômica atuais, requerem que se amplie o repertório de soluções e opções do processo produtivo, necessitando, por isso, de um re-enquadramento das relações de trabalho nas empresas redefinindo os tradicionais padrões de políticas de recursos humanos.

As barreiras a uma maior autonomia da Administração de Recursos Humanos, atividade tradicionalmente compreendida como uma função de apoio às demais áreas das empresas, parecem relacionar-se a sua própria gênese (ALBUQUERQUE, 1987). Apesar do atual reconhecimento do capital humano como fator de vantagem competitiva e da necessidade de sua valorização por meio do gerenciamento pelas empresas, a Administração de Recursos Humanos tem seu surgimento determinado pelas mudanças que tornaram mais complexo o contexto corporativo no final do século XIX.

Logo após a Revolução Industrial, no contexto da intensificação da industrialização em amplitude mundial, surgem os chamados “departamentos de pessoal”, partindo-se do princípio de que os empregados eram fatores de produção e que seus custos deveriam ser administrados como qualquer outro (FISCHER, 1998).

A evolução e a exigência permanente do mercado provocaram a busca de novos conhecimentos sobre o comportamento humano em outras áreas, principalmente na Psicologia, o que marcou a nova fase da Administração de Recursos Humanos. A Escola de Relações Humanas nasce, então, nesse contexto em que experiências, como a de Elton Mayo (1890-1949) ressaltaram a influência de fatores psicológicos e sociais na produtividade.

Nesse cenário, a Administração de Recursos Humanos contentava-se com a condição de ator coadjuvante, funcionando como mero executor de políticas e práticas colocadas pela alta cúpula da organização, atuando como um mantenedor de carreiras profissionais, com foco estreito e voltado para o cumprimento de determinações administrativas relativas ao atendimento de exigências legais, necessidades dos perfis de cargos e gerenciamento de políticas salariais e de incentivo desvinculadas de um plano estratégico.

O modelo tradicional de Administração de Recursos Humanos estava inscrito em uma sociedade que concebia, até a década de 1970, a estabilidade, o enriquecimento, o progresso e uma divisão sexual e social do trabalho bem delimitada. Nesse contexto, a Administração de Recursos Humanos foi relegada a uma condição secundária, com pequena ou nenhuma participação nas preocupações estratégicas das diretorias organizacionais. Portadora de um *status* menor, atuava como mera cumpridora de tarefas administrativas relacionadas ao gerenciamento do pessoal nas empresas.

A partir da década de 1980 mudanças mais significativas nas organizações aparecem com mais destaque, desencadeadas em decorrência do próprio contexto histórico no qual as empresas estavam inseridas. Essas mudanças foram fruto de uma configuração que já se desenvolvia há algumas décadas.

O papel desempenhado pela área de Recursos Humanos nas organizações e as responsabilidades que passou a assumir foram sendo ampliados e modificados até os dias de hoje em particular, no tocante à valorização do capital humano, um elemento que se tornou fundamental à manutenção e perpetuação das organizações, já que passou a ser considerado como um diferencial competitivo no mercado.

Com isso, a Administração de Recursos Humanos começa então a sofrer pressões para assumir um papel mais presente na estratégia da empresa. O foco agora mostra-se cada vez mais centrado na promoção de ambientes de trabalho que envolvam criatividade e aprendizagem, e na adoção de práticas de remuneração mais atuais, objetivando desenvolver carreiras profissionais que perpetuem as organizações em ambientes cada vez mais competitivos (MILKOVICH e BOUDREAU, 2006).

Ressalta-se, portanto, que as necessidades de atuar segundo responsabilidades estratégicas tornam-se um pré-requisito, exigindo dos profissionais de RH habilidades em lidar com impactos do meio externo nas pessoas e nas organizações (ALBUQUERQUE, 1987).

As políticas de Recursos Humanos passam a ser redesenhadas considerando horizontes de tempo mais estendidos e a necessidade de se configurar o perfil do gestor com base no conhecimento multidisciplinar, para se adequar às exigências do ambiente e responder adequadamente a elas. Nesse sentido, as práticas de RH devem considerar, agora, a gestão do capital humano como fator estratégico relevante nesse contexto, já que um bom desempenho inicia-se com a retenção dos talentos corretos, a criação de condições para o crescimento e a ascensão das pessoas na hierarquia organizacional. Devem também fornecer meios de desenvolvimento profissional para os indivíduos e assegurar a longevidade e o sucesso da empresa.

Ivancevich (2008) afirma que o papel da gestão de RH nas organizações vem mudando significativamente desde a década passada, assumindo uma posição mais estratégica e contribuindo para o desempenho e para os resultados das empresas. O autor afirma ainda que a estratégia da empresa deve estar vinculada aos processos de RH, por meio de objetivos organizacionais que exercem impacto na gestão eficaz de pessoas. Portanto, a gestão estratégica de RH requer o alinhamento adequado dos recursos humanos com a estratégia geral da empresa (IVANCEVICH, 2008). Finalmente, no contexto atual, em que os recursos humanos são considerados fonte de vantagem competitiva, a gestão de pessoas passa a assumir um papel estratégico na organização, auxiliando-a na busca pela excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos.

Considerando que a pesquisa será realizada em organizações que atuam no país, torna-se necessário apresentar uma retrospectiva histórica sobre a função da gestão de pessoas, com a finalidade de destacar os diversos enfoques e períodos pelos quais a Administração de Recursos Humanos evoluiu no contexto nacional.

## **2.2 Os setor de Recursos Humanos no Brasil**

O estudo da evolução histórica do setor de Recursos Humanos no Brasil deve considerar o impacto que a história exerce na formação de traços da sua cultura do País. Dessa forma, é

necessário elaborar uma apresentação da história brasileira no que tange à evolução desse campo de estudo da Gestão de Pessoas.

No Brasil-colônia, vigorava o sistema escravista de produção, baseado principalmente na mão-de-obra africana. Este sistema se manteve até a abolição da escravatura e a substituição de boa parte da mão-de-obra negra pela mão-de-obra de imigrantes europeus. A princípio, a relação patrão-imigrante se dava por meio de “parceria”, que obteve pouco êxito, por se configurar muito mais em uma servidão por dívidas intermináveis do que uma relação em que todos se beneficiam.

Marcada pela inexistência de legislação trabalhista, a fase pré-histórica da Administração de Recursos Humanos, definida assim por Albuquerque (1987), ocorreu entre 1900 e 1930. Nessa época, 80% da população brasileira habitava o campo e não havia bases industriais sólidas para que se pudesse falar de Administração de Recursos Humanos (GIL, 2001). Assim, a Administração de Pessoal se restringia a funções auxiliares de execução de atividades relacionadas aos funcionários.

A década de 1930, em que se observam alterações significativas nas relações de trabalho, é marcada principalmente pela criação da CLT. O Estado passa a atuar como interventor na relação empregado-empregador. Nessa época, é criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, com a finalidade de gerenciar os problemas trabalhistas, assim como o Departamento Nacional de Trabalho, cujo intuito era promover medidas de previdência social e melhorar as condições de trabalho (ARAÚJO, 2006). Nesse período, Albuquerque (1987) enfatiza o surgimento da Seção de Pessoal, juntamente com a figura do administrador de pessoal, a fim de atender às exigências trabalhistas. Pode-se dizer que a Administração de Pessoal surgida nesse período era de natureza legal, disciplinadora, punitiva e paternalista (GIL, 2001).

Na fase tecnicista, de 1950 a 1964, ocorre a expansão das indústrias siderúrgica, petrolífera, química e farmacêutica, assim como a implantação da indústria automobilística (GIL 2001). Com essa expansão, surgiram novas oportunidades de emprego e elevou-se o nível de qualificação e de conscientização dos trabalhadores. Foi criado o Departamento de Relações Industriais, encarregado de acompanhar o crescimento do mercado. A partir de 1960, ficou evidente a progressiva aceleração da politização da classe operária, o que permitiu, conforme

Gil (2001), o nascimento de uma Central Sindical, em 1962: o Comando Geral dos Trabalhadores (CGT)

Inserida neste contexto histórico, a Administração de Recursos Humanos avançou no País a partir do “Milagre econômico”. Segundo Messeder (1989, p. 44), “não se pode pensar numa administração de recursos humanos avançada num país onde as relações de trabalho continuam dadas pelo Estado”. Assim, o período entre 1964 e 1978 é marcado pela a entrada no País de capital estrangeiro e pelo aumento da concorrência. Isso provocou a transição da Administração de Pessoal para a Administração de Recursos Humanos. Gil (2001) relata que o quadro histórico pelo qual o País passava demandou das empresas ações mais concretas em relação à administração de seus recursos. Assim, muitas empresas passaram a conferir maior importância a certas áreas de recursos humanos que até então eram pouco consideradas, como Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal e Cargos, Salários e Benefícios (GIL, 2001).

A década de 1980 é descrita por Gil (2001) como aquela em que as empresas iniciaram um processo contínuo de desafios de natureza ambiental e organizacional, como globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico e competitividade. No Brasil, essa época foi marcada pela recessão econômica e pela inflação. Nesse contexto, nem todas as organizações conseguiram se ajustar a esses desafios. Aquelas que sobreviveram passaram por experiência marcantes, como reengenharia, terceirização e *downsizing*, as quais, de certa forma, foram criticadas posteriormente. A área de Recursos Humanos foi bastante afetada na década de 1980. Essa época chegou a ser chamada de “década perdida” pela classe trabalhadora, que também sofreu grandes perdas.

Na década de 1990, a área de Recursos Humanos foi marcada por um rígido enxugamento, devido à recessão econômica. Contudo, muitas empresas inovaram, gerando diferenciais relacionados à estratégia competitiva. Gil (2001) descreve que uma das críticas mais polêmicas à Administração de Recursos Humanos nesta época se referia ao próprio nome da área. O conceito de que as pessoas deveriam ser tratadas como recursos e administradas para se obter o maior rendimento possível começava a ser contestado. Assim, os críticos da época já recomendavam que as pessoas deveriam ser tratadas como parceiras da organização. Desse modo, surgiu a proposta de um novo nome e de uma nova forma de pensar a relação das pessoas na organização: Gestão de Pessoas.

A partir da década de 1990, cada vez mais o papel das pessoas nas organizações passou a ganhar importância. Gil (2001) enfatiza que nunca as empresas dependeram tanto de seus recursos humanos nas organizações. Apesar da proposta de um novo nome e de uma nova forma de pensar os recursos humanos, Araújo (2006) revela que a passagem do conceito de recursos humanos para o de gestão de pessoas ainda não é bem clara. Contudo, ela é inevitável segundo os parâmetros exigidos no mundo moderno. Corroborando com o pensamento de Araújo (2006), Gil (2001) destaca a pesquisa desenvolvida pela Limiar consultoria Organizacional que apontou que metade das empresas pesquisadas alterou suas estruturas para implantar modernos paradigmas da administração. Apesar de algumas organizações reconhecerem o papel estratégico da área de Recursos Humanos, a Gestão de Pessoas constitui ainda uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas empresas (GIL, 2001). No entanto, ela vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para a inovação e a valorização do capital humano como vantagem competitiva.

Finalizada a apresentação relativa à evolução histórica da Administração de Recursos Humanos, passa-se a abordar a segunda parte do marco teórico, relativa a desempenho.

### **2.3 Desempenho organizacional**

As metodologias de avaliação de desempenho sempre estiveram presentes no processo de desenvolvimento da humanidade. Porém, Neely (1999) reforça que a “Revolução da Medição” caracterizou a década de 1990, pois foi marcada pelo intenso desenvolvimento da medição do desempenho como consequência da competição global, o que implicou mudanças das exigências do consumidor e forçou a implementação de novas formas de gestão.

Segundo o referido autor, as formas tradicionais de medição de desempenho voltadas apenas para a perspectiva financeira se revelavam insuficientes. Neely *et al. apud* Carpinetti (2000) reforçam essa idéia ao afirmarem que os indicadores de desempenho interferem no comportamento dentro da organização e, portanto, as pessoas modificam seu comportamento na tentativa de assegurar um resultado positivo da medição, mesmo que isso resulte em inadequados cursos de ação. Com isso, pode-se inferir que os indicadores de desempenho quando bem definidos podem impulsionar a organização em direção aos seus objetivos

estratégicos. Todavia, quando escolhidos de forma errônea podem provocar reações inapropriadas na organização

O processo de mensurar o desempenho organizacional, assim como os outros processos administrativos, deve ser permanente e repetitivo, já que uma das razões mais importantes dessa medição é monitorar o progresso da empresa. Outra finalidade importante da medição do desempenho é que ela possibilita que a empresa se prepare para enfrentar as mudanças ambientais, principalmente ao que se refere à competitividade e à criação de valor para o cliente.

Guimarães (1998) defende que o desempenho organizacional faz parte de um processo maior de gestão organizacional, na medida em que, por intermédio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos, aplicados nos diversos níveis da organização, permite a ela rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, visando à correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização. Ainda de acordo com o autor, é por meio da gestão de desempenho que a organização consegue reciclar-se e sobreviver em ambientes dinâmicos e turbulentos.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o que não é medido não pode ser gerenciado e que o sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Assim, a organização que deseja sobreviver e prosperar deve utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

A informação é a chave para desempenhar o gerenciamento e os aperfeiçoamentos e para obter um bom desempenho organizacional (FITZ-ENZ, 2001). Segundo o autor, é responsabilidade da direção das empresas combinar pessoas com informações, em uma base de dados — organizacionais, relacionais e humanos — que revele a real situação da empresa em termos de sua força de trabalho. Assim, os dados organizacionais mostram o que a organização possui, ao passo que os dados relacionais revelam o que as pessoas externas — clientes, concorrentes e outros investidores — precisam ou querem da organização. Já os dados humanos revelam como as pessoas estão agindo em suas buscas para encaminhar a organização na direção de seus objetivos.

Tendo em vista este contexto, a Gestão de Recursos Humanos mostra-se como uma das áreas fundamentais para um efetivo desempenho organizacional. Cada vez mais as pesquisas tem relacionado as práticas de recursos humanos com os resultados organizacionais. Autores como Schuler e Jackson (1997), asseguram que nas empresas que fazem uso eficaz das melhores práticas de recursos humanos - gestão de desempenho e gestão de carreira, entre outras é comum encontrar melhores resultados de produtividade, qualidade dos produtos e serviços oferecidos, e não apenas resultados ligados ao desempenho econômico-financeiro.

Huselid, Jackson e Schuler (1997) afirmam que a abordagem estratégica de Recursos Humanos envolve o desenho e a implementação de um conjunto de políticas e práticas consistentes que garantam que o capital humano da organização (conhecimentos, habilidades e capacidades) possa contribuir para o alcance de metas organizacionais. Para isso, os autores explicam que a efetividade da gestão de pessoas na organização deve ser mensurada a partir da consideração de resultados relacionados às finanças corporativas e ao nível de produtividade dos empregados, utilizando indicadores de capacidades técnicas e estratégicas de recursos humanos, capacidades de gerenciamento de recursos humanos e volumes de vendas e crescimento empresarial.

Fitz-Enz (2001) afirma que a abordagem de avaliação do desempenho organizacional em recursos humanos utilizada atualmente considera a mensuração do valor do capital humano. O autor ressalta que alguns métodos têm sido propostos para se chegar ao valor do capital humano como: a) a previsão dos rendimentos futuros da empresa, que seriam trazidos a valor presente e alocados aos recursos humanos conforme sua contribuição relativa; b) cálculo do custo de oportunidade, isto é, o custo de empregar alguém em uma determinada atividade em vez de empregar em outra; c) cálculo da estimativa do tempo de permanência de uma pessoa na empresa; d) cálculo do tempo em que um empregado ocuparia cada nível e função, e a atribuição de um valor monetário a essas posições; e e) cálculo da qualidade das novas contratações e da satisfação dos supervisores de contratação.

Ulrich (1997), em estudo conduzido com diversas organizações, identificou uma série de indicadores de mensuração do impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional, os quais estão relacionados a: condições de custo; percentual e taxas envolvendo o recrutamento, a seleção e a alocação de pessoal; treinamento e desenvolvimento de pessoal; desempenho dos sistemas de manutenção de pessoal (salários, benefícios e reconhecimento);

condições de saúde e segurança no trabalho e relações de trabalho internas e externas (grupos de representação de empregados, sindicatos, etc.).

Assis (2005) apresenta categorias de indicadores que auxiliam a mensuração de como a empresa organiza e movimenta sua força de trabalho, investe e obtém retorno deste investimento e assegura o nível de eficiência e eficácia dos seus processos, dos seus programas e de suas operações relacionados à área de Recursos Humanos. Assim, propõe:

a) *Indicadores demográficos* - agrupam os indicadores que auxiliam a compreensão de aspectos quantitativos da força de trabalho de uma organização, envolvendo a quantidade de recursos humanos, na forma de empregados — que possuem relação de emprego — e não-empregados — terceiros, autônomos, estagiários, cooperados e afins.

b) *Indicadores financeiros* - agrupam aqueles indicadores expressos em dinheiro, estejam eles medindo aspectos pontuais de um processo ou de um programa — como o custo *per capita* com saúde —, estejam eles mensurando o impacto ou o reflexo de um conjunto mais amplo de ações — como o retorno do investimento em folha de pagamento.

c) *Indicadores operacionais, de desempenho ou de processos* - agrupam os indicadores que auxiliam a compreensão do nível de eficiência e de eficácia de determinados processos ligados à gestão de recursos humanos, tais como quantidade (relativa e absoluta), qualidade, tempo e satisfação do cliente interno, a partir de indicadores ligados pontualmente a certos processos ou ações.

d) *Indicadores de gestão do clima organizacional e balanço social* - agrupam aqueles indicadores relacionados à caracterização do ambiente de trabalho e da responsabilidade social da organização.

Kamoche (1996) comenta que a competitividade de uma organização e a eficiência com a qual suas ações são conduzidas representam a medida de sua capacidade de unir recursos humanos em torno de objetivos estratégicos. Portanto, não somente uma questão medir o efeito do desempenho humano; é necessário também manter a empresa em uma posição vantajosa no mercado. Quando utilizam o capital humano mais eficazmente, os empregados aumentam suas contribuições no que diz respeito aos objetivos da empresa. Dessa forma, o

capital humano pode ser vinculado ao valor agregado econômico, à estrutura de custos e à produtividade e à rentabilidade da empresa, a partir de indicadores quantitativos e qualitativos de desempenho da organização.

Em geral, as metodologias de avaliação do desempenho se dividem em duas, cada qual com seu objetivo específico: as metodologias que buscam uma perspectiva mais macro; e aquelas que buscam uma perspectiva mais micro. Nesse contexto, serão apresentadas a seguir metodologias que possuam uma abordagem mais macro não restritas apenas a um setor, pois é esse justamente o foco deste trabalho. Assim, os modelos de desempenho organizacional selecionados foram: modelo Balanced Scorecard (BSC), de Kaplan e Norton (2002); e o modelo de Rummler e Barche (1994).

### **2.3.1 O método Balanced Scorecard**

O método Balanced Scorecard (BSC) é definido pelos autores como uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997 p. 24). De acordo com os autores, o BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas que são divididos em quatro perspectivas:

a) Perspectiva financeira – indica se a implementação, execução e a estratégia de uma empresa estão contribuindo adequadamente para a melhoria dos resultados financeiros. Kaplan e Norton (1997) definem três temas estratégicos para esta perspectiva: crescimento e *mix* de receita; redução de custos/melhoria da produtividade; e utilização dos ativos/estratégia de investimento. O Quadro 1 apresenta as três estratégias genéricas e os três temas financeiros a partir dos objetivos financeiros propostos pelos autores.

**Quadro 1**  
**Estratégias da Unidade de Negócios e temas estratégicos**

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	-Aumento da taxa de vendas por segmento - Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	- Receita/Funcionário	-Investimento (percentual de vendas) - PeD (percentual de vendas)
	Sustentação	- Fatia de Clientes e contas-alvo - Vendas cruzadas - Percentual de receitas gerado por novas aplicações - Lucratividade por clientes e linhas de produtos	- Custos versus Custos dos concorrentes - Taxas de redução de Custos - Despesas indiretas (Percentual de vendas)	-Índices de capital de Giro (ciclo de caixa a caixa) - ROCE por categoria-chave de ativo -Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	-Lucratividade por clientes e linhas de produtos - Percentual de Clientes não lucrativos	-Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	-Retorno - Rendimento

Fonte: Kaplan e Norton, 1997 p. 55

Os autores consideram que os ciclos de vida das empresas se dividem em três: fase da colheita; fase da sustentação; e fase do crescimento.

A fase do crescimento se refere aos estágios iniciais do ciclo de vida em que o objetivo financeiro global gira em torno do aumento nos percentuais de vendas e participação de mercado para regiões, mercados e clientes selecionados.

A fase de sustentação é caracterizada por objetivos financeiros relacionados à lucratividade. A ênfase é nas medidas financeiras tradicionais, como retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta.

Na fase da colheita, os objetivos financeiros enfatizam o fluxo de caixa. Quaisquer investimentos deverão ter retorno financeiro certo e imediato (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 52).

Em relação aos temas estratégicos, têm-se como medidas mais comuns: aumento e *Mix* de receita, em que se consideram os percentuais de vendas e a participação de mercado para regiões; mercados e clientes selecionados; redução de custo e melhoria de produtividade que indicam quatro fatores centrais que devem ser observados, ou seja, o aumento de produtividade da receita, redução dos custos unitários, melhoria do mix de canais e redução das despesas operacionais.

Em resumo, os ativos x estratégia de Investimento, como pode ser visto no Quadro 1, correspondem a medidas como retorno sobre o capital empregado, retorno sobre o investimento e valor econômico agregado enfim, “medidas globais de resultado do sucesso de estratégias financeiras destinadas a aumentar receita, reduzir custos e aumentar a utilização do ativo”(Kaplan e Norton, 1997, p. 61).

b) Perspectiva dos clientes – traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda organização (Kaplan e Norton, 1997, p. 68). Assim como na perspectiva financeira, os autores propõem um rol de medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes e mais comuns a todos os tipos de empresas: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes. Os autores enfatizam que essas medidas de resultados representam metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimento de produtos e serviços das empresas.

c) Perspectiva dos processos internos da empresa – os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas são identificados. Os autores recomendam que seja definida uma cadeia de valor completa dos processos internos, iniciando-se com o processo inovação ou seja, identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades.

Os processos principais desta perspectiva são: inovações, operações e serviço pós-venda. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que uma das evoluções recentes foi a incorporação do processo de inovação como um componente vital da perspectiva dos processos internos. O processo de inovação ressalta a importância de identificar as características dos segmentos de mercado que a empresa deseja atender para que, posteriormente, desenvolva serviços e produtos adequados a este segmento. Em relação aos processos operacionais, as empresas

devem identificar as características de custo, qualidade, tempo e desempenho que lhes permitam oferecer produtos e serviços competitivos de qualidade superior à de seus clientes atuais. Por fim, o processo de serviços pós-venda permite que as empresas ofereçam pontos importantes de serviço após a entrega do produto ou da prestação do serviço ao cliente.

d) Perspectiva de aprendizado e crescimento – desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. É importante destacar que o objetivo desta perspectiva é identificar os vetores de resultados excelentes nas três perspectivas anteriores, pois oferecem o suporte necessário para tal. As três categorias principais desta perspectiva são: capacidades dos funcionários; capacidades dos sistemas de informação; e motivação, *empowerment* e alinhamento. A categoria funcionários se subdivide em três medidas essenciais: satisfação; retenção; e produtividade de funcionários.

As capacidades dos sistemas de informação se referem às informações necessárias sobre clientes, processos internos e consequências financeiras das decisões para que os funcionários desempenhem suas funções com eficácia. A respeito da motivação, do *empowerment* e do alinhamento, uma adequada política de comunicação só é eficaz quando os funcionários estão motivados a agir a favor dos objetivos da empresa e têm liberdade para decidir e agir.

Apresentadas as quatro perspectivas que sustentam o modelo, os autores afirmam que o BSC pode ser “a pedra angular” do sistema gerencial de uma organização. Para que isso aconteça, os seguintes processos chave devem estar alinhados:

- Esclarecimento e atualização da estratégia;
- Comunicação da estratégia a toda organização;
- Alinhamento das metas de departamentos e indivíduos à estratégia;
- Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas;
- Associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais;
- Alinhamento das revisões estratégicas operacionais;
- Obtenção de feedback para fins de conhecimento e aperfeiçoamento.

Em resumo, Kaplan e Norton, 2004 explicam que:

“o mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, acionistas e comunidades.” (Kaplan e Norton, 2004 p. 14)

### **2.3.2 Modelo das nove dimensões, de Rummler e Brache (1994)**

Rummler e Brache (1994) definem organização como um sistema em que o gerenciamento visa à obtenção de resultados consistentes e de alto nível. Processos de medição de desempenho que possibilitem o monitoramento, o controle e o aperfeiçoamento do sistema são essenciais para a gestão desses resultados. Primeiramente, os autores propõem a existência de duas dimensões de desempenho que quando combinadas resultam no desempenho global da organização: nível de desempenho; e necessidade de desempenho. Rummler e Brache (1994) relacionam o nível de desempenho com a amplitude da ação. Ou seja, os autores propõem três níveis para a identificação dos processos/atividades:

a) Nível da organização - identificam-se os processos e suas ligações dentro e fora da empresa, por meio de um mapa de relacionamentos criado pelos autores. Assim, identificam-se os macroprocessos e suas relações na organização.

b) Nível de processos - os objetivos, os projetos e o gerenciamento dos processos são as três variáveis utilizadas para detalhar em nível departamental os macroprocessos. Para identificar as áreas envolvidas em cada processo, os autores propõem a utilização de fluxogramas.

c) Nível do trabalho/executor - os autores ressaltam a importância dos funcionários na realização dos processos. Envolve as variáveis para a execução de determinado processo. Assim, o detalhamento dos processos por meio de objetivos claros e de projetos bem definidos determina a orientação da força de trabalho para execuções eficientes.

A segunda dimensão definida pelos autores - a necessidade de desempenho – relaciona-se ao escopo da ação, que também se divide em três aspectos: objetivos (especificação de padrões); projeto (definição da estrutura) e gerenciamento (garantia do alcance dos objetivos). Assim,

para os autores, passam a existir nove variáveis possíveis de desempenho a partir da combinação dos fatores de cada dimensão como mostra o Quadro 2:

**Quadro 2**  
**Nível de desempenho x Necessidade de desempenho**

	Necessidades de desempenho		
Níveis de desempenho	Objetivo	Projeto	Gerenciamento
<b>Nível da Organização</b>	Objetivos da organização	Projeto da organização	Gerenciamento da organização
<b>Nível de processo</b>	Objetivos do processo	Projeto do processo	Gerenciamento do processo
<b>Nível de trabalho/executor</b>	Objetivos do trabalho/executor	Projeto do trabalho/executor	Gerenciamento do trabalho/executor

Fonte: Rummler e Brache (1994, p. 24)

Ainda Rummler e Brache (1994) asseguram que as medidas adequadas de desempenho em uma organização propiciam fundamentos consistentes para: comunicar aos colaboradores as expectativas de desempenho; saber o que está acontecendo na organização em sua área de atuação; identificar deficiências de desempenho que poderiam ser eliminadas e revistas; fornecer feedback aos colaboradores sobre o desempenho real e o planejado; identificar o desempenho que deve ser recompensado; e tomar decisões fundamentadas.

Tendo apresentado modelos que se referem diretamente ao desempenho, o próximo tópico abordará a visão baseada em recursos (RBV), uma teoria que pode ser relacionada ao desempenho.

### **2.3.3 Visão baseada em recursos (RBV)**

No final da década de 1980 surgiram diversos estudos empíricos (Schmalensee, 1995; Cubbin e Geroski (*apud* Hill e Deeds, 1996); Hansen e Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991) apontando que a influência das características das empresas sobre suas rentabilidades relativas é muito mais significativa do que a influência do mercado a que essas empresas pertencem (CARNEIRO *et al.*,1997).

A visão baseada em recursos (RBV) é definida por Fahy (2000) como uma teoria que auxilia a identificação da escolha de um conjunto de recursos exclusivos associados a competências e

habilidades que permitam o alcance de vantagem competitiva sustentável. Duas perspectivas diferenciadas devem ser destacadas a partir deste conceito: a singularidade dos recursos necessários e a sustentabilidade da vantagem competitiva.

Barney (1991) associa recursos a vantagens, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento presentes na organização. Por sua vez, Wernerfelt (1984) explica que os recursos podem ser diferenciados: em tangíveis e intangíveis. Os tangíveis são definidos como aqueles recursos visíveis, que podem ser quantificados. Os recursos intangíveis podem ser classificados como mais poderosos, já que a maioria das vantagens competitivas decorre deles, os quais são caracterizados por não serem visíveis por exemplo, cultura organizacional, competências, processos, e conhecimento.

Segundo McEvily (2000), o conhecimento organizacional é um dos componentes das competências que diferem uma organização, pois ele é percebido como fonte principal para obtenção de retornos acima da média. Ainda segundo a autora, um desempenho superior é consequência do conhecimento organizacional único da empresa sobre como organizar as atividades produtivas, transformar recursos físicos e combiná-los em necessidades específicas dos clientes.

A RBV foi compreendida, de acordo com Carneiro *et al.* (1997), durante algum tempo, como ferramenta estratégica voltada apenas para o interior da empresa. Entretanto, os autores afirmam que ela não pode ser entendida como uma “caixa hermética de recursos”, já que podem-se explicar desempenhos distintos entre empresas da mesma indústria, conforme Porter (1986), expostas aos mesmos índices de rentabilidade e estratégias genéricas. Os autores afirmam que o ambiente externo determina o valor que cada recurso oferece à vantagem competitiva. Dessa forma, se o ambiente competitivo muda, os recursos também podem mudar.

Nesse sentido, a RBV é uma teoria que relaciona vantagem competitiva com a busca pela melhoria do desempenho. Pode ser considerada como um grande guarda-chuva, em que o desempenho se encontra inserido juntamente com outras variáveis. Nesse sentido, a busca pela exclusividade e pelo desenvolvimento de mecanismos de isolamento – por exemplo, dificuldades de imitação e complexidade dos recursos pode influir diretamente no desempenho, que é o objeto de estudo deste trabalho.

Diante da abordagem teórica apresentada dos recursos humanos e do desempenho organizacional, seguem-se uma breve explicação sobre a origem dos modelos de maturidade, e, posteriormente, o detalhamento sobre o funcionamento deste modelo criado por Curtis, Hefley e Miller (2001;2002).

## **2.4 Origem dos modelos de maturidade baseados em níveis evolutivos**

A idéia de modelos baseados em níveis ou estágios evolutivos tem suas raízes nas perspectivas da “evolução das espécies” e da “seleção natural”, criadas por Darwin. Essas perspectivas sustentavam que os organismos vivos se desenvolveriam na natureza respeitando estágios que os levariam a uma evolução estrutural, promovendo melhorias estruturais, a fim de adaptá-los e torná-los mais aptos para sobreviver. Paralelamente, a maturidade nas organizações se refere aos estados evolutivos dos processos gerenciais a serem alcançados pela empresa, a partir de um processo orientado, que almeja atingir um estágio final ideal ou promover uma busca continuada pela melhoria e eficácia (SILVEIRA, 2007).

A abordagem de Lawrence Kohlberg (1969) foi uma das primeiras que se referiam aos modelos de estágios evolutivos. De acordo com Crain (1985), a teoria dos estágios morais, criada no final da década de 1960, deu-se no campo do comportamento organizacional. Defendia que existiam três níveis de maturidade moral: o pré-convencional; o convencional; e o pós-convencional. Kohlberg (1969) ensinava que as normas são gradativamente internalizadas pelos indivíduos de acordo com o nível de maturidade moral em que se encontram.

Vários modelos e abordagens surgiram e foram influenciados após a criação do modelo de Kohlberg (1969), tais como Haire (1959), Greiner (1972) e Abernathy (1976). Apesar de cada um desses modelos possuir suas próprias individualidades, todos identificam e agrupam certas características que levam a classificar as organizações em diferentes números de estágios de maturidade.

Nesta mesma linha de raciocínio, no início da década de 1980, surge o Capability Maturity Model (CMM), desenvolvido a partir do quadro de referência criado por Watts Humphrey (1995), o qual mostrava que as organizações deveriam eliminar problemas de implementação

em uma ordem específica caso elas quisessem criar um contexto que oferecesse base para a melhoria contínua. A criação do quadro de referência de maturidade em processos tinha o propósito de guiar as organizações por uma série de transformações culturais, cada qual dando suporte para processos mais maduros e sofisticados (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2001; 2002).

O quadro de referência de Humphrey (1995) se disseminou no mundo organizacional. Em 1986 o Departamento de Defesa dos Estados Unidos requisitou aos pesquisadores do Instituto de Engenharia de Software (SEI) da Carnegie-Mellon University que desenvolvessem uma metodologia segura que permitisse avaliar as capacidades de seus prestadores de serviço na área de desenvolvimento de software. Por meio de avaliações de processos de softwares, workshops e revisões extensas, o SEI adequou o quadro de referência de maturidade em processos ao que foi chamado de Capability Maturity Model (CMM).

No início dos anos de 1990, o CMM passou a ser usado pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos. Em 1994, de acordo com Flowe (1994), citado por Curtis, Hefley e Miller (2001;2002), a Força Aérea dos Estados Unidos determinou que organizações classificadas como maduras a partir deste modelo tinham mais credibilidade para cumprir seus compromissos contratuais. Desse modo, empresas que necessitavam de concorrer por licitações no ramo da aviação passaram a adotar o CMM, e isso, de certa forma, estimulou outras empresas também a optarem por esse sistema. Boeing, Ericsson, Lockheed Martin, Motorola, Tata Consultancy Services, Telecordia Technologies e Texas Instruments são alguns exemplos citados por Curtis *et al.* (2001; 2002) de empresas que adotaram o CMM.

Apesar de o CMM ter sido criado para a área de desenvolvimento de software, sua proposta oferece respostas para organizações das mais diversas áreas, pois os processos organizacionais são normalmente difusos e não seguem fluxos fixos, mas sim fluxos de informação. É importante ressaltar que, assim como fornece recursos para avaliar e verificar se os processos essenciais da organização respondem de forma esperada por meio da classificação do nível de maturidade, ao mesmo tempo, o CMM possui uma rigorosa metodologia para o controle da evolução desses processos.

A partir desse quadro, vários modelos de maturidade com a lógica do CMM foram criados, dentre eles o People Capability Maturity Model (P-CMM), por Bill Curtis, Willian Hefley e

Sally Miller, em 1995, com o intuito de avaliar e orientar as melhores práticas e de gerir e desenvolver os recursos humanos nas organizações.

#### **2.4.1 O People Capability Maturity Model**

O People Capability Maturity Model (P-CMM) é um roteiro para a implementação de práticas de trabalho que melhoram continuamente a capacidade da força de trabalho da organização. Partindo do princípio de que as organizações não conseguem implementar todas as “melhores práticas” em um dia, o P-CMM propõe a divisão destas em estágios. Cada nível do P-CMM promove transformações peculiares na cultura da organização, equipando-as com práticas mais concisas de atração, desenvolvimento, organização, motivação e retenção da mão-de-obra. Esta ferramenta estabelece um sistema integrado de práticas de trabalho que amadurece e, ao mesmo tempo, alinha os objetivos da organização com a performance e com a necessidade de mudança.

O P-CMM, primeiramente publicado em 1995, orientou com sucesso a implementação de programas dos colaboradores de empresas como Boeing, Ericsson, Lockheed Martin, Novo Nordisk IT A/S, e TaTa Consultancy and Services. Apesar de ter sido desenvolvido primeiramente para empresas de tecnologia, com o ajuste apropriado, pôde ser utilizado em qualquer ramo de negócios.

O objetivo principal do P-CMM é melhorar a capacidade da força de trabalho da organização, entendida aqui como o nível de conhecimento, experiência e habilidades de processo disponível para desenvolver as atividades organizacionais.

No intuito de mensurar e melhorar a capacidade, o modelo recomenda que a força de trabalho deve ser dividida por competências na maioria das organizações. Cada grupo que compõe parte da força de trabalho representa uma integração única de conhecimento, habilidades e experiência adquirida por meio da formação ou da prática. Prahalad e Hamel (1990) explicam que as organizações procuram, estrategicamente, desenhar sua força de trabalho incluindo uma grande diversidade de competências requeridas para atuar em determinado segmento de negócios. Cada uma dessas competências pode ser caracterizada por sua capacidade, ou seja: perfil de conhecimento, experiência e disponibilidade de habilidades disponíveis para a organização.

O P-CMM descreve um caminho de evolução contínua da melhoria, que passa de um grau de práticas inconsistentes a um grau maduro de práticas para a melhoria contínua da capacidade da força de trabalho. A filosofia implícita do P-CMM pode ser resumida em dez princípios:

- 1º) Em organizações maduras, a capacidade da força de trabalho está diretamente associada à performance do negócio.
- 2º) A capacidade da força de trabalho é uma vantagem competitiva e estratégica;
- 3º) A capacidade da força de trabalho deve ser definida de acordo com os objetivos estratégicos da organização.
- 3º) Trabalhos de conhecimento intenso trocam o foco do trabalho para as competências;
- 5º) A capacidade pode ser medida e melhorada em níveis múltiplos, incluindo níveis individuais, de grupos de trabalho, de competências da força de trabalho e, finalmente da organização.
- 6º) Organizações deveriam investir na melhoria da capacidade da competência da sua força de trabalho que é fundamental para suas competências centrais (*core competence*) como negócio.
- 7º) As operações do negócio determinam a capacidade da força de trabalho.
- 8º) A melhoria da capacidade da força de trabalho pode ser perseguida como um processo composto por práticas e procedimentos testados.
- 9º) A organização é responsável por prover oportunidades de melhoria enquanto os indivíduos são responsáveis por tirar proveito delas.
- 10º) Sabendo-se que as configurações organizacionais e a tecnologia evoluem rapidamente, as organizações devem desenvolver continuamente práticas e competências da força de trabalho.

O People Capability Maturity Model (P-CMM) é um roteiro para a implementação de práticas de desenvolvimento contínuo da capacidade da força de trabalho das organizações. Tais práticas são sugeridas por meio de estágios que propõem mudanças na cultura da organização, provocando, assim, o amadurecimento da empresa, que cresce de acordo com o alinhamento dos Recursos Humanos aos objetivos e desempenho da organização.

Como todos os Capability Maturity Models (CMMs), o P-CMM consiste em cinco estágios de evolução, que envolvem a mão-de-obra e os processos da organização. A cada estágio de maturidade, um novo conjunto de práticas é sugerido, o que promove um nível maior de sofisticação a partir da mão-de-obra da empresa. A forma de evolução é diferente em cada

estágio e requer capacidades já estabelecidas nos níveis anteriores. Ao se concentrar no conjunto de práticas sugeridas e trabalhar energicamente para instalá-las, as organizações podem, além de melhorar a capacidade da força de trabalho, ter benefícios no logo prazo tanto em competitividade quanto em desempenho.

Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002) definem capacidade da força de trabalho como o grau de conhecimentos, habilidades e habilidades de processos disponíveis para o desempenho das atividades organizacionais. Com o intuito de aperfeiçoar essa capacidade, os trabalhadores devem ser divididos por área de competências, adquiridas por meio de educação especializada ou de experiência prática.

A fim de obter melhor compreensão do modelo, descreve-se no próximo item a estrutura mais detalhada do P-CMM.

#### **2.4.2 A arquitetura do P-CMM**

Esta parte do trabalho descreve a estrutura do modelo, os níveis de maturidade, as áreas de processo e seus respectivos objetivos e práticas de cada uma dessas áreas. Em primeiro lugar, para se entender o modelo, precisa-se compreender o que Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002) consideram como capacidade organizacional: o nível de conhecimento, habilidades e capacidade de seguir e manter processos da força de trabalho além da habilidade desta para a melhoria do desempenho do negócio.

A capacidade organizacional contribui para o desempenho e para o alcance dos objetivos da organização. Apesar de não ser um componente estrutural do P-CMM, a capacidade da força de trabalho é indicada pelo grau de maturidade que em a organização se encontra. Em resumo, os componentes do P-CMM são: graus de maturidade, áreas de processo, metas e práticas. A seguir, descreve-se cada um desses componentes:

a) Graus de maturidade - O P-CMM é composto de cinco níveis de maturidade e cada um destes níveis é um patamar evolutivo bem definido que estabelece e institucionaliza o grau de capacidade de melhoria da força de trabalho. Esses níveis são compostos por várias áreas de processo, que contêm determinados objetivos a serem realizados.

b) Áreas de processo - Podem ser consideradas como um conjunto de práticas correlacionadas que quando desempenhadas coletivamente, atendem a determinados objetivos, que contribuem para o ganho de capacidade da força de trabalho e para o alcance de níveis de maturidade. As áreas de processo contemplam tanto as capacidades que devem ser institucionalizadas para se atingir um grau de maturidade quanto as práticas que a organização deverá implementar para melhorar a capacidade da força de trabalho. Cada área de processo é composta por uma breve descrição de sua natureza, dos objetivos a serem alcançados e das práticas a serem desenvolvidas.

c) Metas - Cada área de processo possui de três a cinco metas direcionadas aos objetivos projetados. Essas metas são os elementos que a organização deverá satisfazer ao estabelecer as práticas da força de trabalho em uma área de processo. Elas se referem apenas a uma única área de processo e direcionam as características particulares que descrevem o que deve ser implementado para satisfazer a proposta da área de processo. Além disso, as metas das áreas de processo resumem o estado daquela área de processo, o que foi implementado e institucionalizado efetivamente.

As metas também revelam quantitativamente a capacidade da força de trabalho e o grau de institucionalização em que a organização se encontra no momento. Dessa forma, quando todas as metas de todas as áreas de processo são atingidas, a organização terá concluído um nível de maturidade e, conseqüentemente, estabelecido um novo nível de capacidade da força de trabalho. Assim, o caminho para se atingir um novo nível de gerenciamento das capacidades da força de trabalho é indicado pelo conjunto de metas associadas em cada área de processo. As metas fazem parte dos componentes estruturais do modelo, pois são consideradas essenciais no que se refere ao alcance da melhoria de processo para cada uma das áreas de processo.

d) Práticas - Cada área de processo é descrita a partir das práticas que contribuem para atingir as metas. As práticas, quando exercidas em conjunto, cumprem as metas da área de processo; ou seja, podem ser consideradas como um subprocesso de uma área de processo que contribui para o alcance das metas. As práticas da força de trabalho em cada uma das áreas de processo geram um guia de gerenciamento e desenvolvimento.

As práticas são consideradas como componentes almejados do modelo. São assim consideradas pois quando a organização está alcançando uma série de metas, estes descrevem quais práticas a organização deve implementar. O termo *prática* é usado no P-CMM para referir-se a um padrão, ou seja, processos definidos de gerenciamento. Tais processos devem ser definidos entre os vários níveis organizacionais, variando os graus de formalidade, dependendo da prática e do nível de maturidade em que a organização se encontra.

Cada prática descreve uma atividade que é considerada importante para se atingir determinada meta. Além de descrever atividades esperadas que resultarão no alcance das metas, as práticas apresentam os elementos da infraestrutura e das práticas da força de trabalho que mais contribuem para a efetiva implementação e institucionalização de cada área de processo. Nesse sentido, as práticas em cada uma das áreas de processo são organizadas para mapear as implementações e institucionalizações do estado esperado e descrito pelas metas, permitindo as organizações se prepararem. Por fim, as práticas de implementação e institucionalização asseguram que o trabalho das áreas de processo em relação à capacidade organizacional seja efetivo, rotineiro e durável.

- Práticas de implementação

Em cada área de processo, as práticas de implementação estão reunidas no grupo chamado “Práticas desempenhadas” em que cada uma das áreas de processo descreve as práticas que deveriam ser implementadas para se atingir as metas da área de processo.

- Práticas de institucionalização

As práticas de institucionalização são aquelas que auxiliam a institucionalização das práticas de implementação na cultura da organização, mantendo-as efetivas, rotineiras e duráveis. Quando vistas como um todo, essas práticas formam a base da institucionalização da implementação das práticas. São divididas em quatro categorias:

– Compromisso e habilidade de desempenho – define as ações que a organização deve tomar para se assegurar de que as atividades que constituem a área de processo serão duráveis.

– Habilidade para o desempenho – descreve as condições prévias que devem existir na unidade ou na organização para que as práticas sejam implementadas de forma competente.

– Medição e análise – define os indicadores quantitativos das práticas e analisa essas medidas.

– Verificação da implementação – descreve os passos que asseguram que as atividades sejam desempenhadas de acordo com as políticas e procedimentos estabelecidos.

Os componentes estruturais do P-CMM estão ilustrados na Figura 1:

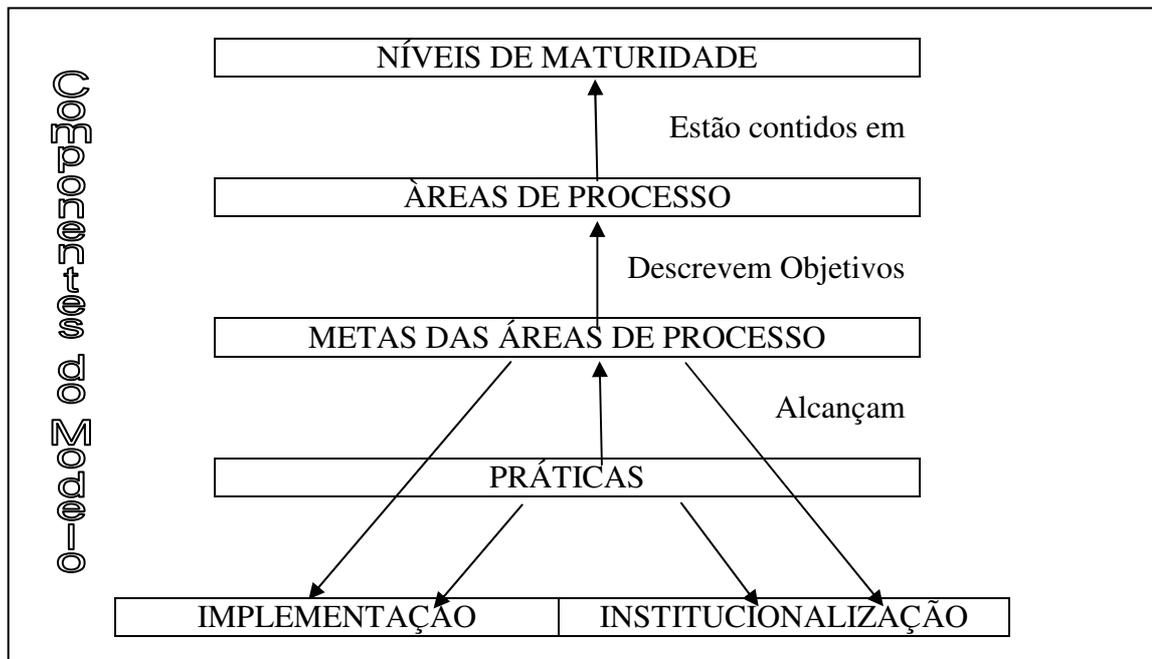


FIGURA 1 – Componentes estruturais do P-CMM

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

### 2.4.3 Os níveis de maturidade e as áreas de processo do People Capability Maturity Model

Cada nível de maturidade do P-CMM, com a exceção do nível inicial, é composto de três a sete áreas de processo. Cada área de processo aponta para um conjunto de práticas relacionadas que, quando desempenhadas coletivamente, permitem alcançar objetivos considerados importantes para a melhoria da capacidade da força de trabalho, como

provimento de pessoal, remuneração ou desenvolvimento de grupos de trabalho. Cada área de processo relativa a determinado grau de maturidade cria um sistema de interligação de processos que transforma a capacidade da organização em gerenciar a força de trabalho.

No total, existem 22 áreas de processo nos cinco níveis de maturidade do P-CMM. Cada uma define um conjunto de metas que representa o estado atingido por uma organização. As áreas de processo são relevantes pois identificam quais capacidades devem ser institucionalizadas e apontam as práticas que a organização deve implementar para elevar a capacidade de sua força de trabalho.

Cada nível é composto por um conjunto de áreas de processo com exceção do nível 1, já que não existe neste estágio áreas de processo. O Quadro 3 descreve os cinco estágios propostos pelo P-CMM e as respectivas áreas de processo:

**Quadro 3**  
**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	1. Provimento de pessoal
					2. Comunicação e coordenação
					3. Ambiente de trabalho
					4. Gestão do desempenho
					5. Treinamento e desenvolvimento
					6. Remuneração

### Quadro 3

#### Níveis de maturidade e áreas de processo do P-CMM

(Conclusão)

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.	1. Análise de competências
					2. Planejamento da força de trabalho
					3. Desenvolvimento de competências
					4. Desenvolvimento de carreiras
					5. Práticas baseadas em competências
					6. Desenvolvimento de grupos de trabalho
					7. Cultura participativa
Nível 4	Previsível	Gerenciamento das capacidades organizacionais	Práticas mensuradas	Integração das competências no trabalho e gerenciamento quantitativo do desempenho.	1. Integração de competências
					2. Grupos de trabalho autônomos
					3. Ativos baseados em competências
					4. Gestão quantitativa do desempenho
					5. Gestão da capacidade organizacional
					6. 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	1. Melhoria contínua da capacidade
					2. Alinhamento do desempenho organizacional
					3. Inovação contínua da força de trabalho

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

O Quadro 3 mostra que as áreas de processo no P-CMM são específicas para cada grau de maturidade. Por outro lado, algumas áreas de processo perpassam os graus de maturidade, o que favorece a evolução de determinadas práticas da força de trabalho, à medida que se eleva

o grau de maturidade. Por exemplo, as práticas de treinamento e desenvolvimento que são estabelecidas no nível 2 de maturidade, são transformadas em práticas de desenvolvimento das competências no nível 3. Existem quatro áreas de processo que cruzam a cadeia dos níveis de maturidade do P-CMM:

- Desenvolvimento da capacidade individual
- Construção de grupos de trabalho e cultura
- Motivação e gerenciamento da performance
- Alinhamento da força de trabalho

A estrutura conceitual do P-CMM é uma matriz que alinha as áreas primárias de processo ao gerenciamento da força de trabalho e às transformações organizacionais associadas a cada nível de maturidade. As áreas que fazem essa ligação possuem objetivos específicos para cada um dos níveis de maturidade que se encontram. Dessa maneira, o grau de maturidade proporciona mudanças significativas, na medida em que a organização domina essas áreas de ligação. A mudança cultural alcançada em cada nível de maturidade é conectada às transformações das práticas da força de trabalho da organização e serve também para dar suporte aos objetivos do próximo nível. O Quadro 4 mostra as áreas de processo que cruzam a cadeia dos níveis de maturidade:

**Quadro 4**  
**Áreas de processo de ligação, segundo o nível de maturidade**

(Continua)

Nível de Maturidade	Áreas de processo de ligação			
	Desenvolvimento da Capacidade Individual	Construção de Grupos de Trabalho e Cultura	Motivação e Gerenciamento da Performance	Alinhamento da Força de Trabalho
<b>5</b> <b>Otimizado</b>	Melhoria contínua da capacidade		Alinhamento do desempenho organizacional	Inovação contínua da força de trabalho
<b>4</b> <b>Previsível</b>	Ativos baseados na competência Orientação e aconselhamento	Integração das competências Grupos autônomos de trabalho	Gestão quantitativa do desempenho	Gerenciamento da capacidade organizacional

#### Quadro 4 – Áreas de processo de ligação, segundo o nível de maturidade

(Conclusão)

<p style="text-align: center;"><b>3</b> <b>Definido</b></p>	<p style="text-align: center;">Desenvolvimento das competências Análise das competências</p>	<p style="text-align: center;">Desenvolvimento de grupos de trabalho Cultura participativa</p>	<p style="text-align: center;">Práticas baseadas em competências Desenvolvimento de carreiras</p>	<p style="text-align: center;">Planejamento da força de trabalho</p>
<p style="text-align: center;"><b>2</b> <b>Gerenciado</b></p>	<p style="text-align: center;">Treinamento e desenvolvimento</p>	<p style="text-align: center;">Comunicação e coordenação</p>	<p style="text-align: center;">Remuneração Gerenciamento da performance Ambiente de trabalho</p>	<p style="text-align: center;">Provimento de pessoal</p>

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

Com a finalidade de não retroceder nos estágios de maturidade e avançar permanentemente, as práticas devem ser institucionalizadas. Para tanto, são organizadas em quatro etapas: compromisso com a performance; habilidade para a performance; medição e análise; e verificação da implementação.

A primeira etapa descreve as ações que a organização deve tomar no sentido de assegurar-se de que as atividades que constituem determinada área de processo estão bem estabelecidas e irão durar.

A segunda etapa se refere às pré-condições que existem na organização para que se implementem as práticas de forma competente.

A terceira etapa menciona a medição e análise dos dados no sentido de determinar a efetividade do que está sendo implementado.

A quarta etapa cita os passos que as atividades devem ser executadas alinhando-as às políticas e procedimentos previamente estabelecidos.

Como citado no Quadro 3, o P-CMM possui cinco níveis de maturidade, cada qual formado por áreas de processo. Num total de 22 áreas de processo, cada uma destas áreas é dividida em três partes:

- a) Descrição sucinta da área de processo em que são apresentados os objetivos da área e seus procedimentos básicos envolvidos.
- b) Objetivos propostos para cada área de processo.
- c) Práticas a serem estabelecidas para que se alcancem os objetivos propostos de cada área de processo.

Esses níveis podem ser caracterizados da seguinte forma, de acordo com Curtis, Hefley e Miller (2001;2002):

- **Nível 1 – Inicial**

Neste nível de maturidade não existem áreas de processo, as organizações são consideradas imaturas e têm dificuldade em reter indivíduos talentosos. Os processos são frequentemente caóticos e inconsistentes, tendo em vista que são reinventados a cada novo projeto. Quatro defasagens fundamentais são encontradas neste estágio de maturidade: falta de práticas bem definidas; deslocamento de responsabilidade; práticas ritualísticas (e não processos); força de trabalho não envolvida emocionalmente.

Geralmente, os gerentes e supervisores de organizações situadas em níveis baixos de maturidade, são mal preparados para desempenhar suas responsabilidades. Os formatos dos treinamentos não são planejados, e, quando acontecem, são direcionados para cobrir apenas algumas deficiências ou exigências da legislação. Nesse sentido, os gerentes são despreparados para conduzir projetos. Isso, somado a baixa confiabilidade dos dados, dificulta imensamente a estimativa das reais necessidades para se concluí-los. A perda de controle dos prazos, o aumento de custos e o comprometimento da qualidade surgem como conseqüências da falta de informações seguras.

Outro ponto a ser destacado é que as organizações de baixa maturidade consideram que a habilidade de gerenciamento é inata ou adquirida na observação dos outros gerentes. Desse modo, gerentes com práticas inconsistentes reproduzirão este modelo nos futuros gerentes. A capacidade de gerenciar deveria ser definida como uma competência, assim como outras habilidades que são requeridas pelas organizações. O P-CMM pressupõe que os gerentes e administradores sejam inteiramente responsáveis pelas práticas mais básicas da força de trabalho e sua performance por meio de indicadores tangíveis.

Como as responsabilidades dos gerentes e administradores não são claramente definidas nas organizações imaturas, inconsistências ocorrem a todo o momento. Conseqüentemente, a forma como as pessoas são tratadas depende fortemente da formação pessoal, de experiências passadas e das habilidades individuais de administrar ou liderar. Vários estudos têm mostrado que uma das maiores causas de pedidos de demissão está ligada com a relação entre o funcionário e o gerente ou o supervisor.

Gerentes e administradores em organizações imaturas raramente compartilham a mesma visão sobre as responsabilidades fundamentais do gerenciamento. Eles acreditam que gerenciar tem a ver com produzir resultados, e não com desenvolver pessoas que produzem resultados. Nesse sentido, as atividades e os processos realizados pelos funcionários são relegados a segundo plano. Em decorrência dessa atitude, as atividades ligadas aos funcionários, como desenvolvimento de performance ou recrutamento e seleção, ficam comprometidas, por serem realizadas sem uma preparação adequada.

Nas organizações com baixo nível de maturidade, grande parte da força de trabalho realiza práticas com pequena ou nenhuma análise de seus impactos. Nesse sentido, campanhas de recrutamento, treinamentos e recompensas salariais são realizadas mais como “rituais da vida organizacional” do que como processos que foram desenhados para atingir resultados específicos e mensuráveis.

Quando as organizações falham em desenvolver sua força de trabalho, funcionários que desejam trilhar uma carreira acabam por seguir uma agenda própria. Baixa performance e alto *turnover* são características típicas de organizações que oferecem limitados incentivos financeiros ou de carreira com o intuito de que estes se alinhem aos objetivos da organização. Quando o indivíduo percebe que suas aspirações, desejos em relação à carreira não serão atingidos, sua fidelidade fica ameaçada.

Nesse contexto de alto *turnover*, a capacidade da força de trabalho fica comprometida, limitando a capacidade da organização de melhorar a própria performance. O primeiro passo para a mudança é fazer com que os gerentes assumam a responsabilidade pela capacidade de desenvolver seus subordinados.

Uma premissa fundamental do P-CMM é que uma prática não pode ser aperfeiçoada quando não se repete. Como nas organizações de baixa maturidade as práticas se repetem apenas esporadicamente, dificilmente elas podem ser melhoradas. O primeiro passo para que essas organizações avancem para um grau de maturidade mais elevado é focar-se nas barreiras que impedem que as práticas se repitam e, a partir de então, removê-las.

- **Nível 2 – Gerenciado**

No segundo nível de maturidade, as organizações devem estabelecer uma base para que os processos comuns da empresa possam ser desenvolvidos. Depois de implementar várias práticas avançadas, a gerência deve se preocupar em instituir um clima de estabilidade para desempenhar um trabalho mais profissional, procurando evitar, assim, tarefas realizadas na última hora.

Neste nível, os gerentes devem estar capacitados a assumir as atividades de trabalho como responsabilidade de alta prioridade e estar comprometidos com o desenvolvimento e a performance de todos aqueles envolvidos em sua área. Assim, recrutamento, gestão de desempenho, provisão de recursos, desenvolvimento de habilidades e tomadas de decisão sobre remuneração e benefícios são as práticas em que os gerentes devem mais se concentrar. Problemas com sobrecarga de trabalho, objetivos mal delineados, falta de conhecimento ou habilidades relevantes, comunicação ineficiente e moral baixa são característicos deste nível e prejudicam fortemente o desempenho da execução das atividades.

O objetivo primário no nível 2 de maturidade é preparar as pessoas para reproduzirem as práticas que tiveram sucesso anteriormente, permitindo que os gerentes consigam cumprir com seus compromissos e estabeleçam suas prioridades. A redução da rotatividade de pessoal é um dos primeiros benefícios que a organização experimenta ao implementar as práticas do P-CMM. Os indivíduos começam a perceber um ambiente mais racional e, conseqüentemente, se sentem mais motivados, já que a organização passa a ser um veículo pelo qual podem alcançar seus objetivos, especialmente aqueles relacionados à carreira.

As áreas de processo do Nível Gerenciado estão voltadas para o estabelecimento de práticas fundamentais que possibilitem o desenvolvimento contínuo da capacidade da força de trabalho. Esse alicerce de práticas é inicialmente constituído de unidades que estimulam a

disciplina para gerenciar pessoas e promover um clima de envolvimento e dedicação associado aos recursos adequados. Nesse sentido, pessoas qualificadas são recrutadas e selecionadas, e assumem determinados objetivos dentro unidade em que serão alocadas. Metas de performance são estabelecidas e revistas periodicamente, com o intuito de aumentar o comprometimento. Assim, a remuneração é articulada estrategicamente e ajustada periodicamente. As áreas de processo do nível de maturidade 2 são:

- a) Provimento de Pessoal
- b) Comunicação e Coordenação
- c) Ambiente de Trabalho
- d) Gerenciamento da Performance
- e) Treinamento e Desenvolvimento
- f) Remuneração

#### **a) Provimento de pessoal**

A proposta deste processo é estabelecer uma formalização para que o trabalho seja ajustado aos recursos da unidade e os indivíduos qualificados sejam recrutados, selecionados e alocados de acordo com suas atribuições. Este é um processo considerado primário já que as decisões relacionadas ao provimento de pessoal influenciam diretamente o desempenho. Todas as outras práticas criadas para a melhoria da capacidade da força de trabalho, para serem implementadas, necessitam de talentos adequados. São poucos os processos organizacionais capazes de demonstrar seus benefícios reais e potenciais sendo executados muitas vezes de forma inconsistente.

Esta área relaciona os processos ligados ao equilíbrio da carga de trabalho com recursos disponíveis, recrutamento, seleção, contratações e demissões e realocação de funcionários em novos cargos. O procedimento de associar metas de trabalho com recursos disponíveis inicia-se com a análise da proposta do trabalho, a fim de determinar as habilidades necessárias para realizá-lo. Assim, essas negociações entre as partes envolvidas na realização do trabalho são documentadas com a finalidade de serem utilizadas posteriormente. Do mesmo modo, as demissões geradas por baixa performance ou por insatisfação do próprio funcionário são documentadas e analisadas para tomar as devidas providências e ações corretivas.

## **b) Comunicação e coordenação**

Esta área tem por propósito estabelecer uma comunicação oportuna e assegurar que a força de trabalho tenha habilidades para compartilhar as informações e coordenar suas atividades eficientemente. Constitui a base inicial para o desenvolvimento e empoderamento dos grupos de trabalho, criando uma cultura de “compartilhamento aberto de informações” em toda organização. Assim, aumentar o fluxo de informações implica a promoção de uma cultura participativa e de grupos autogerenciáveis, o que exige uma boa comunicação interpessoal e um bom gerenciamento de habilidades, a fim de desenvolver trabalhos de alto nível.

Estabelecer uma comunicação eficiente inicia-se com o compartilhamento dos valores da organização, suas políticas, práticas e todas as informações importantes para a força de trabalho. Somado a isso, as comunicações de cima para baixo, a de baixo para cima e a lateral devem ser estimuladas, com a adesão da opinião de cada indivíduo. É importante ressaltar que, no intuito de reforçar a importância de uma comunicação aberta, a organização deve criar procedimentos formais que estimulem e resolvam atritos ou problemas.

## **c) Ambiente de trabalho**

A proposta desta área consiste em estabelecer e manter condições favoráveis de trabalho e em fornecer os recursos necessários para permitir que os indivíduos e os grupos de trabalho realizem suas tarefas eficientemente, evitando distrações desnecessárias. Nesse sentido, esta área tem como foco o gerenciamento dos recursos necessários para se realizar as tarefas e o policiamento das condições físicas em que o trabalho é realizado.

Instituir um ambiente de trabalho eficiente inicia-se com o levantamento dos recursos necessários para se desempenhar o trabalho tanto individual quanto do grupo. É importante ressaltar que os recursos requisitados estejam disponíveis nos prazos combinados e que as melhorias indispensáveis para a efetividade das tarefas sejam priorizadas. Condições ambientais que possam ameaçar a saúde ou a segurança no trabalho precisam ser monitoradas ou, se possível, eliminadas. As distrações também devem ser minimizadas já que interrupções contínuas são consideradas um atraso no que se refere à eficiência.

#### **d) Gerenciamento da performance**

Esta área tem por finalidade estabelecer os objetivos relacionados ao trabalho acordado entre o indivíduo, a empresa e o grupo de trabalho, de modo que, o desempenho individual e tudo o que se relacione a este desempenho possa ser medido. Ainda nesta área, a performance relacionada com os objetivos propostos deve ser continuamente discutida e melhorada.

O foco central do gerenciamento da performance é a discussão contínua do desempenho, a fim de identificar formas de melhorá-lo. Esta discussão contínua não se deve restringir apenas ao indivíduo, e sim abrir os leques para tudo que contribua para melhoria desse desempenho. A discussão da performance só é possível em um contexto de objetivos mensuráveis e é vital para alinhar as decisões sobre ajustes dos benefícios, planejamento de desenvolvimento individual, provimento de pessoal, promoções e outras atividades ligadas à força de trabalho.

O processo de gerenciar a performance inicia-se pela definição de objetivos mensuráveis por meio da colaboração do grupo de trabalho. Dessa forma, passam a constituir um quadro de referência, no qual cada indivíduo determina os objetivos mensuráveis de performance individual, com base em suas responsabilidades, os quais devem ser revisados periodicamente.

Os responsáveis por dar e receber *feedback* sobre a performance devem estar continuamente em contato, já que as duas partes são fundamentais à melhoria do desempenho. Quando surgirem problemas, estes devem ser documentados e debatidos. Se mesmo assim, a performance permanecer insatisfatória, um plano de ação deverá ser desenvolvido e aplicado. Do mesmo modo, a performance acima do esperado deve ser reconhecida e recompensada. Para tanto, deve-se desenvolver uma estratégia de reconhecimento e premiação, a qual deve ser transmitida a todos aqueles que compõem o quadro funcional da empresa. É fundamental que as premiações sejam reconhecidas publicamente, a fim de reforçar as habilidades ou comportamentos valorizados pela organização.

#### **e) Treinamento e desenvolvimento**

Esta área tem dois objetivos: assegurar que todos os indivíduos tenham habilidades requeridas para executar suas tarefas e atribuições; e certificar-se de que são fornecidas oportunidades de desenvolvimento relevantes.

Assim, o foco central do treinamento e desenvolvimento está na eliminação da distância entre as atuais habilidades dos indivíduos e aquelas requeridas para executar suas atribuições. Habilidades críticas são aquelas que, se não são desempenhadas efetivamente, podem prejudicar a performance da organização. Portanto, treinamentos relacionados a essas habilidades críticas são necessários e identificados para cada indivíduo. Assim que a distância entre as habilidades atuais dos indivíduos e as requeridas é eliminada, novos objetivos de desenvolvimento são delineados. É importante enfatizar que as discussões relacionadas ao desenvolvimento devem ser regulares e ter o objetivo de assegurar que a organizações prezam pelo desenvolvimento profissional de cada indivíduo.

#### **f) Remuneração**

A finalidade da remuneração é prover todos os indivíduos de remuneração e benefícios com base em suas contribuições, e valor à organização. Remuneração representa a única área que deve ser coordenada de forma centralizada, a fim de criar um senso de justiça na organização. O sistema de remuneração deve também se desenvolvido para motivar e premiar as habilidades e os comportamentos que a organização considera como vitais para seu desenvolvimento.

A remuneração estratégica deve ser desenvolvida com base na filosofia e métodos da organização devendo ser periodicamente revista, considerando-se as condições mais atuais do negócio e, principalmente, a opinião dos indivíduos. Qualquer ajuste na remuneração que afete o indivíduo deve ser imediatamente comunicado e sempre deve ser comparado com o mercado externo.

- **Nível 3 – Definido**

No nível 3, as organizações identificam as melhores práticas e as integram num processo comum. Assim que as pessoas conseguem desempenhar suas tarefas no nível 2, a organização passa a ter a capacidade de identificar as práticas mais relevantes para a melhoria do trabalho, as quais são documentadas e repassadas por meio de treinamento para toda a organização. Com isso, a organização identifica o conhecimento e as habilidades que sustentam as competências da força de trabalho necessárias à realização das atividades do negócio desenvolvendo planos estratégicos e promovendo oportunidades de desenvolvimento tanto individual como para o grupo.

As competências são desenhadas com base em uma metodologia cuja intenção é de estabelecer o processo do trabalho, o qual torna um elemento do planejamento estratégico da empresa, já que os processos baseados em competência descrevem o funcionamento da organização em si, propiciando o desenvolvimento de uma cultura de reforço da importância das competências, de forma a desenvolvê-las e recompensá-las. Como consequência, os trabalhadores passam a compartilhar as responsabilidades para desenvolver níveis mais elevados de capacitação das competências de trabalho na organização. O foco principal das organizações no nível três é:

- entender e gerenciar as competências centrais necessárias para que se alinhe a missão da organização;
- planejar e desenvolver pessoas que assumam posições chave nos negócios;
- incentivar todos os trabalhadores na melhoria contínua de habilidades e competências;
- dar suporte a cada indivíduo no desenvolvimento de sua carreira e
- motivar os indivíduos ao aperfeiçoamento do conhecimento.

Com o intuito de utilizar os talentos de forma efetiva, uma cultura participativa deve ser estabelecida principalmente no processo decisório. As áreas de processo no grau de maturidade 3 são:

- a) Análise de Competências
- b) Planejamento da Força de Trabalho
- c) Desenvolvimento da Competência

- d) Desenvolvimento de Carreiras
- e) Práticas Baseadas em Competências
- f) Desenvolvimento de Grupos de Trabalho
- g) Cultura participativa

#### **a) Análise das competências**

A proposta da análise das competências é identificar o conhecimento, as habilidades e as habilidades de processos necessárias para desempenhar as atividades da organização de forma a serem desenvolvidas e utilizadas como base das práticas da força de trabalho.

Prahalad e Hamel (1990) descrevem que a combinação da tecnologia e das habilidades de produção formam as competências centrais da organização e que estas criam produtos e serviços que proporcionam vantagem competitiva no mercado. Assim, para sustentar e manter as competências centrais de um negócio, são necessários diferentes tipos de conhecimento, habilidades e capacidade de seguir e manter processos. Nesse sentido, cada forma de conhecimento, de habilidades e de capacidade de seguir e manter processos constitui a competência da força de trabalho, a qual está diretamente ligada às atividades desempenhadas pela organização, que, por sua vez, dão suporte às competências centrais do negócio.

O primeiro passo desta área de processo é analisar as atividades da organização, a fim de identificar as competências da força de trabalho necessárias (conhecimento, habilidades e capacidade para seguir e manter processo), a sua realização. Essas competências devem ser periodicamente revistas e ajustadas de acordo com as mudanças nas atividades da organização. Mudanças em produtos, serviços, processos ou tecnologias devem ser antecipadas e analisadas para que se determinem os ajustes futuros necessários à demanda das competências da força de trabalho. As informações sobre as competências individuais relevantes para a carreira ou para o trabalho devem ser coletadas, registradas e atualizadas. Com isso, cria-se um guia de planejamento estratégico das competências da força de trabalho, a partir da coleta, descrição e atualização das competências individuais que servirão de base para o aprimoramento das atividades centrais do negócio.

As descrições das competências e informações deveriam ser utilizadas desde o primeiro nível de performance das atividades da força de trabalho descritas como provimento de pessoal,

comunicação e coordenação, ambiente de trabalho, gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração, análise de competências e as próximas áreas de processos. Os indivíduos deverão ter acesso às descrições das competências da força de trabalho, com o objetivo de promover o planejamento e desenvolvimento da própria carreira e atividades subsequentes.

### **b) Planejamento da força de trabalho**

Esta área de processo tem como objetivo alinhar as atividades da força de trabalho com as atuais e futuras necessidades do negócio tanto organizacionais quanto da unidade em que trabalham. O P-CMM parte do princípio de que o planejamento da força de trabalho inclui alianças, parcerias, aquisições, contratações independentes e tudo que for necessário para assegurar que os componentes requeridos para se desempenhar as atividades do negócio estejam presentes. Outro ponto importante que deve ser desenvolvido é a conscientização dos membros da empresa sobre a função que desempenham e a contribuição desta para o funcionamento do negócio.

Como parte do planejamento das atividades da força de trabalho, as unidades determinam os objetivos específicos que denotam as necessidades da própria unidade e que, ao mesmo tempo, contribuem para os objetivos estratégicos da organização.

### **c) Desenvolvimento de competências**

As competências da força de trabalho são identificadas na análise das competências. As necessidades identificadas no planejamento das competências sustentam a fundação para o “Programa Organizacional de Desenvolvimento de Competências”. As atividades de desenvolvimento são criadas para aumentar o grau de conhecimento, as habilidades e capacidade de seguir e manter processos de acordo com as competências atuais e futuras determinadas pela organização.

Nesta área de processo, os indivíduos têm condições de definir seus objetivos e identificar oportunidades de desenvolvimento em uma ou mais competências da força de trabalho. Para tanto, a organização deve manter padrões de qualidade de treinamento e atividades de desenvolvimento oferecidas constantemente para os indivíduos. Além disso, treinamentos

graduais e oportunidades de desenvolvimento devem ser criados para sustentar o desenvolvimento em cada uma das competências organizacionais definidas.

A organização utiliza a experiência acumulada em sua força de trabalho como um recurso para desenvolver capacidades adicionais em cada uma das competências da força de trabalho. Dessa forma, os indivíduos mais experientes se tornam mentores de outros indivíduos ou grupos. Forma-se, assim, uma “comunidade de competências”, composta por indivíduos que dividem e praticam competências da força de trabalho. Esse conceito de comunidade de competências é baseado no conceito de comunidades de prática criado por Wenger (1998), Wenger (2000) e Brown (2000).

#### **d) Desenvolvimento de carreiras**

As atividades do desenvolvimento de carreiras são desenhadas para auxiliar os indivíduos a perceberem a organização como um veículo para atingir as aspirações pessoais de carreira. A organização deve criar mecanismos que associem a melhoria da capacidade do indivíduo na competência escolhida por ele ao valor que ele agrega à organização. Oportunidades graduais de carreira e critérios de promoção são definidos para estimular o crescimento das competências da força de trabalho.

Assim, as promoções e as oportunidades graduais de carreira devem ser periodicamente revistas e avaliadas para determinar se os indivíduos estão aptos a recebê-las. A partir do planejamento pessoal de desenvolvimento, o indivíduo tem condições de identificar as promoções e oportunidades de carreira e segui-las por meio de treinamentos, aconselhamentos e outros mecanismos criados pela empresa.

#### **e) Práticas baseadas em competências**

As práticas definidas por meio das atividades das áreas de processo do nível 2 – Gerenciado precisam ser novamente ajustadas para dar suporte ao objetivo de desenvolver as competências da organização. As atividades da forças de trabalho que primeiramente eram focadas nos trabalhos de cada uma das unidades devem ser re-orientadas para se ajustarem ao planejamento estratégico da organização. Como resultado dessa re-orientação, a performance

das atividades deverão se tornar mais consistentes entre todas as unidades de trabalho da empresa.

Tanto a organização quanto suas unidades ajustam as práticas de recrutamento a fim de satisfazer as necessidades das competências da força de trabalho identificadas no planejamento estratégico. A organização passa a trabalhar com potenciais candidatos qualificados no intuito de melhorar o grau de conhecimento, habilidades e capacidade de seguir e manter processos. As decisões sobre Provisão de Pessoal passam a ser baseadas nas competências relevantes que envolvem tanto uma nova posição quanto como futuras posições.

Enquanto as unidades de negócio desenvolvem seus objetivos com base nas contribuições de desenvolvimento de longo prazo para as competências da força de trabalho, os indivíduos incorporam o desenvolvimento de competências em seus objetivos de desempenho.

As estratégias e práticas de remuneração devem ser estruturadas para motivar o desenvolvimento das competências da força de trabalho. Portanto, parte dos ajustes na remuneração deve ser baseada no desenvolvimento e na aplicação das competências da força de trabalho.

#### **f) Desenvolvimento de grupos de trabalho**

De acordo com o P-CMM, “grupos de trabalho” referem-se ao conjunto de pessoas que trabalham juntas em tarefas altamente interdependentes para se alcançar objetivos compartilhados. Um grupo de trabalho é representado por um indivíduo responsável, envolvido no gerenciamento das atividades rotineiras, o qual analisa o trabalho entre as unidades ou mapeia unidades que tenham trabalho inter-relacionado para determinar as tarefas que devem ser realizadas por duas ou mais unidades. A partir de então, a organização define os métodos e os procedimentos para os grupos de trabalho que deverão ser utilizadas como padrão para as atividades que se repetem nos grupos.

Os membros dos grupos de trabalho deverão trabalhar em conjunto com o objetivo de coordenar as atividades dependentes e assegurar um fluxo de informação adequado. Além disso, devem focar no desenvolvimento das habilidades e na efetividade do grupo de trabalho.

O indivíduo responsável deve assegurar que o grupo de trabalho desenvolva objetivos de performance documentados e que esses objetivos sejam acessíveis a cada um dos membros do grupo.

#### **g) Cultura participativa**

O estabelecimento de uma comunicação aberta e associada às práticas de comunicação e coordenação do nível gerenciado cria o suporte para o desenvolvimento de uma cultura de participação. A cultura participativa estimula um ambiente em que os profissionais competentes se sintam completamente seguros para exercer suas capacidades. Este ambiente de participação assegura um bom fluxo de informação na organização e de participação dos indivíduos no processo decisório, o que gera maior grau de comprometimento entre os indivíduos e a empresa.

Para se estabelecer uma cultura participativa, primeiramente, deve-se prover os indivíduos e os grupos de trabalho com informações sobre a performance da unidade de negócio e da organização e associá-las à contribuição individual para o sucesso do negócio. A estrutura dos processos de tomada de decisão deve ser analisada por toda a organização. Posteriormente as decisões devem ser delegadas a um setor apropriado que equilibra as competências, a coordenação e a velocidade. Uma vez que as decisões são tomadas pelos indivíduos apropriados, elas devem ser sustentadas pelos demais na organização principalmente, por aqueles que têm seu trabalho, ou seu ambiente de trabalho, afetado diretamente. Finalizando, nessa área de processo, os indivíduos ou grupos de trabalho utilizam processos previamente definidos para tomar decisões e resolver conflitos e disputas.

- **Nível 4 – Previsível**

Neste nível, o foco consiste em integrar as competências centrais às operações do negócio. Deve-se considerar a efetividade na gestão da força de trabalho por meio da mensuração. Neste ponto, a organização está apta a prever a capacitação necessária para executar determinado trabalho, porque tanto consegue quantificar sua capacidade de trabalho quanto seus processos podem responder a determinada demanda de projeto. Em cada unidade ou grupo de trabalho o desempenho de cada processo pode ser medido de forma a estabelecer bases para que se procurem ações corretivas no momento desejado.

Essas bases se assemelham aos métodos utilizados no programa de Seis sigmas de qualidade total e são bem utilizadas no nível 4. Além disso, essas bases também podem ser empregadas para planejar e definir metas de melhoria nos processos com base em competências mais críticos. Com isso, a organização pode avaliar o impacto das práticas e processos da força de trabalho na capacidade dos processos com base em competências e planejar ações de mudança antecipadamente.

O gerenciamento quantitativo implementado neste nível promove uma acuidade maior no processo de tomada de decisões estratégicas e favorece também a delegação de detalhes operacionais para todos aqueles que estão nos níveis organizacionais mais baixos. As áreas de processos no grau 4 de maturidade são:

- a) Integração das Competências
- b) Grupos Autônomos de Trabalho
- c) Ativos Baseados em Competências
- d) Gestão Quantitativa do Desempenho
- e) Gestão da Capacidade Organizacional
- f) Orientação e Aconselhamento

#### **a) Integração das competências**

A proposta desta área é melhorar a eficiência e a agilidade do trabalho interdependente, integrando as habilidades de processos de diferentes competências de trabalho. No nível previsível, indivíduos com diferentes competências trabalham associados, utilizando processos únicos, integrados ou multidisciplinares, ao invés de trabalharem separadamente usando processos independentes. Processos baseados na integração de competências são importantes na formação de times criativos, já que eles aceleram os processos decisórios de criações além de identificarem e corrigirem problemas gerados a partir desses processos específicos. Nesse sentido, essa área incentiva a flexibilidade no desenvolvimento de procedimentos de trabalho, evitando problemas de fluxos de trabalho isolados e sem função.

Finalmente, a integração de competências baseia-se na análise do trabalho, com o objetivo de identificar as oportunidades de integração de processos desenvolvidos por diferentes grupos

de trabalho. A integração dos processos com base nas competências deve ser definida, e situações de trabalho melhoradas com esses processos. Os indivíduos envolvidos em trabalhos multidisciplinares são preparados para esta atividade e as práticas e as atividades da força de trabalho como provimento de pessoal, gerenciamento da performance e remuneração, são ajustadas para estimularem o trabalho multidisciplinar, utilizando processos integrados com base na competência.

#### **b) Grupos autônomos de trabalho**

Um grupo autônomo de trabalho pode ser definido como aquele que possui uma autonomia considerável para gerenciar seu próprio trabalho e definir determinadas práticas da força de trabalho para serem realizadas. Wellins (1991) define grupos autônomos de trabalho como aqueles responsáveis pela realização de todo o processo de trabalho. No P-CMM, os grupos autônomos de trabalho são definidos como aqueles que possuem autonomia para determinar como seus objetivos serão alcançados e como algumas de suas práticas internas da força de trabalho serão realizados.

O termo *time* tem sido utilizado na literatura para descrever variadas estruturas e atribuições de grupos de trabalho. Katzenbach e Smith (1993) o descreveu como um grupo pequeno formado por poucas pessoas com habilidades complementares e que estão comprometidas com um objetivo comum, com resultados de performance, e uma abordagem de suporte mútuo. No P-CMM não existe a distinção entre *time* e grupos de trabalho.

Grupos autônomos de trabalho podem ser: unidade de negócio; componentes de uma unidade de negócio ou indivíduos que trabalham para unidades de negócio diferentes. A formação desses grupos inicia-se com a preparação de membros dos grupos de trabalho para agirem de forma independente, o que envolve a delegação de responsabilidades e autoridade. Para que os grupos autônomos de trabalho tenham sucesso, o ambiente de trabalho deve ser ajustado para dar suporte ao seu desenvolvimento. Assim, seus membros passam a aceitar o aumento da responsabilidade pela performance das práticas da força de trabalho, bem como do recrutamento, seleção, gerenciamento da performance, treinamento, desenvolvimento e atividades de remuneração que são essenciais para a estrutura e o bom funcionamento dos grupos autônomos de trabalho.

### **c) Ativos baseados em competências**

Os ativos baseados em competências associam conhecimento, experiência e artifícios desenvolvidos nos processos com base nas competências da organização. Os ativos baseados em competências constituem um conjunto de informações, que é preparado em um formato padrão, e fica disponível para o uso de todos. No nível 4 de maturidade, o conceito de competência da força de trabalho é expandido e passa a incluir, além dos conhecimentos, habilidades, habilidades de processo individuais e em grupo, recursos que podem ser reutilizados por outros membros da comunidade de competências. Dessa forma, esta área de processo inclui muitos dos conceitos discutidos previamente nas outras áreas como gerenciamento do conhecimento, organizações de aprendizagem ou reciclagem de componentes de produtos.

Ativos baseados em competências demandam o incentivo dos indivíduos e dos grupos de trabalho pela organização, a fim de se obter e compartilhar informações e artifícios desenvolvidos nos processos baseados em competências. Em segundo lugar, grupos de informações são organizados para formar os ativos baseados em competências que, por sua vez, são integrados nos processos baseados em competências, e utilizados para a melhoria do desempenho das atividades do negócio. Os ativos baseados em competência também são incorporados pelas atividades de desenvolvimento e de acompanhamento da competência. Por fim, as práticas e atividades da força de trabalho são constantemente ajustadas para encorajar o desenvolvimento e uso dos recursos baseados em competência.

### **d) Gestão quantitativa do desempenho**

No nível 4 de maturidade, a organização aperfeiçoa o gerenciamento da performance, iniciando pela parte mais importante dos processos com base em competências: o gerenciamento da análise dos dados da performance. As práticas da gestão quantitativa do desempenho devem ser tão consistentes como as práticas dos Seis sigmas, que procura instaurar uma disciplina de análises de processos quantitativos alinhados ao gerenciamento do negócio. Tendo em vista que nem todo negócio precisa de um gerenciamento quantitativo apurado, as organizações que necessitam de um controle maior de processos que gere resultados, deveriam buscar os benefícios desta área de processo.

Resultados tangíveis e mensuráveis passam a ser definidos e estabelecidos para as unidades de negócio. Posteriormente são transmitidos e alinhados aos indivíduos e aos grupos de trabalho. Dessa forma, os indivíduos e os grupos de trabalho estabelecem seus próprios objetivos mensuráveis e definem quais processos com base em competência mais contribuirão para o alcance destes. O empenho com o trabalho passa a ser estimado e planejado, usando-se as bases geradas a partir dos processos de performance desenvolvidas anteriormente.

A estratégia do gerenciamento quantitativo da performance é desenvolvida para identificar, medir e analisar o desempenho dos processos com base em competências que mais contribuem para se alcançar os objetivos organizacionais e da unidade de negócio. Assim os dados e as informações sobre a performance são coletados com este objetivo. Nesse sentido, ações corretivas podem ser efetuadas, e esses dados e informações sobre a performance podem ser usadas para futuras previsões, mudanças e ajustes.

#### **e) Gestão da capacidade organizacional**

A capacidade da força de trabalho se refere ao conhecimento, às habilidades e à capacidade de seguir e manter processos à disposição da organização em cada uma das competências fundamentais para se exercer o chamado “trabalho comprometido”.

Primeiramente a organização identifica as competências da força de trabalho mais importantes para a estratégia e para os objetivos do negócio. Em seguida, determina a capacidade e a tendência quantitativa em cada uma dessas competências relacionadas aos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da força de trabalho. Informações e dados relacionados à tendência do desenvolvimento da competência são determinados, coletados e analisados. Na sequência, a organização estabelece o impacto quantitativo que o desenvolvimento de competências e que as atividades da força de trabalho tiveram na capacidade de cada uma das competências. Essa análise é basicamente voltada para as mudanças de comportamento e resultados.

As “Instruções centrais de capacidade” referem-se a descrições estatísticas baseadas na performance ou em resultados de processos que foram desempenhados repetidamente. Ou seja, essas instruções são desenvolvidas basicamente por meio dos resultados gerados pelo

desempenho dos processos a fim de se criar um padrão estatístico de características no grau da comunidade de competências.

Por outro lado, as “Instruções centrais de capacidade” podem ser inapropriadas quando as competências baseadas em processos são desempenhadas em circunstâncias que resultam diferentes características de desempenho. Nesta situação, a organização deve desenvolver, descrever e documentar todos os resultados gerados por meio dessas circunstâncias diferenciadas. Assim, as “Instruções centrais de desempenho dos processos”, que são as descrições documentadas dos resultados do processo corrente, são importantes, pois proveem a organização com a habilidade de prever e controlar o futuro dos resultados e do desempenho a partir de experiências anteriores.

O gerenciamento organizacional da capacidade tem também por objetivo estabelecer a capacidade demandada pelos processos baseados em competências para se atingir os objetivos de desempenho da organização. Métodos de coleta e de instituição das “Instruções fundamentais da capacidade” são definidos para as competências fundamentais da força de trabalho. “Instruções centrais do desempenho de processos” são definidas para os processos baseados em competências. Modelos quantitativos de desempenho são criados para preverem a performance dos processos baseados em competências. Dessa forma, os produtos gerados por meio do gerenciamento organizacional da capacidade são usados como “alimentadores” para as atividades da gestão quantitativa do desempenho, promovendo suporte para o processo decisório organizacional por meio do gerenciamento e quantificação dos resultados.

#### **f) Orientação e aconselhamento**

A proposta desta área de processo é transferir o aprendizado gerado por meio de grandes experiências e competências da força de trabalho, a fim de melhorar a capacidade de indivíduos ou grupos. Primeiramente, a organização desenvolve os objetivos das atividades de orientação e aconselhamento. Depois, as relações apropriadas deste processo são definidas de acordo com os diferentes objetivos. Em terceiro lugar, os orientadores são selecionados e treinados. Finalmente, os grupos, ou indivíduos, recebem orientação e aconselhamento que beneficiem o seu desenvolvimento. Critérios são definidos para se determinar quais grupos ou indivíduos serão assumidos pelos orientadores. Então, acordos são estabelecidos sobre como a

relação será conduzida. Os orientadores se encontram periodicamente e avaliam de tempos em tempos os seus objetivos; o desenvolvimento para atingí-los e as necessidades de melhorias.

No nível 3 de maturidade, as atividades de orientação e aconselhamento são informais e os conhecimentos e habilidades a serem alcançados pelo mentor são muito mais baseados em julgamento e experiências próprios do que em uma combinação documentada de habilidades, conhecimentos e capacidade de seguir e manter processos. A proposta da orientação e aconselhamento deveria dar suporte ao desenvolvimento de competências a serem alcançadas. Porém, no nível 3, os objetivos específicos não são claramente definidos.

Já no grau 4 de maturidade as atividades de orientação e aconselhamento são organizadas em um manual que guia os orientadores a atingirem resultados consistentes de desenvolvimento de competências. Nesse sentido, o processo de orientação e aconselhamento tem um significado formal de transferência de habilidades, conhecimentos e de capacidade de seguir e manter processos para indivíduos e grupos de trabalho por toda a organização, com a finalidade essencial de desenvolver a competência.

- **Nível 5 – Otimizado**

O foco neste nível está na melhoria contínua, de forma que os gerentes devem agir como *coaches* para se certificarem de que todos os indivíduos estão aprimorando suas competências pessoais continuamente. Devem reconhecer a excelência, saber as forças de cada indivíduo e ajudá-los a traçar o caminho para o aperfeiçoamento da performance.

A melhoria no nível 5 acontece por meio de avanços incrementais nas práticas de trabalho existentes e da adoção de práticas inovadoras, as quais são direcionadas para as capacidades individuais e do grupo, a performance do processo baseado em competências, as práticas e as atividades da força de trabalho.

O conhecimento quantitativo estabelecido no nível 4 promove a melhoria contínua do processo, já que a organização pode identificar as ações que mais contribuem para o aperfeiçoamento dos processos e identificam os defeitos mais persistentes. A partir do momento em que as organizações contam com pessoas competentes, com desempenho e processos confiáveis, fortalece-se toda a organização no sentido da melhoria contínua, num

formato de retroalimentação, já que este processo estimula cada vez mais o compromisso e os esforços de todos indivíduos em manter esse círculo. As práticas da mão-de-obra são direcionadas para dar suporte à cultura de excelência. As áreas de processo no nível 5 de maturidade são:

- a) Melhoria Contínua da Capacidade
- b) Alinhamento do Desempenho Organizacional
- c) Inovação Contínua da Força de Trabalho

#### **a) Melhoria contínua da capacidade**

A Melhoria contínua da capacidade inicia-se com um suporte de integração total de indivíduos e grupos, ao mesmo tempo em que foca a melhoria da capacidade do desempenho dos processos baseados em competência. A organização estabelece um quadro voluntário de referência para a melhoria contínua dos processos de trabalho individual e do grupo. Ações são tomadas em cada uma das comunidades de competências para continuamente melhorar a capacidade e o desempenho nos processos baseados em competências.

Os próprios indivíduos direcionam a capacidade dos seus métodos individuais no que tange no desempenho dos processos baseados em competências. E, por meio de análise, são capazes de identificar oportunidades de melhoria e de estabelecer objetivos mensuráveis quantitativamente. Nesse ponto, os indivíduos buscam atividades de aprendizagem para a melhoria contínua da capacidade e do desempenho de seus processos de trabalho individuais.

Os grupos de trabalhos também buscam a melhoria da capacidade e do desempenho dos processos operacionais, por meio da melhoria contínua da integração dos processos de trabalho individual. Os grupos de trabalho também analisam a capacidade dos processos operacionais para se identificar oportunidades de melhoria e, posteriormente, definir objetivos mensuráveis para a melhoria contínua da capacidade e do desempenho.

Por meio das comunidades de competências, as sugestões de melhoria nos processos de trabalho individuais e de grupo são revistas e analisadas se devem ou não ser incorporadas nos processos baseados em competências. Objetivos de capacidade, alinhados aos objetivos organizacionais, são estabelecidos para os processos baseados em competências. Indivíduos

responsáveis por comunidades de competências identificam oportunidades de melhoria dos processos com base em competência e avaliam as melhorias potenciais. As melhorias que agregam valor são incorporadas aos processos baseados em competências e disponibilizadas para uso geral. Por fim, as práticas da força de trabalho são ajustadas para dar suporte à melhoria contínua de todos os níveis da organização.

### **b) Alinhamento da performance organizacional**

O alinhamento da performance organizacional tem por base a análise dos processos baseados em competência iniciados nas áreas de processo: gestão quantitativa da performance e gerenciamento da capacidade organizacional. Enquanto essas análises focam estritamente o desempenho dos processos, as análises de alinhamento da performance expandem a visão para avaliar como os vários componentes do desempenho se relaciona com os grupos de trabalho, as unidades de negócio e toda a organização.

As práticas dentro desta área de processo são desenhadas para sustentar a performance organizacional. Como a integração das várias atividades do negócio é afetada pelas práticas e atividades da força de trabalho, as análises dos processos com base na competência permitem o gerenciamento da integração de todo o negócio e a utilização estratégica de todas as atividades da força de trabalho em direção ao alcance dos objetivos organizacionais.

Nesta área de processo, os grupos de trabalho e as unidades de negócio melhoram o alinhamento da performance entre seus membros. Como consequência, a organização melhora o alinhamento da performance entre suas unidades de negócio e seus objetivos organizacionais. Com o fim na melhoria contínua, a organização avalia constantemente o impacto das práticas e atividades da força de trabalho no alinhamento da performance e os gerencia quantitativamente.

### **c) Inovação contínua da força de trabalho**

A finalidade desta área de processo é estabelecer mecanismos para a proposição de melhorias nas atividades da força de trabalho, identificando necessidades para novas práticas, pesquisando e avaliando práticas e tecnologias inovadoras, conduzindo buscas exploratórias

de novas práticas e tecnologias, e implementando aquelas que mais beneficiarem a organização.

As práticas e tecnologias inovadoras incluem novos canais de recrutamento, novas técnicas de seleção, formas inovadoras de gerenciamento do desempenho, tecnologias inovadoras de comunicação, esquemas criativos de remuneração, implementação de novos formatos e métodos de desenvolvimento do conhecimento e habilidades, escolhas alternativas de carreiras e novos caminhos para organizar e promover a autonomia da força de trabalho.

A implementação de práticas inovadoras da força de trabalho deve estar incluída no plano estratégico da organização. O grupo escolhido como responsável por coordenar o processo de inovação contínua da força de trabalho deve estar informado da efetividade corrente das atividades da força de trabalho, e procedimentos de propostas de melhorias devem ser desenvolvidos e comunicados. Constantemente, as propostas internas e o desenvolvimento externo das práticas e das tecnologias da força de trabalho devem ser revistos para se determinar quais inovações são fundamentais para a melhoria da competência e performance da organização. As inovações mais promissoras devem ser mapeadas e, se forem bem sucedidas, implementadas por toda a organização e avaliadas quantitativamente. Seus resultados devem ser comunicados sucessivamente à força de trabalho.

Finalmente, torna-se importante ressaltar que todas as práticas relacionadas aos níveis de maturidade até aqui apresentadas encontram-se no Quadro 3, da pág 47 que oferece uma melhor visualização do conjunto de componentes do P-CMM.

Este capítulo teve por objetivo definir as bases teóricas desta pesquisa, partindo do princípio de que estudar e identificar a relação entre a gestão de pessoas e o desempenho no ramo de academias de ginástica permitirá compreender as implicações desta relação. No capítulo seguinte, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na execução desta pesquisa.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista os objetivos propostos, descrevem-se a seguir os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho é um estudo de natureza quantitativa em que se utilizou a técnica do tipo *survey*, realizada a partir de uma amostra de proprietários, diretores, gerentes coordenadores ou supervisores de academias de ginástica que atuam no Brasil. A adoção do *survey*, de acordo com Babbie (1999), possibilita a elaboração clara e rigorosa de um modelo lógico, permitindo que o pesquisador possa documentar processos causais mais complexos. Este autor compartilha também com Malhotra (2001) que este tipo de pesquisa possui a vantagem da quantificação e da generalização, o que permite entender a população da qual a amostra será retirada. Ainda com apoio em Babbie (1999), esta pesquisa pode ser caracterizada por *surveys interseccionais*, já que os dados serão colhidos num dado momento. Assim refletirão a realidade desse momento.

O estudo, que partiu de uma amostra intencional, foi viabilizado mediante o envio de mensagens eletrônicas para o *mailing* de academias de ginástica no Brasil de três grandes organizações nacionais do ramo de lazer: a ACAD BRASIL – Associação brasileira de academias; 100% ESPORTE, empresa voltada para o marketing de academias; e a Provider Solutions, empresa de consultoria do ramo.

Primeiramente, na busca do desenvolvimento teórico da pesquisa, analisou-se a literatura especializada sobre o tema. A pesquisa bibliográfica é definida por Vergara (2000) como estudo sistematizado e desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e outros. De acordo com essa classificação, o modelo P-CMM proposto por Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002) foi utilizado tanto como referência bibliográfica quanto como base para a elaboração da primeira parte do questionário, que conta com 74 perguntas estruturadas em escala tipo Likert (1975) de 1 a 5, seguindo as conformidades do modelo original proposto pelos autores. A segunda parte do questionário foi composta por perguntas que buscaram medir o desempenho das academias de ginástica

pesquisadas. Na sequência, encontram-se as questões que possibilitaram identificar o perfil dos respondentes e caracterizar as organizações em questão.

A partir da revisão da literatura, um pequeno questionário composto por quatro perguntas abertas de livre resposta e uma de múltipla escolha foi posteriormente enviado aos respondentes da amostra. O intuito de se aplicar um questionário complementar foi de enriquecer a pesquisa com informações do que se entende na prática por desempenho a partir da visão de pessoas atuantes no ramo pesquisado. Minayo (1999), afirma que a pesquisa qualitativa se refere a um nível de realidade que não pode ser quantificado porque pertence a um universo maior de significados. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa é definido a partir da abordagem e postura do pesquisador, com ênfase no processo. As percepções dos sujeitos e do investigador, portanto, se completam.

A metodologia qualitativa dá voz ao sujeito, envolvendo a percepção destes indivíduos de sua própria realidade. Assim, o método quantitativo somado ao qualitativo se complementam, já que as duas abordagens promovem visões da questão em diversos ângulos.

### **3.2 População e amostra da pesquisa**

O universo de academias no Brasil compõe-se aproximadamente, de 7.350 academias de acordo com IHRSA (2007). Porém, nesta pesquisa o universo acessado estava em torno de 2000 academias de ginástica localizadas em todo o território nacional. É importante destacar que a escolha deste universo não foi aleatória, já que fatores como acesso, rapidez, viabilidade econômica e diversidade da amostra pesaram nas escolhas seguidas.

Com a finalidade de encontrar o valor correto da amostra, foi estabelecido um erro amostral de 5%, ou seja, um nível de segurança de 95%, e uma variabilidade amostral de 15% que é considerado ideal entre 10% e 15% por Hair (2006). Na sequência foi empregada a fórmula de Barnett (1991), em que o processo de cálculo a ser efetuado seguiu a seguinte ilustração:

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)

Considerando um universo de 2000 academias em território nacional, segue, então o cálculo da amostra a partir da fórmula de Barnett (1991):

Fórmula de Barnett (1991):

$$n = \frac{2000}{1 + \frac{2000 - 1}{0,15} \left( \frac{0,05}{1,96} \right)^2}$$

→ 206,9 respondentes, ou  
seja, aproximadamente:  
**207**

A exigência estatística, de acordo com Barnett (1991), acarreta que a amostra adequada seria de 207 respondentes. Como se conseguiu coletar 239 casos válidos, a condição foi plenamente atendida.

Em relação às exigências para se utilizar o PLS, Chin (1997) define que deve ser escolhida uma das duas seguintes regras:

a) Ser dez vezes o número de variáveis observadas do construto constituído pelo maior número de indicadores, quando caracterizado sob uma perspectiva formativa;

b) Ser dez vezes a quantidade de caminhos direcionados para determinado construto do modelo estrutural.

Neste trabalho, as duas regras foram atendidas. Na primeira regra, o construto maturidade em gestão de pessoas (MGP) é composto pelo maior número de indicadores – 23 no total. Ou seja,  $23 \times 10 = 230$  respondentes. Foram obtidos 239 casos válidos atendendo à exigência do programa. Na segunda regra, o construto Grau de Desenvolvimento Organizacional possui o maior número de caminhos = 7 no total, ou seja,  $7 \times 10 = 70$  respondentes

### **3.3 O instrumento para a coleta de dados**

O instrumento para a coleta de dados é um questionário estruturado, em que as duas primeiras partes, que se referem a *maturidade em gestão de pessoas* (MGP), são formadas de escalas tipo Likert (1975), cujas respostas são dispostas em um contínuo em que os extremos são limitados e os intervalos variam de 1 a 5. Na terceira parte, as respostas, estão em formato livre, para que se captasse o máximo da realidade do respondente, já que não foi encontrada nenhuma pesquisa que servisse de suporte para se definir uma escala numérica predeterminada. Este instrumento é definido por Gil (2006) como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo captar o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, situações vivenciadas, etc.

É importante deixar claro que o instrumento de pesquisa foi baseado no modelo proposto por Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002) e não foi aplicado na íntegra pois abordaria mais de mil perguntas inviabilizando a proposta de aplicação nacional. Assim sendo buscou-se uma adaptação do modelo inicial para que ele pudesse captar melhor a realidade brasileira e das empresas em questão.

O questionário, assim como várias outras técnicas de investigação, apresenta uma série de vantagens e desvantagens. Possibilidade de atingir grande número de pessoas que estejam dispersas numa área geográfica bastante extensa, o baixo custo de aplicação e a garantia do anonimato das respostas são vantagens fundamentais que determinaram a escolha desta metodologia.

Por outro lado, é importante ter ciência de que o questionário possui suas limitações, tais como não oferecer a garantia de que os respondentes o devolverão devidamente preenchido, o que pode reduzir a representatividade da amostra. Os questionários muito extensos representam alta probabilidade de não serem respondidos. Deve-se levar em consideração também que proporciona resultados bastantes críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito pesquisado. Porém, tendo em vista o objetivo desta pesquisa e ciente das dificuldades de aplicação de um questionário longo, conseguiu-se um número suficiente de respostas válidas, por meio de perguntas de um grau razoável de complexidade que retratavam exatamente os objetivos e necessidades da pesquisa.

Após a estruturação do questionário, o instrumento foi avaliado por dois especialistas da área de Recursos Humanos – Professor Doutor Antônio Del Maestro Filho, do Núcleo de Estudos do Comportamento Organizacional (NEACO) do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, e Professora Doutora Zélia Miranda Kilimnik, da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC de Belo Horizonte, e um especialista em Estratégia Organizacional – Professor Doutor Carlos Alberto Gonçalves, do Núcleo de Ensino e Pesquisa em Marketing e Estratégia de Operações do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Essa avaliação teve por objetivo verificar se as questões que formavam o questionário estavam consistentes e se possibilitariam a mensuração adequada das variáveis que o compunham. Feitas as análises pelos avaliadores, as recomendações foram atendidas e foi feito um pré-teste antes da aplicação oficial em uma amostra de 20 respondentes oriundos de academias mineiras. A partir daí, o instrumento foi ajustado, validado, e a coleta de dados pôde se iniciar.

O questionário utilizado na pesquisa disponível no Apêndice A, está estruturado em quatro partes, totalizando 97 questões. Nas duas primeiras partes, foi utilizada a escala tipo Likert (1975). Na terceira e na quarta parte, algumas respostas foram livres ou seja, não estavam categorizadas, a fim de retratar mais fielmente o cenário de desempenho das academias, e outras respostas estavam em formatos categorizados, exigindo que o respondente selecionasse a resposta que mais se aproximava da realidade da academia.

A primeira parte do questionário se refere às práticas de gestão de pessoas adotadas nas organizações pesquisadas. As questões elaboradas nesta parte têm o objetivo de mensurar, a

partir da percepção do respondente, o nível de implementação das práticas dos diferentes processos envolvidos na Administração de Recursos Humanos.

A segunda parte do questionário se refere às práticas de garantia de continuidade dos processos dos Recursos Humanos das empresas em que trabalham. As questões que compõem esta parte têm por objetivo avaliar, na percepção dos respondentes, o nível de implementação de práticas de institucionalização dos diferentes processos envolvidos nos Recursos Humanos das empresas em que trabalham.

A terceira parte do questionário é composta por questões que se referem ao desempenho da organização pesquisada. O desempenho aqui é tomado como determinadas questões que interferem direta ou indiretamente no desempenho financeiro da organização.

A quarta parte busca levantar o perfil do respondente. As questões elaboradas nesta parte se referem às características tanto do respondente quanto da empresa em que trabalha.

Um segundo questionário (Apêndice A), constituído de quatro perguntas abertas e uma fechada referentes ao desempenho em academias foi aplicado separadamente aos respondentes do primeiro questionário. O objetivo principal deste questionário foi entender, a partir do ponto de vista dos respondentes, o que é desempenho e quais indicadores têm sido mais usados no ramo, para medi-lo.

### **3.4 Coleta dos dados**

Os respondentes da pesquisa eram proprietários, gerentes gerais, diretores ou coordenadores que se julgavam capazes de responder a questões sobre os processos e atividades dos Recursos Humanos da empresa e sobre desempenho. A coleta dos dados ocorreu entre 22 de agosto a 13 de novembro de 2008. Para se atingir o valor final da amostra, foi necessário coletar o questionário em eventos de atividade física voltados para proprietários de academias e também pela *internet*. A primeira parte da amostra foi constituída pela aplicação pessoal do questionário em uma Assembléia e duas Convenções importantes para o ramo estudado: O 5º ENAF BH – Encontro Nacional de Atividade Física, realizado de 22 a 24 de agosto de 2008 em Belo Horizonte; a 9ª IHRSA – *Latin America Conference and Trade Show*, realizada de 04 a 06 de setembro de 2008 em São Paulo; e a Assembléia realizada pela ACADBRASIL –

Associação Brasileira de Academias, no dia 25 de Setembro de 2009. Nestes eventos foram coletados 109 questionários válidos.

O restante dos questionários válidos foram obtidos por meio virtual, ou seja, pela *internet*. Para viabilizá-los, foi utilizado um provedor de acesso à Internet em que o questionário foi disponibilizado em um endereço eletrônico para acesso aos respondentes. Cada um dos respondentes recebeu um *email* (mensagem eletrônica) com o *link* (endereço eletrônico), que o direcionou ao questionário postado na internet. A construção eletronicamente do instrumento se deu por meio da linguagem PHP (*Personal Home Page Tools*), que é baseada em scripts e em um interpretador.

O questionário virtual foi disponibilizado no *Website* da Internet no período de 22 de outubro a 13 de novembro, o que permitiu aos respondentes o acesso e o preenchimento online. A ACAD BRASIL – Associação Brasileira das Academias, a 100% ESPORTE – empresa especialista em marketing de academias e a Provider Solutions – empresa de consultoria do ramo, foram as empresas responsáveis pelo envio do link ao público alvo da pesquisa. Nesta etapa, conseguiu-se captar mais 130 questionários.

Tendo ultrapassado o tamanho mínimo da amostra, obtiveram-se 239 questionários válidos. Assim, iniciou-se o processo de tratamento estatístico dos dados.

Em relação ao questionário formado por perguntas abertas, foram obtidas apenas 10 respostas a partir da amostra dos respondentes que preencheram virtualmente o questionário quantitativo.

### **3.5 Tratamento estatístico dos dados**

Inicialmente, os dados foram tabulados no *Excel*, *software* de elaboração de planilhas eletrônicas da *Microsoft*, e posteriormente, transferidos para o SPSS – *Statistical Package for the Social Science*. A análise exploratória foi realizada logo após a tabulação inicial dos dados. Constatou-se a presença de *outliers* univariados e multivariados na amostra. Os *outliers* foram retirados, e a amostra passou a ser formada por 217 respondentes.

O *SPSS – Statistical Package for the Social Science* possibilitou a análise e validação das propriedades psicométricas das escalas propostas por meio da análise fatorial exploratória e confirmatória para o teste de dimensionalidade e também o cálculo do *alpha de Cronbach* para o teste de confiabilidade destas escalas. Outras informações também podem ser verificadas por meio da análise multivariada, como: identificar as relações entre as variáveis que compõe o modelo; testar as hipóteses concebidas; calcular as distribuições de frequência e de medidas de tendência central; e avaliar a variabilidade da amostra.

Posteriormente, foi utilizado o software SmartPLS 2.0.M3 (RINGLE;WENDE;WILL 2005) para estimação do modelo de equações estruturais. Optou-se pelo PLS, pois, conforme Chin (1997), é uma técnica baseada em componentes, e as técnicas que usam os programas LISREL, EQS, AMOS, SEPATH, RAMONA, MX, e CALIS são baseadas na covariância. De acordo com Barclay, Higgins e Thompson (1995), citados por Kubota, Nogueira e Mazoa (2008), o PLS é uma técnica preditiva causal em situações de alta complexidade, mas de pouco desenvolvimento teórico – que são características do segundo e do terceiro construto, que se referem ao desempenho de academias. Além disso, o PLS é um modelo de análise não paramétrico, pois trabalha com dados amostrais com elevados níveis de não normalidade multivariada; ou seja, não necessita de premissas de normalidade e linearidade. Como o PLS utiliza a variância explicada ao invés da covariância, a análise das variações ou a influência de uma variável fica mais individualizada, o que acaba por permitir trabalhar com um número relativamente reduzido de observações quando se comparado com as técnicas baseadas na covariância. Outro ponto positivo é que o PLS considera as variáveis latentes como combinações lineares das variáveis observadas, evitando a ocorrência da não determinação dos modelos e possibilitando a definição exata dos escores dos componentes. Por fim, o PLS 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.

Um ponto essencial no uso da modelagem de equações estruturais refere-se à possibilidade de apontar a natureza dos construtos que formam o modelo a ser estudado. O modelo hipotético da presente pesquisa foi formado a partir de três construtos: maturidade de gestão de pessoas (MGP), grau de desempenho organizacional em clientes (GDO-C) e grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação (GDO-PI), sendo o primeiro reflexivo e os dois últimos formativos. Para melhor entendimento, Barclay, Higgins e Thompson (1995) definem que

construtos formativos são aqueles que são expressos em função das variáveis – ou seja, essas variáveis formam causam ou precedem o construto. Os construtos chamados de “reflexivos” tem suas variáveis expressas em função do construto. Assim, esses construtos precedem os indicadores em um sentido causal. O Quadro 5 aponta as principais diferenças entre construtos formativos e construtos reflexivos:

**Quadro 5**  
**Diferenças entre construtos reflexivos e construtos formativos**

Modelo baseado em fator principal (reflexivo)	Modelo baseado em variáveis latentes compostas (formativo)
Direção da causalidade do construto para a medida	Direção da causalidade da medida para o construto
Medidas devem ser correlacionadas (devem apresentar confiabilidade da consistência interna)	Não há motivos para se esperar que as medidas sejam correlacionadas (consistência interna não é um requisito)
Excluir um indicador do modelo de mensuração não afeta o significado do construto	Excluir um indicador do modelo de mensuração pode alterar o significado do construto
Leva o erro de mensuração em consideração do nível do item	Leva o erro de mensuração em consideração no nível do construto

Fonte: Adaptado de Jarvis, Makenzie e Podsakoff (2003) *apud* Kubota (2007)

A análise envolvendo construtos reflexivos e construtos formativos também se dá de forma diferenciada. No caso de construtos reflexivos, de acordo com Hulland *apud* Kubota (2007), a adequação do modelo de mensuração deve considerar: confiabilidade dos itens individuais, validade convergente das medidas associadas a construtos individuais e validade discriminante. Ainda segundo o autor, no caso de construtos formativos o pesquisador deve avaliar a especificação do conteúdo, a especificação do indicador, a colinearidade dos indicadores, a validade externa e a validade discriminante. Assim como Chin (2000), Hulland (1999) ressalta que tanto a confiabilidade quanto a validade convergente não são aplicáveis em construtos formativos.

Kubota (1999) ainda cita Diamantopoulos e Winklhofer (2001) para detalhar o processo de análise de construtos formativos. Os autores afirmam que a especificação dos indicadores diz respeito a quatro pontos principais:

a) Especificação do escopo da variável latente – refere-se ao domínio do conteúdo que o índice tenta capturar. Isso significa que a amplitude da definição é muito importante, de

acordo com Kubota (1999), pois a exclusão de um item pode alterar o significado do construto.

b) Colinearidade dos indicadores – demanda que um censo de indicadores seja utilizado para a formação do construto. Ou seja, a especificação deve ser suficientemente inclusiva para capturar plenamente o conteúdo do construto.

c) Multicolinearidade – deve ser evitada, visto que o modelo de mensuração do construto formativo utiliza regressão múltipla além de induzir a redundância e erro.

d) Validade externa – os autores sugerem que sejam selecionadas variáveis que não compõem o índice com o qual os indicadores individuais deveriam estar correlacionados, com base em sólidas razões teóricas. Apenas as variáveis correlacionadas deveriam ser mantidas.

### **3.6 Análise exploratória dos dados**

Os procedimentos preliminares para a preparação dos dados coletados, no sentido de adotar posteriormente as técnicas de análise multivariada, foram observados conforme as orientações de Hair *et al.* (2006).

Os dados ausentes são considerados por Hair *et al.* (2006) uma informação não disponível com relação a uma pessoa ou na situação em que outras informações estão disponíveis. Pode-se optar por um dos três caminhos que o autor descreve quando ocorrem casos na situação em questão:

- a) Substituir os dados ausentes pelo valor da média (preferiu-se não usar a técnica de estimação).
- b) Não utilizar os casos com dados ausentes em um ou dois indicadores, quando eles forem tomados em pares, a chamada “exclusão *pairwise*”.
- c) Considerar apenas os casos que contêm os dados válidos para todos os indicadores, a chamada “exclusão *listwise*”.

Identificados os casos de respondentes nessa situação, optou-se por utilizar a técnica de substituição dos dados ausentes pela média, com o objetivo de manter a amostra do tamanho exigido pela técnica de modelagem de equações estruturais e, dessa forma, possibilitar a

utilização do PLS - *Partial Least Squares*. A análise de aleatoriedade não foi feita, seguindo a recomendação de Tabachnick e Fidell (2001) que diz que a análise de aleatoriedade de um dado ausente pode ser dispensada quando o percentual não for superior a 5% do total de casos, como é o caso da presente pesquisa.

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

Para a análise dos *outliers* univariados, optou-se por adotar os critérios propostos por Hair *et al.* (2006). A avaliação foi executada de forma a verificar os casos cujos valores da variável objeto de análise se distanciaram três desvios-padrão da média amostral.

Para a identificação de *outliers* multivariados, utilizou-se o critério da distância de Mahalanobis ( $D^2$ ), que, segundo Hair *et al.* (2006), é a forma padronizada de distância euclidiana que funciona como resposta de escalonamento em termos de desvios-padrão. Ela padroniza os dados, com ajustes feitos para intercorrelações entre as variáveis. Dessa forma, as distâncias Mahalanobis foram testadas com base na distribuição qui-quadrado, levando em conta um nível de significância de 0,001, considerado conservador por Hair *et al.* (2006). Como distância máxima foi encontrado o valor 227,144 e o valor crítico foi 139,946 (APÊNDICE B p. 180). Portanto, os *outliers* foram excluídos – 22 casos – da amostra, que passou a ser de 217 respondentes, (TAB.3 do ApêndiceB), com o objetivo de minimizar possíveis distorções na análise dos dados e possibilitar técnicas estatísticas mais específicas, utilizando a análise dos componentes principais (*Principal Components* – PC) e análise fatorial (*Principal Axis Factoring* – PAF).

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

A análise do comportamento das variáveis estudadas e sua correspondência com a distribuição normal consiste na base fundamental de inferência nos estudos da administração. Hair *et al.* (2006) afirmam que esta análise permite identificar dados que se concentram em torno da média, moda e mediana, e outros com medidas distantes dessa tendência central, e que não podem ser considerados normais. Reforçando esta afirmativa, Tabachnick e Fidel (2001), reconhecem que é mais provável obter resultados confiáveis quando este pressuposto é atingido, mesmo para técnicas que não supõem a normalidade, pois distribuições assimétricas ou com curtose excessiva tendem a atenuar as correlações amostrais estimadas.

Assim, para verificar a suposição de normalidade multivariada, optou-se por utilizar dois testes: primeiro, baseado nos desvios de assimetria e curtose; e segundo, chamado de Kosmogorov-Smirnov, que calcula o nível de significância para diferenças da distribuição normal. Os resultados destes testes mostraram que as variáveis não seguem uma distribuição normal ver Tabela 1 do Apêndice B . Observam-se 17 variáveis com assimetria e 35 com curtose diferente de zero com 1% de significância, o que indica que as variáveis não seguem uma distribuição normal.

Nesse sentido, reforçou-se a opção pela utilização 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.

### **3.9 Modelo hipotético da pesquisa**

O modelo hipotético proposto para a pesquisa é composto por três construtos, *maturidade em gestão de pessoas* (MGP); *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) e *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI); além de 34 indicadores. A representação esquemática do modelo hipotético está apresentada na Figura 2:

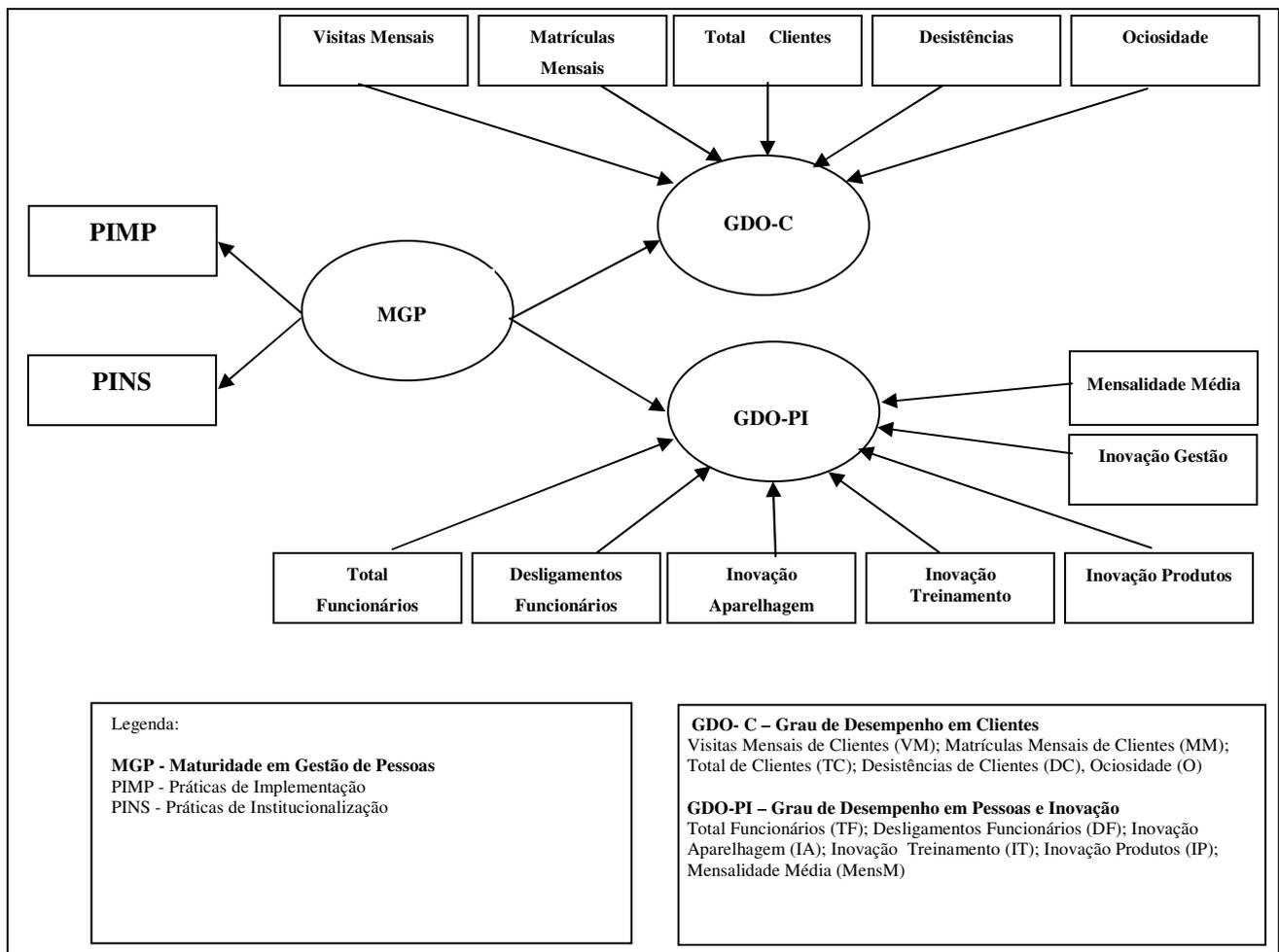


FIGURA 2 - Modelo Hipotético da Pesquisa  
Fonte: Elaborada pela autora da dissertação

As variáveis que compõem o construto maturidade em gestão de pessoas (MGP) foram estabelecidas a partir do modelo teórico *People Capability Maturity Model* (P-CMM), que define dois conjuntos de práticas: práticas de implementação (PIMP) e práticas de institucionalização (PINS) que agrupam um total de 22 variáveis ou indicadores.

O segundo e o terceiro construto foram criados a partir da análise da literatura sobre desempenho organizacional, somada ao conceito de desempenho, formado a partir das respostas da amostra no questionário. Optou-se por dois construtos voltados para desempenho como a intenção de medir separadamente a relação entre desempenho relacionado aos clientes e desempenho relacionado a pessoas e a inovações da organização. Outro motivo levado em conta para separar esses dois tipos de desempenho foi a relação de controle que a organização estabelece entre eles. No construto *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C),

a organização tem controle indireto sobre o fluxo de clientes, já que inúmeras variáveis podem influenciar a entrada e a saída de clientes na organização. No construto *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI), o controle que a organização tem sobre as variações é direto. É a organização que decide sobre os investimentos em inovações, as demissões, a quantidade de funcionários e valor das mensalidades que deseja manter.

As variáveis que compõem o construto *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) são: *visitas mensais de clientes* (VM); *matrículas mensais de clientes* (MM), *total de clientes* (TC), *desistências de clientes* (DC) e *ociosidade* (O). A variável *visitas mensais de clientes* se refere a quantos clientes em potencial visitam a academia interessados em se matricular. A variável *matrículas mensais de clientes* se refere a quantas visitas de clientes em potencial que se tornaram alunos efetivos, ou seja, se matricularam. A variável *total de clientes* se refere ao número total mensal de clientes que a academia possui. A variável *desistências de clientes* se refere ao número de clientes que não renovaram suas mensalidades na academia. A variável *ociosidade* revela capacidade máxima que a academia possui para receber clientes.

As variáveis que compõem o construto *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI) são: *total funcionários* (TF), *desligamentos de funcionários* (DF), *inovação em aparelhagem* (IA), *inovação em treinamento* (IT), *inovação em produtos* (IP), *inovação em gestão* (IG) e *mensalidade média* (MensM). A variável *total de funcionários* mostra quantos funcionários a organização possui. A variável *desligamento de funcionários* revela quantos funcionários desligam-se anualmente da empresa. A variável *inovação em aparelhagem* explicita a frequência com que a academia renova a aparelhagem oferecida às atividades dos clientes. A variável *inovação em treinamento* mostra quanto do faturamento é revertido em treinamento para os funcionários. As variáveis *inovação em produtos* e *inovação em gestão* revelam com que frequência a organização investe em novos produtos e novas técnicas de gestão, respectivamente. A variável *mensalidade média* revela o valor da mensalidade média praticada pela organização. O Quadro 6 mostra os componentes dos construtos do modelo hipotético.

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

Construto		Indicadores	Sigla
<b>Grau de desempenho organizacional em clientes (GDO-C)</b>		Visitas mensais de clientes	VM
		Matrículas mensais de clientes	MM
		Total de clientes	TC
		Desistências de clientes	DC
		Ociosidade	O
<b>Grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação (GDO-PI)</b>		Total de Funcionários	TF
		Desligamentos de funcionários	DF
		Inovação em aparelhagem	IA
		Inovação em treinamento	IT
		Inovação em produtos	IP
		Inovação em gestão	IG
		Mensalidade média	MensM
<b>Maturidade em Gestão de Pessoas (MGP)</b>	Práticas de implementação (PIMP)	Provisionamento de pessoal	PP
		Comunicação e coordenação	CC
		Ambiente de trabalho	AT
		Gestão do desempenho	GD
		Treinamento e desenvolvimento	TD
		Remuneração	RM
		Planejamento dos recursos humanos	PRH
		Análise e 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	AO	
	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 pela autora da dissertação

Na próxima seção, serão descritos os procedimentos adotados na análise dos componentes principais (*Principal component analysis – PC*) e da análise de fatoração dos eixos principais (*Principal axis factoring – PAF*). Os critérios adotados para a definição e composição das escalas utilizadas também serão apresentados.

### 3.10 Procedimentos de análise fatorial e critérios adotados para composição de escalas

A análise fatorial exploratória tem vários propósitos, dentre eles a aplicação como medida mais precisa da dimensionalidade das medições. Hair *et al.* (2006) 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. Os autores 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. Apesar de os autores reconhecerem que não existe uma regra objetiva que defina a expressividade destes indicadores, eles recomendam que haja um número significativo de correlações bivariadas com valores superiores a 0,30, o que indica a presença de indicadores relevantes.

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 o valor obtido no teste, melhor a adequação da amostra. Visando facilitar a análise dos dados com base no teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), Hair *et al.* (2006) elaboraram a Tabela 2.

c) Exame dos valores da matriz anti-imagem que devem apresentar pequenos escores.

d) Análise das comunalidades dos indicadores. Os escores  $H^2$  mostram em que grau esses indicadores estão associados à combinação linear gerada pelo fator extraído.

e) Análise da carga fatorial dos indicadores. Nesse caso, devem ser consideradas recomendações de Hair *et al.* (2006) que indicam como ponto de corte cargas iguais ou superiores a 0,30.

**Tabela 2**  
**Mensuração da adequação da amostra – faixas de aceitação**

Intervalo	Adequação da Amostra
0,80 a 1,00	Admirável
0,70 a 0,80	Mediana
0,60 a 0,70	Medíocre
0,50 a 0,60	Ruim
0,00 a 0,50	Inaceitável

Fonte: Adaptado de Hair *et al.* (2006, p. 98)

Finalmente, considerando os aspectos abordados, 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  $p < 0,001$  e a análise do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Para essas análises, foram considerados os 217 casos obtidos após o tratamento estatístico inicial dos dados e os 94 itens do questionário.

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

Uma das técnicas que têm se proliferado ultimamente nas ciências sociais é o método de modelagem por equações estruturais. Essa abordagem multivariada é indicada quando se buscam a mensuração e a análise das relações entre construtos e a consistência interna das relações entre as variáveis estabelecidas a partir de um modelo conceitual teórico, como é o caso deste trabalho. Nesse sentido, a modelagem por equações estruturais, também conhecida como MEE, não apenas permite o teste confirmatório da estrutura psicométrica de escalas de medida, como também possibilita a análise de relações explicativas entre múltiplas variáveis simultaneamente, sejam elas observadas ou latentes.

A MEE proporciona um estrutura abrangente e conveniente de procedimentos de análise de dados que inclui vários procedimentos tradicionais de análise de dados multivariados. Segundo Hair *et al.* (2006), a MEE pode ser compreendida como um processo que combina análise fatorial, regressão múltipla, correlação canônica e Manova, tendo sua origem nas técnicas de modelagem múltipla de equações aplicadas aos estudos de econometria, aliadas às técnicas de mensuração utilizadas em estudos das áreas da Sociologia e da Psicologia. Pilatil e Laros (2007) afirmam que apesar de ser uma técnica de equações estruturais ou equações múltiplas, ela se diferencia da análise de trajetórias, porque trabalha com variáveis latentes, ou seja, medidas não diretamente observadas. No caso da MEE, as variáveis trabalhadas são derivadas de indicadores observáveis, como itens de uma escala de comportamento organizacional, como também pode ser visto no presente trabalho (PILATIL e LAROS, 2007).

Como a maioria das técnicas de análise de dados, a modelagem por equações estruturais revela-se uma técnica interessante para o desenvolvimento teórico de diversas subáreas das ciências sociais. Principalmente aquelas que têm a necessidade de se testar e medir as relações entre fenômenos e que exigem a análise de relações variadas, entre as variáveis latentes. Nesse sentido, Pilati e Laros (2007) reforçam que as reproduções da matriz de covariâncias populacionais por meio das covariâncias mostram que prevalece a lógica básica da MEE. Isso quer dizer que se o modelo proposto for aceitável (ou seja, gerou resíduos reduzidos), as covariâncias geradas a partir dos dados amostrais podem se reproduzir nos dados populacionais. Resumindo, o modelo da MEE procura replicar um conjunto de dados observados por meio da imposição de parâmetros nas matrizes, que são as relações teóricas definidas pelo pesquisador (PILATI e LAROS, 2007). Essa característica é a principal diferença entre a MEE das outras técnicas de análise multivariada. Os autores ainda afirmam que a imposição dos parâmetros na matriz de relações entre as variáveis dá a ela um caráter confirmatório, pois exige do pesquisador uma pré-definição do tipo de relações existentes entre as variáveis do modelo em teste, que são operacionalizadas em termos de restrições nas matrizes.

No caso da operação do software SmartPLS 2.0.M3 (RINGLE;WNDE;WILL,2005), programa utilizado para estimação do modelo deste trabalho, alguns cuidados foram tomados. Primeiramente, como já foi falado no item 3.2, os requisitos para o uso do programa citado foram atendidos prontamente:

1º) A primeira condição, que se refere ao número de variáveis observadas do construto constituído pelo maior número de indicadores - ou seja pressupõe dez observações por indicador, foi atendida, já que o construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) é constituído por dois indicadores e 22 variáveis. Seguindo o raciocínio,  $10 \times 22 = 220$ . No caso deste trabalho, obtiveram-se 239 casos.

2º) A segunda condição se refere ao número de caminhos ou *paths*, direcionados para um determinado construto. Pode se considerar que o construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) apresenta um caminho direcionado para si. Isso implica um total de  $10 \times 1 = 10$  observações.

Atendidas as exigências quanto à amostra, os procedimentos para se iniciar o programa foram: primeiro, os valores faltantes (*missing value*) foram substituídos pela média; segundo, os dados importados para o PLS foram transferidos para um arquivo texto (extensão.txt) com separações por vírgulas. Assim que os dados foram importados, iniciou-se o desenho do modelo, arrastando os elementos (círculos, retângulos e setas) para a área de trabalho. Para processar os dados, adotou-se o método *centroidweighting scheme* de estimação dos pesos, já que leva em consideração as variáveis latentes a que determinada variável está diretamente ligada. O algoritmo de estimação foi então executado, e os resultados serão apresentados no capítulo 4.

A seguir, será apresentada a hipótese do trabalho para a validação ou rejeição.

### 3.12 Hipóteses

A hipótese apresentada no Quadro 7 está associada ao principal propósito deste trabalho: identificar as relações entre o nível de maturidade organizacional em gestão de pessoas e o desempenho nas academias de ginástica, tendo como fundamento o modelo teórico apresentado. É importante ressaltar que esta pesquisa baseou-se no modelo de maturidade *People Capability Maturity Model* (P-CMM), um modelo novo que foi validado recentemente e que ainda não foi estudado em um ramo específico de atividade. Outro fato relevante é sobre os construtos que se referem ao desempenho (*grau de desempenho em clientes – GDO-C e grau de desempenho em pessoas e inovação – GDO-PI*). Esses dois construtos foram criados a partir da teoria aliada a uma pesquisa qualitativa que revela o que proprietários, consultores e gerentes entendem por desempenho. Assim essa parte será abordada com um enfoque mais exploratório sem esperar uma compreensão conclusiva.

**Quadro 7**  
**Hipótese da pesquisa**

<b>Hipótese</b>	<b>Descrição</b>
H.1	Existe uma associação estatisticamente significativa entre os níveis de maturidade dos processos relativos a gestão de pessoas nas organizações e o desempenho relacionado a clientes, inovação e pessoas nas academias de ginástica.

Fonte: Elaboração da autora

No próximo capítulo serão apresentadas as análises estatísticas e os resultados obtidos com os dados tabulados da pesquisa.

## **4. RESULTADOS**

Nesta parte, os dados obtidos na pesquisa serão apresentados, analisados e discutidos. Serão organizados de forma a expressarem informações fidedignas, para subsidiar as conclusões e recomendações no final desta dissertação.

Para a análise dos dados, foram utilizados procedimentos de pesquisa quantitativa com base na análise fatorial e estatística multivariada. Os métodos de análise complementar também foram utilizados a fim de analisar o perfil dos respondentes dos questionários e informações acessórias.

A sequência de apresentação das análises dos dados iniciou-se com a caracterização dos respondentes e utilizou-se a estatística descritiva como metodologia. A amostra foi caracterizada a partir do perfil dos profissionais respondentes, segundo a distribuição em relação ao gênero, faixa etária, tipo de graduação, cargo ocupado, tempo de serviço no cargo e tempo de serviço na empresa. Posteriormente as organizações foram caracterizadas tempo de atividade da empresa, serviços oferecidos pela empresa, programas e inovações organizacionais e a segmentação da empresa por classe social.

### **4.1 Apresentação descritiva dos resultados**

Com a intenção de caracterizar os respondentes e as organizações da pesquisa, seguem os dados descritivos provenientes da amostra estudada. As tabelas apresentadas a seguir têm por objetivo sintetizar o conjunto das informações captadas dos participantes da pesquisa por meio das respostas aos questionários aplicados.

Com relação ao gênero dos participantes, pode se observar uma distribuição de 51 participantes do sexo feminino e 165 participantes do sexo masculino, ou seja 23,50% de mulheres e 76,04% de homens. Percebe-se uma forte prevalência do sexo masculino entre os proprietários, gerentes e coordenadores no ramo de academias de ginástica, já que ocorreu uma diferença de 52,54% a favor do sexo masculino (TAB. 3).

**Tabela 3**  
**Distribuição dos participantes, segundo o gênero**

Gênero	Frequência	
	Abs.	%
Masculino	165	76,04
Feminino	51	23,50
Não respondeu	1	0,46
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à faixa etária (TAB.4) constata-se que apenas 6,45% participantes se encontram na faixa etária que vai até 25 anos de idade. Nas faixas etárias de 26 aos 30 anos e de 31 aos 35 anos de idade, as frequências foram bem aproximadas, 28,57% e 26,27%, respectivamente. Nas faixas de 36 a 40 anos e dos 41 a 45 anos, os percentuais também foram muito aproximados, de 12,90% e 14,75%, respectivamente. Por fim, 11,06% dos respondentes encontram-se acima dos 45 anos de idade.

Na presente distribuição, pode-se observar que 54,84% (119 pessoas) dos participantes concentram suas idades entre 26 e 35 anos, que pode ser considerado um público jovem e uma média experiência profissional.

**Tabela 4**  
**Distribuição dos participantes, segundo a faixa etária**

Faixas etárias	Frequência	
	Abs.	%
Até 25 anos	14	6,45
De 26 a 30 anos	62	28,57
De 31 a 35 anos	57	26,27
De 36 a 40 anos	28	12,90
De 41 a 45 anos	32	14,75
Mais de 45 anos	24	11,06
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à formação acadêmica, pode-se observar que 28 participantes têm formação em Administração, ou 12,96%; 2 em Ciências Contábeis, ou 0,93%; 161, em Educação Física ou 74,54%; 2, em Fisioterapia, ou 0,93%; 5 em Psicologia, ou 2,31%; e 31, em outro tipo de formação, ou 14,38%.

Sendo a grande maioria dos participantes (74,54%) graduada em Educação Física, pode-se observar que essa é a formação tradicional relacionada ao ramo de academias de ginástica, ou seja, de atividade física (TAB.5).

**Tabela 5**  
**Distribuição dos participantes, segundo a formação acadêmica**

Formação acadêmica	Frequência	
	Abs.	%
Administração	28	12,96
Ciências Contábeis	2	0,93
Educação Física	161	74,54
Fisioterapia	2	0,93
Psicologia	5	2,31
Outra	31	14,35
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>106,02*</b>

\* Ultrapassou 100%, pois poderia marcar mais de uma opção

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à distribuição dos entrevistados por cargo ocupado na empresa, constatou-se que 117 ocupam o cargo de proprietário, ou 53,92%; 17 o cargo de diretor geral, ou 7,83%; 26 o cargo de gerente, ou 11,98%; 40, o cargo de coordenador, ou 18,43%; e 36 outros cargos.

A Tabela 6 mostra a prevalência de proprietários nessa distribuição por cargo, representando mais da metade da amostra.

**Tabela 6**  
**Distribuição dos participantes, segundo o cargo ocupado**

Cargo Ocupado	Frequência	
	Abs.	%
Proprietário	117	53,92
Diretor Geral	17	7,83
Gerente	26	11,98
Coordenador	40	18,43
Outro	36	16,59
<b>Total</b>	<b>236</b>	<b>108,76</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em termos de distribuição dos participantes por tempo de permanência na atual empresa, pode-se constatar que 35 participantes tem menos de um ano de empresa, ou 16,13% do total; na faixa de 1 a 5 anos encontram-se 94 participantes, ou 43,32%; de 6 a 10 anos, 49 participantes, ou 22,58%; de 11 a 15 anos, 23 participantes, ou 10,60%; de 16 a 20 e acima de 20 anos, 9 e 7 participantes, ou 4,15% e 3,23%, respectivamente (TAB. 7).

A Tabela 7 permite inferir que na distribuição por tempo de trabalho na atual empresa a maior parte dos funcionários – 59,45% – se encontra na faixa até 5 anos, o que demonstra pouca experiência de trabalho na empresa atual.

**Tabela 7**  
**Distribuição dos participantes, segundo o tempo de serviço na empresa**

Tempo de trabalho	Frequência	
	Abs.	%
Há menos de 1 ano	35	16,13
De 1 a 5 anos	94	43,32
De 6 a 10 anos	49	22,58
De 11 a 15 anos	23	10,60
De 16 a 20 anos	9	4,15
Mais de 20 anos	7	3,23
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na sequência, por meio da estatística descritiva, identificam-se os dados relativos à caracterização das organizações participantes, com base na apresentação dos dados relativos a tempo de atividade da academia, serviços oferecidos, programas ou inovações organizacionais adotados e classe social dos clientes.

A distribuição relativa ao tempo de atividade da academia (TAB. 8) revela que 36 empresas, ou 16,59%, encontravam-se com até três anos de atividade; 64, ou 29,49%, de 4 a 6 anos; 47, ou 21,66% de 7 a 10 anos; 44, ou 20,28%, de 11 a 20 anos; 15 empresas ou 6,91% de 21 a 30 anos; e 11, ou 5,07%, mais de 31 anos. É importante destacar que 32,26% da academias pesquisadas possuem mais de onze anos e 21,66% entre 7 a 10 anos. Ou seja, a maior parte da amostra (53,92%) é constituída por empresas consolidadas no mercado.

**Tabela 8**  
**Caracterização das organizações participantes, segundo o tempo de atividade**

Tempo de atividade da academia	Frequência	
	Abs.	%
Até 3 anos	36	16,59
De 4 a 6 anos	64	29,49
De 7 a 10 anos	47	21,66
De 11 a 20 anos	44	20,28
De 21 a 30 anos	15	6,91
Mais de 31 anos	11	5,07
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos serviços oferecidos pelas academias (TAB. 9), pode se constatar que 202 academias, ou 93,52%, oferecem musculação; 180, ou 83,33%, ginástica coletiva; 148, ou 68,52%, *spinning* ou RPM (ciclismo indoor); 116, ou 53,70%, Pilates; 189, ou 87,50%, hidroginástica; 71, ou 32,87%, programas para crianças; 52, ou 24,07%, programas para gestantes; 16, ou 7,41%, programas para mulheres; 42, ou 19,44%, programas para idosos; 71, ou 32,87%, dança de salão; 128, ou 59,26%, programas de corrida; 159, ou 73,71%, serviços de *personal*; 69, ou 31,80%, natação; 60, ou 27,78%, esportes e lutas; e 15, ou 6,94%, outros tipos de programas.

A Tabela 9 mostra que o mix principal de produtos de academias é o tradicional, ou seja: musculação (93,52%), hidroginástica (87,50%), ginástica coletiva (83,33%) e *personal* (73,71%). Programas direcionados para um público específico ainda é reduzido, mas eles já vêm sendo adotados pelas academias, como os programas para crianças (32,87%), gestantes (24,07%), mulheres (7,41%) e idosos (19,44%).

**Tabela 9**  
**Caracterização das organizações participantes, segundo os serviços oferecidos**

Serviços Oferecidos pela Academia	Frequência	
	Abs.	%
Musculação	202	93,52
Ginástica Coletiva	180	83,33
Spinning/RPM	148	68,52
Pilates	116	53,70
Hidrogenástica	189	87,50
Programa para crianças	71	32,87
Programa para gestantes	52	24,07
Programa só para mulheres	16	7,41
Programa para idosos	42	19,44
Dança de salão	71	32,87
Corrida	128	59,26
Personal	159	73,61
Natação	69	31,80
Esportes e Lutas	60	27,78
Outros	15	6,94
<b>Total</b>	<b>1518</b>	<b>702,63</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Buscou-se também identificar entre as academias da amostra a presença de iniciativas de desenvolvimento ou inovação adotadas nos últimos dois anos, assim como os focos e tipos dessas iniciativas por elas priorizados (TAB. 10). Essas escolhas preferenciais mostram o interesse da empresa em melhorar o próprio desempenho. Utilizou-se a estatística descritiva para apresentar os dados relativos a essas iniciativas organizacionais.

Observa-se que 43 empresas, ou 21,29%, adotaram os círculos de controle da qualidade; 34, ou 16,83%, programas de Coaching e Mentoring; 15, ou 7,43%, controle de stress; 5, ou 2,48%, downsizing; 15, ou 7,43%, enriquecimento de cargos; 24, ou 11,88%, estruturação em unidades de negócios; 31, ou 15,35%, gestão baseada em tecnologia da informação; 52, ou 25,74%, gestão do conhecimento; 16, ou 7,92%, gestão por competências; 87, ou 43,07%, programas de motivação dos funcionários; 47, ou 23,27%, programas de qualidade de vida no trabalho; 39, ou 19,31%, programas de qualidade total; 14, ou 6,93%, reengenharia de processos; 46, ou 22,77%, programas de reestruturação organizacional; 64, ou 31,68%, programas de remuneração por resultados; 16, ou 7,92%, sistemas integrados de gestão (ERPs); 43, ou 21,29%, círculos de controle da qualidade; 43, ou 21,29%, terceirização de

processos; 8, ou 3,96%, trabalhos em células; 40, ou 19,80%, outro programa ou inovação organizacional não mencionado anteriormente; e, 25, ou 12,38% não adotaram nenhum programa ou inovação nos últimos dois anos.

**Tabela 10**  
**Programas ou inovações organizacionais mais significativos adotados nas academias**

Programa/Inovação	Frequencia	
	Abs.	%
Círculos de Controle da Qualidade	43	21,29
Coaching / Mentoring	34	16,83
Controle de Estresse	15	7,43
Downsizing	5	2,48
Enriquecimento de Cargos	15	7,43
Estruturação em Unidade de Negócios	24	11,88
Gestão baseada em Tecnologia de Informação	31	15,35
Gestão do Conhecimento	52	25,74
Gestão por Competências	16	7,92
Programas de Motivação dos Funcionários	87	43,07
Qualidade de Vida no Trabalho	47	23,27
Qualidade Total	39	19,31
Reengenharia de Processos	14	6,93
Reestruturação Organizacional	46	22,77
Remuneração por Resultados	64	31,68
Sistemas Integrados de Gestão (ERPs)	16	7,92
Terceirização	43	21,29
Trabalho em Células	8	3,96
Outro	40	19,80
Nenhum	25	12,38
<b>Total</b>	<b>664</b>	<b>328,71</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo essa distribuição, há a prevalência de escolha das empresas da amostra pelo item “programa de motivação de funcionários”, “seguido de remuneração por resultados”.

Com base nos dados analisados, percebe-se que as empresas têm aderido a diversos programas ou inovações organizacionais que, de formas variadas, tanto focam a melhoria dos processos quanto impactam o comportamento dos indivíduos (como o aumento da produtividade). Na amostra estudada, como se pode constatar, o maior enfoque que se tem

dado atualmente é no aumento da produtividade, já que os programas mais adotados foram: em primeiro lugar, o “Programa de motivação de funcionários”, com a adesão de 87 academias, e em segundo lugar, o “Programa de remuneração por resultados”, com a adesão de 64 academias (TAB.10).

A pergunta sobre a classe de clientes predominante nas academias foi deslocada da parte de desempenho para a caracterização das organizações participantes. Após uma análise mais minuciosa, concluiu-se que a pergunta que se refere a classe social predominante por renda de clientes da academia se adequa mais às informações que revelam o perfil da organização participante do que especificamente uma medida de desempenho. A análise das respostas a partir da percepção dos respondentes mostra a que a maior parte (68,36%) dos alunos que freqüentam as academias participantes se encontra na classe média como pode ser visto na Tabela 11.

**Tabela 11**  
**Caracterização das organizações participantes, segundo a Classe Social dos clientes**

		Classe Social			
Questão		Alta	Média	Baixa	Total
13 – Desempenho	F	18,4	65,9	12,1	96,4
	%	19,09	68,36	12,55	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Em resumo, pode-se constatar, a partir da percepção dos respondentes que predominam entre os participantes e as organizações: o gênero (76,04%); b) a faixa etária entre 26 a 35 anos (54,84%); c) graduação em Educação Física (74,54%); d) os proprietários (53,92%); e) tempo de atuação dos participantes empresa de até 5 anos (59,45%); f) empresas com mais de 7 anos de mercado (53,92); g) as atividades de musculação, hidroginástica, ginástica coletiva e *personal*, em torno de 70% da amostra; h) a adoção de programas organizacionais nos últimos dois anos relacionados a motivação de funcionários (43,07%) e remuneração por resultados (31,68%); e i) participação maior (68,36%) da classe média nas academias de ginástica.

#### **4.1.1 Apresentação descritiva dos resultados de níveis de Maturidade em Gestão de Pessoas (MGP)**

Nesta parte do trabalho, analisam-se, por meio da estatística descritiva, os padrões de respostas dos respondentes da pesquisa em relação a cada uma das áreas de processo do

modelo de maturidade em gestão de pessoas (MGP). Na análise a seguir, são identificados os percentuais de resposta em cada um dos cinco níveis (escala Likert de 1 a 5).

Os padrões de resposta assinalados foram analisados em relação a cada um dos cinco níveis de resposta possível (de 1 – *Não implementado* a 5 – *Totalmente implementado*). Para cada uma das áreas de processo, podem-se observar diferentes níveis de resposta.

Na área de processo *Recrutamento Seleção e Alocação de Pessoal* (TAB.12), a maioria dos respondentes (37,21%) assinalou a pontuação 5, indicando que as práticas referentes a esta área se encontram totalmente implementadas.

**Tabela 12**  
**Distribuição de respostas segundo a área Recrutamento, Seleção e Alocação de pessoal**

		<b>Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal</b>					
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Não respondeu</b>
<b>TOTAL</b>	F	95	80	169	197	323	4
	%	10,94	9,22	19,47	22,70	37,21	0,46

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à áreas *Comunicação e Coordenação* (TAB. 13), apesar de a maioria dos respondentes (28,83%) ter assinalado a pontuação 3, pode-se perceber que as pontuações 4 e 5 ficaram bastante aproximadas (23,93% e 25,92%, respectivamente). Isso significa que as organizações estão em um nível avançado de implementação nas organizações, assegurando procedimentos eficientes de comunicação.

**Tabela 13**  
**Distribuição de respostas segundo a área Comunicação e Coordenação**

		<b>Comunicação e Coordenação</b>					
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Não respondeu</b>
<b>TOTAL</b>	F	45	91	188	156	169	3
	%	6,90	13,96	28,83	23,93	25,92	0,46

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se a área *Ambiente de trabalho* (TAB. 14), a maioria dos respondentes (32,72%) assinalou a pontuação 4, o que indica que as práticas relacionadas à manutenção de condições físicas adequadas de funcionamento, assim como a disponibilização de recursos

necessários à realização das tarefas e a redução das distrações estão em um nível avançado de implementação.

**Tabela 14**  
**Distribuição de respostas segundo a área Ambiente de Trabalho**

		Ambiente de Trabalho					
		1	2	3	4	5	Não respondeu
TOTAL	F	22	42	117	142	111	0
	%	5,07	9,68	26,96	32,72	25,58	0,00

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se a área *Gestão do Desempenho* (TAB. 15), a maioria dos respondentes assinalou a pontuação 5 (25,92%). É importante destacar o equilíbrio entre as pontuações 5, 4 (24,08%) e 3 (24,08%). Isso mostra, principalmente, que as práticas relacionadas ao estabelecimento de metas individuais e em grupo a partir do desempenho destes são administradas e reconhecidas em níveis avançados.

**Tabela 15**  
**Distribuição de respostas segundo a área Gestão do Desempenho**

		Gestão do Desempenho					
		1	2	3	4	5	Não respondeu
TOTAL	F	109	112	209	209	225	4
	%	12,56	12,90	24,08	24,08	25,92	0,46

Fonte: Dados da pesquisa

Na área de processo *Treinamento e Desenvolvimento*, pode se observar pela Tabela 16 que a maioria dos respondentes (32,03%) marcou a pontuação 3, o que revela que as práticas tanto fornecem oportunidades para o desenvolvimento de funcionários como propiciam a capacidade para que os funcionários executem suas atividades, situando-se em um nível intermediário de implementação.

**Tabela 16**  
**Distribuição de respostas segundo a área Treinamento e Desenvolvimento**

		Treinamento e Desenvolvimento					
		1	2	3	4	5	Não respondeu
TOTAL	F	27	77	139	94	94	3
	%	6,22	17,74	32,03	21,66	21,66	0,69

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 17, revela que na área de processo *Remuneração*, a maioria dos respondentes (24,42%) indicou a pontuação 3, o que significa que as estratégias ligadas à remuneração relacionadas à contribuição do funcionário em relação à empresa estão em um nível intermediário de implementação em suas organizações.

**Tabela 17**  
**Distribuição de respostas segundo a área Remuneração**

		Remuneração					Não respondeu
		1	2	3	4	5	
TOTAL	F	115	100	159	126	146	5
	%	17,67	15,36	24,42	19,35	22,43	0,77

Fonte: Dados da pesquisa

Ao se analisar a área de processo *Planejamento dos Recursos Humanos* (TAB. 18), pode-se considerar que os respondentes assinalaram tanto o nível 2 (23,27%) quanto o nível 3 (23,50%), indicando que as práticas associadas à coordenação das atividades dos funcionários em relação às necessidades atuais e futuras do negócio encontram-se em um nível de básico a intermediário de implementação.

**Tabela 18**  
**Distribuição de respostas segundo a área Planejamento dos Recursos Humanos**

		Planejamento dos Recursos Humanos					Não respondeu
		1	2	3	4	5	
TOTAL	F	85	101	102	86	60	0
	%	19,59	23,27	23,50	19,82	13,82	0,00

Fonte: Dados da pesquisa

A área de processo *Análise e Desenvolvimento de Competências* (TAB.19) tem por objetivo identificar as competências requeridas para se desempenhar as atividades do negócio da organização e desenvolvê-las. A maioria dos respondentes (28,70%) marcou o nível 3, indicando um nível intermediário de implementação dessas práticas na organização.

**Tabela 19**  
**Distribuição de respostas segundo a área Análise e Desenvolvimento de Competências**

		Análise e Desenvolvimento de Competências					Não respondeu
		1	2	3	4	5	
TOTAL	F	87	215	374	347	273	7
	%	6,68	16,50	28,70	26,63	20,95	0,54

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria das respostas (29,26%) da área de processo *Desenvolvimento de Carreiras* (TAB. 20) assinalou a pontuação 3, o que indica que as oportunidades de carreira oferecidas aos indivíduos para desenvolver suas competências e alcançar seus objetivos individuais de carreira ainda se encontram em nível intermediário de implementação.

**Tabela 20**  
**Distribuição de respostas segundo a área Desenvolvimento de Carreiras**

		Desenvolvimento de Carreiras					
		1	2	3	4	5	Não respondeu
TOTAL	F	75	75	127	91	66	0
	%	17,28	17,28	29,26	20,97	15,21	0,00

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere às *Práticas Baseadas em Competências* (TAB. 21), pode se observar que a maioria dos respondentes (30,57%) assinalou a resposta 3. Isso indica que as práticas relacionadas à garantia de que as atividades de trabalho dos funcionários estejam baseadas no desenvolvimento de competências ainda estão em um nível intermediário.

**Tabela 21**  
**Distribuição de respostas segundo a área Práticas baseadas em Competências**

		Práticas Baseadas em Competências					
		1	2	3	4	5	Não respondeu
TOTAL	F	54	103	199	177	118	0
	%	8,29	15,82	30,57	27,19	18,13	0,00

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se a área de processo *Desenvolvimento de Grupos de Trabalho* (TAB. 22), a maioria dos respondentes (26,26%) assinalou a pontuação 4, indicando que as práticas relacionadas à organização do trabalho fundamentadas em habilidades de processos baseados em competências estão em nível avançado.

**Tabela 22**  
**Distribuição de respostas segundo a área Desenvolvimento de Grupos de Trabalho**

		Desenvolvimento de Grupos de Trabalho					
		1	2	3	4	5	Não respondeu
TOTAL	F	115	136	221	229	167	4
	%	13,19	15,60	25,34	26,26	19,15	0,46

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à área de processo *Cultura Participativa* (TAB. 23), a maioria dos respondentes (25,50%) assinalou a pontuação 4, o que indica um nível avançado de implementação. Neste nível, a cultura participativa permite que a organização explore a capacidade dos funcionários no que se refere à tomada de decisões que afetam diretamente o desempenho das atividades do negócio.

**Tabela 23**  
**Distribuição de respostas segundo a área Cultura Participativa**

Cultura Participativa							
		1	2	3	4	5	Não respondeu
TOTAL	F	111	91	141	166	141	1
	%	17,05	13,98	21,66	25,50	21,66	0,15

Fonte: Dados da pesquisa

Ao se analisar a área de processo *Integração de Competências* (TAB. 24), pode se observar que a maioria dos respondentes (29,95%) assinalou a pontuação 3, indicando que as práticas relacionadas à melhoria da eficiência do trabalho interdependente entre as diversas áreas está em nível intermediário. É importante ressaltar que essa melhoria é atingida por meio da integração de habilidades de processos de diferentes competências dos funcionários.

**Tabela 24**  
**Distribuição de respostas segundo a área Integração de Competências**

Integração de Competências							
		1	2	3	4	5	Não respondeu
TOTAL	F	49	76	130	84	94	1
	%	11,29	17,51	29,95	19,35	21,66	0,23

Fonte: Dados da pesquisa

Na área *Grupos Autônomos de Trabalho* (TAB. 25), a maioria dos respondentes (28,11%) assinalou a pontuação 3, reconhecendo que as práticas de responsabilidade e autoridade de grupos de trabalho em relação à condução das atividades do negócio ainda se encontram no nível intermediário. É importante dar destaque a um grande volume de respostas encontradas no nível 1, o que demonstra inconsistência em executar as práticas existentes, falta de atribuição de responsabilidade e, principalmente, a falta de envolvimento emocional por parte das equipes.

**Tabela 25**  
**Distribuição de respostas segundo a área Grupos Autônomos de Trabalho**

		Grupos Autônomos de Trabalho					
		1	2	3	4	5	Não respondeu
TOTAL	F	143	111	183	115	95	4
	%	21,97	17,05	28,11	17,67	14,59	0,61

Fonte: Dados da pesquisa

Observando-se a área de processo *Ativos Baseados em Competências* (TAB. 26), a maior parte dos respondentes (28,88%) assinalou a pontuação 4, indicando que a aquisição de conhecimentos, experiência e artefatos desenvolvidos no desempenho de processos com base em competência estão em nível avançado, sendo utilizados para o aumento da competência e do desenvolvimento individual e do grupo.

**Tabela 26**  
**Distribuição de respostas segundo a área Ativos Baseados em Competências**

		Ativos Baseados em Competências					
		1	2	3	4	5	Não respondeu
TOTAL	F	66	94	156	188	144	3
	%	10,14	14,44	23,96	28,88	22,12	0,46

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas da área de processo *Gestão Quantitativas do Desempenho* (TAB. 27), tiveram sua maioria (26,04%) marcada no nível 3, indicando que as atividades de previsão e gerenciamento da capacidade organizacional nos processos baseados em competência que têm por objetivo cumprir as metas de desempenho mensuráveis, encontram-se em um nível intermediário de implementação.

**Tabela 27**  
**Distribuição de respostas segundo a área Gestão Quantitativa do Desempenho**

		Gestão Quantitativa do Desempenho					
		1	2	3	4	5	Não respondeu
TOTAL	F	81	64	113	76	100	0
	%	18,66	14,75	26,04	17,51	23,04	0,00

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria das respostas (30,26%) da área de processo *Gestão da Capacidade Organizacional* (TAB. 28), recaiu no nível 1, o que indica que as práticas relativas às atividades de quantificação e gerenciamento da capacidade dos funcionários e dos processos baseados em competência não estão implementadas nas organizações de acordo com o modelo de Curtis Hefley e Miller (2001;2002).

**Tabela 28**  
**Distribuição de respostas segundo a área Gestão da Capacidade Organizacional**

<b>Gestão da Capacidade Organizacional</b>							
<b>Questão</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Não respondeu</b>
TOTAL	F	197	96	136	97	120	5
	%	30,26	14,75	20,89	14,90	18,43	0,77

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se a área de processo *Orientação e Aconselhamento* (TAB. 29), a maioria dos respondentes assinalou a pontuação 5, indicando que os indivíduos de maior experiência têm oferecido o aprendizado a outros funcionários, promovendo assim a melhoria contínua da capacidade e competência da organização.

**Tabela 29**  
**Distribuição de respostas segundo a área Orientação e Aconselhamento**

<b>Orientação e Aconselhamento</b>							
<b>Questão</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Não respondeu</b>
TOTAL	F	64	80	93	94	101	2
	%	14,75	18,43	21,43	21,66	23,27	0,46

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 30 mostra que a área de processo *Melhoria Contínua da Capacidade* apresentou o maior número de respostas 3 (30,65%), indicando que as atividades que dão base para que os indivíduos e os grupos de trabalho melhorem continuamente a capacidade de desempenhar processos baseados em competências estão em nível intermediário em suas organizações.

**Tabela 30**  
**Distribuição de respostas segundo a área Melhoria Contínua da Capacidade**

		Melhoria Contínua da Capacidade					
		1	2	3	4	5	Não respondeu
TOTAL	F	97	168	266	207	122	8
	%	11,18	19,35	30,65	23,85	14,06	0,92

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se a área de processo que se refere ao *Alinhamento do Desempenho Organizacional* (TAB. 31), a maioria dos respondentes (29,26%) assinalou a pontuação 3, indicando que as atividades que buscam aumentar o alinhamento dos resultados entre o desempenho de indivíduos; grupos e unidades de trabalho e o desempenho organizacional e os objetivos do negócio ainda estão em um nível intermediário de implantação.

**Tabela 31**  
**Distribuição de respostas segundo a área Alinhamento do Desempenho Organizacional**

		Alinhamento do Desempenho Organizacional					
		1	2	3	4	5	Não respondeu
TOTAL	F	53	101	127	92	59	2
	%	12,21	23,27	29,26	21,20	13,59	0,46

Fonte: Dados da pesquisa

A área de processo *Inovação Contínua dos Recursos Humanos* (TAB. 32), obteve a maioria da pontuação (30,18%) no nível 3. Neste sentido, as atividades que identificam, avaliam e implementam melhorias e inovações nas práticas e tecnologias desenvolvidas pelos funcionários ainda se encontram em nível intermediário.

**Tabela 32**  
**Distribuição de respostas segundo a área Inovação Contínua dos Recursos Humanos**

		Inovação Contínua dos Recursos Humanos					
Questão		1	2	3	4	5	Não respondeu
TOTAL	F	67	76	131	97	61	2
	%	15,44	17,51	30,18	22,35	14,06	0,46

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a área de processo *Garantia da Continuidade de Processos* (TAB. 33), a maioria dos respondentes (24,07%) assinalou a pontuação 3, o que indica que as atividades relacionadas a práticas e procedimentos que institucionalizam as práticas de implementação,

ou seja, que mantêm a continuidade e capacidade para desempenhar as práticas de trabalho da organização se encontram em nível intermediário. A segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (22,70%) é a pontuação 1 o que sugere que as organizações se encontram em diferentes níveis de institucionalização de práticas, o que explica as deficiências das empresas nas áreas de processo anteriores.

**Tabela 33**  
**Distribuição de respostas segundo a área Garantia da Continuidade dos Processos**

Garantia da Continuidade dos Processos							
Questão		1	2	3	4	5	Não respondeu
TOTAL	F	595	505	631	430	382	79
	%	22,70	19,26	24,07	16,40	14,57	3,00

Fonte: Dados da pesquisa

Como análise complementar do construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) (TAB. 34), utilizou-se o somatório de pontos das questões relativas a este construto e distribuíram-se os respondentes segundo as pontuações finais.

**Tabela 34**  
**Distribuição de respostas segundo o nível de Maturidade em Gestão de Pessoas**

Nível	Intervalo	Número de Respondentes
1	0 a 74	0
2	75 a 148	26
3	149 a 222	67
4	223 a 296	86
5	297 a 370	38
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>217,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A média simples das pontuações individuais dos respondentes da amostra foi de 232,62 pontos, o que os coloca no intervalo de nível 4 (223 a 296 pontos). A maioria dos respondentes (70,5%) se encontra nos intervalos de nível 3 e nível 4, ou seja, nas pontuações entre 149 a 296. A partir da análise dos dados pode-se perceber que o modelo se apresenta como contínuo pois as academias da amostra possuem, ao mesmo tempo, tanto práticas menos consolidadas, quanto práticas avançadas encontradas nos níveis quatro e cinco. Assim buscou-se analisar o construto Maturidade em gestão de Pessoas neste formato a fim de explicitar a riqueza dos detalhes das práticas adotadas pelas academias e propor a possibilidade de que a evolução das empresas estudadas podem até respeitar uma hierarquia

mas não deve se deixar de considerar que as práticas podem estar em diferentes níveis de aplicação e consolidação. Dessa forma, é importante ressaltar, que o modelo proposto por Curtis, Hefley e Miller (2001;2002) é marcado por respeitar uma seqüência evolutiva, diferentemente da análise que tem sido feita, e que, práticas pouco estabelecidas nos níveis inferiores refletem nos níveis posteriores.

#### 4.1.2 – Apresentação descritiva dos resultados relativos ao desempenho organizacional

Por meio da estatística descritiva, os resultados apurados relativos aos construtos de desempenho organizacional serão analisados, assim como os padrões das 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 da escala numérica que as respostas foram convergidas.

A Tabela 35 refere-se à conversão das variáveis. Preferiu-se converter as variáveis para facilitar a visualização dos resultados e da análise. Esta escala não foi utilizada no questionário, pois, como o ramo de pesquisa é escasso, não havia nenhum parâmetro para a construção da escala numérica. Portanto, optou-se, naquele momento, pelas respostas livres.

**Tabela 35**  
**Conversão das variáveis relacionadas a desempenho em escalas de 1 a 5**

( Continua)

Visitas Mensais		Desligamentos Clientes		Ociosidade		Inovação Produtos	
Pontuação	Escala	Pontuação	Escala	Pontuação	Escala	Pontuação	Escala
1	0 a 100	1	Acima de 120	1	Até 100	1	Acima de 24 meses
2	101 a 200	2	91 a 120	2	101 a 300	2	18 a 24 meses
3	201 a 300	3	61 a 90	3	301 a 600	3	13 a 18 meses
4	301 a 400	4	31 a 60	4	601 a 1000	4	6 a 12 meses
5	Acima de 400	5	0 a 30	5	Acima de 1000	5	Até 6 meses
Matrículas Mensais		Total Funcionários		Inovação Aparelhagem		Inovação Gestão	
Pontuação	Escala	Pontuação	Escala	Pontuação	Escala	Pontuação	Escala
1	0 a 50	1	0 a 15	1	Acima de 48	1	Acima de 24 meses
2	51 a 100	2	16 a 30	2	37 a 48	2	18 a 24 meses
3	101 a 150	3	31 a 45	3	25 a 36	3	13 a 18 meses
4	151 a 200	4	46 a 60	4	13 a 24	4	6 a 12 meses
5	Acima de 200	5	Acima de 60	5	0 a 12	5	Até 6 meses

(Conclusão)

Total Clientes		Desligamentos Funcionários		Inovação Treinamento		Mensalidade Média	
Pontuação	Escala	Pontuação	Escala	Pontuação	Escala	Pontuação	Escala
1	0 a 300	1	Acima de 20	1	0 a 5%	1	0 a 40
2	301 a 600	2	16 a 20	2	6 a 10%	2	41 a 80
3	601 a 900	3	11 a 15	3	11 a 15%	3	81 a 120
4	901 a 1200	4	6 a 10	4	16 a 20%	4	121 a 160
5	Acima de 1200	5	0 a 5	5	Acima de 20%	5	Acima de 160

Fonte: Dados da pesquisa

Apresentada a nova escala de conversão dos dados, segue-se a análise estatística descritiva de cada uma das perguntas que se referem a *desempenho*.

A Tabela 36 mostra que a questão 1 e a questão 2 tiveram maior número de respostas referentes ao primeiro ponto da escala. Ou seja, a maioria das academias (47,47% e 55,76%, respectivamente) tem tido de 0 a 100 visitas mensais de novos clientes, dos quais 0 a 50 se matriculam. Pode-se correlacionar essas duas perguntas, pois, de acordo com a Tabela 2 de correlações no Apêndice, a correlação entre essas duas variáveis é de 65%, ou seja, muito significativa.

**Tabela 36**  
**Distribuição de respostas segundo a Conversão de Vendas**

Conversão de Vendas						
Questão		1	2	3	4	5
1	F	103	68	26	4	16
	%	47,47	31,34	11,98	1,84	7,37
2	F	121	67	17	7	5
	%	55,76	30,88	7,83	3,23	2,30
TOTAL	F	224	135	43	11	21
	%	51,61	31,11	9,91	2,53	4,84

Fonte: Dados da pesquisa

Por um lado, na questão 3 (TAB. 37), pode-se observar que a maioria das academias (35,94%) concentra sua quantidade de alunos na escala de 0 a 300, o que pode ser considerado um número pequeno de clientes. Por outro lado, a questão 4 mostra concentrações dispersas referentes a desistências mensais de alunos, já que os maiores percentuais se encontram na pontuação 4 (31 a 60 desistências – 25,81%) e 5 (0 a 30 desistências – 33,18%). De acordo com a Tabela 2 de correlações no Apêndice, as questões 3 e 4 que se referem ao número de

clientes da academia e ao número de desistências mensais, respectivamente, possuem uma correlação de - 0,56, ou seja, negativa substancial. Isso mostra que quanto menor o número de desistências mensais, maior será a quantidade de alunos que frequentarão a academia.

**Tabela 37**  
**Distribuição de respostas segundo a Rotatividade de Alunos**

		Rotatividade de Alunos				
Questão		1	2	3	4	5
3	F	78	58	34	19	28
	%	35,94	26,73	15,67	8,76	12,90
4	F	44	30	15	56	72
	%	20,28	13,82	6,91	25,81	33,18
TOTAL	F	122	88	48	75	100
	%	28,17	20,32	11,08	17,32	23,09

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à rotatividade de funcionários (TAB. 38), como mostra a Tabela 2 do Apêndice, existe uma correlação positiva muito forte entre o número de alunos da academia (questão 3) e o número de funcionários (questão 5) e uma correlação negativa moderada entre o número de funcionários e os desligamentos anuais. Isso significa que o número de funcionários das academias tem um crescimento proporcional ao número de alunos e que quanto maior o número de funcionários menor tem sido a quantidade de desligamentos anuais. Nesse contexto, e em relação às frequências, pode-se observar na questão 5 que as maiores concentrações de respostas sobre o número de funcionários se encontram nas escalas de 0 a 15 e de 16 a 30 funcionários, proporcionalmente à pergunta 3 como indica a análise da correlação entre as questões. Em relação à pergunta 6, pode se observar uma concentração maciça de respostas na escala 5, o que indica uma rotatividade muito baixa de funcionários no ramo de academias de ginástica.

**Tabela 38**  
**Distribuição de respostas segundo a Rotatividade de Funcionários**

<b>Rotatividade de Funcionários</b>						
5	F	85	66	23	20	23
	%	39,17	30,41	10,60	9,22	10,60
6	F	4	3	6	33	171
	%	1,84	1,38	2,76	15,21	78,80
TOTAL	F	89	69	29	35	102
	%	20,55	15,93	6,69	8,08	23,55

Fonte: Dados da pesquisa

A ociosidade das academias (TAB. 39) pode ser analisada por meio da correlação das respostas das questões 3 e 7, que se referem ao número médio mensal de alunos frequentes e à capacidade máxima de clientes que a academia pode atender. A análise da correlação indica uma correlação positiva muito forte (0,82). Ou seja, quanto maior a capacidade máxima da academia, maior a quantidade de alunos frequentando mensalmente. Apesar de a correlação ter dado alta, observa-se que 32,72% respondentes marcaram a pontuação 5, que se refere a uma capacidade máxima acima de 1000 alunos. Ao mesmo tempo, a questão 3 mostra que a maior concentração de respostas de número total de alunos mensais está na pontuação 1 e 2 que se referem às escalas de 0 a 300 e de 301 a 600 alunos. Pode-se inferir então que existe uma ociosidade considerável nas academias de ginástica.

**Tabela 39**  
**Distribuição de respostas segundo a Ociosidade**

<b>Ociosidade</b>						
<b>Questão</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7	F	10	30	51	55	71
	%	4,61	13,82	23,50	25,35	32,72

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao tempo médio de renovação da aparelhagem nas academias de ginástica (questão 8), pode-se perceber uma distribuição bem equilibrada entre as cinco escalas como pode ser observado na Tabela 40. Isso mostra que não existe um padrão para a renovação da aparelhagem. A questão 9, referente ao percentual do faturamento revertido em treinamento de funcionários, revela uma concentração maior (71,43%) de respostas na pontuação 1. Portanto até 5% do faturamento é revertido para treinamento.

Em relação à frequência que as academias buscam investir em novos produtos (questão 9), percebe-se que a maioria dos respondentes concentrou suas respostas na pontuação 5 (47,47%) o que mostra que a busca por inovações é grande neste ramo. No que trata da busca por novas técnicas de treinamento e gestão (questão 10), pode-se afirmar que a presente amostra acompanha a distribuição da pergunta anterior, reforçando a busca por inovações, já que as resposta mais marcadas correspondem à frequência de seis em seis meses ou de ano em ano.

**Tabela 40**  
**Distribuição de respostas segundo o Grau de Inovação Tecnológica**

		Grau de Inovação Tecnológica				
Questão		1	2	3	4	5
8	F	48	40	44	38	47
	%	22,12	18,43	20,28	17,51	21,66
9	F	155	42	9	6	5
	%	71,43	19,35	4,15	2,76	2,30
10	F	15	13	17	69	103
	%	6,91	5,99	7,83	31,80	47,47
11	F	17	13	35	54	98
	%	7,83	5,99	16,13	24,88	45,16
TOTAL	F	235	108	105	167	253
	%	27,07	12,44	12,10	19,24	29,15

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2 Análise dos componentes principais e análise fatorial

Os procedimentos relativos à utilização das técnicas estatísticas mais específicas envolveram a análise multivariada. Os resultados desta análise se restringem ao construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) por se tratar de reflexivo o que não se aplica ao construto *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) e *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI).

Primeiramente, e por meio da análise fatorial preliminar – Extração dos componentes principais (PC) –, utilizou-se a rotação oblíqua (*Oblimin*). Encontrou-se uma matriz de correlações composta por 11 componentes. De acordo com os critérios propostos por Hair *et al.* (2006), o KMO de 0,951 desta matriz é favorável e a amostra é classificada como excelente. Conforme Malhotra (2001), o KMO é um índice que avalia a adequabilidade da

análise fatorial e compara as magnitudes dos coeficientes de correlação observados com as magnitudes dos coeficientes de correlação parcial. Ainda segundo o autor, corroborando com Hair *et al.* (2006), valores entre 0,5 e 1,0 indicam que a análise fatorial é apropriada. Valores inferiores a 0,5 podem refletir inadequação da análise fatorial, pois indicam que as correlações entre pares de variáveis não podem ser explicadas por outras variáveis.

A indicação de até 11 componentes para a matriz de correlações obedeceu ao critério de distribuição dos valores próprios (*eigenvalues*) superiores a 1,0, conforme pode ser observado na Figura 3 apresentada a seguir:

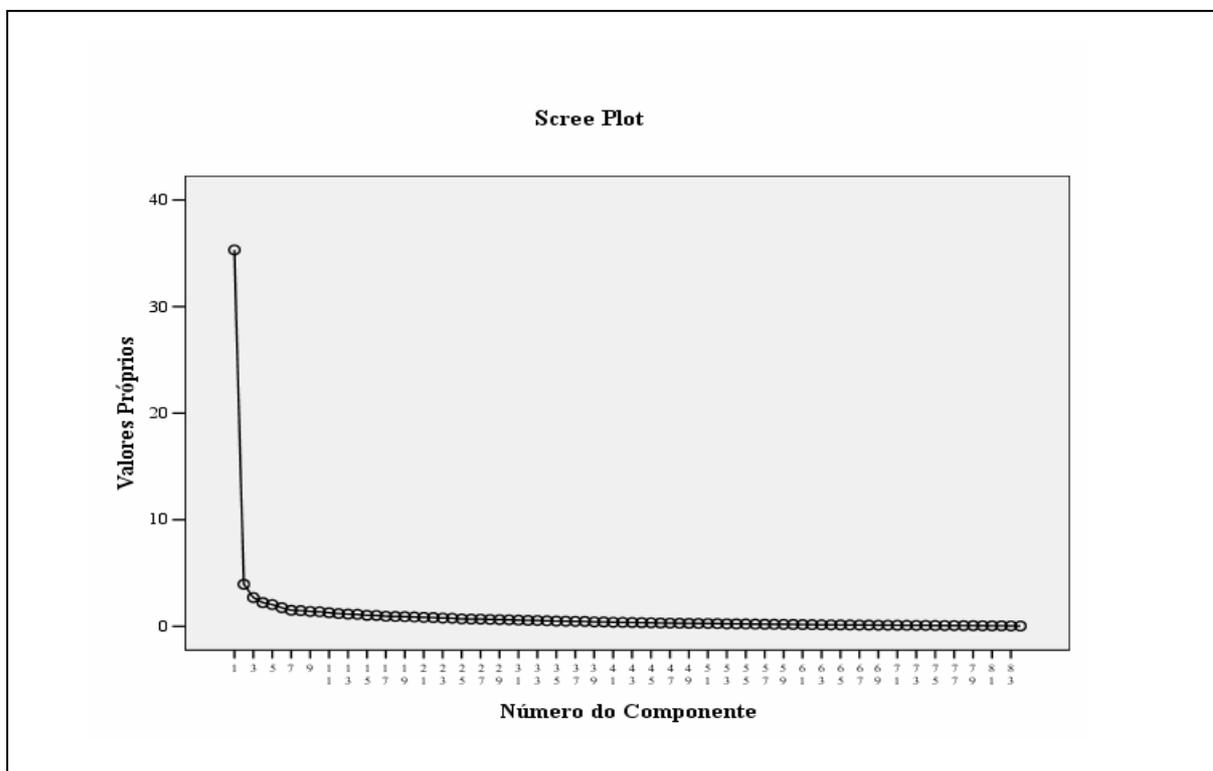


FIGURA 3 – Distribuição dos valores próprios na análise dos componentes principais (PC)  
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos por meio dessa análise preliminar (FIG. 3) evidenciam o alinhamento entre a teoria aplicada na elaboração do instrumento de pesquisa e os dados empíricos. Após a análise fatorial preliminar (Extração dos Componentes Principais – PC), partiu-se para a análise de fatoração dos eixos principais (PAF). Seguindo a linha anterior, optou-se pela rotação oblíqua (*oblimin*) forçada para dois fatores. Os dados dessa análise (FIG. 4) revelaram uma estrutura empírica visivelmente delineada por dois fatores representando os dois

indicadores do construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP): *práticas de implementação* (PIMP) e *práticas de institucionalização* (PINS).

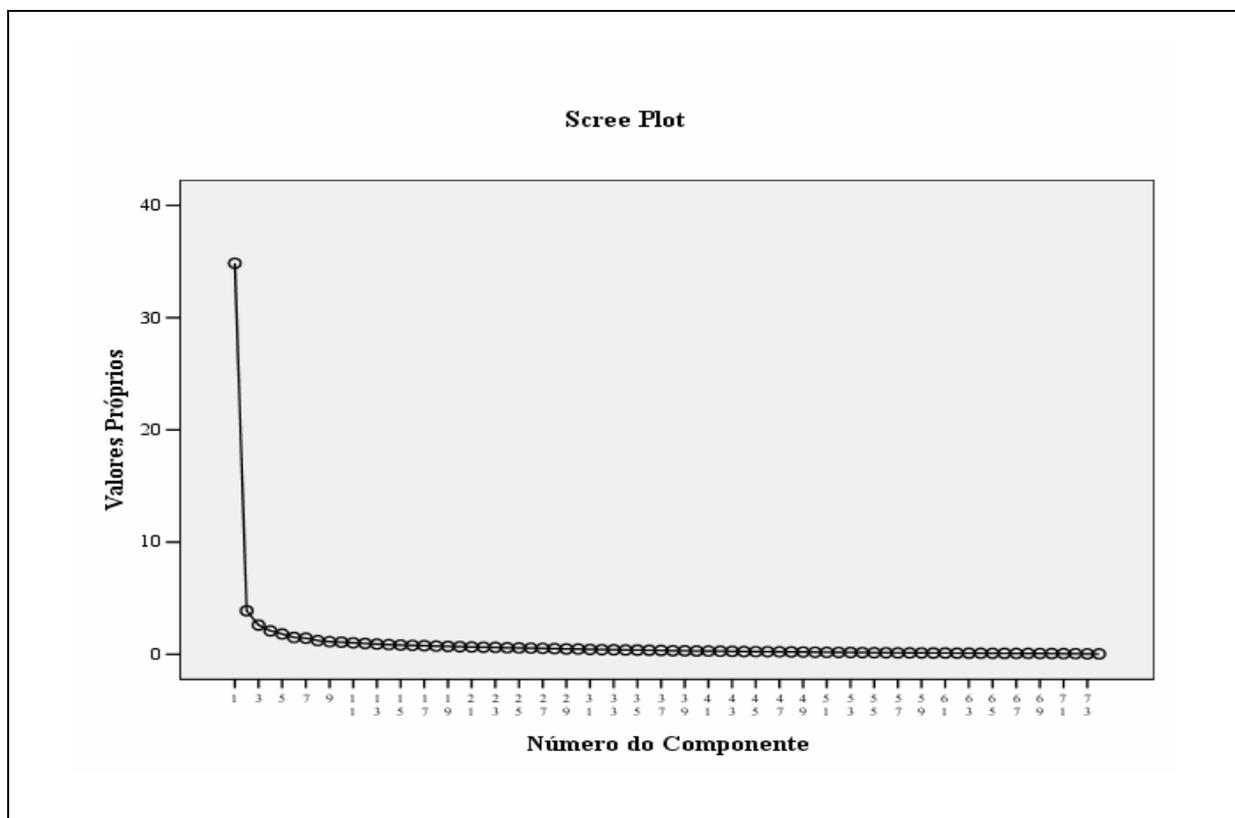


FIGURA 4 – Distribuição dos valores próprios na análise de fatoração dos eixos principais (PAF)  
Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro fator, chamado de *práticas de implementação* (PIMP) explica 47,09% da variância total das respostas obtidas. O segundo fator, chamado *práticas de institucionalização* (PINS) explicou 5,24% da variância total – isso mostra que o fator 1 está correlacionado com o fator 2 e a estrutura apresentada tende à unidimensionalidade. A matriz mostrou-se favorável, com o  $KMO = 0,951$ , e a análise da coerência interna indicou a consistência interna do modelo, pois o valor alfa de Cronbach foi 0,983, bem próximo de 1,000.

O teste de esfericidade de Bartlett é utilizado para verificar se os dados contêm suficiente evidência a favor da hipótese de que a matriz de correlação não é uma matriz de identidade. Dessa forma, os testes de Bartlett rejeitam a hipótese nula de que a matriz de correlação populacional é uma identidade, indicando que existem correlações significativas entre as variáveis empregadas na solução fatorial. Tendo obtido no teste de esfericidade de Bartlett, o valor de  $p = 0,000$  ( $p < 0,001$ ), comprovou-se a validade da utilização da análise fatorial.

A composição da estrutura empírica após a análise de fatoração dos eixos Principais (PAF) pode ser vista no Quadro 8, no qual também foram incluídas descrições dos fatores, as cargas fatoriais e as comunalidades dos respectivos fatores, assim como também o tamanho da amostra.

**Quadro 8**  
**Estrutura empírica das escalas PIMP e PINS suas cargas fatoriais e comunalidades**

(Continua)

Questões	Fatores		H <sup>2</sup>
	PIMP	PINS	
1. São feitos acertos entre os funcionários e os departamentos para equilibrar a carga de trabalho com o pessoal disponibilizado para realizá-la.	0,611		0,336
2. Os candidatos são recrutados em função de vagas disponíveis.	0,450		0,136
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.	0,622		0,347
4. O recrutamento e seleção são feitos de acordo com o planejamento de recursos humanos.	0,417		0,422
5. A informação é compartilhada em todas as áreas da empresa.	0,653		0,439
6. Os indivíduos ou grupos são capazes de levantar questões e encaminhá-las por meio da administração da empresa.	0,681		0,389
7. Os indivíduos e os grupos de trabalho coordenam suas atividades para realizar o trabalho a ser feito.	0,696		0,444
8. O ambiente e os recursos físicos necessitados pelos funcionários para executarem suas atribuições são adequadas.	0,748		0,398
9. As distrações no ambiente de trabalho são minimizadas.	0,626		0,314
10. As metas de desempenho individual e departamental relacionados ao trabalho são documentadas.	0,333		0,432
11. O desempenho do trabalho é discutido regularmente para se identificar as ações para melhorá-lo.	0,593		0,514
12. Os problemas de desempenho são administrados.	0,710		0,594
13. O desempenho superior é reconhecido ou recompensado.	0,703		0,500
14. Os funcionários recebem o treinamento necessário para executarem suas atribuições, de acordo com o plano de treinamento já pré-estabelecido.	0,726		0,572
15. Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições buscam oportunidades de desenvolvimento que sustentem seus objetivos de desenvolvimento.	0,709		0,441
16. As estratégias e as atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas e divulgadas.	0,582		0,477
17. A remuneração é justa e baseada na capacidade, nas qualificações e no desempenho dos funcionários.	0,758		0,491
18. Os ajustes realizados na remuneração são baseados em critérios formalmente definidos.	0,633		0,507
19. A empresa estabelece mecanismos para medir a capacidade de cada uma das competências individuais.	0,442		0,503
20. A empresa define as competências necessárias dos funcionários para desempenharem suas atuais e futuras atividades a fim de satisfazer às necessidades de competências atuais e estratégicas da empresa.	0,609		0,618
21. As competências de trabalho requeridas para a realização das atividades do negócio da empresa, são definidas e atualizadas.	0,663		0,611
22. As exigências para o exercício das funções do indivíduo estão compatíveis com as competências que ele possui.	0,711		0,520

**Quadro 8**  
**Estrutura empírica (MGP), Cargas Fatoriais e Comunalidades**

(Continua)

Questões	Fatores		H <sup>2</sup>
	PIMP	PINS	
23. A empresa acompanha a capacidade dos empregados em cada uma das competências de trabalho que possui.	0,715		0,591
24. A empresa oferece oportunidades para que os funcionários desenvolvam suas capacidades nas competências de trabalho requeridas.	0,792		0,634
25. Os funcionários buscam ativamente desenvolver suas competências.	0,547		0,282
26. A empresa aproveita as capacidades de seus funcionários como recurso para o desenvolvimento das competências tanto individuais quanto dos grupos.	0,802		0,642
27. A empresa cria oportunidades de carreira que levem ao desenvolvimento das competências dos funcionários.	0,622		0,548
28. Os funcionários buscam oportunidades de carreira que elevem o grau de suas competências.	0,393		0,317
29. O desenvolvimento das competências e as práticas de trabalho dos funcionários estão focadas na melhoria do desempenho da empresa.	0,745		0,504
30. As atividades dentro dos departamentos encorajam e apóiam pessoas e grupos no desenvolvimento e aplicação das suas competências de trabalho.	0,746		0,632
31. As estratégias de remuneração e as práticas de reconhecimento encorajam o desenvolvimento e aplicação das competências dos funcionários.	0,732		0,592
32. Os grupos de trabalho são organizados de forma interativa para otimizar o desempenho no trabalho.	0,616		0,551
33. Os processos e papéis de trabalho influenciam na composição dos grupos de trabalho.	0,606		0,601
34. A formação dos grupos de trabalho está associada à distribuição das competências dos funcionários da empresa.	0,661		0,582
35. O desempenho do grupo de trabalho é baseado em metas estabelecidas e documentadas.	0,371		0,517
36. As informações sobre as atividades e os resultados do negócio são divulgadas na empresa.	0,350		0,442
37. As decisões são delegadas de acordo com níveis hierárquicos apropriados.	0,580		0,488
38. Os indivíduos e os grupos de trabalho participam de processos de tomada de decisão.	0,513		0,410
39. Os processos de trabalho definidos de acordo com a competência, são integrados visando à melhoria da eficiência do trabalho interativo entre grupos e pessoas.	0,698		0,689
40. O trabalho dos funcionários é definido para dar suporte ao trabalho multidisciplinar.	0,684		0,636
41. Os grupos autônomos de trabalho são encarregados da responsabilidade e autoridade sobre seus processos de trabalho.	0,225		0,264
42. As atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento e a atuação de grupos autônomos de trabalho.	0,201		0,365
43. Os grupos autônomos de trabalho executam práticas de trabalho selecionadas por eles mesmos na empresa.	-0,067		0,326
44. O conhecimento, a experiência e os artefatos resultantes dos processos baseados nas competências individuais e do grupo se tornam um diferencial competitivo para a empresa.	0,402		0,461
45. O diferencial competitivo da empresa gerado a partir das competências individuais e do grupo são usados e implementados.	0,612		0,579
46. As práticas e atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento de diferenciais competitivos gerados a partir das competências individuais e do grupo.	0,545		0,572

**Quadro 8**  
**Estrutura empírica (MGP), Cargas Fatoriais e Comunalidades**

(Continua)

Questões	Fatores		H <sup>2</sup>
	PIMP	PINS	
47. As metas de desempenho são estabelecidas de acordo com as competências do indivíduo e da empresa e contribuem para o alcance dos objetivos gerais da organização.	0,650		0,603
48. O desempenho dos processos definidos de acordo com a competência é mensurado numericamente.	0,467		0,511
49. A evolução e o impacto das competências do indivíduo são acompanhados por meio de indicadores numéricos.	0,267		0,481
50. As competências dos indivíduos relacionadas às competências da empresa, são estabelecidas e acompanhadas através de índices numéricos.	0,281		0,511
51. Os impactos das atividades dos funcionários sobre os processos baseados em competências, que se relacionam às competências principais da empresa, são avaliados e gerenciados quantitativamente.	0,265		0,550
52. Os programas de orientação e aconselhamento são estabelecidos e mantidos para alcançar objetivos definidos.	0,389		0,502
53. Mentores fornecem orientação e apoio a indivíduos ou grupos de trabalho.	0,512		0,521
54. A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua de seus processos baseados em competência.	0,628		0,648
55. Os funcionários melhoram continuamente o desempenho de seus processos de trabalho individual.	0,501		0,532
56. Os grupos melhoram continuamente seu desempenho na execução dos processos de trabalho.	0,469		0,504
57. O desempenho dos processos de trabalho baseados em competência é continuamente melhorado.	0,549		0,626
58. O alinhamento do desempenho entre pessoas, grupos de trabalho, departamentos e a empresa é continuamente melhorado.	0,354		0,605
59. O impacto das práticas de trabalho sobre o alinhamento de desempenho dos indivíduos e dos diversos órgãos da empresa é continuamente melhorado.	0,371		0,611
60. A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua das práticas e tecnologias de seus funcionários.	0,558		0,644
61. Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são identificadas, avaliadas e implementadas.	0,442		0,532
62. A empresa mantém uma política documentada para conduzir as atividades dos processos de recursos humanos.		-0,714	0,579
63. A empresa atribui, a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade de assessorar e aconselhar os departamentos sobre os processos de recursos humanos.		-0,764	0,525
64. Em cada departamento é atribuída a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade e a autoridade para a execução das atividades relacionadas aos recursos humanos.		-0,728	0,529
65. Os recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades dos recursos humanos.		-0,642	0,557
66. Os indivíduos recebem a devida preparação e orientação em relação aos procedimentos necessários para executar suas atribuições relativas aos processos de recursos humanos.		-0,620	0,576
67. As práticas de recursos humanos são definidas e documentadas.		-0,716	0,628
68. Medições são feitas e usadas para determinar a situação e o desempenho das atividades de recursos humanos.		-0,866	0,728
69. As unidades de medida do departamento relativas às atividades dos recursos humanos são coletadas e arquivadas.		-0,902	0,749
70. Medições são feitas para determinar a qualidade das descrições das competências dos funcionários e das informações sobre essas competências.		-0,869	0,726

**Quadro 8**  
**Estrutura empírica (MGP), Cargas Fatoriais e Comunalidades**

(Conclusão)

Questões	Fatores		H <sup>2</sup>
	PIMP	PINS	
71. A empresa atribui, a um indivíduo ou grupo a responsabilidade de verificar se as atividades dos recursos humanos estão sendo conduzidas de acordo com procedimentos padrões documentados encaminhando as divergências.	-0,871	0,652	
72. A gerência executiva revê periodicamente as atividades dos processos de recursos humanos, a fim de resolver problemas detectados.	-0,760	0,609	
73. As informações sobre as competências dos funcionários são periodicamente auditadas conforme as políticas organizacionais.	-0,693	0,600	
74. A definição e o uso das medidas de desempenho nos níveis do indivíduo, do grupo de trabalho e do departamento são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.	-0,754	0,651	
N= 217 casos válidos KMO= 0,951 Teste de Bartlett p= 0,000 Alpha de Crombach = 0,983 Eigenvalue (Valor Próprio) =38,71 % Variância explicada = 52,32%			

Fonte: elaborado pela autora

Para se refinar o ajuste da estrutura empírica obtida por intermédio da análise de fatoração dos eixos principais (PAF), forçada para dois fatores, efetuou-se uma análise complementar, uma PAF individualizada por indicadores, que compõe o construto maturidade em gestão de pessoas (MGP) como pode ser observado no tópico seguinte.

**4.2.1 Análise fatorial para práticas de implementação (PIMP) e para práticas de institucionalização (PINS)**

O Quadro 9 apresenta a descrição das questões, as cargas fatoriais e as respectivas comunalidades tanto da análise fatorial livre quanto da análise fatorial ajustada para as práticas de implementação (PIMP) e para as práticas de institucionalização (PINS). As colunas referentes aos valores ajustados representam a solução fatorial após a exclusão de algumas variáveis. Apresenta também o tamanho da amostra, os valores próprios (*eigenvalues*) e a variância explicada para cada um dos indicadores.

**Quadro 9**  
**Estrutura empírica (MGP), cargas fatorias e comunalidades para práticas de implementação e para práticas institucionalização**

(Continua)

Questões	Livre		Ajustada	
	PIMP	H <sup>2</sup>	PIMP	H <sup>2</sup>
1. São feitos acertos entre os funcionários e os departamentos para equilibrar a carga de trabalho com o pessoal disponibilizado para realizá-la.	0,110	0,532		
2. Os candidatos são recrutados em função de vagas disponíveis.	-0,073	0,576		
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.	0,094	0,670	0,311	0,498
4. O recrutamento e seleção são feitos de acordo com o planejamento de recursos humanos.	0,313	0,610	0,566	0,511
5. A informação é compartilhada em todas as áreas da empresa.	-0,097	0,546	0,072	0,516
6. Os indivíduos ou grupos são capazes de levantar questões e encaminhá-las por meio da administração da empresa.	-0,222	0,576		
7. Os indivíduos e os grupos de trabalho coordenam suas atividades para realizar o trabalho a ser feito.	0,029	0,579	-0,011	0,611
8. O ambiente e os recursos físicos necessitados pelos funcionários para executarem suas atribuições são adequadas.	-0,037	0,559		
9. As distrações no ambiente de trabalho são minimizadas.	-0,238	0,650		
10. As metas de desempenho individual e departamental relacionados ao trabalho são documentadas.	0,018	0,699	0,006	0,674
11. O desempenho do trabalho é discutido regularmente para se identificar as ações para melhorá-lo.	0,097	0,607	0,098	0,609
12. Os problemas de desempenho são administrados.	0,006	0,648	-0,038	0,711
13. O desempenho superior é reconhecido ou recompensado.	-0,032	0,626	0,031	0,604
14. Os funcionários recebem o treinamento necessário para executarem suas atribuições, de acordo com o plano de treinamento já pré-estabelecido.	0,224	0,618	0,310	0,641
15. Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições buscam oportunidades de desenvolvimento que sustentem seus objetivos de desenvolvimento.	0,056	0,577	0,013	0,604
16. As estratégias e as atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas e divulgadas.	0,050	0,654	0,236	0,606
17. A remuneração é justa e baseada na capacidade, nas qualificações e no desempenho dos funcionários.	0,183	0,719		
18. Os ajustes realizados na remuneração são baseados em critérios formalmente definidos.	0,163	0,616	0,337	0,551
19. A empresa estabelece mecanismos para medir a capacidade de cada uma das competências individuais.	0,406	0,669	0,521	0,643
20. A empresa define as competências necessárias dos funcionários para desempenharem suas atuais e futuras atividades a fim de satisfazer às necessidades de competências atuais e estratégicas da empresa.	0,538	0,762	0,627	0,727
21. As competências de trabalho requeridas para a realização das atividades do negócio da empresa, são definidas e atualizadas.	0,496	0,727	0,544	0,692
22. As exigências para o exercício das funções do indivíduo estão compatíveis com as competências que ele possui.	0,355	0,616	0,361	0,584
23. A empresa acompanha a capacidade dos empregados em cada uma das competências de trabalho que possui.	0,380	0,658	0,519	0,664
24. A empresa oferece oportunidades para que os funcionários desenvolvam suas capacidades nas competências de trabalho requeridas.	0,265	0,692	0,313	0,632
25. Os funcionários buscam ativamente desenvolver suas competências.	0,122	0,648	0,060	0,645

**Quadro 9**  
**Estrutura empírica (MGP), cargas fatoriais e comunalidades para práticas de implementação e para práticas institucionalização**

(Continua)

Questões	Livre		Ajustada	
	PIMP	H <sup>2</sup>	PIMP	H <sup>2</sup>
26. A empresa aproveita as capacidades de seus funcionários como recurso para o desenvolvimento das competências tanto individuais quanto dos grupos.	0,423	0,710	0,431	0,687
27. A empresa cria oportunidades de carreira que levem ao desenvolvimento das competências dos funcionários.	0,166	0,703	0,451	0,596
28. Os funcionários buscam oportunidades de carreira que elevem o grau de suas competências.	0,104	0,750	0,260	0,713
29. O desenvolvimento das competências e as práticas de trabalho dos funcionários estão focadas na melhoria do desempenho da empresa.	0,330	0,616	0,378	0,561
30. As atividades dentro dos departamentos encorajam e apóiam pessoas e grupos no desenvolvimento e aplicação das suas competências de trabalho.	0,273	0,659	0,352	0,655
31. As estratégias de remuneração e as práticas de reconhecimento encorajam o desenvolvimento e aplicação das competências dos funcionários.	0,289	0,775	0,487	0,653
32. Os grupos de trabalho são organizados de forma interativa para otimizar o desempenho no trabalho.	0,444	0,622	0,469	0,597
33. Os processos e papéis de trabalho influenciam na composição dos grupos de trabalho.	0,475	0,733	0,520	0,723
34. A formação dos grupos de trabalho está associada à distribuição das competências dos funcionários da empresa.	0,416	0,697	0,432	0,679
35. O desempenho do grupo de trabalho é baseado em metas estabelecidas e documentadas.	0,032	0,686	0,256	0,648
36. As informações sobre as atividades e os resultados do negócio são divulgadas na empresa.	-0,082	0,723		
37. As decisões são delegadas de acordo com níveis hierárquicos apropriados.	0,126	0,641		
38. Os indivíduos e os grupos de trabalho participam de processos de tomada de decisão.	-0,004	0,609	0,222	0,411
39. Os processos de trabalho definidos de acordo com a competência, são integrados visando à melhoria da eficiência do trabalho interativo entre grupos e pessoas.	0,280	0,716	0,418	0,712
40. O trabalho dos funcionários é definido para dar suporte ao trabalho multidisciplinar.	0,314	0,698	0,389	0,659
41. Os grupos autônomos de trabalho são encarregados da responsabilidade e autoridade sobre seus processos de trabalho.	-0,013	0,781	0,109	0,725
42. As atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento e a atuação de grupos autônomos de trabalho.	0,014	0,810	0,068	0,800
43. Os grupos autônomos de trabalho executam práticas de trabalho selecionadas por eles mesmos na empresa.	-0,135	0,739	-0,192	0,742
44. O conhecimento, a experiência e os artefatos resultantes dos processos baseados nas competências individuais e do grupo se tornam um diferencial competitivo para a empresa.	0,087	0,713	-0,085	0,672
45. O diferencial competitivo da empresa gerado a partir das competências individuais e do grupo são usados e implementados.	0,130	0,706	0,020	0,695
46. As práticas e atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento de diferenciais competitivos gerados a partir das competências individuais e do grupo.	0,103	0,693	0,004	0,699

**Quadro 9**  
**Estrutura empírica (MGP), cargas fatoriais e comunalidades para práticas de implementação e para práticas institucionalização**

(Continua)

Questões	Livre		Ajustada	
	PIMP	H <sup>2</sup>	PIMP	H <sup>2</sup>
47. As metas de desempenho são estabelecidas de acordo com as competências do indivíduo e da empresa e contribuem para o alcance dos objetivos gerais da organização.	0,193	0,666	0,200	0,640
48. O desempenho dos processos definidos de acordo com a competência é mensurado numericamente.	-0,006	0,787	-0,032	0,780
49. A evolução e o impacto das competências do indivíduo são acompanhados por meio de indicadores numéricos.	-0,044	0,854	-0,099	0,845
50. As competências dos indivíduos relacionadas às competências da empresa, são estabelecidas e acompanhadas através de índices numéricos.	-0,001	0,862	-0,049	0,850
51. Os impactos das atividades dos funcionários sobre os processos baseados em competências, que se relacionam às competências principais da empresa, são avaliados e gerenciados quantitativamente.	0,028	0,843	0,003	0,834
52. Os programas de orientação e aconselhamento são estabelecidos e mantidos para alcançar objetivos definidos.	0,176	0,755		
53. Mentores fornecem orientação e apoio a indivíduos ou grupos de trabalho.	0,043	0,738	-0,023	0,624
54. A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua de seus processos baseados em competência.	0,070	0,813	0,210	0,756
55. Os funcionários melhoram continuamente o desempenho de seus processos de trabalho individual.	-0,113	0,794	-0,122	0,784
56. Os grupos melhoram continuamente seu desempenho na execução dos processos de trabalho.	-0,129	0,801	-0,082	0,773
57. O desempenho dos processos de trabalho baseados em competência é continuamente melhorado.	0,096	0,809	0,044	0,803
58. O alinhamento do desempenho entre pessoas, grupos de trabalho, departamentos e a empresa é continuamente melhorado.	0,254	0,781	0,155	0,745
59. O impacto das práticas de trabalho sobre o alinhamento de desempenho dos indivíduos e dos diversos órgãos da empresa é continuamente melhorado.	0,217	0,773	0,129	0,742
60. A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua das práticas e tecnologias de seus funcionários.	0,078	0,706	0,230	0,674
61. Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são identificadas, avaliadas e implementadas.	0,123	0,589	0,218	0,556
62. A empresa mantém uma política documentada para conduzir as atividades dos processos de recursos humanos.	0,756	0,572		
63. A empresa atribui, a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade de assessorar e aconselhar os departamentos sobre os processos de recursos humanos.			0,740	0,548
64. Em cada departamento é atribuída a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade e a autoridade para a execução das atividades relacionadas aos recursos humanos.			0,749	0,560
65. Os recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades dos recursos humanos.			0,787	0,619
66. Os indivíduos recebem a devida preparação e orientação em relação aos procedimentos necessários para executar suas atribuições relativas aos processos de recursos humanos.			0,788	0,621
67. As práticas de recursos humanos são definidas e documentadas.			0,824	0,680
68. Medições são feitas e usadas para determinar a situação e o desempenho das atividades de recursos humanos.			0,872	0,760
69. As unidades de medida do departamento relativas às atividades dos recursos humanos são coletadas e arquivadas.			0,864	0,747

**Quadro 9**  
**Estrutura empírica (MGP), cargas fatoriais e comunalidades para práticas de implementação e para práticas institucionalização**

(Conclusão)

Questões	Livre		Ajustada	
	PIMP	H <sup>2</sup>	PIMP	H <sup>2</sup>
70. Medições são feitas para determinar a qualidade das descrições das competências dos funcionários e das informações sobre essas competências.			0,844	0,712
71. A empresa atribui a um indivíduo ou grupo a responsabilidade de verificar se as atividades dos recursos humanos estão sendo conduzidas de acordo com procedimentos padrões documentados encaminhando as divergências.			0,826	0,682
72. A gerência executiva revê periodicamente as atividades dos processos de recursos humanos, a fim de resolver problemas detectados.			0,816	0,666
73. As informações sobre as competências dos funcionários são periodicamente auditadas conforme as políticas organizacionais.			0,812	0,659
74. A definição e o uso das medidas de desempenho nos níveis do indivíduo, do grupo de trabalho e do departamento são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.			0,825	0,680
N= 217 casos válidos				
Práticas de Implementação (PIMP)		Práticas de Institucionalização (PINS)		
KMO= 0,954 Teste de Bartlett p= 0,000		KMO= 0,926 Teste de Bartlett p= 0,000		
Alpha de Crombach = 0,981		Alpha de Crombach = 0,956		
Eigenvalue (Valor Próprio) =26,25		Eigenvalue (Valor Próprio) =8,51		
% Variância explicada = 66,83%		% Variância explicada = 65,42%		

Após o procedimento da análise fatorial inicial individualizada para práticas de implementação (PIMP) e para as práticas de institucionalização (PINS), algumas questões referentes às práticas de implementação (PIMP) foram retiradas, como pode ser visto na terceira e quarta colunas do Quadro 9. Foram retiradas as variáveis com carga maior no último fator até que se atingisse mais de 50% de variância explicada, segundo critério de Malhotra (2006), para o primeiro fator e mais de 66% de variância explicada para seis fatores. Assim, devido a esses critérios, as questões 9, 52, 37, 17, 2, 36, 1, 6 e 8 foram retiradas seguindo esta ordem. Nesse sentido, o primeiro fator que possuía 45,95% de variância explicada passou a ter 50,47%, e a soma dos 6 primeiros fatores passou a ser 66,84% dessa variância com eigenvalues superiores a 1,00.

Em relação às práticas de institucionalização (PINS), não foi preciso fazer nenhum ajuste já que a análise fatorial livre mostrou uma variância explicada de 65,42% no primeiro fator.

### 4.3 Análise e avaliação das variáveis da pesquisa

Esta parte do trabalho busca discutir as implicações das médias e dos desvios-padrão dos construtos *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) e *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) e *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação*(GDO-PI).

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

Em relação aos resultados coletados relativos ao construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP), pode-se perceber que as médias se localizaram no intervalo entre 2,58 e 4,19 e os desvios-padrão das questões ficaram entre 1,07 e 1,50. Embora não seja a medida de tendência central mais precisa, optou-se pelo uso da média com o objetivo de facilitação de leitura e análise comparativa, conforme pode-se verificar nos valores que se referem ao desvio padrão. Estes dados podem ser vistos no Quadro 10 sendo que os maiores e menores valores relativos ao desvio- padrão e média apresentam-se sombreados.

**Quadro 10**  
**Distribuição das respostas do construto maturidade em gestão de pessoas – média e desvio-padrão**

(Continua)

Distribuição das Respostas de Maturidade em Gestão de Pessoas	Média	Desvio-Padrão
<b>Área de processo de gestão de pessoas: RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E ALOCAÇÃO DE PESSOAL</b>		
1. São feitos acordos entre os funcionários e os departamentos para equilibrar a carga de trabalho com o pessoal disponibilizado para realizá-la.	3,48	1,24
2. Os candidatos são recrutados em função de vagas disponíveis.	4,19	1,11
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.	3,92	1,24
4. O recrutamento e seleção são feitos de acordo com o planejamento de recursos humanos.	3,07	1,50
<b>Área de processo de gestão de pessoas: COMUNICAÇÃO E COORDENAÇÃO</b>		
5. A informação é compartilhada em todas as áreas da empresa.	3,29	1,27
6. Os indivíduos ou grupos são capazes de levantar questões e encaminhá-las por meio da administração da empresa.	3,62	1,18
7. Os indivíduos e os grupos de trabalho coordenam suas atividades para realizar o trabalho a ser feito.	3,53	1,16
<b>Área de processo de gestão de pessoas: AMBIENTE DE TRABALHO</b>		
8. O ambiente e os recursos físicos necessitados pelos funcionários para executarem <u>suas atribuições</u> são adequadas.	3,89	1,08
9. As distrações no ambiente de trabalho são minimizadas.	3,39	1,09

**Quadro 10**  
**Distribuição das respostas do construto maturidade em gestão de pessoas – média e desvio-padrão**

(Continua)

Distribuição das Respostas de Maturidade em Gestão de Pessoas	Média	Desvio-Padrão
<b>Área de processo de gestão de pessoas: GESTÃO DO DESEMPENHO</b>		
10. As metas de desempenho individual e departamental relacionados ao trabalho são documentadas.	2,89	1,47
11. O desempenho do trabalho é discutido regularmente para se identificar as ações para melhorá-lo.	3,55	1,25
12. Os problemas de desempenho são administrados.	3,60	1,07
13. O desempenho superior é reconhecido ou recompensado.	3,48	1,37
<b>Área de processo de gestão de pessoas: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b>		
14. Os funcionários recebem o treinamento necessário para executarem suas atribuições, de acordo com o plano de treinamento já pré-estabelecido.	3,37	1,28
15. Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições buscam oportunidades de desenvolvimento que sustentem seus objetivos de desenvolvimento.	3,33	1,07
<b>Área de processo de gestão de pessoas: REMUNERAÇÃO</b>		
16. As estratégias e as atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas e divulgadas.	3,04	1,38
17. A remuneração é justa e baseada na capacidade, nas qualificações e no desempenho dos funcionários.	3,25	1,29
18. Os ajustes realizados na remuneração são baseados em critérios <u>formalmente</u> definidos.	3,12	1,50
<b>Área de processo de gestão de pessoas: PLANEJAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS</b>		
19. A empresa estabelece mecanismos para medir a capacidade de cada uma das competências individuais.	2,67	1,35
20. A empresa define as competências necessárias dos funcionários para desempenharem suas atuais e futuras atividades a fim de satisfazer às necessidades de competências atuais e estratégicas da empresa.	3,03	1,28
<b>Área de processo de gestão de pessoas: ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS</b>		
21. As competências de trabalho requeridas para a realização das atividades do negócio da empresa, são definidas e atualizadas.	3,19	1,30
22. As exigências para o exercício das funções do indivíduo estão compatíveis com as competências que ele possui.	3,53	1,16
23. A empresa acompanha a capacidade dos empregados em cada uma das competências de trabalho que possui.	3,44	1,17
24. A empresa oferece oportunidades para que os funcionários desenvolvam suas capacidades nas competências de trabalho requeridas.	3,66	1,17
25. Os funcionários buscam ativamente desenvolver suas competências.	3,23	1,08
26. A empresa aproveita as capacidades de seus funcionários como recurso para o desenvolvimento das competências tanto individuais quanto dos grupos.	3,29	1,12
<b>Área de processo de gestão de pessoas: DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS</b>		
27. A empresa cria oportunidades de carreira que levem o desenvolvimento das competências dos funcionários.	3,00	1,39
28. Os funcionários buscam oportunidades de carreira que elevem o grau de suas competências.	2,99	1,21
<b>Área de processo de gestão de pessoas: PRÁTICAS BASEADAS EM COMPETÊNCIA</b>		
29. O desenvolvimento das competências e as práticas de trabalho dos funcionários estão focadas na melhoria do desempenho da empresa.	3,40	1,22
30. As atividades dentro dos departamentos encorajam e apóiam pessoas e grupos no desenvolvimento e aplicação das suas competências de trabalho.	3,39	1,11

31. As estratégias de remuneração e as práticas de reconhecimento encorajam o desenvolvimento e aplicação das competências dos funcionários.	3,14	1,19
--	------	------

**Quadro 10**  
**Distribuição das respostas do construto maturidade em gestão de pessoas– média e desvio-padrão**

(Continua)

Distribuição das Respostas de Maturidade em Gestão de Pessoas	Média	Desvio-Padrão
<b>Área de processo de gestão de pessoas: DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS DE TRABALHO</b>		
32. Os grupos de trabalho são organizados de forma interativa para otimizar o desempenho no trabalho.	3,27	1,26
33. Os processos e papéis de trabalho influenciam na composição dos grupos de trabalho.	3,32	1,19
34. A formação dos grupos de trabalho está associada à distribuição das competências dos funcionários da empresa.	3,34	1,28
35. O desempenho do grupo de trabalho é baseado em metas estabelecidas e documentadas.	2,98	1,40
<b>Área de processo de gestão de pessoas: CULTURA PARTICIPATIVA</b>		
36. As informações sobre as atividades e os resultados do negócio são divulgadas na empresa.	2,93	1,46
37. As decisões são delegadas de acordo com níveis hierárquicos apropriados.	3,56	1,30
38. Os indivíduos e os grupos de trabalho participam de processos de tomada de decisão.	3,13	1,30
<b>Área de processo de gestão de pessoas: INTEGRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</b>		
39. Os processos de trabalho definidos de acordo com a competência, são integrados visando à melhoria da eficiência do trabalho interativo entre grupos e pessoas.	3,20	1,26
40. O trabalho dos funcionários é definido para dar suporte ao trabalho multidisciplinar.	3,25	1,30
<b>Área de processo de gestão de pessoas: GRUPOS AUTÔNOMOS DE TRABALHO</b>		
41. Os grupos autônomos de trabalho são encarregados da responsabilidade e autoridade sobre seus processos de trabalho.	3,00	1,35
42. As atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento e a atuação de grupos autônomos de trabalho.	2,82	1,33
43. Os grupos autônomos de trabalho executam práticas de trabalho selecionadas por eles mesmos na empresa.	2,75	1,33
<b>Área de processo de gestão de pessoas: ATIVOS BASEADOS EM COMPETÊNCIA</b>		
44. O conhecimento, a experiência e os artefatos resultantes dos processos baseados nas competências individuais e do grupo se tornam um diferencial competitivo para a empresa.	3,45	1,31
45. O diferencial competitivo da empresa gerado a partir das competências individuais e do grupo são usados e implementados.	3,36	1,24
46. As práticas e atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento de diferenciais competitivos gerados a partir das competências individuais e do grupo.	3,34	1,21
<b>Área de processo de gestão de pessoas: GESTÃO QUANTITATIVA DO DESEMPENHO</b>		
47. As metas de desempenho são estabelecidas de acordo com as competências do indivíduo e da empresa e contribuem para o alcance dos objetivos gerais da organização.	3,25	1,33
48. O desempenho dos processos definidos de acordo com a competência é mensurado numericamente.	2,98	1,47
<b>Área de processo de gestão de pessoas: GESTÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL</b>		
49. A evolução e o impacto das competências do indivíduo são acompanhados por meio de indicadores numéricos.	2,81	1,51
50. As competências dos indivíduos relacionadas às competências da empresa, são estabelecidas e acompanhadas através de índices numéricos.	2,74	1,46
51. Os impactos das atividades dos funcionários sobre os processos baseados em competências, que se relacionam às competências principais da empresa, são avaliados e gerenciados quantitativamente.	2,74	1,47
<b>Área de processo de gestão de pessoas: ORIENTAÇÃO E ACONSELHAMENTO</b>		
52. Os programas de orientação e aconselhamento são estabelecidos e mantidos para	3,09	1,39

alcançar objetivos definidos.

53. Mentores fornecem orientação e apoio a indivíduos ou grupos de trabalho. 3,31 1,34

### Quadro 10

#### Distribuição das respostas do construto maturidade em gestão de pessoas – média e desvio-padrão

(Continua)

Distribuição das Respostas de Maturidade em Gestão de Pessoas	Média	Desvio-Padrão
<b>Área de processo de gestão de pessoas: MELHORIA CONTÍNUA DA CAPACIDADE</b>		
54. A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua de seus processos baseados em competência.	3,20	1,31
55. Os funcionários melhoram continuamente o desempenho de seus processos de trabalho individual.	3,13	1,12
56. Os grupos melhoram continuamente seu desempenho na execução dos processos de trabalho.	3,04	1,17
57. O desempenho dos processos de trabalho baseados em competência é continuamente melhorado.	3,04	1,18
<b>Área de processo de gestão de pessoas: ALINHAMENTO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>		
58. O alinhamento do desempenho entre pessoas, grupos de trabalho, departamentos e a empresa é continuamente melhorado.	3,01	1,21
59. O impacto das práticas de trabalho sobre o alinhamento de desempenho dos indivíduos e dos diversos órgãos da empresa é continuamente melhorado.	3,00	1,22
<b>Área de processo de gestão de pessoas: INOVAÇÃO CONTÍNUA DOS RECURSOS HUMANOS</b>		
60. A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua das práticas e tecnologias de seus funcionários.	3,04	1,25
61. Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são identificadas, avaliadas e implementadas.	3,00	1,27
<b>Práticas relativas a: COMPROMISSO PARA O DESEMPENHO</b>		
62. A empresa mantém uma política documentada para conduzir as atividades dos processos de recursos humanos.	2,58	1,35
63. A empresa atribui, a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade de assessorar e aconselhar os departamentos sobre os processos de recursos humanos.	2,72	1,37
64. Em cada departamento é atribuída a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade e a autoridade para a execução das atividades relacionadas aos recursos humanos.	2,89	1,46
<b>Práticas relativas a: HABILIDADE PARA O DESEMPENHO</b>		
65. Os recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades dos recursos humanos.	2,97	1,36
66. Os indivíduos recebem a devida preparação e orientação em relação aos procedimentos necessários para executar suas atribuições relativas aos processos de recursos humanos.	2,99	1,30
67. As práticas de recursos humanos são definidas e documentadas.	2,75	1,43
68. Medições são feitas e usadas para determinar a situação e o desempenho das atividades de recursos humanos.	2,60	1,34
69. As unidades de medida do departamento relativas às atividades dos recursos humanos são coletadas e arquivadas.	2,62	1,38
70. Medições são feitas para determinar a qualidade das descrições das competências dos funcionários e das informações sobre essas competências.	2,59	1,38

**Quadro 10**  
**Distribuição das respostas do construto maturidade em gestão de pessoas– média e desvio-padrão**

(Conclusão)

Distribuição das Respostas de Maturidade em Gestão de Pessoas	Média	Desvio-Padrão
<b>Práticas relativas a: VERIFICAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO</b>		
71. A empresa atribui a um indivíduo ou grupo a responsabilidade de verificar se as atividades dos recursos humanos estão sendo conduzidas de acordo com procedimentos padrões documentados encaminhando as divergências.	2,65	1,33
72. A gerência executiva revê periodicamente as atividades dos processos de recursos humanos, a fim de resolver problemas detectados.	2,89	1,32
73. As informações sobre as competências dos funcionários são periodicamente auditadas conforme as políticas organizacionais.	2,71	1,35
74. A definição e o uso das medidas de desempenho nos níveis do indivíduo, do grupo de trabalho e do departamento são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.	2,58	1,37
<b>Resultados médios do construto</b>	<b>3,14</b>	<b>1,29</b>

Fonte:Elaborada pela autora

A partir dos resultados recolhidos, pode-se observar que, em média, ocorreu uma tendência para localizar os processos da gestão de pessoas nos níveis 2 e 3, nível *gerenciado* e nível *definido*, respectivamente, conforme o *People Capability Maturity Model (P-CMM)*. Dessa forma, pode-se inferir que a maioria das organizações desta amostra tem condições para gerenciar e desenvolver a equipe de trabalho por intermédio de gerentes que atuam segundo processos padronizados. Nesse sentido, essas organizações são capazes de desenvolver competências e grupos de trabalho alinhando-os aos objetivos e estratégias do negócio, começando a introduzir as práticas baseadas em competências. Outra inferência que pode ser feita a partir da análise das médias é que as organizações desta amostra, por se encontrarem entre os níveis 2 e 3 de maturidade, já têm consciência e práticas que buscam o alinhamento dos objetivos às estratégias do negócio.

Ainda segundo a análise da média das respostas, não foram identificadas médias abaixo de 1 e apenas a média de uma única pergunta se encontrou acima de 4. Assim, nenhuma empresa da amostra está ainda no nível de maturidade inicial, ou seja, com processos sem controle gerencial. Ainda nessa linha, nenhuma empresa alcançou completamente a capacidade de integração de competências no trabalho e o gerenciamento quantitativo do desempenho ainda não é criteriosamente planejado controlado e seguido. Em resumo, ainda faltam práticas a

serem desenvolvidas para que se alcance a melhoria contínua dos processos nas organizações da presente amostra.

#### 4.3.2 – Avaliação do desempenho organizacional e maturidade em gestão de pessoas em relação ao faturamento

Na sequência, buscou-se analisar as questões relacionadas ao desempenho e ao grau de maturidade a partir do faturamento das organizações pesquisadas. Para tanto, o faturamento foi calculado multiplicando-se os resultados referentes ao número de alunos que frequentam mensalmente a academia (pergunta 3) pela mensalidade média da academia (pergunta 12).

**Tabela 41**  
**Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade a partir do faturamento até R\$ 30.000,00**

Faturamento – até R\$ 30.000,00													
	VM	MM	TC	DC	TF	DF	O	IA	IT	IP	IG	MMED	MATURIDADE
1	66,67	81,61	78,16	10,34	77,01	0,00	10,34	16,09	73,56	10,34	9,20	6,90	0,00
2	22,99	12,64	21,84	6,90	21,84	0,00	28,74	17,24	18,39	5,75	5,75	59,77	14,94
3	6,90	2,30	0,00	4,60	1,15	0,00	42,53	14,94	2,30	8,05	17,24	17,24	35,63
4	1,15	1,15	0,00	22,99	0,00	4,60	12,64	22,99	3,45	33,33	28,74	6,90	33,33
5	2,30	2,30	0,00	55,17	0,00	95,40	5,75	28,74	2,30	42,53	39,08	9,20	16,09

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às academias que possuem faturamento até 30.000 reais (TAB. 41), nota-se um volume de visitas mensais concentrados entre 0 a 100 visitas (66,67%) e entre 0 a 50 matrículas mensais (81,61%). Ainda em relação a este faturamento, pode-se perceber que a maioria das academias (78,16%) possui no máximo 300 clientes e uma pequena quantidade de clientes não renovam as mensalidades, já que 55,17% marcaram que perdem no máximo 30 clientes no mês. A maioria das academias com este faturamento (77,01%) possui até 15 funcionários e o número médio anual de desligamentos é bem baixo: 95,40% das academias informaram que saem por ano no máximo 5 funcionários. A maioria dessas academias (42,53%) respondeu que a capacidade máxima tem seu limite em 600 alunos. A aparelhagem de 28,74% é renovada de 12 em 12 meses e 73,56% das academias investem no máximo 5% em treinamento. A maior parte das academias da presente pesquisa, busca investir em novos produtos e serviços (42,53%) e novas técnicas de treinamento e gestão (39,08%) pelo menos de 6 em 6 meses. A maioria das mensalidades médias (59,77%) dessas academias concentra-

se entre 41 e 80 reais e a maioria (35,63%) das práticas de gestão de pessoas concentra as médias no nível 3 conforme a definição do *People Capability Maturity Model* (P-CMM).

**Tabela 42**  
**Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade a partir do faturamento de R\$ 30.001,00 a R\$ 60.000,00**

Faturamento – De R\$ 30.001,00 a R\$ 60.000,00													
	VM	MM	TC	DC	TF	DF	O	IA	IT	IP	IG	MMED	MATURIDADE
1	51,02	59,18	18,37	8,16	30,61	0,00	2,04	22,45	71,43	4,08	4,08	4,08	0,00
2	38,78	36,73	67,35	18,37	48,98	0,00	4,08	22,45	26,53	10,20	4,08	38,78	14,29
3	2,04	2,04	8,16	12,24	12,24	0,00	26,53	24,49	0,00	6,12	12,24	42,86	32,65
4	2,04	2,04	2,04	26,53	8,16	12,24	55,10	14,29	0,00	40,82	22,45	6,12	44,90
5	6,12	0,00	4,08	34,69	0,00	87,76	12,24	16,33	2,04	38,78	57,14	8,16	8,16

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se um volume de visitas mensais concentrados na faixa de 0 a 100 (51,02%) e entre 0 a 50 matrículas mensais (59,18%) nas academias que possuem faturamento de 30.001 até 60.000 reais (TAB. 42). Apesar de apresentar uma concentração maior nesta parte da escala, percebe-se uma queda nos percentuais em relação às academias que tiveram um faturamento de até 30.000 reais. Ainda em relação a este faturamento, pode-se observar que a maioria das academias (67,35%) possui de 301 a 600 clientes e uma baixa quantidade de clientes que não renovam as mensalidades, já que 34,69% marcaram que perdem no máximo 30 clientes no mês. Os percentuais em relação ao faturamento anterior indicam que a perda de clientes é maior. A maioria das academias com este faturamento (48,98%) possui de 16 a 30 funcionários e o número médio anual de desligamentos é também bastante baixo (87,76%). Ou seja, saem por ano no máximo 5 funcionários dessas academias. A maioria dessas empresas (55,10%) respondeu que a capacidade máxima tem seu limite em 1.000 alunos. A aparelhagem de 24,49% é trocada de 25 a 36 meses e 71,43% das academias investem no máximo 5% em treinamento. A maioria das academias da presente pesquisa busca investir em novos produtos e serviços (40,82%) anualmente e, semestralmente, em novas técnicas de treinamento e gestão (39,08%). A maioria das mensalidades médias (42,86%) dessas academias concentra-se entre 81 e 120 reais e a maioria (44,90%) das práticas de gestão de pessoas concentra as médias no nível 4, conforme a definição do *People Capability Maturity Model* (P-CMM).

**Tabela 43**  
**Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade**  
**a partir do faturamento de R\$ 60.001,00 a R\$ 90.000,00**

Faturamento – De R\$ 60.001,00 a R\$ 90.000,00													
	VM	MM	TC	DC	TF	DF	O	IA	IT	IP	IG	MMED	MATURIDADE
1	31,82	45,45	0,00	27,27	0,00	4,55	0,00	31,82	63,64	9,09	9,09	0,00	0,00
2	27,27	45,45	27,27	9,09	50,00	4,55	4,55	18,18	22,73	4,55	4,55	13,64	9,09
3	27,27	4,55	54,55	4,55	27,27	4,55	0,00	18,18	9,09	0,00	18,18	68,18	31,82
4	0,00	0,00	18,18	50,00	13,64	31,82	59,09	13,64	4,55	31,82	27,27	18,18	45,45
5	13,64	4,55	0,00	9,09	9,09	54,55	36,36	18,18	0,00	54,55	40,91	0,00	13,64

Fonte: Dados da pesquisa

O que pode se observar em relação às academias que possuem faturamento de 60.001 até 90.000 reais (TAB. 43) é o volume de visitas mensais na faixa de 0 a 100 visitas (31,82%) e uma concentração significativa (27,27%) nas faixas de 101 a 200 e 201 a 300 visitas mensais. Em relação às matrículas mensais, nota-se uma concentração igual (45,45%) para matrículas mensais nas faixas entre 0 a 50 e 51 a 100 matrículas por mês. Nesta faixa de faturamento também pode-se perceber que a maioria das academias (54,55%) possui de 601 a 900 clientes e que uma quantidade razoável destes clientes não renova as mensalidades, já que 50% marcaram que perdem de 31 a 60 clientes por mês. Pode-se perceber, em relação ao faturamento anterior, que a perda de clientes é maior. Nesse sentido, é importante destacar que 27,27% das academias com este faturamento perdem pelo menos 120 clientes por mês. A maioria das academias com este faturamento (50%) possui de 16 a 30 funcionários e o número médio anual de desligamentos é também bastante baixo: 54,55% das academias informaram que saem por ano no máximo 5 funcionários. A maioria dessas academias (59,09%) respondeu que a capacidade máxima tem seu limite em 1.000 alunos. A aparelhagem de 31,82% é renovada após de 4 anos de uso e 63,64% das academias investem no máximo 5% em treinamento. A maioria das academias da presente pesquisa busca investir em novos produtos e serviços (54,55%) anualmente e semestralmente em novas técnicas de treinamento e gestão (40,91%). A maioria das mensalidades médias (68,18%) dessas academias concentra-se entre 81 e 120 reais e a maioria (45,45%) das práticas de gestão de pessoas concentra as médias no nível 4, conforme a definição do *People Capability Maturity Model* (P-CMM).

**Tabela 44**  
**Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade**  
**a partir do faturamento de R\$ 90.001,00 a R\$ 120.000,00**

Faturamento – De R\$ 90.001,00 a R\$ 120.000,00													
	VM	MM	TC	DC	TF	DF	O	IA	IT	IP	IG	MMED	MATURIDADE
1	33,33	13,33	6,67	26,67	13,33	0,00	0,00	33,33	73,33	0,00	6,67	0,00	0,00
2	53,33	73,33	0,00	33,33	40,00	0,00	13,33	13,33	13,33	13,33	20,00	6,67	6,67
3	0,00	6,67	46,67	20,00	40,00	0,00	6,67	26,67	6,67	6,67	13,33	66,67	26,67
4	0,00	0,00	40,00	6,67	6,67	33,33	13,33	13,33	0,00	13,33	13,33	20,00	20,00
5	13,33	6,67	6,67	13,33	0,00	66,67	66,67	13,33	6,67	66,67	46,67	6,67	46,67

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às academias que possuem faturamento de 90.001 até 120.000 reais (TAB. 44), o volume de visitas mensais na faixa de 101 a 200 visitas (53,33%) e uma concentração significativa (73,33%) nas faixas de 51 a 100 matrículas mensais. Nesta faixa de faturamento também se pode perceber que a maioria das academias (46,47% ) possui de 601 a 900 clientes e uma quantidade significativa dessas academias (40%) possui de 901 a 1200 clientes. É possível notar que uma quantidade pequena destes clientes não renova as mensalidades, já que 33,33 % marcaram que perdem de 31 a 60 clientes por mês. Pode-se perceber, comparando com os faturamentos anteriores, que não houve um crescimento em relação à perda de clientes. A maioria das academias com este faturamento (80%) possui de 16 a 45 funcionários e o número médio anual de desligamentos mantém-se constante quando comparado com os desligamentos dos faturamentos anteriores: 66,67% das academias informaram que saem por ano no máximo 5 funcionários. A maioria dessas academias (66,67%) respondeu que a capacidade máxima está acima de 1.000 alunos. A aparelhagem de 33,33% é renovada pelo menos a cada 4 anos e 73,33% das academias investem no máximo 5% em treinamento, assim como as academias de faturamento inferior. A maioria das academias da presente pesquisa busca investir em novos produtos e serviços (66,67%) semestralmente, assim como em novas técnicas de treinamento e gestão (46,67%). A maioria das mensalidades médias (66,67%) dessas academias concentra-se entre 81 e 120 reais e a maioria (46,67%) das práticas de gestão de pessoas concentra as médias no nível 5 conforme a definição do *People Capability Maturity Model* (P-CMM).

**Tabela 45**  
**Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade**  
**a partir do faturamento de R\$ 120.001,00 a R\$ 150.000,00**

Faturamento – De R\$ 120.001,00 a R\$ 150.000,00													
	VM	MM	TC	DC	TF	DF	O	IA	IT	IP	IG	MMED	MATURIDADE
1	11,11	33,33	0,00	55,56	0,00	0,00	0,00	11,11	88,89	11,11	11,11	0,00	0,00
2	33,33	22,22	0,00	11,11	22,22	11,11	0,00	33,33	0,00	0,00	11,11	11,11	11,11
3	44,44	44,44	44,44	0,00	22,22	11,11	0,00	22,22	0,00	11,11	11,11	22,22	22,22
4	0,00	0,00	33,33	33,33	22,22	44,44	0,00	11,11	11,11	33,33	22,22	33,33	55,56
5	11,11	0,00	22,22	0,00	33,33	33,33	100,00	22,22	0,00	44,44	44,44	33,33	11,11

Fonte: Dados da pesquisa

Na faixa de faturamento entre 120.001 e 150.000 reais (TAB. 45) nota-se que a maioria (44,44%) das academias tem uma visitação média mensal na faixa de 201 a 300 clientes e de 101 a 150 matrículas mensais. Em relação ao total de clientes 44,44% possuem de 601 a 900 clientes e 33,33%, de 901 a 1.200 clientes. A maioria (55,56%) das academias informou que as desistências mensais de clientes estão acima de 120. Por outro lado, não se pode ignorar que boa parte das academias (33,33%) nesta faixa de faturamento ainda perde de 31 a 60 clientes por mês, uma quantia consideravelmente pequena. A maior parte das academias (33,33%) dentro deste faturamento possui acima de 60 funcionários e 44,44% responderam que anualmente de 6 a 10 funcionários se desligam da empresa. Todos os respondentes apontaram para uma capacidade máxima acima de 1.000 alunos e 33,33% responderam que renovam a aparelhagem a cada um ano e meio a dois anos. Em relação a investimentos em treinamento, 89,88% das academias informaram que investem no máximo 5% do faturamento. A maioria das academias (44,44%) informou que investe pelo menos a cada seis meses em novos produtos e serviços e novas técnicas de gestão. A mensalidade média das academias nesta faixa de faturamento se distribui igualmente (33,33%) entre 121 e 160 reais e acima de 160 reais. Finalmente, a maior parte das academias (55,56%) dentro deste faturamento possui grande parte das práticas de gestão de pessoas no nível 4, de acordo com a definição do *People Capability Maturity Model (P-CMM)*.

**Tabela 46**  
**Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade**  
**a partir do faturamento de acima de R\$ 150.000,00**

Faturamento – acima de R\$ 150.000,00													
	VM	MM	TC	DC	TF	DF	O	IA	IT	IP	IG	MMED	MATURIDADE
1	20,00	17,14	0,00	45,71	2,86	8,57	0,00	28,57	65,71	2,86	8,57	0,00	0,00
2	34,29	42,86	0,00	20,00	11,43	2,86	0,00	14,29	17,14	0,00	2,86	0,00	5,71
3	25,71	22,86	20,00	2,86	5,71	11,43	0,00	25,71	11,43	14,29	20,00	11,43	20,00
4	5,71	14,29	14,29	22,86	28,57	20,00	5,71	14,29	2,86	22,86	22,86	28,57	48,57
5	14,29	2,86	65,71	8,57	51,43	57,14	94,29	17,14	2,86	60,00	45,71	60,00	25,71

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria as academias (34,29%) que faturam acima 150.000 reais (TAB. 46), tem uma visitação média mensal na faixa de 101 a 200 clientes e 42,86 % matriculam de 151 a 200 clientes mensalmente. Em relação ao total de clientes, 65,71% possuem acima de 1.200 clientes. Os números mostram que as desistências mensais de clientes estão acima de 120 em 45,71% das academias. A maior parte das academias (51,43%) dentro deste faturamento possui acima de 60 funcionários e 57,14% responderam que anualmente no máximo 5 funcionários se desligam da empresa. A grande maioria (94,29%) dos respondentes apontou para uma capacidade máxima de acima de 1.000 alunos e 28,57% responderam que renovam a aparelhagem a cada quatro anos. Em relação a investimentos em treinamento, 65,71% das academias informaram que investem no máximo 5% do faturamento. A maioria das academias (60%) informou que investe em novos produtos e 45,71% investem em serviços e novas técnicas de gestão pelo menos a cada seis meses. A mensalidade média nesta faixa de faturamento da maioria das academias (60%) encontra-se acima de 160 reais. A maior parte das academias (48,57%) dentro deste faturamento possui grande parte das práticas de gestão de pessoas no nível 4, de acordo com a definição do *People Capability Maturity Model* (P-CMM).

As academias que se encontram na faixa de faturamento até 30.000 reais possuem a maioria de suas práticas em gestão de pessoas no nível 3 a partir da visão dos respondentes. Isso significa que as empresas começam a constituir metodologias que abrangem a competência no trabalho, buscando um alinhamento das práticas de trabalho individuais com a estratégia da organização e estruturando o planejamento estratégico em relação às competências necessárias para a continuidade do negócio.

As academias que possuem um faturamento entre 30.000 a 120.000 reais encontram a maioria de suas práticas em gestão de pessoas no nível 4, a partir da visão dos respondentes. Isso mostra que já existe uma integração das competências no trabalho e que o gerenciamento quantitativo do desempenho é uma realidade. O desempenho é planejado e definido de acordo com as metas de melhoria nos processos baseados em competências mais críticas. As academias com faturamento de 120.001 a 150.000 reais possuem a maioria de suas práticas em gestão de pessoas no nível 5, a partir da visão dos respondentes. Isso indica que as empresas neste nível de maturidade estão em um grau de melhoria contínua dos processos e que o desempenho é medido, monitorado e acompanhado. A estratégia dos processos está totalmente alinhada à estratégia do negócio e as pessoas preocupam-se e buscam continuamente a melhoria do próprio desempenho. Contrapondo-se aos números apresentados de desempenho, o nível 5 de maturidade indica baixíssima rotatividade de funcionários, o que está mais visível em outros valores de faturamento do que neste. Isso mostra que as médias que indicam o nível de maturidade se referem muito mais às práticas efetuadas pelas organizações do que ao grau de maturidade encontrado. Isso será discutido e apresentado na conclusão.

#### **4.3.3 Avaliação das variáveis de desempenho em relação às médias e desvios-padrão**

Analisando-se os dados referentes aos cálculos das médias e dos desvios padrão dos indicadores dos construtos referentes ao *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) e ao *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovações*, (GDO-PI) a amostra apresenta uma média mensal de 165,01 de visitas mensais de clientes por academia e uma média de 64,83 matrículas a partir das visitas (Quadro 11). Em relação ao número mensal de alunos, a média das academias pesquisadas fica em 665,78 alunos, sendo que perdem 94,65 alunos mensalmente. Isso mostra, analisado a partir da média, que mais saem alunos do que entram, ou seja, existe um déficit médio de alunos de 29,82 mensalmente. A média de funcionários por academia pesquisada foi de 37,08 e de desligamentos anuais, de 4,43 funcionários. Pode-se inferir que nesta amostra a rotatividade de funcionários é bem baixa. Atualmente, a capacidade máxima das academias em gestão é de 573 alunos e a média de renovação da aparelhagem é de 37,56 meses. Em média, as academias da amostra desta pesquisa investem 7,35% do faturamento em treinamento e buscam investir em novos produtos e serviços a cada 12 meses e 9 dias. Em relação aos investimentos em novas técnicas de treinamento e gestão, o prazo de investimento é um pouco maior: a cada 14 meses e 1 dia,

em média. A mensalidade média calculada a partir da amostra está em torno dos 118 reais e a classe média é predominante nas academias, de acordo com a avaliação particular dos respondentes.

### Quadro 11

#### Distribuição das respostas do construto maturidade em gestão de pessoas –média geral

Número médio de clientes que visitam mensalmente a academia				A capacidade máxima de clientes que a academia pode atender			
Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
5	1500	165,01	172,96	1 = Até 100 alunos	8 = Mais de 3500 alunos	3,91 = 573 alunos	1,54 = 154 alunos
Número de visitantes que se tornam mensalmente alunos matriculados				Tempo médio (em meses) de renovação de aparelhagem			
Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
1	800	64,83	77,16	10	132	37,56	22,97
Número médio de alunos que freqüentam mensalmente a academia				Percentual do faturamento da academia que é revertido em treinamento para funcionários			
Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
5	7000	665,78	703,18	1 = Até 5 %	7 = Acima de 31%	1,47 = 7, 35%	1,01 = 5,05%
Número médio de alunos que não renovam suas mensalidades na academia				Freqüência em que a academia busca investir em novos produtos e serviços			
Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
0	1000	94,65	148,62	1 = De 6 em 6 meses	5 = Acima de 24 meses	2,05 = 12 meses e 9 dias	1,44 = 8 meses e 19 dias
Número médio de funcionários da academia				Freqüência com que a academia busca investir em novas técnicas de treinamento e de gestão			
Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
2	280	31,07	35,15	1 = De 6 em 6 meses	5 = Acima de 24 meses	2,34 = A cada 14 meses e 1 dia	1,70 = 10 meses e 6 dias
Número médio anual de desligamentos de funcionários da academia				Mensalidade média da academia			
Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
0	40	4,43	5,39	30	400	118,71	75,34
				Classe social predominante, por renda de clientes da academia			
				1= Alta ; 2= Média ; 3= Baixa			
Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
1	3	1,931659181	0,555048184				

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.4 Avaliação do modelo teórico

Procedeu-se à análise do modelo por meio da Modelagem de equações estruturais. Desta forma, buscou-se testar o modelo proposto e explicitar as relações entre os construtos e variáveis que o compõe. As relações entre a *maturidade em gestão de pessoas* (MGP), *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) e *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI) podem ser observadas na Figura 5 :

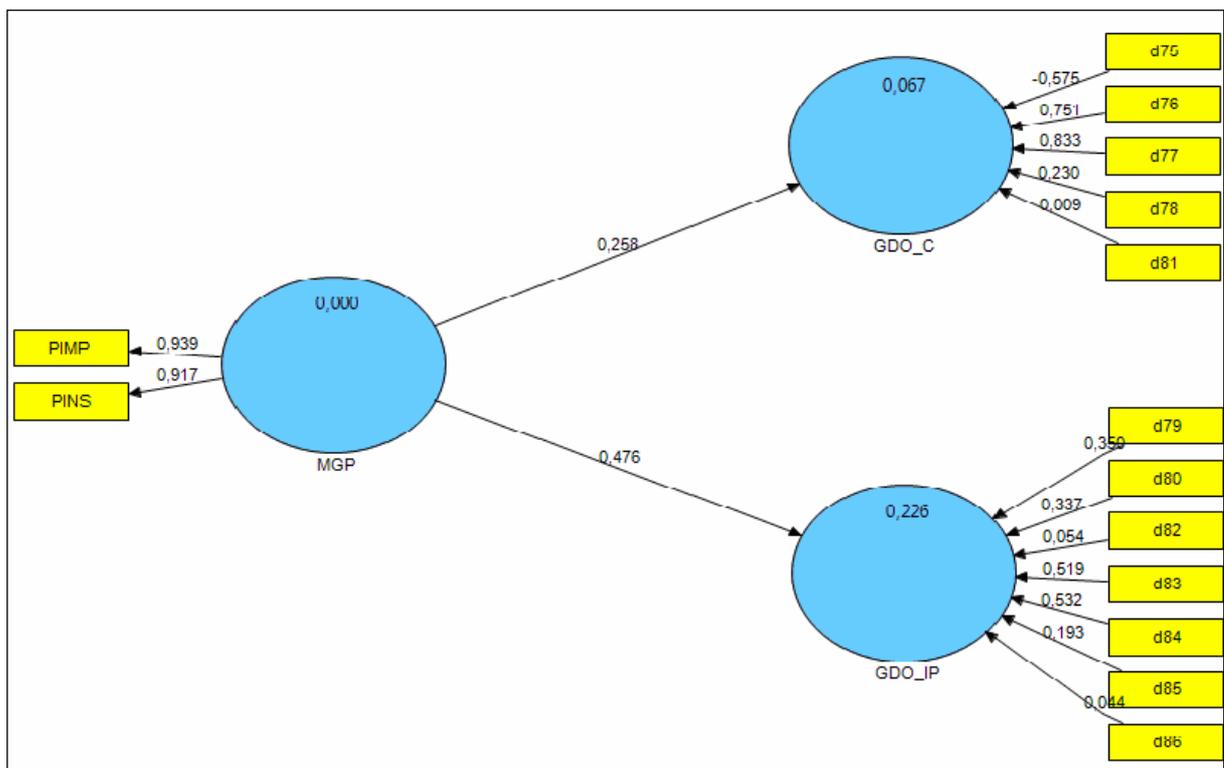


FIGURA 5 -Relações entre a maturidade em gestão de pessoas, grau de desempenho organizacional em clientes e grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação.

Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que o construto *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) apresentou um coeficiente de caminho (*loading*) de 0,258 e que o construto *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI) apresenta o coeficiente de caminho (*loading*) de 0,476, indicando que ambos possuem uma relação positiva e expressiva com o construto *maturidade na gestão de pessoas* (MGP).

Observa-se ainda que os coeficientes de caminho para os indicadores de *práticas de implementação* (PIMP) e *práticas de institucionalização* (PINS) do construto *maturidade na*

*gestão de pessoas* (MGP) apresentam valores altos, demonstrando uma relação positiva e forte com o construto.

Quanto ao construto *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C), destacam-se também coeficientes de caminhos altos, com exceção das variáveis *número médio de alunos que não renovam a mensalidade na academia* (d78) e *capacidade máxima de clientes que a academia pode atender* (d81). Nota-se que a variável *número médio de clientes que visitam mensalmente a academia* (d75) apresenta relação inversa com o construto.

Já o construto *desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI), em geral, obteve menores coeficientes de caminho que os demais. Destacam-se as variáveis *percentual do faturamento da academia que é revertido em treinamento para funcionários* (d83) e *freqüência em que a academia busca investir em novos produtos e serviços* (d84) com valores expressivos, maiores que 0,40.

A Tabela 47 a seguir sintetiza os coeficientes de caminho para os construtos e indicadores em questão, bem como suas comunalidades, a variância residual e a redundância.

**Tabela 47**  
**Parâmetros estimados pelo SmartPLS-Modelos de mensuração**

Construto	Coefficiente de Caminho ( <i>loadings</i> )	Comunalidades ( $h^2$ )	Resíduo ( $1-h^2$ )	Redundância
<b>MGP</b>				
PIMP	0,939	0,888	0,112	0,460
PINS	0,917	0,888	0,112	0,487
<b>GDO-C</b>				
d75	-0,575	0,470	0,530	-0,013
d76	0,751	0,565	0,435	0,016
d77	0,833	0,707	0,293	0,037
d78	0,230	0,552	0,448	-0,001
d81	0,009	0,638	0,362	0,015
<b>GDO-PI</b>				
d79	0,350	0,721	0,279	0,013
d80	0,337	0,649	0,351	-0,002
d82	0,054	0,560	0,440	-0,011
d83	0,519	0,644	0,356	0,086
d84	0,532	0,695	0,305	0,101
d85	0,193	0,716	0,284	0,066
d86	0,044	0,529	0,471	0,003

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 47 mostra que todas as comunalidades ( $h^2$ ) para as variáveis do modelo apresentam valores bem próximos ou superiores a 0,500, considerados altos (DIAS, 2004). Segundo Hair *et al.* (2006), a comunalidade representa a estimativa da variância compartilhada, ou seja, a quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise.

Em relação à variância residual,  $(1-h^2)$ , o valor mais expressivo foi identificado para a variável *número médio de clientes que visitam mensalmente a academia* (d75), o que significa que grande parte da formação desse construto não foi suficientemente captada pelos indicadores do modelo.

Realizou-se também o teste de significância das relações entre os construtos e indicadores, por meio do teste conhecido como *T Statistics (O/STERR)*. Os resultados são sintetizados na Tabela 48.

**Tabela 48**  
**Valores do teste *T Statistics***

<b>Relações</b>	<b>Coefficiente de Caminho (loadings)</b>	<b>T Statistics (O/STERR)</b>
PIMP <- MGP	0,939	124,104
PINS <- MGP	0,917	57,359
MGP -> GDO_PI	0,476	4,932
MGP -> GDO_C	0,258	12,365
D75 -> GDO_C	-0,575	2,182
D76 -> GDO_C	0,751	2,853
D77 -> GDO_C	0,833	2,354
D78 -> GDO_C	0,230	0,994
D79 -> GDO_PI	0,350	2,718
D80 -> GDO_PI	0,337	2,449
D81 -> GDO_C	0,000	0,023
D82 -> GDO_PI	0,054	0,460
D83 -> GDO_PI	0,519	5,714
D84 -> GDO_PI	0,532	4,715
D85 -> GDO_PI	0,193	1,563
D86 -> GDO_PI	0,044	0,335

Fonte: Elaborado pela autora

A comparação dos valores obtidos no teste *T Statistics (O/STERR)*, com 1,965 (ponto de corte obtido para as amostras de *Bootstrapping*, ao nível de 95% de confiança), revela que a maioria das relações do modelo é significativa. Conclui-se que os valores dos coeficientes de caminho obtidos no SmartPLS não são significantes, apenas os indicadores *número médio de alunos que não renovam a mensalidade na academia* (d78), *capacidade máxima de clientes que a academia pode atender* (d81), *tempo médio de renovação da aparelhagem* (d82), *freqüência com que a academia busca investir em novas técnicas de treinamento e de gestão* (d85) e *mensalidade média da academia* (d86) tiveram uma significância considerável.

Por fim, foi realizado o teste de aderência do modelo ( $Q^2$  ou *Goodness of Fit*). De acordo com Lohmöller (1984), apesar de não existir um índice de ajuste da estimação dos parâmetros no método PLS, este testes pode ser feito para validar o modelo aplicado e verificar seu ajuste.

É importante ressaltar que os valores de  $Q^2$  são calculados como 1-Erro/Observação. Assim, quanto menor o erro, melhor, pois maior é a parcela de acerto nos valores calculados para os indicadores e, conseqüentemente, maior o  $Q^2$ . Portanto, quanto maior o  $Q^2$ , melhor os dados são reconstruídos pelo modelo. Os valores podem ser observados Tabela 49.

**Tabela 49**  
**Valores do teste  $Q^2$  ou *Goodness of Fit***

Construto	Indicador	$Q^2$
MGP	PIMP	0,460
	PINS	0,487

Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que para a maior parte dos indicadores os índices  $Q^2$  foram maiores que 0,00 indicando aderência do modelo e confirmando os pressupostos teóricos (LOHMÖLLER, 1984). Destacam-se valores consideravelmente altos para os indicadores *práticas de implementação* (PIMP) e *práticas de institucionalização* (PINS) do construto *maturidade na gestão de pessoas* (MGP). Deve ser ressaltado que o teste  $Q^2$  não é utilizado para construtos formativos, como é o caso dos construtos *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) e *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI).

Assim, com relação às exigências citadas por Kubota (2007) e propostas inicialmente por Diamantopoulos e Winklhofer (2001), os itens que se referem à definição da amplitude do construto e à captura plena do seu conteúdo foram atendidos por meio da revisão bibliográfica efetuada. O teste de multicolinearidade mostrou que não há colinearidade entre os componentes de desempenho, o que caracteriza o construto formativo, e que a análise da validade externa não foi realizada, já que os dados da pesquisa já haviam sido coletados quando foi tomado conhecimento dessa literatura.

#### **4.3.5 Análise qualitativa dos dados**

O segundo questionário, de natureza qualitativa, foi aplicado aos respondentes da pesquisa com o intuito de explicitar, a partir da visão dos profissionais do ramo, o que eles entendem por desempenho e como é acompanhado o desempenho por eles na empresa em que trabalham. As quatro perguntas abertas feitas neste questionário foram:

- 1ª) Como você acha que o desempenho de academias pode ser medido?
- 2ª) Quais indicadores você considera como “indicadores de desempenho” em academias?
- 3ª) Pela sua experiência, você acha que as academias, em geral, têm critérios para medir o desempenho adequadamente?
- 4ª) Como você vê a atuação das academias diante das exigências do mercado em relação ao que você entende por desempenho?

Em relação à primeira pergunta, 60% da amostra respondeu que o desempenho das academias pode ser medido por meio do lucro. Os outros respondentes declararam que o desempenho pode ser medido por meio de softwares de gestão e planilhas de acompanhamento.

As respostas relacionadas à segunda pergunta foram bem equilibradas, mas todas apontaram para uma só direção. No geral, os indicadores de desempenho apontados pela amostra foram: taxa de conversão de visitas em clientes, ligações recebidas, conversão de ligações em visitas, rotatividade de alunos e funcionários, retorno em matrículas de campanhas de marketing, fluxo de caixa, custo por aluno, avaliações 360°, taxa de permanência de clientes, matrículas mensais e inovações em serviços e aparelhagens. Um dos respondentes destacou que é essencial que os indicadores devem estar adaptados à realidade das academias e alinhados com a estratégia. Para ilustrar essa posição, duas respostas são apresentadas:

“A aparelhagem da academia deve ser trocada apenas se o público alvo dela exigir. Na minha academia o meu maior recurso são as pessoas e são nelas que eu invisto.” (Respondente Minas)

“Academias que possuem um público alvo da classe alta certamente precisarão manter uma aparelhagem de ponta, pois faz parte do status os alunos terem acesso ao que tem de mais novo no mercado. E eles pagam por isso, com certeza.” (Respondente Rio de Janeiro)

A terceira pergunta teve como unanimidade respostas negativas em relação aos critérios utilizados pelas academias para medir o desempenho. Algumas respostas foram selecionadas para ilustrar a pergunta:

“Não. O critério, em geral, é a quantidade de alunos que ela (a academia) tem, e isso não significa ter um bom desempenho.” (Respondente São Paulo)

“Acho que as academias estão na contramão. A idéia de custo do investimento está distorcida. Primeiramente, não se tem controle das variáveis em relação ao investimento, e só se sabe quanto que faturou no final do mês. As mudanças não estão sobre controle. O padrão de comparação, de bom ou ruim, é baseado no faturamento do concorrente. Isso é totalmente furado.” (Respondente Minas)

“Não. Digamos que 90% das academias navegam sem uma bússola.” ( Respondente São Paulo)

“Não. De maneira geral, não conheço no mercado uma forma totalmente eficaz de medir o desempenho de uma academia. As mesmas possuem características diferentes. Variam pelos estados, cidades, bairros e principalmente pela forma de pensar de seus gestores. Os mesmos usam muito o *feeling*, pois ainda não existe nada de científico para estar treinando ou até mesmo os graduando.” (Respondente Rio de Janeiro)

A quarta pergunta, referente à atuação das academias diante das exigências do mercado em relação ao entendimento de desempenho do respondente, tiveram respostas muito amplas em relação à visão de cada um sobre o mercado, como pode ser visto a seguir:

“Amadoras. Tentativa e erro.” (Respondente São Paulo)

“No passado, para se obter um bom desempenho bastava o dono conhecer seus clientes pelo nome, saber dos objetivos de cada um, ficar em um salão de musculação cumprimentando todos que passavam. O conceito para um bom desempenho está mudando muito e o mercado não está mais para amador. Percebo que as grandes redes de academias estão e vão cada vez mais ‘engolir’ as menores. Grandes investidores entraram no segmento não só como investidores, mas também com pessoas altamente capazes de enfrentar grandes turbulências.”  
( Respondente Minas)

“ O grau de profissionalização do mercado em termos de gestão ainda é muito baixo, baseado no feeling, por que o mercado ainda é muito jovem. Num futuro próximo, acredito que, com o amadurecimento do mercado, ele será tomado por grandes investidores, acabando assim com o amadorismo de gestão.” ( Respondente São Paulo)

“Hoje eu vejo isso de forma desordenada. O foco do investimento está muito mais na aparelhagem do que nas pessoas. Percebo que os proprietários preferem gastar 100, 200 mil em uma sala do que investir em *knowhow*. Outro ponto é que os estudos neste ramo ainda são recentes e não se têm ferramentas confiáveis para se medir o desempenho propriamente dito.”(Respondente Minas)

Na quinta pergunta (Quadro 12) , solicitou-se ao respondente que marcasse com um X os indicadores que poderiam medir o desempenho a partir da experiência de cada um:

**Quadro 12**  
**Pergunta 5 referente aos indicadores que poderiam medir desempenho na perspectiva dos respondentes**

Marque aqui com um x	Indicadores
	1-Conversão de vendas
	2-Rotatividade de alunos
	3-Ociosidade
	4-Rotatividade de professores
	5-Crescimento
	6-Número de visitas mensais
	7-Número de visitantes que matriculam
	8-Número médio mensal de alunos que freqüentam a academia
	9-Número médio mensal de alunos que não renovam as mensalidades
	10-Número médio de funcionários
	11-Capacidade máxima de clientes na academia
	12-Tempo médio de renovação da aparelhagem
	13-Valor investido em treinamento
	14-Freqüência de investimento em novos produtos
	15-Freqüência de investimento em novas técnicas de gestão
	16-Mensalidade média

Fonte: Elaboração da autora

As respostas para os itens de 1 a 9 confirmam totalmente a utilização desses indicadores como medidas de desempenho. Apenas 10% da amostra apontou para os itens 10, 11 e 12. Os itens 13, 14 e 15 foram apontados por 50% da amostra e o item 16, por 20 % da amostra.

As respostas desse questionário mostram uma convergência de pensamento ao que se entende por desempenho. Na opinião geral dos respondentes, o mercado é novo e muito amador ainda. A partir da visão dos respondentes, poucas academias controlam índices de desempenho e há pouco controle sobre as variáveis e variações do mercado. No entanto, percebe-se também certa divergência entre os resultados da pesquisa quantitativa e a opinião emitida pelos proprietários das academias. Dois pontos aqui devem ser considerados nesta divergência: primeiro, a formação e capacitação da amostra (a maioria possui formação em educação física) para responder o questionário e a demanda por uma equipe profissional bem estruturada no ramo de academias de ginástica. Em relação a capacitação e formação dos respondentes frente as perguntas pode-se levantar a hipótese de que os proprietários não teriam conhecimentos suficientes para avaliar as questões e assim responderem aleatoriamente e sem critérios reforçando um resultado diferente ao das respostas abertas. Outro ponto de vista que deve ser considerado dentro desta divergência é que a grande expansão do mercado de academias de ginástica remete a necessidade de uma equipe

profissional de educação física como diferencial no mercado. Assim, mesmo não tendo uma consciência estruturada das práticas de recursos humanos, as academias acabam procurando soluções para as equipes de colaboradores internos, investindo em práticas de recursos humanos com o intuito de melhorar a retenção de de seus talentos, aprimorar continuamente suas práticas internas e principalmente de se manter competitiva no mercado..

#### 4.4 Avaliação da hipótese

A hipótese deste trabalho foi avaliada com base na teoria que fundamenta os modelos de mensuração estrutural, como pode ser vista no Quadro 13:

**Quadro 13**  
**Hipótese do trabalho**

<b>Hipótese</b>	<b>Descrição</b>
H.1	Existe uma associação estatisticamente significativa entre os níveis de maturidade dos processos relativos a gestão de pessoas nas organizações e o desempenho relacionado a clientes, inovação e pessoas nas academias de ginástica.

Fonte: Elaborado pela autora

Levando-se em consideração os testes a que os construtos do presente trabalho foram submetidos, constatou-se a confirmação da hipótese de haver uma associação significativa entre os níveis de maturidade dos processos relativos aos construtos *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) , *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C), e *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI) nas academias de ginástica.

Pode-se observar que o construto *maturidade em gestão de pessoas* apresentou um coeficiente de caminho (*loading*) de 0,258 em relação ao construto *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) e de 0,476 em relação ao construto *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI) indicando que ambos possuem uma relação considerada positiva e expressiva.

Tendo as *práticas de implementação* (PIMP) e as *práticas de institucionalização* (PINS) passado por vários testes estatísticos conseguiu-se comprovar a sua consistência interna, sua confiabilidade e sua representatividade. O mesmo processo foi realizado para o construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) que também se mostrou consistente e confiável.

Nesse sentido, todos os dados e testes estatísticos realizados comprovaram a consistência interna dos construtos que compõem o modelo hipotético, o que validou a hipótese apresentada nesse trabalho. No capítulo seguinte serão apresentadas as conclusões da pesquisa.

## 5. CONCLUSÃO

Esta dissertação objetivou explicitar a relação entre o construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) com base no modelo *People Capability Maturity Model* (P-CMM), de Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002) e o *desempenho organizacional* nas academias de ginástica, a partir da percepção de proprietários, diretores, gerentes e coordenadores atuantes no ramo. A partir da revisão da literatura nacional e internacional que embasou a modelagem conceitual proposta por este estudo, pode-se avaliar o nível de implementação e institucionalização das práticas relativas aos processos envolvidos na gestão de recursos humanos e analisar as relações destas com o desempenho.

Foram realizados os testes para a avaliação das propriedades psicométricas das escalas utilizadas na mensuração das variáveis estudadas por intermédio da análise fatorial exploratória e confirmatória para o construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP), por se tratar de um construto reflexivo de acordo com a teoria estudada. Em relação aos construtos que se referem a desempenho, *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) e *grau de desempenho em pessoas e inovação* (GDO-PI), a análise não foi utilizada por se tratarem de construtos formativos.

Os dois construtos principais que compõem o modelo mantiveram suas configurações, sem perda de suas características teóricas estruturais. As médias e os desvios-padrão indicaram reduzida variação nos dados, o que demonstra certa coesão e organização em um padrão bem delimitado.

Em relação ao construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP), os indicadores de coerência interna demonstraram confiabilidade e consistência das variáveis constituintes do modelo teórico proposto, como pode ser observado no alpha de Cronbach para *práticas de implementação* (PIMP), de 0,954, e para *práticas de institucionalização* (PINS), de 0,926, considerando o ponto de corte de 0,70 de acordo com Hair *et al.* (2006).

Nota-se que o construto *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) apresentou um coeficiente de caminho de 0,258 (PLS) e que o construto *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI) apresentou o coeficiente de caminho de 0,476 (PLS), indicando que ambos possuem uma relação positiva e expressiva com o construto *maturidade na gestão de pessoas* (MGP). Isso confirma a hipótese apresentada neste trabalho, uma vez que existe uma associação estatisticamente significativa entre os níveis de maturidade dos processos relacionados à gestão de pessoas nas academias de ginástica e o desempenho organizacional em inovação e pessoas, e em clientes.

O modelo hipotético foi validado por meio da aplicação do método dos mínimos quadrados parciais de modelagem por equações estruturais (LVPLS), utilizando-se o software SmartPLS 2.0.M3 (RINGLE;WENDE;WILL 2005). O método LVPLS e o teste de aderência  $Q^2$  (*Goodness of fit*) revelaram que o modelo hipotético apresentou um ajuste consistente, já que todos os resultados obtidos foram maiores que 0,000.

O construto *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) revelou coeficientes de caminhos altos, com exceção das variáveis: *número médio de alunos que não renovam a mensalidade na academia* (d78) e *capacidade máxima de clientes que a academia pode atender* (d81). O construto *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI) apesar de ter obtido menores coeficientes de caminho, a relação com o construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) revelou-se mais forte do que a do construto *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C). Neste sentido, optou-se por manter os construtos relativos a desempenho da forma original já que retirar uma das variáveis implicaria na alteração de outras.

Em relação à *maturidade em gestão de pessoas* (MGP), a média simples das pontuações individuais dos respondentes da amostra foi de 232,62 pontos, o que os coloca no intervalo de nível 4 numa escala de 223 a 296 pontos. Ainda na perspectiva da classificação das empresas por estágios de maturidade, segundo a definição do *People Capability Maturity Model* (P-CMM), a maioria dos respondentes (70,5%) encontra-se nos intervalos de nível 3 (definido) e 4 (previsível), ou seja, nas pontuações entre 149 a 296 pontos. Este resultado indica 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 implantação de práticas baseadas em competências buscando

desenvolvê-las e alinhá-las com os objetivos e as estratégias do negócio. Outras práticas que também caracterizam esse nível são: implementação do gerenciamento das capacidades organizacionais, mensuração das práticas de trabalho, busca da integração das competências no trabalho e gerenciamento quantitativo do desempenho.

Em relação às médias obtidas em cada um dos processos de gestão, ocorreu a tendência de classificar estes processos nos níveis 2 e 3, nível *gerenciado* e nível *definido* respectivamente, conforme o *People Capability Maturity Model (P-CMM)*. Assim, a maioria das organizações desta amostra apresenta condições para gerenciar e desenvolver a equipe de trabalho por intermédio de gerentes que atuam segundo processos padronizados. Outro ponto a ser ressaltado é que essas organizações são capazes de desenvolver competências e grupos de trabalho alinhando-os aos objetivos e estratégias do negócio, e começar a introduzir as práticas baseadas em competências. A partir da análise das médias, constata-se que as organizações desta amostra, por se encontrarem entre os níveis 2 e 3 de maturidade, já tem consciência e práticas que buscam o alinhamento dos objetivos às estratégias do negócio.

Ao analisar a média individual para cada uma das respostas, não foram identificadas médias abaixo de 1 e apenas a média de um quesito do instrumento de pesquisa se encontrou acima de 4. Assim, nenhuma empresa da amostra está no nível de maturidade inicial, ou seja, com processos sem controle gerencial. Ainda nessa linha, nenhuma empresa alcançou completamente a capacidade de integração de competências no trabalho e o gerenciamento quantitativo do desempenho ainda não é criteriosamente planejado, controlado e aplicado. Em resumo, ainda faltam práticas a serem desenvolvidas para que se alcance a melhoria contínua dos processos nas organizações da presente amostra.

Com relação aos programas ou inovações organizacionais adotadas pelas empresas estudadas que, de formas variadas, tanto enfocam a melhoria dos processos quanto impactam o comportamento dos indivíduos (como o aumento da produtividade), pode-se afirmar que eles reforçam o nível de maturidade no qual elas se encontram. Portanto, na amostra estudada, como se pode constatar, o maior enfoque que tem se dado atualmente é no aumento da produtividade já que os programas mais adotados foram: em primeiro lugar, o Programa de Motivação de Funcionários, com a adesão de 87 academias; e, em segundo lugar, o Programa de Remuneração por Resultados, com a adesão de 64 academias.

É importante destacar a diferença que ocorre nas duas perspectivas de mensuração dos níveis de maturidade: a média simples individualizada para cada fator de maturidade aponta para valores entre 2 e 3, enquanto que a pontuação média geral aponta para valores entre 3 e 4. Isso acontece devido a alguns fatores: Em primeiro lugar, a pontuação média geral é uma medida linear e pouco sensível ao comportamento individual dos 22 fatores de maturidade mensurados, enquanto que a utilização da média simples em cada um dos fatores permite uma compreensão mais precisa dos níveis de maturidade, individualizados por fator.

Em segundo lugar, a pontuação média geral desconsidera um fator do modelo *People Capability Maturity Model* (P-CMM) de determinado nível de maturidade só é alcançado quando todos os requisitos ou práticas definidos para aquele nível forem implementados. Dessa forma, pode-se afirmar que as organizações que obtiveram altas pontuações gerais não necessariamente atingiram um nível de maturidade avançado por não cumprirem o requisito teórico exigido pelo modelo: só é considerado válido determinado nível de maturidade se todas as práticas deste nível estiverem sendo cumpridas. Portanto, a análise individualizada das médias para cada um dos fatores propicia uma visão mais consistente para se avaliar o grau de maturidade em que a organização se encontra.

De forma geral, as academias de ginástica participantes da pesquisa se encontram nos níveis de maturidade 2 e 3 em suas áreas de processo de gestão de pessoas. Isso indica que essas organizações já são capazes de gerenciar e desenvolver suas equipes de trabalho por intermédio de gerentes capacitados que atuam segundo processos padronizados de trabalho. Além disso, verifica-se que elas tendem a iniciar o processo de desenvolvimento de competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e estratégias do negócio.

Efetuada as conclusões sobre o grau de *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) das empresas pesquisadas, passa-se a apresentar as constatações referentes ao *grau de desempenho organizacional* (GDO). Em relação ao desempenho organizacional, deve-se ressaltar que é um assunto complexo, apesar da intensidade das pesquisas e da grande variedade de opções em termos de métodos e aplicações disponíveis na literatura e no mercado (JUNIOR, 2005). Este autor afirma ainda que a busca pela “fórmula ideal” para medir o desempenho, ainda continua sendo uma dificuldade e cita Martindell (1950, p.9), que

já questionava a aplicabilidade indistinta dos métodos de mensuração de desempenho nas empresas.

Outra dificuldade que se refere ao tema é a eficácia dos métodos e dos sistemas de avaliação de desempenho. Primeiramente, não existe um sistema de desempenho suficientemente abrangente capaz de mapear variáveis comuns ao desempenho organizacional de todas as organizações, independentemente do porte, ramo e localização. Assim, respeitando a individualidade da realidade de cada empresa, a visão sistêmica do administrador e o conhecimento sobre a dinâmica do negócio tornam-se peças fundamentais para a definição e o domínio das variáveis internas e externas que compõem o desempenho daquela empresa.

Nesse sentido, foi realizada a aplicação de um questionário qualitativo com a finalidade de explicitar a realidade e alinhar e reforçar o que se propôs teoricamente com a prática corrente. Constatou-se que as falas e expressões dos respondentes apontam na direção do modelo teórico, e vice-versa. Apesar de se ter ciência do peso das variáveis financeiras e do fato de que os respondentes associam desempenho organizacional diretamente com o lucro, optou-se por não abordar essa questão já que dificilmente eles se dispõem a responder questões de ordem financeira. Entretanto, buscou-se contornar tal dificuldade por meio de perguntas que se referiam ao número de alunos e mensalidade média praticada pela academia, que mesmo assim significou pouco para esclarecer aspectos relacionados à lucratividade da empresa. Essas duas questões possibilitaram estimar apenas um faturamento das academias e analisá-las a partir destes.

Em relação ao faturamento, as academias que se encontram na faixa de até R\$ 30.000,00 possuem a maioria de suas práticas em gestão de pessoas no nível 3 (definido), a partir da visão dos respondentes. Isso significa que as empresas começam a constituir metodologias que abrangem a competência no trabalho, buscando um alinhamento das práticas de trabalho individuais com a estratégia da organização e estruturando o planejamento estratégico em relação às competências necessárias para a continuidade do negócio.

O parâmetro baseado no faturamento das academias foi obtido multiplicando-se a mensalidade média informada pelos respondentes pelo número de alunos frequentes nas academias. Assim, a avaliação do nível de *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) segundo o faturamento, mostrou que as academias que possuem um faturamento entre R\$ 30.000,00 a

R\$120.000,00 encontram a maioria de suas práticas em gestão de pessoas no nível 4 (gerenciado - média geral), a partir da visão dos respondentes. Isso demonstra que já existe uma integração das competências no trabalho e que o gerenciamento quantitativo do desempenho tornou-se na amostra de empresas pesquisadas uma realidade. O desempenho é planejado e definido de acordo com metas de melhoria nos processos baseados em competências mais críticos. Já as academias com faturamento de R\$120.001,00 a R\$150.000,00 possuem a maioria de suas práticas em gestão de pessoas no nível 5 (Otimizado - média geral), a partir da visão dos respondentes. Isso significa, por um lado, que as empresas neste nível de maturidade apresentaram um grau de melhoria contínua dos processos e, o desempenho é medido, monitorado e acompanhado. A estratégia dos processos está totalmente alinhada à estratégia do negócio e as pessoas buscam continuamente a melhoria do próprio desempenho.

Embora as organizações de faturamento entre R\$120.001,00 e R\$150.000,00 se encontrem no nível 5 de maturidade (otimizado), revelarem baixa rotatividade de funcionários, esta rotatividade está mais visível nos valores de faturamento abaixo de R\$120.001,00. Isso evidencia que as médias que indicam o nível de maturidade mostram, na essência, o nível das práticas em que as organizações se encontram, e não o nível real de maturidade. É importante enfatizar, mais uma vez, que o cálculo da média geral não expressa fielmente o grau de maturidade, por ser uma medida pouco sensível ao comportamento individual dos fatores de maturidade mensurados e por desconsiderar um determinado nível de maturidade só é alcançado se todas as práticas para aquele nível forem implementadas.

É importante destacar que as conclusões relacionadas à amostra pesquisada não podem ser generalizadas para a população, por ter traços bastante específicos. Primeiramente, parte dessas academias estava associada a um *mailing* (listagem de endereços eletrônicos) de um sindicato e de uma empresa de consultoria, o que provavelmente indica que os respondentes se interessam e buscam estar afinados com os principais acontecimentos e novidades do mercado. A outra parte da amostra de respondentes foi selecionada em grandes eventos do ramo, em que as novidades relativas ao mercado de atividade física, à gestão de academias e à aparelhagem, e inovações relativas a produtos e serviços são lançadas. Outro ponto que leva a concluir esta hipótese é o tamanho do instrumento de coleta de dados. O questionário da pesquisa foi composto por quesitos que exigem análise e interpretação mais minuciosa e demanda por mais tempo de resposta. No presente caso, a exigência mínima foi de 20

minutos. Isso restringe o número de respondentes – ou seja, contempla somente aqueles mais interessados e disponíveis responderam a totalidade das questões. Portanto, possivelmente, a amostra pesquisada não incluiu as academias que utilizam uma gestão mais amadora, mais intuitiva ou menos estruturadas.

A análise do perfil dos respondentes da amostra revelou alguns aspectos pertinentes:

a) a predominância do gênero masculino (76,04%); jovens, com idades entre 26 e 35 anos (54,84%); com até no máximo 5 anos de atuação na empresa (59,45%); e predominância de empresas com mais de 7 anos de mercado (53,92%). Observa-se que se trata de uma particularidade desta amostra a presença de jovens na liderança dessas academias ainda com pouca experiência profissional, caracterizada pelo curto tempo de atuação na empresa.

b) a predominância de profissionais graduados em Educação Física (74,54%) – o que pode ser preocupante quando se pensa na questão de gestão, pois, em contrapartida, os dados revelam a predominância de proprietários, diretores gerais, gerentes e coordenadores (92,16%). Nesse caso, a maior parte da amostra não tem formação específica para atuarem como gestores.

c) os produtos mais comuns nas academias segundo os respondentes, foram musculação, hidroginástica, ginástica coletiva e *personal*, em torno de 70% da amostra. Isso evidencia que, apesar de se ventilar um discurso voltado para o *wellness* (bem-estar) e público mais específico, como idosos, grávidas e mulheres, ainda poucas academias (em torno de 20%) possuem produtos direcionados para atender a essa demanda. Segundo uma análise mercadológica, com ênfase na segmentação de mercado, observa-se uma participação maior (68,36%) da classe média nas academias de ginástica na percepção dos respondentes.

d) a predominância da adoção de programas organizacionais nos últimos dois anos relacionados a motivação de funcionários (43,07%) e remuneração por resultados (31,68%). Ou seja, o maior enfoque tem sido direcionado para o aumento da produtividade dos funcionários.

No que se refere às áreas de processo, pode se perceber que as pontuações se concentraram principalmente nos níveis 3 (definido) e 4 (previsível). Contudo, deve-se observar que a

maioria das respostas (30,26%) da área de processo Gestão da capacidade organizacional, está associada no nível 1 (inicial), o que indica que as práticas relativas às atividades de quantificação e gerenciamento da capacidade dos funcionários e dos processos baseados em competência não estão implementadas nas organizações pesquisadas. Isso demonstra inconsistência na execução das práticas existentes, falta de atribuição de responsabilidades e principalmente a falta de envolvimento emocional por parte das equipes.

No tocante aos itens do instrumento de pesquisa que se referem às *práticas de institucionalização* (PINS), ou seja, a área de processo Garantia da continuidade de processos, a maioria dos respondentes (24,07%) assinalou a pontuação 3. Isso significa que as atividades relacionadas aos procedimentos que institucionalizam as práticas de implementação se encontram em nível intermediário. No entanto, a segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (22,70%) foi a pontuação 1, o que sugere que as organizações se encontram em diferentes níveis de institucionalização de práticas, justificando as deficiências das empresas nas áreas de processo anteriormente analisadas.

As respostas relacionadas ao desempenho mostram que a maioria das academias (47,47%) tem tido de 0 a 100 visitas mensais de novos clientes, dos quais entre 0 a 50 (em 55,76% das academias) se matriculam. Essas respostas evidenciaram ainda que 35,94% das academias possuem de 0 a 300 clientes. Ainda de acordo com essa análise, um aspecto considerado importante refere-se às desistências mensais de alunos, que ainda pode ser considerado elevado, pois 25,81% dos respondentes afirmaram que em suas academias ocorrem de 31 a 60 desistências mensais enquanto que 33,18% declararam que no seu caso ocorrem de 0 a 30 desistências mensais.

Ficou evidenciada uma correlação positiva muito forte entre número de alunos da academia e número de funcionários bem como uma correlação negativa moderada entre número de funcionários e número de desligamentos anuais. Isso significa que o número de funcionários das academias têm crescido proporcionalmente ao número de alunos. Conclui-se que quanto maior o número de funcionários, menor tem sido a quantidade de desligamentos anuais desses funcionários. Deve ser destacado que, no geral, as academias têm uma baixa rotatividade de funcionários, já que 78,80% responderam que ocorrem anualmente no máximo 5 desligamentos anuais.

Na questão referente à ociosidade das academias, constatou-se que 32,72% respondentes possuem uma capacidade máxima de acima de 1.000 alunos. Porém, em relação ao número de alunos mensais, a maioria se encontra na faixa dos 600 alunos. Pode-se concluir, ainda que de maneira geral, existe uma ociosidade considerável nas academias de ginástica.

No que se refere ao tempo médio de renovação da aparelhagem nas academias de ginástica percebe-se que não existe um padrão para a renovação da aparelhagem. Em relação ao faturamento revertido em treinamento de funcionários, a maioria das academias (71,43%) investe no máximo 5% do faturamento em treinamento. Assim, no geral, a maioria das academias (47,47%) busca investir em novos produtos e em novas técnicas de gestão semestralmente.

É importante destacar as conclusões finais que se referem ao modelo teórico. Primeiramente, a relação entre *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) e os construtos de desempenho revelou, por intermédio dos coeficientes de caminho (PLS), valores bastante significativos. Apesar disso, deve-se considerar que uma boa gestão de pessoas não define sozinha um bom desempenho em uma empresa. Outras áreas devem estar alinhadas para que a organização alcance os objetivos por ela estabelecidos. Portanto, uma boa gestão financeira, uma eficiente equipe de marketing e uma equipe técnica especializada e competente são fatores fundamentais para o desempenho de qualquer empresa, o que não seria diferente nas academias de ginástica. A gestão de pessoas é mais um integrante dos agentes que contribuem para o sucesso da empresa. Apesar de terem sido aplicados em diversas organizações, os modelos de maturidade, especialmente o *People Capability Maturity Model* (P-CMM), estão ainda em evolução e requerem um aprimoramento teórico e prático.

Ressalta-se que o mercado de atividade física, mesmo envolvendo um grande valor de investimentos, ainda é consideravelmente novo, pois a atividade física vem sendo realmente incorporada na vida dos brasileiros há poucos anos. Nesse sentido, poucas pesquisas relacionadas ao tema foram desenvolvidas. Portanto, ainda são restritas as informações confiáveis em relação ao ramo. Apesar de esta pesquisa ter apresentado um resultado que mostra um lado mais profissional da gestão de academias de ginástica, acredita-se que o *feeling* e o amadorismo estão ainda muito presentes no ramo estudado. As características dessa amostra não devem ser generalizadas para o universo brasileiro de academias, principalmente considerando-se o formato da coleta de dados realizada e a dimensão do

instrumento aplicado. Observa-se que, com relação ao instrumento de pesquisa, há necessidade de maior refinamento para uma melhor captação da percepção de futuros respondentes em nova agenda de pesquisa. De qualquer forma, os resultados obtidos com o estudo desta amostra revelaram-se significativos e sua representatividade expõe a percepção daqueles dirigentes que estão atentos às contingências de mercado no que se refere a mudanças e demandas, buscando sempre obter informações que contribuam para a melhoria contínua de seus processos organizacionais.

- **Limitações da pesquisa**

Essa pesquisa apresentou algumas limitações inerentes ao trabalho científico, relacionadas ao tema, aos dados, à extensão do instrumento e ao modelo apresentadas a seguir:

- a) Tema. O tema escolhido ainda é pouco explorado na literatura mundial. O *People Capability Maturity Model* (P-CMM), usado na avaliação dos níveis de maturidade em gestão de pessoas foi empregado, nesta pesquisa pela primeira vez em um ramo específico (academias de ginástica). Além disto, sua validação no Brasil é recente, tendo sido realizada por Silveira (2007) em empresas de vários segmentos de mercado. Portanto, deve ser melhor estudado buscando-se indicadores mais adequados à realidade brasileira para a formação do construto maturidade em gestão de pessoas (MGP). Não foi encontrada nenhuma pesquisa anterior sobre academias de ginástica que pudesse auxiliar a construção das escalas e a definição das variáveis relacionadas ao desempenho.
- b) Dados. Os dados da pesquisa refletem a percepção dos respondentes. Assim, pesquisas que utilizam uma abordagem mais objetiva e abrangente, livre da interferência e julgamento dos respondentes podem ser consideradas para o estudo do tema.
- c) Extensão do instrumento. O questionário aplicado, elaborado a partir do P-CMM, foi muito extenso, o que pode ter causado resistência nos respondentes, considerando o tempo e a seqüência das respostas.
- d) Modelo utilizado. As informações geradas pelos dados da pesquisa foram baseadas em um modelo recentemente validado no Brasil (P-CMM). Sua adequação demanda mais pesquisas e estudos, pois se trata de um modelo ainda em construção. No que se refere ao

modelo hipotético elaborado para esta pesquisa, é importante ressaltar a necessidade do fortalecimento da sua base teórica no que se refere à elaboração dos construtos que o compõem. Assim, devem ser realizados estudos mais aprofundados, levando-se em consideração a relação significativa entre maturidade e desempenho, que foi comprovada pelo *Partial Least Squares* (PLS).

- e) Tradução do modelo. Devem ser considerados os aspectos linguísticos decorrentes da tradução do modelo da língua inglesa para o português. Eventualmente, podem ter ocorrido distorções em função da interpretação dos termos. É importante que se verifique a aproximação da tradução com o texto original.

- **Recomendações**

A partir da análise estrutural dos construtos *maturidade em gestão de pessoas* (MGP), *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) e *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI); este estudo abre oportunidades para o surgimento de uma agenda de pesquisas envolvendo os conceitos de maturidade e de melhoria contínua na gestão de pessoas, assim como o desempenho em academias de ginástica e empresas semelhantes. Visando possibilitar estudos complementares e o aprofundamento das análises e conclusões deste estudo, sugerem-se algumas medidas complementares para enriquecimento do trabalho:

- a) Estudos para se tentar reduzir o modelo original *People Capability Maturity Model* (P-CMM) a uma versão compacta e precisa, já que o número de variáveis definidas no modelo original é elevado. Encontrou-se a presença de níveis mais elevados de redundância, o que mostra a necessidade de uma pesquisa que valide um número mais reduzido de variáveis, buscando chegar em um sistema de mensuração mais simples e confiável.
- b) Estudos para refinar o instrumento de coleta de dados em função da presença de níveis elevados de redundância em relação ao construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP).
- c) Estudos para refinar o instrumento em relação ao desempenho. Os estudos devem ser aprofundados em relação ao desempenho organizacional mensurado e avaliado

especificamente para o ramo de academias. Sugere-se a realização de pesquisas qualitativas para se compreender mais profundamente a percepção dos dirigentes das academias de ginástica em relação ao desempenho e sua mensuração.

- d) Complementação do modelo hipotético, incluindo construtos formados por variáveis da gestão financeira, marketing, técnica e de pessoas visando à compreensão das contribuições individuais destes construtos para o desempenho da empresa.
- e) Estudos mais aprofundados no ramo pesquisado, para que se entenda a dinâmica e o funcionamento da gestão no mercado de atividade física, que ultimamente tem crescido tanto.

Por fim, sugere-se a criação de modelos de maturidade baseados na realidade do ramo estudado que possam ser empregados de forma simples e confiável, e ajustados à realização de estudos comparativos entre as organizações. Em relação ao desempenho, estudos mais aprofundados devem ser realizados, a fim de oferecer ferramentas acessíveis aos gestores de academias de ginástica que possibilitem o acompanhamento e o gerenciamento da gama de variáveis que envolvem desempenho de cada uma das áreas fundamentais da empresa.

• **REFERÊNCIAS**

ABERNATHY, William J. Production process, structure and technological change. In. **Decision Science**, v. 7, n. 4, p. 607-618, 1976.

ACAD - Associação Brasileira de Academias. [www.acadbrasil.com.br](http://www.acadbrasil.com.br) Disponível em <http://www.acadbrasil.com.br> Acessado em 09 outubro 2007.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **O papel estratégico dos recursos humanos**. São Paulo: FEA/USP, 1987. (Tese de Doutorado)

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BABBIE, Earl. R. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519 p.

BARCLAY, D.; HIGGINS, C.; THOMPSON, R. The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption and use as illustration. **Technology Studies**, v.2, n.2, 1995

BARNETT, Vic. **Sample survey: principles and methods**. London: Arnold, 1991.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BERGALLO, Carlos H. ACADBRASIL Uma **breve panorâmica sobre a indústria do fitness**. Disponível em [http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos\\_mercado\\_01.htm](http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos_mercado_01.htm) Acessado em 09 outubro 2007.

CARNEIRO, Jorge M. T.; CAVALCANTI, Maria A. F. D.; da SILVA, Jorge, F. Porter revisitado: Análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997.

CHIN, Wynne. W. **Overview of the PLS method, 1997**. Disponível em: <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM> Acessado em 06/01/2009

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Project management**: strategic design and implementation. New York: McGraw-Hill, 5<sup>th</sup> ed., 2006.

CRAIN, Willian C. **Theories of Development: Concepts and Applications**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 2nd Edition, 1985

CURTIS, Bill; HEFLEY, William E.; MILLER, Sally A. **People Capability Maturity Model**: guidelines for improving the work force. Reading, MA: Addison Wesley, 2002.

\_\_\_\_\_. 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: 09/08/2007

DIAMANTOPOULOS, Adamantios.; WINKLHOFER, Heidi. M. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. **Journal of Marketing Research**, v. 34, p. 269-277, Maio 2001.

FAHY, Janet. The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European Industrial**, 94-104. 2000.

FISCHER, André L. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. São Paulo: FEA/USP, 1998. (Tese de Doutorado)

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLOWE, Robert. M e THORDAHL. James. B. A correlational study of the SEI's Capability Maturity Model and software development performance in DoD contracts. **Air Force Institute of Technology**, Wright Patterson Air Force Base, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. In. **Harvard Business Review**, p. 37-46, July/August, 1972 (reprint 1998).

GUIMARÃES, Tomás A. Gestão do Desempenho em Organizações Públicas Descentralizadas. **Anais do III Congresso Internacional do Clad**. Madri, 1998.

HAIR JR. Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK Willian 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:1959

HANSEN, Gary S. e WERNERFELT, Birger, Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors, **Strategic Management Journal**, v.10 n.5 p.399-411, 1989.

HILL, Charles W. e DEEDS, David L., The Importance of Industry Structure for the Determination of the Firm Profitability: A Neo-Austrian Perspective, **Journal of Management Studies**, v.33 n.4 p.429-451 July, 1996.

HULLAND, John S. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 195-204, 1999.

HUMPHERY, Watts S. **A discipline for software engineering**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.

IHRSA - International Health, Racquet e Sportsclub Association. Disponível em [www.ihrsa.org](http://www.ihrsa.org) Acessado em 09 de outubro de 07

INSTITUTO FITNESS BRASIL . Disponível em [www.fitnessbrasil.com.br](http://www.fitnessbrasil.com.br) Acessado em 09 de outubro de 2007

JARVIS, Cheryl. B.; MACKENZIE, Scott. B.; PODSAKOFF, Phillip M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. **Journal of Consumer Research**, v. 30, p. 199-218, Sep. 2003.

JUNIOR, Flávio H. Avaliação de desempenho organizacional: estudos de caso de empresas do setor químico. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP , São Paulo, 2005 (Dissertação de mestrado)

KAMOCHE, Ken. Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 2, pp. 213-233, March, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KATZENBACH, Jon R. e SMITH Douglas K. **The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization**. Harvard Business School Press, 1993.

KOHLBERG, Lawrence. **Stage and sequence**: the cognitive developmental approach to socialization. New York: Rand MacNally, 1969.

KUBOTA, Luis.C.; NOGUEIRA, Antônio R.R.; MAZZOA, José A. O Relacionamento entre a Administração estratégica e Resultados empresariais: Uma Aplicação de Modelos de PLS de Segunda Ordem a empresas Brasileiras de Software. In **Anais**. Rio de Janeiro , XXXII ENANPAD, 6 a 10/set, 2008.

KUBOTA, Luis C. O impacto da gestão nos resultados de empresas brasileiras de software. Instituto Coppead de Administração, UFRJ, Rio de Janeiro, 2007 (Tese de Doutorado).

LIKERT, Rensis. A organização humana. São Paulo: Atlas, 1975.

MALHOTRA, Nasresh K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre. Bookmean, 2001.

MARCELLINO, Nelson. C. . Academias de ginástica como opção de lazer. **Revista brasileira de ciência e movimento**, Brasília, v. 11, n. 2, p. 49-54, 2003.

McEVILY, Susan. K. Avoiding competence substitution through knowledge sharing. **Academy of Management Review**,v. 25, n. 2, p. 294-312, Apr. 2000.

MELO, Victor Andrade e WERNECK C. Os estudos sobre o lazer no Brasil. **Revista Movimento**, Porto Alegre, 2003.

MESSEDER, José E. C. Recursos Humanos e transformação social: onde se encontram os desafios? In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 23 (4) 49-61, ago/out 1989.

MILKOVICH, G. T. E BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, Maria. C. S. Ciência, Técnica e Arte: O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (Org); DESLANDES, S.F.; CRUZ NETO, O. GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

NEELY, Andy. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations and Production Management**, vol. 19, n.2, 1999.

PILATIL, Ronaldo; LAROS, Jacob A. Modelos de Equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. In: **Psicologia: teoria e pesquisa**. Brasília, vol 23, n.2 , 2007.

PORTER, Michael E., **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de indústrias e da Concorrência**. 7a. Ed., Rio de Janeiro: CAMPUS, 1986.

POZZI, Luís. F. **A grande jogada: teoria e prática de marketing esportivo**. São Paulo, Globo, 1998.

PRAHALAD, Coimbatore K. and Gary HAMEL. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, vol. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RINGLE, Christian. M; WENDE, Sven.; WILL, Alexander. SmartPLS 2.0 M3 (beta). Germany: University of Hamburg, 2005. Disponível em: <http://www.smartpls.de>. Acessado em 26/11/2008.

RUMELT, Richard P. How Much Does Industry Matter? **Strategic Management Journal**, v.12, p.167-85, 1991.

RUMMLER, Geary A, BRACHE, Alan P. **Melhores Desempenhos das empresas**, 2ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHULER, Randall. S. e JACKSON, Susan. E. Gestão de Recursos Humanos: Tomando Posição para o Século XXI. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 3, n. 2, pp. 255-274, 1997.

SGMA – Sporting Goods Manufacturers Association. Disponível em <http://www.sgma.com>. Acessado em 09 outubro 2007.

SILVEIRA, Victor. N. **Maturidade em Gestão de Pessoas e Práticas de Treinamento, desenvolvimento e educação: uma análise a partir do P-CMM**. MG: UFMG/ CEPEAD, 2007. (Dissertação de mestrado)

TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. **Using multivariate statistics**. Boston: Alyn and Bacon 4th ed, 2001

ULRICH, Dave. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. In. **Human Resource Management** (1886-1998), v. 36, n. 3, p. 303-320, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas,2000 .

WELLINS, Richard. S. ; Byham, Willian. C.; e Wilson, Jeanne. M. Empowerd Teams: creating self directed work groups that improve quality, productivity and participation. San Francisco: Jossey Bass, 1991.

WENGER, Etienne. Communities of pratice: learning, meaning, and identity. New York: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, Etienne. Communities of pratice: the organizational frontier. Harvard Business Review. (Jan – Feb 2000): 139-145.

WERNEFELT, Birger. **A resource- based view of the firm**. Strategic Management Journal. v. 5, p.171 – 180, 1984.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – Questionário da pesquisa I

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a área de processo da empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala gradativa de 1 a 5 pontos, considerando:

1 para “Nada Implementado= NI” e,  
5 para “Totalmente Implementado= TI”.

### PARTE 1 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

#### Área de processo de gestão de pessoas: Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. São feitos acordos entre os funcionários e os departamentos 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. O recrutamento e seleção são feitos de acordo com o planejamento de recursos humanos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### Área de processo de gestão de pessoas: COMUNICAÇÃO E COORDENAÇÃO

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 5. A informação é compartilhada em todas as áreas da empresa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Os indivíduos ou grupos são capazes de levantar questões e encaminhá-las por meio da administração da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Os indivíduos e os grupos de trabalho coordenam suas atividades para realizar o trabalho a ser feito.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### Área de processo de gestão de pessoas: AMBIENTE DE TRABALHO

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 8. O ambiente e os recursos físicos necessitados pelos funcionários para executarem suas atribuições são adequadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. As distrações no ambiente de trabalho são minimizadas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### Área de processo de gestão de pessoas: GESTÃO DO DESEMPENHO

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 10. As metas de desempenho individual e departamental relacionados ao trabalho são documentadas.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. O desempenho do trabalho é discutido regularmente para se identificar as ações para melhorá-lo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Os problemas de desempenho são administrados.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. O desempenho superior é reconhecido ou recompensado.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### Área de processo de gestão de pessoas: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 14. Os funcionários recebem o treinamento necessário para executarem suas atribuições, de acordo com o plano de treinamento já pré-estabelecido.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições buscam oportunidades de desenvolvimento que sustentem seus objetivos de desenvolvimento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### Área de processo de gestão de pessoas: REMUNERAÇÃO

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 16. As estratégias e as atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas e divulgadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. A remuneração é 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 <u>formalmente</u>                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

definidos.

<b>Área de processo de gestão de pessoas: PLANEJAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS</b>					
---	--	--	--	--	--

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 19. A empresa estabelece mecanismos para medir a capacidade de cada uma das competências individuais.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. A empresa define as competências necessárias dos funcionários para desempenharem suas atuais e futuras atividades a fim de satisfazer às necessidades de competências atuais e estratégicas da empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

<b>Área de processo de gestão de pessoas: ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS</b>					
---	--	--	--	--	--

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 21. As competências de trabalho requeridas para a realização das atividades do negócio da empresa, são definidas e atualizadas.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. As exigências para o exercício das funções do indivíduo estão compatíveis com as competências que ele possui                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. A empresa acompanha a capacidade dos empregados em cada uma das competências de trabalho que possui.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. A empresa oferece oportunidades para que os funcionários desenvolvam suas capacidades nas competências de trabalho requeridas.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Os funcionários buscam ativamente desenvolver suas competências   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. A empresa aproveita as capacidades de seus funcionários como recurso para o desenvolvimento das competências tanto individuais quanto dos grupos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

<b>Área de processo de gestão de pessoas: DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS</b>					
--	--	--	--	--	--

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 27. A empresa cria oportunidades de carreira que levem o desenvolvimento das competências dos funcionários. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Os funcionários buscam oportunidades de carreira que elevem o grau de suas competências.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

<b>Área de processo de gestão de pessoas: PRÁTICAS BASEADAS EM COMPETÊNCIA</b>					
--	--	--	--	--	--

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 29. O desenvolvimento das competências e as práticas trabalho dos funcionários estão focados na melhoria do desempenho da empresa                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. As atividades dentro dos departamentos encorajam e apóiam pessoas e grupos no desenvolvimento e aplicação das suas competências de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. As estratégias de remuneração e as práticas de reconhecimento encorajam o desenvolvimento e aplicação das competências dos funcionários.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

<b>Área de processo de gestão de pessoas: DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS DE TRABALHO</b>					
---	--	--	--	--	--

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 32. Os grupos de trabalho são organizados de forma interativa para otimizar o desempenho no trabalho.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Os processos e papéis de trabalho influenciam na composição dos grupos de trabalho.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. A formação dos grupos de trabalho está associada à distribuição das competências dos funcionários da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. O desempenho do grupo de trabalho é baseado em metas estabelecidas e documentadas                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

<b>Área de processo de gestão de pessoas: CULTURA PARTICIPATIVA</b>					
---	--	--	--	--	--

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 36. As informações sobre as atividades e os resultados do negócio são divulgadas na empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. As decisões são delegadas de acordo com níveis hierárquicos apropriados.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Os indivíduos e os grupos de trabalho participam de processos de tomada de decisão.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

<b>Área de processo de gestão de pessoas: INTEGRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</b>					
--	--	--	--	--	--

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 39. Os processos de trabalho definidos de acordo com a competência, são integrados visando à melhoria da eficiência do trabalho interativo entre grupos e pessoas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. O trabalho dos funcionários é definido para dar suporte ao trabalho multidisciplinar.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

<b>Área de processo de gestão de pessoas: GRUPOS AUTÔNOMOS DE TRABALHO</b>					
--	--	--	--	--	--

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 41. Os grupos autônomos de trabalho* são encarregados da responsabilidade e | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

autoridade sobre seus processos de trabalho.

42. As atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento e a atuação de grupos autônomos de trabalho. 1 2 3 4 5

43. Os grupos autônomos de trabalho executam práticas de trabalho selecionadas por eles mesmos na empresa. 1 2 3 4 5

- Grupos que exercem funções com caráter mais independente em relação à chefias

#### **Área de processo de gestão de pessoas: ATIVOS BASEADOS EM COMPETÊNCIA**

44. O conhecimento, a experiência e os artefatos resultantes dos processos baseados nas competências individuais e do grupo se tornam um diferencial competitivo para a empresa. 1 2 3 4 5

45. O diferencial competitivo da empresa gerado a partir das competências individuais e do grupo é usado e implementados 1 2 3 4 5

46. As práticas e atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento de diferenciais competitivos gerados a partir das competências individuais e do grupo. 1 2 3 4 5

#### **Área de processo de gestão de pessoas: GESTÃO QUANTITATIVA DO DESEMPENHO**

47. As metas de desempenho são estabelecidas de acordo com as competências do indivíduo e da empresa e contribuem para o alcance dos objetivos gerais da organização. 1 2 3 4 5

48. O desempenho dos processos definidos de acordo com a competência é mensurado numericamente. 1 2 3 4 5

#### **Área de processo de gestão de pessoas: GESTÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL**

49. A evolução e o impacto das competências do indivíduo são acompanhados por meio de indicadores numéricos. 1 2 3 4 5

50. As competências dos indivíduos relacionadas às competências da empresa, são estabelecidas e acompanhadas através de índices numéricos. 1 2 3 4 5

51. Os impactos atividades dos funcionários sobre os processos baseados em competências, que se relacionam às competências principais da empresa, são avaliados e gerenciados quantitativamente. 1 2 3 4 5

#### **Área de processo de gestão de pessoas: ORIENTAÇÃO E ACONSELHAMENTO**

52. Os programas de orientação e aconselhamento são estabelecidos e mantidos para alcançar objetivos definidos. 1 2 3 4 5

53. Mentores fornecem orientação e apoio a indivíduos ou grupos de trabalho. 1 2 3 4 5

#### **Área de processo de gestão de pessoas: MELHORIA CONTÍNUA DA CAPACIDADE**

54. A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua de seus processos baseados em competência. 1 2 3 4 5

55. Os funcionários melhoram continuamente o desempenho de seus processos de trabalho individual 1 2 3 4 5

56. Os grupos melhoram continuamente seu desempenho na execução dos processos de trabalho. 1 2 3 4 5

57. O desempenho dos processos de trabalho baseados em competência é continuamente melhorado. 1 2 3 4 5

#### **Área de processo de gestão de pessoas: ALINHAMENTO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

58. O alinhamento do desempenho entre pessoas, grupos de trabalho, departamentos e a empresa é continuamente melhorado. 1 2 3 4 5

59. O impacto das práticas de trabalho sobre o alinhamento de desempenho dos indivíduos e dos diversos órgãos da empresa é continuamente melhorado. 1 2 3 4 5

#### **Área de processo de gestão de pessoas: INOVAÇÃO CONTÍNUA DOS RECURSOS HUMANOS**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 60. A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua das práticas e tecnologias de seus funcionários.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 61. Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são identificadas, avaliadas e implementadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## PARTE 2 – PRÁTICAS DE GARANTIA DE CONTINUIDADE DE PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

<b>Área de processo de gestão de pessoas: PRÁTICAS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO</b>
<b>Práticas relativas a: Compromisso para o Desempenho</b>

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 62. A empresa mantém uma política documentada para conduzir as atividades dos processos de recursos humanos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 63. A empresa atribui, a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade de assessorar e aconselhar os departamentos sobre os processos de recursos humanos.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 64. Em cada departamento é atribuída a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade e a autoridade para a execução das atividades relacionadas aos recursos humanos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

<b>Práticas relativas a: Habilidade para o Desempenho</b>
---

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 65. Os recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades dos recursos humanos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 66. Os indivíduos recebem a devida preparação e orientação em relação aos procedimentos necessários para executar suas atribuições relativas aos processos de recursos humanos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

<b>Práticas relativas a: Medição e Análise</b>
--

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 67. As práticas de recursos humanos são definidas e documentadas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 68. Medições são feitas e usadas para determinar a situação e o desempenho das atividades de recursos humanos.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 69. As unidades de medida do departamento relativas às atividades dos recursos humanos são coletadas e arquivadas.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 70. Medições são feitas 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>
---

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 71. A empresa atribui a um indivíduo ou grupo a responsabilidade de verificar se as atividades dos recursos humanos estão sendo conduzidas de acordo com procedimentos padrões documentados encaminhando as divergências. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 72. A gerência executiva revê periodicamente as atividades dos processos de recursos humanos, a fim de resolver problemas detectados.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 73. As informações sobre as competências dos funcionários são periodicamente auditadas conforme as políticas organizacionais.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 74. A definição e o uso das medidas de desempenho nos níveis do indivíduo, do grupo de trabalho e do departamento são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## PARTE 3 – INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Esta parte do questionário tem como objetivo fornecer subsídios para Cálculo do Grau de Desempenho Organizacional. Leia atentamente o conteúdo dos itens a seguir e responda com informações que melhor representem a realidade de sua academia:

<b>Quanto à conversão de vendas:</b>
--------------------------------------

1 – O número médio de clientes que visitam mensalmente sua academia é

2 – O número de visitantes que se tornam mensalmente alunos matriculados é

**Quanto à rotatividade de alunos e funcionários:**

3 – O número médio de alunos que freqüentam mensalmente sua academia é

4 – O número médio de alunos que não renovam suas mensalidades em sua academia é

5 – O número médio de funcionários de sua academia é

6 – O número médio anual de desligamentos de funcionários em sua academia é

**Quanto à ociosidade da Academia:**

7 – A capacidade máxima de clientes que sua academia pode atender é

1. Até 100 alunos
2. De 101 a 300 alunos
3. De 301 a 600 alunos
4. De 601 a 1000 alunos
5. De 1001 a 1500 alunos
6. De 1501 a 2500 alunos
5. De 2500 a 3500 alunos
6. Mais de 3501 alunos

**Quanto ao Grau de Inovação Tecnológica**

8 – O tempo médio (em meses) de renovação de sua aparelhagem é

9 – O percentual do faturamento de sua academia que é revertido em treinamento para funcionários é

1. Até 5%
2. De 6 a 10%
3. De 11 a 15%
4. De 16 a 20%
5. De 21 a 25%
6. De 26 a 30%
7. Acima de 31%

10 – A freqüência em que a academia busca investir em novos produtos e serviços é

1. De 6 em 6 meses
2. A cada 12 meses
3. A cada um ano e meio
4. De dois em dois anos
5. Acima de dois anos
6. Outro \_\_\_\_\_

11 – A freqüência com que a academia busca investir em novas técnicas de treinamento e de gestão é

1. De 6 em 6 meses
2. A cada 12 meses
3. A cada um ano e meio

- 4. De dois em dois anos
- 5. Acima de dois anos
- 6. Outro \_\_\_\_\_

**Quanto à segmentação de mercado da academia:**

12 – A mensalidade média da sua academia é

13 – Na sua percepção qual classe social por renda de clientes predomina em sua academia?

- Alta     Média     Baixa

**PARTE 4 – PERFIL DO RESPONDENTE E DA ACADEMIA**

Esta parte do questionário tem como objetivo traçar o perfil da academia e dos participantes da pesquisa. Por favor, assinale com um “X” as alternativas mais adequadas ao seu caso.

1 - Tempo de atividade da sua Academia:

- 1. Até 3 anos
- 2. De 4 a 6 anos
- 3. De 7 a 10 anos
- 4. De 11 a 20 anos
- 5. De 21 a 30 anos
- 6. Mais de 31 anos

2- Serviços oferecidos pela sua Academia:

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 1. Musculação</li> <li><input type="checkbox"/> 2. Ginástica Coletiva</li> <li><input type="checkbox"/> 3. Spinning/RPM</li> <li><input type="checkbox"/> 4. Pilates</li> <li><input type="checkbox"/> 5. Hidroginástica</li> <li><input type="checkbox"/> 6. Programa para crianças</li> <li><input type="checkbox"/> 7. Programa para gestantes</li> <li><input type="checkbox"/> 8. Programa só para mulheres</li> <li><input type="checkbox"/> 9. Programa para idosos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 10. Dança de Salão</li> <li><input type="checkbox"/> 11. Corrida</li> <li><input type="checkbox"/> 12. Personal</li> <li><input type="checkbox"/> 13. Hidroginástica</li> <li><input type="checkbox"/> 14. Natação</li> <li><input type="checkbox"/> 15. Esportes e Lutas</li> <li><input type="checkbox"/> 16. Outros _____</li> </ul> |
|---|---|

3 - Programas ou inovações organizacionais mais significativas adotadas na sua Academia, nos últimos dois anos, dentre as opções listadas abaixo:

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 1. Círculos de Controle da Qualidade</li> <li><input type="checkbox"/> 2. Coaching / Mentoring</li> <li><input type="checkbox"/> 3. Controle de Estresse</li> <li><input type="checkbox"/> 4. Downsizing</li> <li><input type="checkbox"/> 5. Enriquecimento de Cargos</li> <li><input type="checkbox"/> 6. Estruturação em Unidade de Negócios</li> <li><input type="checkbox"/> 7. Gestão baseada em Tecnologia de Informação</li> <li><input type="checkbox"/> 8. Gestão do Conhecimento</li> <li><input type="checkbox"/> 9. Gestão por Competências</li> <li><input type="checkbox"/> 10. Programas de Motivação dos Funcionários</li> <li><input type="checkbox"/> 11. Qualidade de Vida no Trabalho</li> <li><input type="checkbox"/> 12. Qualidade Total</li> <li><input type="checkbox"/> 13. Reengenharia de Processos</li> <li><input type="checkbox"/> 14. Reestruturação Organizacional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 15. Remuneração por Resultados</li> <li><input type="checkbox"/> 16. Sistemas Integrados de Gestão (ERPs)</li> <li><input type="checkbox"/> 17. Terceirização</li> <li><input type="checkbox"/> 18. Trabalho em Células</li> <li><input type="checkbox"/> 19. Outro _____</li> <li><input type="checkbox"/> 20. Nenhum</li> </ul> |
|---|---|

Caso você queira identificar alguma outra prática que não esteja listada acima, utilize o espaço abaixo

---

---

---

#### QUANTO AO SEU PERFIL COMO RESPONDENTE DA PRESENTE PESQUISA

4 - Sexo:

1. Masculino  
 2. Feminino

5 - 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

6 - Graduação:

1. Administração  
 2. Ciências Contábeis  
 3. Educação Física  
 4. Fisioterapia  
 5. Psicologia  
 6. Outra

7 - Cargo ocupado:

1. Proprietário  
 2. Diretor Geral  
 3. Gerente  
 4. Coordenador  
 5. Outro

8 - 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

EMAIL: \_\_\_\_\_

## Questionário da pesquisa II

**Por favor, responda as perguntas abaixo de acordo com a sua percepção:**

- 1- Como você acha que o desempenho de academias pode ser medido?
- 2- Quais indicadores você considera como “indicadores de desempenho” em academias?
- 3- Pela sua experiência, você acha que as academias em geral têm critérios para medir o desempenho adequadamente?
- 4- Como você vê a atuação das academias frente as exigências do mercado em relação ao que você entende por desempenho?
- 5- Marque abaixo com um X os indicadores que você considera que poderiam medir desempenho.

<b>Marque aqui com um x</b>	<b>Indicadores</b>
	Conversão de Vendas
	Rotatividade de alunos
	Ociosidade
	Rotatividade de professores
	Crescimento
	Número de visitas mensais
	Número de visitantes que matriculam
	Número médio mensal de alunos que freqüentam a academia
	Número médio mensal de alunos que não renovam as mensalidades
	Número médio de funcionários
	Capacidade máxima de Clientes na academia
	Tempo médio de renovação da aparelhagem
	Valor investido em treinamento
	Freqüência de investimento em novos produtos
	Freqüência de investimento em novas técnicas de gestão
	Mensalidade média

- 6 - Caso queira deixar algum outro comentário sinta-se a vontade.

## APÊNDICE B – Gráficos e Tabelas

### Lista de gráficos do APÊNDICE B

Gráfico 1 - Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade a a partir do faturamento até R\$ 30.000,00.....	173
Gráfico 2 - Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade a a partir do faturamento sé R\$ 30.001,00 a R\$ 60.000,00.....	173
Gráfico 3 - Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade a a partir do faturamento sé R\$ 60.001,00 a R\$ 90.000,00.....	174
Gráfico 4 - Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade a a partir do faturamento sé R\$ 90.001,00 a R\$ 120.000,00.....	174
Gráfico 5 - Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade a a partir do faturamento sé R\$ 120.001,00 a R\$ 150.000,00.....	175
Gráfico 6 - Distribuição da amostra em relação às perguntas de desempenho e maturidade a a partir do faturamento acima de R\$ 150.001,00 .....	175

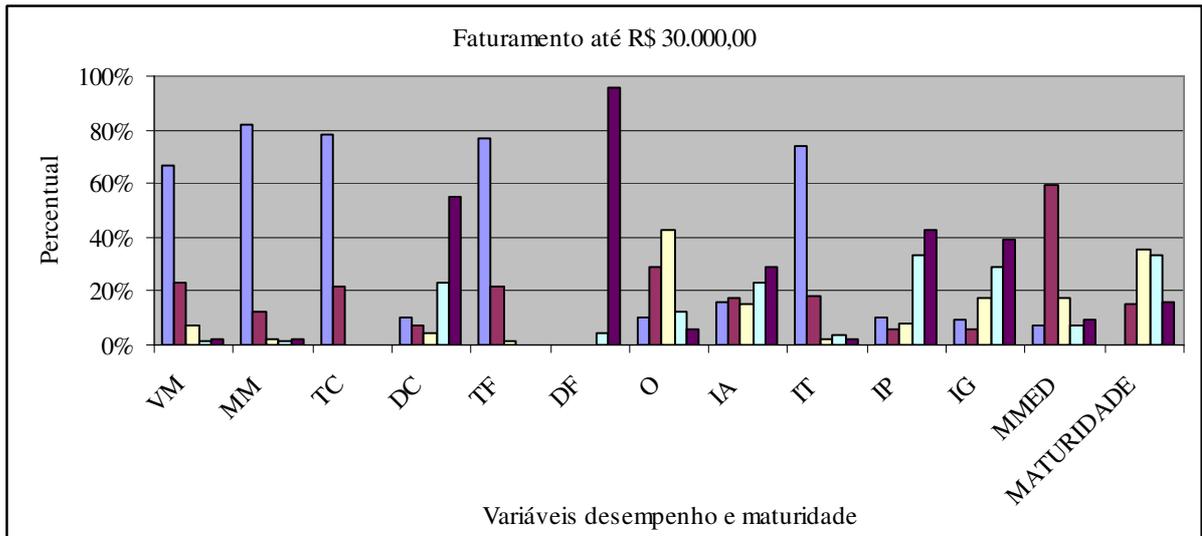


Gráfico 1 – Médias gerais das questões de desempenho e nível de maturidade por academias com faturamento até R\$ 30.000,00

Fonte: Dados da pesquisa

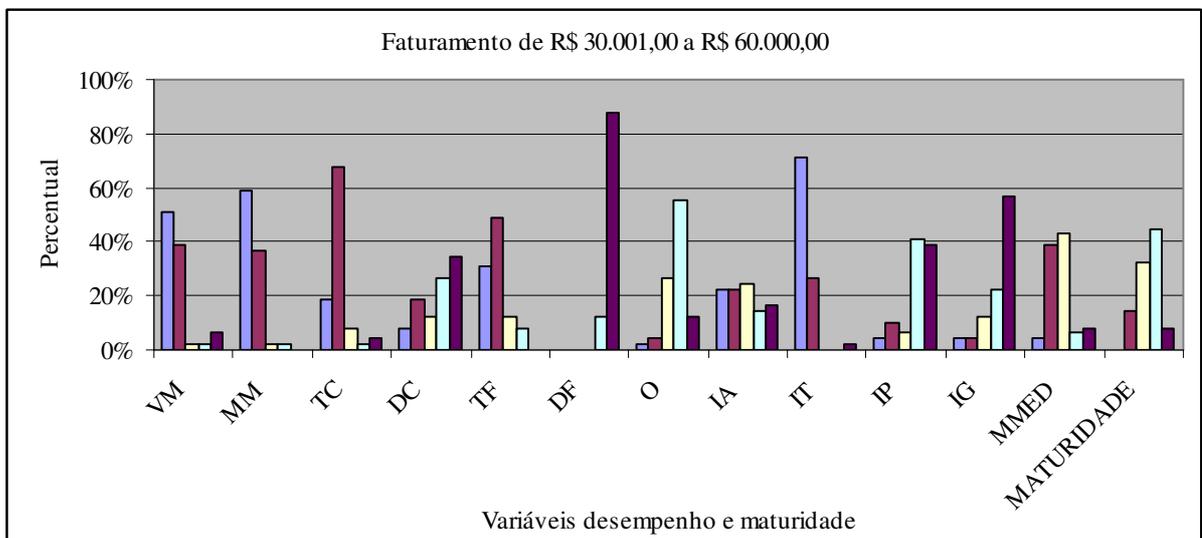


Gráfico 2 – Médias gerais das questões de desempenho e nível de maturidade por academias com faturamento de R\$ 30.001,00 a R\$ 60.000,00

Fonte: Dados da pesquisa

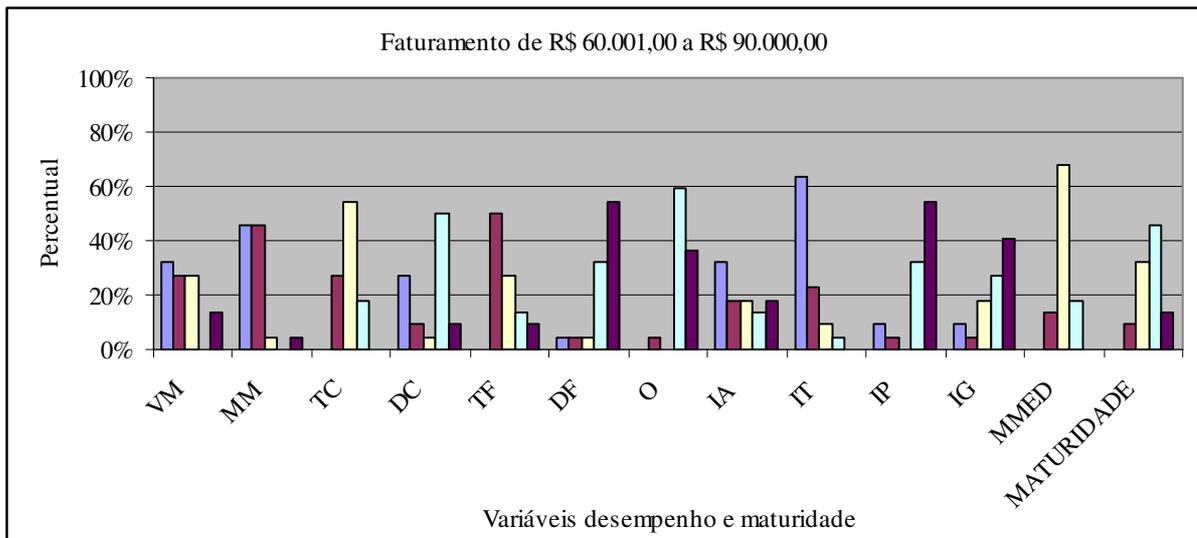


Gráfico 3 – Médias gerais das questões de desempenho e nível de maturidade por academias com faturamento de R\$ 60.001,00 a R\$ 90.000,00

Fonte: Dados da pesquisa

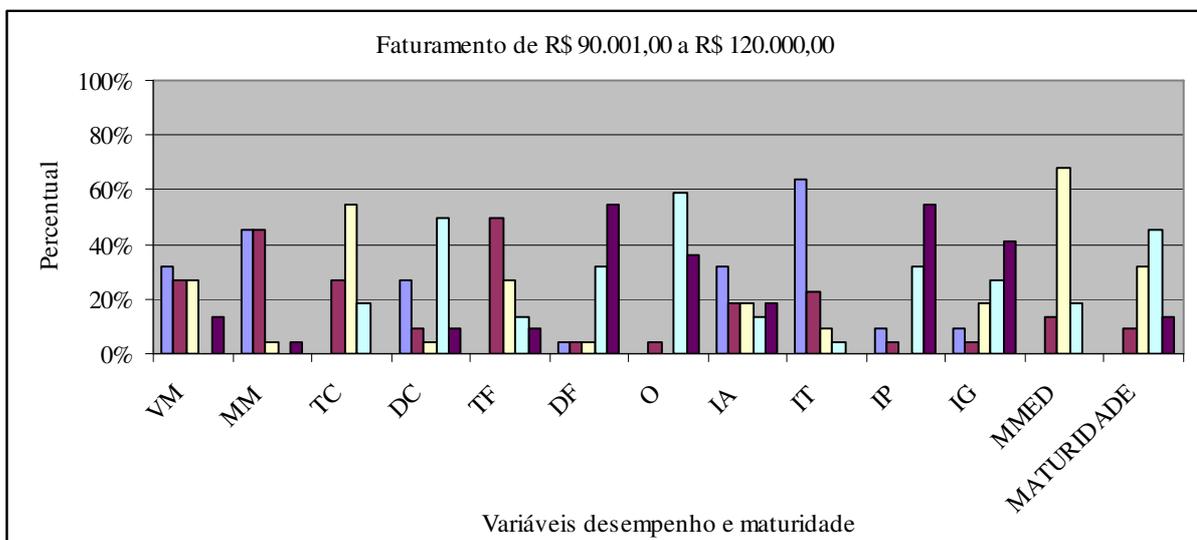


Gráfico 4 – Médias gerais das questões de desempenho e nível de maturidade por academias com faturamento de R\$ 90.001,00 a R\$ 120.000,00

Fonte: Dados da pesquisa

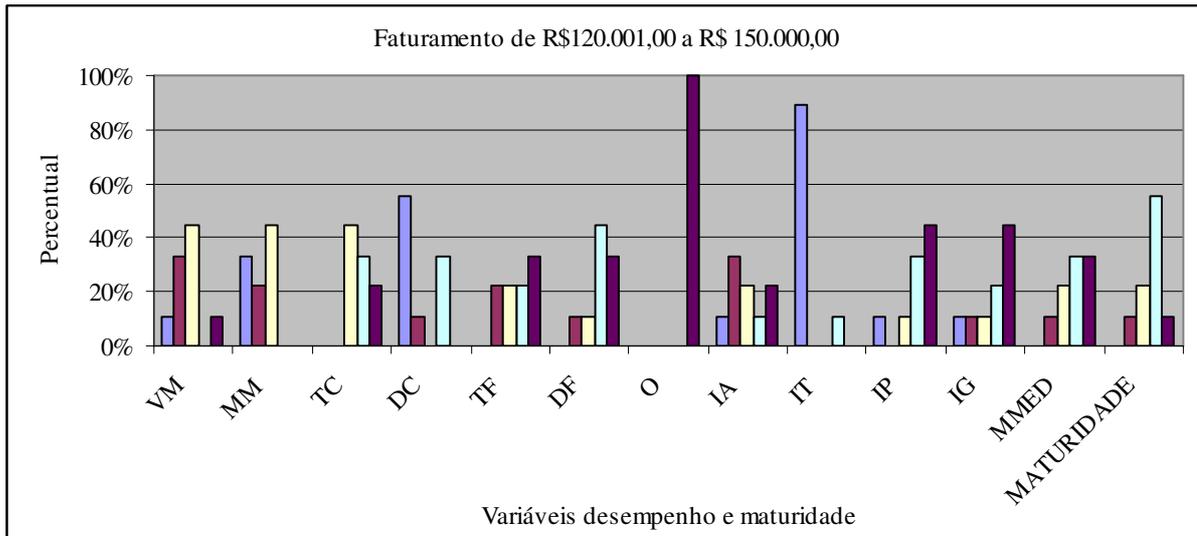


Gráfico 5 – Médias gerais das questões de desempenho e nível de maturidade por academias com faturamento de R\$ 120.001,00 a R\$ 150.000,00

Fonte: Dados da pesquisa

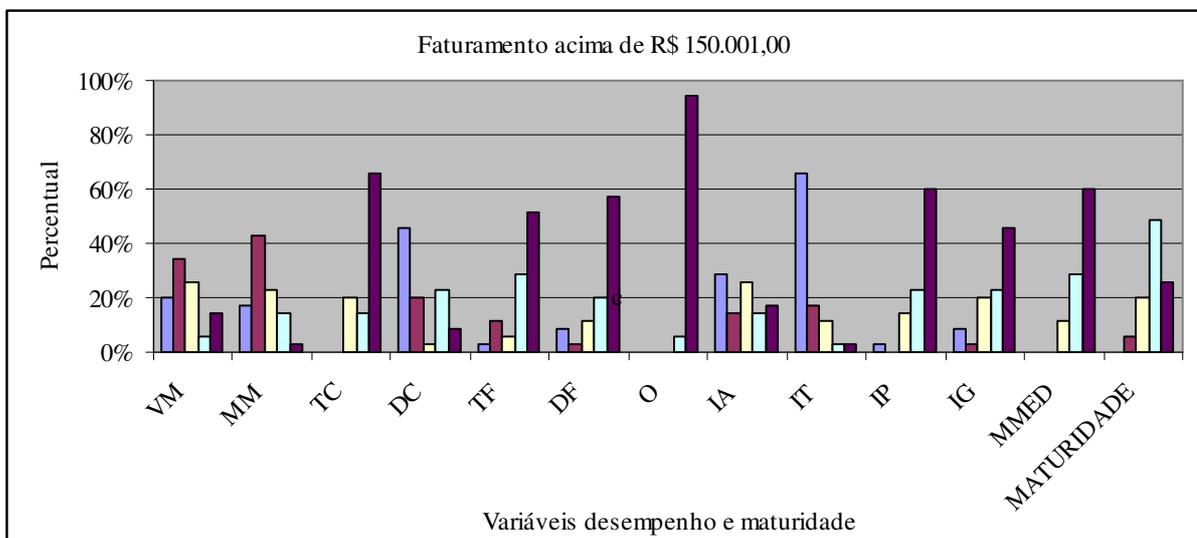


Gráfico 6 – Médias gerais das questões de desempenho e nível de maturidade por academias com faturamento acima de R\$ 150.001,00

Fonte: Dados da pesquisa

## Lista de tabelas do APÊNDICE B

Tabela 1- Teste de verificação de normalidade univariada.....	177
Tabela 2 – Tabela de correlação das variáveis relativas ao desempenho.....	179
Tabela 3 – Indicação dos Outliers .....	180

**Tabela 1**  
**Teste de verificação de normalidade univariada**

(Continua)

INDICADORES	ASSIMETRIA				CURTOSE			
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG
Pergunta 1	-0,44	0,17	-2,66	0,01	-0,63	0,33	-1,92	0,05
Pergunta 2	-1,41	0,17	-8,52	0,00	1,27	0,33	3,87	0,00
Pergunta 3	-1,02	0,17	-6,20	0,00	0,07	0,33	0,20	0,84
Pergunta 4	-0,05	0,17	-0,32	0,75	-1,41	0,33	-4,30	0,00
Pergunta 5	-0,15	0,17	-0,93	0,35	-0,93	0,33	-2,84	0,00
Pergunta 6	-0,42	0,17	-2,57	0,01	-0,75	0,33	-2,29	0,02
Pergunta 7	-0,44	0,17	-2,66	0,01	-0,60	0,33	-1,83	0,07
Pergunta 8	-0,82	0,17	-4,94	0,00	0,06	0,33	0,17	0,87
Pergunta 9	-0,40	0,17	-2,41	0,02	-0,37	0,33	-1,13	0,26
Pergunta 10	0,05	0,17	0,32	0,75	-1,37	0,33	-4,16	0,00
Pergunta 11	-0,53	0,17	-3,18	0,00	-0,69	0,33	-2,10	0,04
Pergunta 12	-0,36	0,17	-2,18	0,03	-0,53	0,33	-1,61	0,11
Pergunta 13	-0,44	0,17	-2,67	0,01	-1,04	0,33	-3,15	0,00
Pergunta 14	-0,15	0,17	-0,94	0,35	-1,14	0,33	-3,47	0,00
Pergunta 15	-0,13	0,17	-0,77	0,44	-0,43	0,33	-1,32	0,19
Pergunta 16	-0,07	0,17	-0,40	0,69	-1,17	0,33	-3,56	0,00
Pergunta 17	-0,21	0,17	-1,24	0,21	-0,96	0,33	-2,91	0,00
Pergunta 18	-0,12	0,17	-0,76	0,45	-1,40	0,33	-4,24	0,00
Pergunta 19	0,32	0,17	1,91	0,06	-1,07	0,33	-3,26	0,00
Pergunta 20	-0,04	0,17	-0,23	0,82	-1,05	0,33	-3,20	0,00
Pergunta 21	-0,07	0,17	-0,41	0,68	-1,10	0,33	-3,36	0,00
Pergunta 22	-0,33	0,17	-1,98	0,05	-0,80	0,33	-2,44	0,01
Pergunta 23	-0,35	0,17	-2,14	0,03	-0,64	0,33	-1,94	0,05
Pergunta 24	-0,60	0,17	-3,62	0,00	-0,47	0,33	-1,44	0,15
Pergunta 25	-0,14	0,17	-0,83	0,41	-0,54	0,33	-1,64	0,10
Pergunta 26	-0,16	0,17	-0,95	0,34	-0,70	0,33	-2,14	0,03
Pergunta 27	0,00	0,17	0,00	1,00	-1,25	0,33	-3,79	0,00
Pergunta 28	-0,13	0,17	-0,76	0,44	-0,74	0,33	-2,26	0,02
Pergunta 29	-0,37	0,17	-2,21	0,03	-0,71	0,33	-2,16	0,03
Pergunta 30	-0,27	0,17	-1,65	0,10	-0,68	0,33	-2,05	0,04
Pergunta 31	-0,13	0,17	-0,79	0,43	-0,77	0,33	-2,35	0,02
Pergunta 32	-0,20	0,17	-1,19	0,24	-0,93	0,33	-2,82	0,00
Pergunta 33	-0,37	0,17	-2,21	0,03	-0,71	0,33	-2,17	0,03
Pergunta 34	-0,37	0,17	-2,26	0,02	-0,88	0,33	-2,66	0,01
Pergunta 35	-0,06	0,17	-0,36	0,72	-1,28	0,33	-3,88	0,00
Pergunta 36	0,03	0,17	0,18	0,86	-1,38	0,33	-4,19	0,00
Pergunta 37	-0,62	0,17	-3,78	0,00	-0,67	0,33	-2,05	0,04
Pergunta 38	-0,24	0,17	-1,45	0,15	-0,99	0,33	-3,02	0,00
Pergunta 39	-0,09	0,17	-0,57	0,57	-0,96	0,33	-2,92	0,00
Pergunta 40	-0,17	0,17	-1,03	0,30	-1,00	0,33	-3,05	0,00
Pergunta 41	-0,05	0,17	-0,28	0,78	-1,11	0,33	-3,36	0,00
Pergunta 42	0,15	0,17	0,88	0,38	-1,06	0,33	-3,22	0,00
Pergunta 43	0,13	0,17	0,76	0,44	-1,10	0,33	-3,33	0,00
Pergunta 44	-0,55	0,17	-3,34	0,00	-0,79	0,33	-2,39	0,02
Pergunta 45	-0,34	0,17	-2,03	0,04	-0,87	0,33	-2,66	0,01
Pergunta 46	-0,29	0,17	-1,77	0,08	-0,80	0,33	-2,42	0,02
Pergunta 47	-0,23	0,17	-1,38	0,17	-1,03	0,33	-3,13	0,00
Pergunta 48	0,02	0,17	0,14	0,89	-1,34	0,33	-4,07	0,00
Pergunta 49	0,13	0,17	0,80	0,42	-1,43	0,33	-4,34	0,00

**Tabela 1**  
**Teste de verificação de normalidade univariada**

(Conclusão)

INDICADORES	ASSIMETRIA				CURTOSE			
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG
Pergunta 50	0,23	0,17	1,37	0,17	-1,29	0,33	-3,92	0,00
Pergunta 51	0,22	0,17	1,36	0,18	-1,31	0,33	-3,98	0,00
Pergunta 52	-0,08	0,17	-0,51	0,61	-1,25	0,33	-3,79	0,00
Pergunta 53	-0,26	0,17	-1,56	0,12	-1,12	0,33	-3,42	0,00
Pergunta 54	-0,20	0,17	-1,21	0,23	-1,08	0,33	-3,28	0,00
Pergunta 55	-0,11	0,17	-0,68	0,50	-0,59	0,33	-1,78	0,07
Pergunta 56	-0,10	0,17	-0,61	0,54	-0,78	0,33	-2,36	0,02
Pergunta 57	-0,01	0,17	-0,09	0,93	-0,74	0,33	-2,26	0,02
Pergunta 58	0,06	0,17	0,36	0,72	-0,90	0,33	-2,73	0,01
Pergunta 59	0,01	0,17	0,04	0,97	-0,90	0,33	-2,73	0,01
Pergunta 60	0,00	0,17	0,01	1,00	-0,90	0,33	-2,72	0,01
Pergunta 61	-0,16	0,17	-0,97	0,33	-0,98	0,33	-2,98	0,00
Pergunta 62	0,36	0,17	2,16	0,03	-1,01	0,33	-3,07	0,00
Pergunta 63	0,22	0,17	1,36	0,17	-1,13	0,33	-3,44	0,00
Pergunta 64	0,06	0,17	0,37	0,71	-1,33	0,33	-4,04	0,00
Pergunta 65	-0,03	0,17	-0,17	0,86	-1,14	0,33	-3,47	0,00
Pergunta 66	0,08	0,17	0,49	0,62	-1,04	0,33	-3,17	0,00
Pergunta 67	0,26	0,17	1,58	0,11	-1,24	0,33	-3,76	0,00
Pergunta 68	0,45	0,17	2,71	0,01	-0,95	0,33	-2,87	0,00
Pergunta 69	0,35	0,17	2,12	0,03	-1,11	0,33	-3,37	0,00
Pergunta 70	0,32	0,17	1,96	0,05	-1,16	0,33	-3,54	0,00
Pergunta 71	0,21	0,17	1,26	0,21	-1,14	0,33	-3,47	0,00
Pergunta 72	0,09	0,17	0,55	0,58	-1,05	0,33	-3,19	0,00
Pergunta 73	0,22	0,17	1,33	0,18	-1,08	0,33	-3,28	0,00
Pergunta 74	0,37	0,17	2,25	0,02	-1,07	0,33	-3,26	0,00
Pergunta 75	3,39	0,17	20,52	0,00	18,60	0,33	56,58	0,00
Pergunta 76	5,24	0,17	31,71	0,00	41,52	0,33	126,26	0,00
Pergunta 77	4,23	0,17	25,60	0,00	30,91	0,33	93,99	0,00
Pergunta 78	4,14	0,17	25,09	0,00	19,42	0,33	59,06	0,00
Pergunta 79	3,72	0,17	22,54	0,00	18,86	0,33	57,34	0,00
Pergunta 80	3,63	0,17	21,95	0,00	17,13	0,33	52,09	0,00
Pergunta 81	0,28	0,17	1,72	0,09	-0,34	0,33	-1,02	0,31
Pergunta 82	1,16	0,17	7,03	0,00	1,88	0,33	5,73	0,00
Pergunta 83	3,20	0,17	19,37	0,00	12,37	0,33	37,63	0,00
Pergunta 84	1,51	0,17	9,16	0,00	1,22	0,33	3,70	0,00
Pergunta 85	1,10	0,17	6,66	0,00	-0,20	0,33	-0,61	0,54
Pergunta 86	1,89	0,17	11,45	0,00	3,52	0,33	10,71	0,00
Pergunta 87	-0,03	0,17	-0,20	0,84	0,20	0,33	0,61	0,54

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 2**  
**Correlação em relação às questões de desempenho**

QUESTÕES	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86
<b>75</b> Coeficiente de Correlação	1,00	0,65	0,42	-0,36	0,30	-0,21	0,34	-0,05	0,02	0,04	-0,01	0,13
Significância	.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,46	0,79	0,55	0,87	0,05
<b>76</b> Coeficiente de Correlação	0,65	1,00	0,52	-0,46	0,38	-0,22	0,44	-0,03	0,02	0,14	0,11	0,20
Significância	0,00	.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,71	0,78	0,04	0,15	0,00
<b>77</b> Coeficiente de Correlação	0,42	0,52	1,00	-0,56	0,74	-0,40	0,82	-0,16	0,07	0,10	-0,01	0,32
Significância	0,00	0,00	.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,31	0,15	0,85	0,00
<b>78</b> Coeficiente de Correlação	-0,36	-0,46	-0,56	1,00	-0,48	0,22	-0,58	0,13	0,01	-0,08	-0,03	-0,07
Significância	0,00	0,00	0,00	.	0,00	0,00	0,00	0,05	0,91	0,27	0,70	0,28
<b>79</b> Coeficiente de Correlação	0,30	0,38	0,74	-0,48	1,00	-0,47	0,72	-0,16	0,06	0,11	0,09	0,42
Significância	0,00	0,00	0,00	0,00	.	0,00	0,00	0,02	0,39	0,11	0,20	0,00
<b>80</b> Coeficiente de Correlação	-0,21	-0,22	-0,40	0,22	-0,47	1,00	-0,43	0,06	0,10	-0,10	-0,06	-0,25
Significância	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	.	0,00	0,41	0,13	0,16	0,41	0,00
<b>81</b> Coeficiente de Correlação	0,34	0,44	0,82	-0,58	0,72	-0,43	1,00	-0,14	0,04	0,16	0,05	0,23
Significância	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	.	0,04	0,59	0,02	0,48	0,00
<b>82</b> Coeficiente de Correlação	-0,05	-0,03	-0,16	0,13	-0,16	0,06	-0,14	1,00	-0,07	0,02	0,05	-0,05
Significância	0,46	0,71	0,02	0,05	0,02	0,41	0,04	.	0,32	0,76	0,46	0,45
<b>83</b> Coeficiente de Correlação	0,02	0,02	0,07	0,01	0,06	0,10	0,04	-0,07	1,00	0,07	0,16	0,06
Significância	0,79	0,78	0,31	0,91	0,39	0,13	0,59	0,32	.	0,32	0,03	0,38
<b>84</b> Coeficiente de Correlação	0,04	0,14	0,10	-0,08	0,11	-0,10	0,16	0,02	0,07	1,00	0,43	0,21
Significância	0,55	0,04	0,15	0,27	0,11	0,16	0,02	0,76	0,32	.	0,00	0,00
<b>85</b> Coeficiente de Correlação	-0,01	0,11	-0,01	-0,03	0,09	-0,06	0,05	0,05	0,16	0,43	1,00	0,13
Significância	0,87	0,15	0,85	0,70	0,20	0,41	0,48	0,46	0,03	0,00	.	0,08
<b>86</b> Coeficiente de Correlação	0,13	0,20	0,32	-0,07	0,42	-0,25	0,23	-0,05	0,06	0,21	0,13	1,00
Significância	0,05	0,00	0,00	0,28	0,00	0,00	0,00	0,45	0,38	0,00	0,08	.

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 3**  
**Indicação Outliers**

N	Mahalanobis	Qui-quadrado	N	Mahalanobis	Qui-quadrado
1	84,892	0,687	121	103,279	0,198
2	103,348	0,197	122	95,326	0,385
3	103,552	0,193	123	65,986	0,981
4	116,316	0,044	124	108,941	0,110
5	101,796	0,228	125	80,803	0,792
6	114,745	0,054	126	45,363	1,000
7	93,757	0,429	127	88,666	0,579
8	74,191	0,913	128	45,978	1,000
9	111,643	0,080	129	159,672	0,000
10	31,926	1,000	130	137,641	0,001
11	65,587	0,983	131	52,286	1,000
12	49,970	1,000	132	134,390	0,003
13	83,582	0,723	133	68,479	0,968
14	100,023	0,266	134	84,854	0,688
15	60,221	0,996	135	65,824	0,982
16	118,195	0,034	136	85,894	0,659
17	55,632	0,999	137	99,443	0,280
18	70,927	0,950	138	82,860	0,741
19	63,800	0,989	139	119,052	0,030
20	63,728	0,989	140	111,102	0,085
21	49,952	1,000	141	109,353	0,105
22	78,420	0,843	142	89,112	0,566
23	68,226	0,970	143	65,184	0,985
24	125,420	0,012	144	85,881	0,660
25	101,224	0,240	145	105,438	0,160
26	75,212	0,898	146	117,771	0,036
27	51,459	1,000	147	135,144	0,002
28	143,567	0,000	148	166,034	0,000
29	66,848	0,978	149	93,935	0,424
30	69,841	0,959	150	93,765	0,429
31	54,884	0,999	151	123,998	0,015
32	88,950	0,571	152	126,255	0,010
33	83,420	0,727	153	118,310	0,034
34	105,145	0,165	154	109,438	0,104
35	65,570	0,983	155	141,656	0,001
36	132,158	0,004	156	88,794	0,575
37	68,075	0,971	157	68,193	0,970
38	99,210	0,285	158	94,308	0,414
39	76,152	0,884	159	67,873	0,972
40	59,162	0,997	160	71,422	0,945
41	90,780	0,516	161	113,325	0,065
42	50,887	1,000	162	122,127	0,019
43	58,999	0,997	163	113,428	0,064
44	115,954	0,046	164	145,965	0,000
45	59,424	0,997	165	75,327	0,897
46	101,128	0,242	166	86,159	0,652
47	60,890	0,995	167	133,164	0,003
48	118,319	0,034	168	57,854	0,998
49	84,461	0,699	169	76,042	0,885

**Tabela 3**  
**Indicação Outliers**

N	Mahalanobis	Qui-quadrado	N	Mahalanobis	Qui-quadrado
50	53,866	0,999	170	43,550	1,000
51	81,049	0,786	171	149,572	0,000
52	64,137	0,988	172	55,447	0,999
53	77,130	0,867	173	187,897	0,000
54	51,967	1,000	174	114,058	0,059
55	73,190	0,926	175	101,342	0,237
56	53,591	1,000	176	65,405	0,984
57	90,386	0,528	177	85,634	0,667
58	85,125	0,681	178	70,331	0,955
59	216,631	0,000	179	161,230	0,000
60	94,742	0,402	180	130,969	0,005
61	79,808	0,814	181	104,843	0,170
62	61,578	0,994	182	130,502	0,005
63	227,144	0,000	183	74,684	0,906
64	109,653	0,101	184	119,215	0,030
65	184,438	0,000	185	77,745	0,856
66	83,707	0,719	186	88,530	0,583
67	94,051	0,421	187	119,153	0,030
68	77,969	0,851	188	125,155	0,012
69	43,902	1,000	189	70,705	0,952
70	100,951	0,246	190	61,588	0,994
71	41,744	1,000	191	80,564	0,797
72	79,936	0,811	192	125,743	0,011
73	87,406	0,616	193	52,644	1,000
74	89,482	0,555	194	134,326	0,003
75	100,548	0,254	195	42,089	1,000
76	82,224	0,758	196	47,882	1,000
77	81,254	0,781	197	40,114	1,000
78	75,683	0,891	198	141,183	0,001
79	46,357	1,000	199	69,201	0,964
80	93,311	0,442	200	93,984	0,423
81	65,319	0,984	201	75,113	0,900
82	91,571	0,493	202	129,808	0,006
83	100,666	0,252	203	139,077	0,001
84	52,397	1,000	204	172,605	0,000
85	52,397	1,000	205	72,189	0,937
86	157,288	0,000	206	66,907	0,977
87	100,628	0,253	207	105,193	0,164
88	85,437	0,672	208	109,138	0,107
89	68,421	0,969	209	55,261	0,999
90	128,711	0,007	210	52,094	1,000
91	57,424	0,998	211	88,543	0,583
92	108,236	0,119	212	128,954	0,007
93	47,198	1,000	213	60,265	0,996
94	76,395	0,880	214	88,963	0,570
95	36,014	1,000	215	76,903	0,871
96	28,749	1,000	216	67,630	0,974
97	36,230	1,000	217	59,606	0,996
98	134,529	0,003	218	180,740	0,000
99	87,175	0,623	219	65,828	0,982

**TABELA 3**  
**Indicação Outliers**

<b>N</b>	<b>Mahalanobis</b>	<b>Qui- quadrado</b>	<b>N</b>	<b>Mahalanobis</b>	<b>Qui-quadrado</b>
<b>100</b>	47,466	1,000	<b>220</b>	97,656	0,324
<b>101</b>	87,214	0,622	<b>221</b>	50,947	1,000
<b>102</b>	89,117	0,566	<b>222</b>	50,331	1,000
<b>103</b>	116,484	0,043	<b>223</b>	70,386	0,954
<b>104</b>	74,002	0,915	<b>224</b>	113,976	0,060
<b>105</b>	149,438	0,000	<b>225</b>	76,049	0,885
<b>106</b>	125,295	0,012	<b>226</b>	99,747	0,273
<b>107</b>	58,497	0,997	<b>227</b>	83,197	0,733
<b>108</b>	145,817	0,000	<b>228</b>	62,456	0,992
<b>109</b>	52,302	1,000	<b>229</b>	98,671	0,298
<b>110</b>	73,332	0,924	<b>230</b>	139,946	0,001
<b>111</b>	80,807	0,791	<b>231</b>	145,445	0,000
<b>112</b>	66,869	0,977	<b>232</b>	104,302	0,179
<b>113</b>	73,737	0,919	<b>233</b>	130,907	0,005
<b>114</b>	79,261	0,826	<b>234</b>	122,990	0,017
<b>115</b>	97,468	0,328	<b>235</b>	134,261	0,003
<b>116</b>	43,187	1,000	<b>236</b>	110,466	0,092
<b>117</b>	155,110	0,000	<b>237</b>	142,295	0,001
<b>118</b>	80,365	0,802	<b>238</b>	143,247	0,001
<b>119</b>	87,811	0,604	<b>239</b>	106,183	0,148
<b>120</b>	68,453	0,969			

Fonte: Dados da pesquisa

# 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](#)