

7

Referências bibliográficas

ABBAD, G. da S. et al. **Preditores de efeitos de treinamento: o estado da arte e o futuro necessário**. Brasília: Universidade de Brasília - DPST, 2002.

_____. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho** - Impact. 1999. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1999.

_____.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

_____.; PILATI, R; PANTOJA, M. J. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 38, n. 3, p. 205-218, 2003.

_____. et al. Planejamento Instrucional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, p. 289-321. 2006.

ALLEN, M. What is a Corporate University, and why should an organization have one?. In: **The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program**. New York: Amacom, p. 1-14. 2002.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. 2ª ed. São Paulo: Editora Thomson, 2007.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARGYRIS, C. **On Organizational Learning**. Blackwell: London, 1992.

ATAÍDES, A. C.; GOBATO, S. O. B.; GUEDES, L. G. R. Das Habilidades do gerente de projeto para análise e modelagem computacional de sistemas em uma organização People Capability Maturity Model - Nível 2. In: ENCONTRO REGIONAL EM MODELAGEM E ANÁLISE COMPUTACIONAL DE SISTEMAS, 1. 2004, Goiânia. **Anais...** Goiânia: Ed. UCG, p. 30-38. 2004.

BALDWIN, T.; FORD, J. K. **Transfer of Training: a review and directions for future research**. Personnel Psychology, v. 41, n. 1, p. 63-105, abr. 1988.

BARRETO, Y. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

_____. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração** – RAUSP, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 87-102, 1991.

_____.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, v. 42, n. 2, p. 31-41, 2002.

BATE, R. et. al. **A Systems Engineering Capability Maturity Model (CMU/SEI-95-MM- 003, ADA 303318)**. Version 1.1. Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 1995. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/publications/documents/95.reports/95.mm.003.html>>. Acesso em: 05 jan. 2012.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. **High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Resources and Managerial implications**. Research in Personnel and Human Resources Management, v. 16, p. 53-101, 1998.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BOOG, G. **Desenvolvimento de recursos humanos: investimento com retorno?**. São Paulo, McGraw-Hill. 1980.

_____. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3^a ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____.; BOOG, M. (coords.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E. **O enfoque instrucional no treinamento**. Tecnologia Educacional, Rio de Janeiro, v. 2, n. 37/38, 1985.

_____. **Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas**. Tecnologia Educacional, Rio de Janeiro, v. 11, n. 46, p. 29-39, 1982.

_____. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Estudos de Psicologia, Natal (RN), v. 7 (número especial), p. 31-43, 2002.

_____. Treinamento de pessoal: em busca de conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO W. (Orgs.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa dos Editores Associados, p. 129-149. 1997.

_____.; ABBAD, G. Treinamento no Brasil: Reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração** – RAUSP, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996.

_____.; LIMA, S. M. V. **Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise do papel ocupacional**. Tecnologia Educacional, V. 12, n. 54, p. 6-22, 1983.

BRITTO, M. J. P. **Avaliação de impacto de treinamentos na área de reabilitação**: preditores individuais e situacionais. 1999. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, 1999.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London, 1978.

CAMPBELL, J. P. **Personnel training and development**. Annual Review of Psychology, v. 22, p. 565-602, 1971.

CARNOY, M. **Efficiency and Equity in Vocational Education and Training Policies**. International Labour Review, v. 133, n. 2, p. 221-234, 1994.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administrador de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CARVALHO, R. S. **Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho**. 2003. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2003.

CASTRO, P. M. R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Identificação das Necessidades de Capacitação Profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 39 n. 1, p. 96-108, 2004.

_____.; POLO, E. F.; PORTO, G. S. Treinamento, desenvolvimento e mudança: uma articulação possível e necessária. In: Encontro da ANPAD, 32. 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

CEPEDA, S. L. CMMI: Staged or continuous? In: **Software Engineering Institute**. Pittsburgh, mar. 2005. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/library/assets/cepeda-cmmi.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2011.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CMMI Product Development Team. **CMMISM for Systems Engineering/Software Engineering/Integrated Product and Process Development, Staged Representation** (CMMI-SE/SW/IPPD, V1.02, Staged. CMU/SEI-2000-TR-030). Version 1.02. Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 2000. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/publications/documents/00.reports/00tr030.html>>. Acesso em: 05 jan. 2012.

COOKE, F. L. Human resource strategy to improve organizational performance: a route for firms in Britain? **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 4, p. 321–339, 2001.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise Multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**, FIPECAFI. São Paulo: Atlas, 2012.

COSTA, A. C. A. **Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2010.

CROSBY, P. B. **Quality is Free: The Art of Making Quality Certain**. New York: McGraw-Hill, 1979.

CURTIS, B.; HEFLEY, W. E.; MILLER, S. A. Experiences applying the People Capability Maturity Model. **The Journal of Defense Software Engineering**, apr. 2003.

_____.; _____.; _____. **People Capability Maturity Model (P.CMM)**. Versão 2.0. Pittsburgh (PA): Software Engineering Institute, 2001. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/reports/01mm001.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2012.

_____.; _____.; _____. **People Capability Maturity Model: guidelines for improving the work force**. Reading, MA: Addison Wesley, 2002.

_____.; _____.; _____. **People Capability Maturity Model (P-CMM)**. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/cmm-p>>. Acesso em 25 jan. 2011.

_____.; _____.; _____. **People Capability Maturity Model (CMU/SEI-95-MM-002 ADA300822)**. Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, September 1995. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/publications/documents/95.reports/95.mm.003.html>>. Acesso em: 25 jan. 2011.

CURTIS, B.; THORHAUGE, T. People CMM: current benefits and future directions. In: **EUROPEAN SEPG 2000 CONFERENCE**, 5. 2000, Amsterdam: ESPI Foundation, 2000.

DE GEUS, A. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, P. **Metodologia científica em Ciências Sociais**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

DONADIO, M. **Treinamento e Desenvolvimento total: ensinando as empresas a aprender**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2003.

DUNAWAY, D.; MASTERS, S. **CMM-Based Appraisal for Internal Process Improvement (CBA IPI)**. Method Description (CMU/SEI-96-TR-007, ADA 307934). Pittsburgh (PA): Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 1996. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/publications/documents/96.reports/96.tr.007.html>>. Acesso em: 05 jan. 2012.

DUTRA, J. **A gestão de pessoas na empresa moderna: abordagem conceitual e instrumental à luz dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional**. 2004. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2004.

DUTRA, M. L. **Avaliação de Treinamento**. Tecnologia Educacional, Rio de Janeiro, v.13, n.57, p. 14-26, 1984.

EBOLI, M. P. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

_____. Educar, aprender e ensinar. **Revista T&D**, v. 114, p. 14-29, jun. 2002.

_____.; HOURNEAUX JUNIOR, F.; CASSIMIRO, W. T. Educação Corporativa: Governança, Dinâmica e Estruturas das Universidades Corporativas no Brasil. ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3. 2011, João Pessoa (PB). **Anais...** João Pessoa, 2011. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=757&cod_evento_edicao=59&cod_edicao_trabalho=13941>. Acesso em: 05 jan. 2012.

EFQM (European Foundation for Quality Management). **The EFQM Excellence Model**. Bruxelas: EFQM, 1999.

FLEURY, A. C. C.; LEURY, M. T. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

GDIKIAN, E. A.; SILVA, M. C. **Educação estratégica nas organizações: como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDSTEIN, I. L. **Training in Organizations**. Pacific Grove, California: Brooks/Cole, 1993.

_____. **Training in work organizations: handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1991.

HAIR, J. F. et. al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMBLIN, A. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1978.

HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B. Determinants of Firm Performance: Relative Importance of Economic and Organizational Factors. **Strategic Journal of Management**, v. 10, p. 399-411, 1989.

HEFLEY, W.E.; CURTIS, B. **People CMM-Based Assessment Method Description** (CMU/SEI-98-TR-012 ADA354685). Pittsburgh (PA): Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 1998. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/publications/documents/98.reports/98tr012/98tr012abstract.html>>. Acesso em: 05 jan. 2012.

HINRICHS, J. R. Personnel Training. In: DUNNETTE, M. D. (Org.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally College, 1976.

HUMPHREY, W. S. **A Discipline for Software Engineering**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1995.

JOSKO, J. M. B. **Gestão de Pessoas em Tecnologia da Informação: uma visão perspectiva das abordagens**. Campinas: Unicamp, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KEENI, G. **The Evolution of Quality Processes at Tata Consultancy Services**. IEEE Software, v. 17, n. 4, p. 79-88, 2000.

KIM, D. H. The Link Between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**, fall, p. 37-51, 1993.

_____. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of Training. In: CRAIG, R. L. (Org.). **Training and development handbook**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1976.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: ed. Futura/ Zumbly, 1997.

KOSLOWSKI, S. W. J. et al. A multilevel approach to training effectiveness: Enhancing horizontal and vertical transfer. In: KLEIN, K.J.; KOSLOWSKI, S.W.J. (eds.). **Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p. 157-210.

KRAVETZ, D. **The Human Resource Revolution**. San Francisco, CA: Jossey-BASS, 1988.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, J. V. **Treinamento x desenvolvimento**. Treinamento e Desenvolvimento, São Paulo, v. 2, n. 13, jan.1994.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. **Estatística: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LIKERT, R. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

LORENZ, K. M. **Índices de avaliação para programas de treinamento de recursos humanos**. Tecnologia Educacional, Rio de Janeiro, v.9, n.37, p. 15-21, 1980.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Auto e hetero avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento**. Estudos de Psicologia, Natal (RN), v. 6, n. 1 p. 33-50, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MALVEZZI, S. **The Man-Work Relationship and Organizational Change**. 1988. Tese (Doutorado) - Department of Behavior in Organization, University of Lancaster (UK), 1988.

_____. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G. **Manual de Treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 15-34.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARTIN-VIVALDI, M.; BERG, U. Influencing the People Perspective at Ericson using the People CMM. In: ANNUAL EUROPEAN SYSTEMS & SOFTWARE ENGINEERING PROCESS GROUP CONFERENCE – SEPG. 1999. **Anais...** Londres (UK): ESPI Foundation, 1999. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/sepg/>>. Acesso em: 08 jan. 2012.

MCLAGAN, P. **Competencies: the next generation**. Training & Development, v. 51, p. 40-47, maio 1997.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: gestão do capital intelectual por meio das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENDONÇA, J. R. A. **Confusão de conceitos na área de DRH**. Tecnologia Educacional, Rio de Janeiro, v. 13, n. 59, p. 36-40, 1984.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Levantamento de Necessidades de Treinamento: reflexões atuais. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD)**, 29. 2005, Brasília. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=684>. Acesso: 15 jan. 2012.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILLER, C.; MILLER, S. A. Living at Level 3 of the People Capability Maturity Model®. In: SOFTWARE ENGINEERING SYMPOSIUM. 2000. Pittsburgh. **Proceedings...** Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, 2000.

MILLER, S. A. **People Capability Maturity Model – Maturity Profile 2005**. Pittsburg: Software Engineering Intitute, 2005.

MINTZBERG, H. **Managers, not MBA's**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

MOURA, G. L.; GALHANO, P. P. P.; POLO, E. F. Organização estratégica e educação corporativa. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30. 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

NADLER, L. **The Handbook of Human Resources Development**. New York: Wiley, 1984.

NIST (National Institute of Standards and Technology) (EUA). **Baldrige National Quality Program**, 2001; Criteria for Performance Excellence; Business. Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology, 2001. Disponível em: <<http://www.nist.gov/index.html>>. Acesso em: 05 jan. 2012.

NOE, R. A.; SCHMITT, N. **The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model**. Personnel Psychology, v. 39, p. 497-523, 1986.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimentos na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

ODELIUS, C. C.; SIQUEIRA JÚNIOR, F. A. B. de. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações: aspectos que influenciam a efetividade de seus resultados. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 31. 2007, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7338>. Acesso em: 05 jan. 2012.

PAULA, S. M. A. **Variáveis preditoras de impacto de treinamento no trabalho**: análise da percepção dos treinandos de duas organizações. 1992. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. 1992

PAULK, M. C. et al. **The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1995.

PETERS, R. S. **The Concept of Education**. London: Routledge e Kegan Paul, 1967.

PFEFFER, J. **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

PILATI, R. História e Importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E. ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 159-176.

_____.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Estudo Empírico dos Antecedentes de Medidas de Impacto do Treinamento no Trabalho**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 20, n. 1, p. 31-38, jan./abr. 2004.

PIMENTA, S. M. **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, n. 2, p. 137-145, mar./apr. 1979.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**. Newtown Square: Project Management Institute, s.d.

RADICE, R. A. et al. A Programming Process Study. **IBM Systems Journal**, v. 24, n. 2, p. 91-101, 1985.

RIBAS, J. R.; VIEIRA, P. R. C. **Análise multivariada com o uso do SPSS**. Editora Ciência Moderna, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

ROMISZOUSKI, H.C. **Um estudo sobre a individualização no treinamento de recursos humanos**. Senai: Rio de Janeiro, 1990.

ROSEMBERG, M. J. **E-learning: strategies for delivering knowledge in the digital age**. New York: McGraw-Hill, 2001.

ROSENBERG, N. People CMM: Concepts and Structure. In: **ANNUAL SEMINAR ON QUALITY MODELS FOR SOFTWARE ENGINEERING**, 2004. Helsinki: University of Helsinki, 2004. Disponível em: <http://www.cs.helsinki.fi/u/nrosenbe/academic/sem_rosenberg_pcmm.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2012.

ROUX, G. **Recursos Humanos e Treinamento**. Brasiliense, São Paulo, 1983.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 23-48.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. **The Science of Training: A Decade of Progress**. Annual Review of Psychology, Palo Alto, v. 52, p. 471-499, feb. 2001.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição**. 2000. 81f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2000.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **História da Psicologia Moderna**. 7. ed. São Paulo: Cultrix, 1995.

SCHULTZ, T. **O Capital Humano: Investimento em Educação e Pesquisa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SCOTT, R. **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, E.; TEIXEIRA, L. A.; CORDEIRO, R. R. **People Capability Maturity Model**. Pelotas: UFPEL, 2004.

SILVA, J. S. F. **Modelagem de Equações Estruturais: Apresentação de uma metodologia**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

SILVEIRA, V. N. S. **Maturidade em gestão de pessoas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: uma Análise a partir do People Capability Maturity Model (P-CMM)**. Belo Horizonte, 2007. xxxf. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). – Universidade Federal de Minas Gerais.

STARKEY, K. **Incompetência Hável**. São Paulo: ed. Futura; Zumble, 1997.
_____. **Como as Organizações aprendem**. São Paulo: ed. Futura; Zumble, 1997.

STUFFLEBEAM, D. L. The CIPP model for program evaluation. In: MADAUS, G. F.; SCRIVEN, M.; STUFFLEBEAM, D. L. (Eds.). **Evaluation models: viewpoints on educational and human services evaluation**. Boston: Mass Kluwer, 1984.

TANNENBAUM, S. I.; YUKL, G. **Training and Development in Work Organizations**. Annual Review of Psychology, v. 43, p. 399-441, 1992.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: Novas Perspectivas para os Profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

URDANG, L.; FLEXNER, S. B. **The Handom House Dictionary of the English Language**. New York: Random House, 1968.

VARGAS, M. R. M. **Educação à distância e mudança organizacional**: uma análise do novo modelo de treinamento e desenvolvimento de pessoal nas organizações do século XXI. Brasília, 2002. 154f. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2002.

_____. Treinamento e Desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n.2, p. 126-136, abr./jun. 1996.

_____. Universidade Corporativa: Diferentes Modelos de Configuração. **Revista de Administração**, USP, v. 38, n. 4, p. 373-379, out./dez. 2003.

_____.; ABBAD, G. S. Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E. In.: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

VU, J. D. Process Improvement Journey (From Level 1 to Level 5). In: **ANNUAL EUROPEAN SOFTWARE ENGINEERING PROCESS GROUP CONFERENCE** (SEPG 2001), 6. 2001. Amsterdam: European Software Engineering Process Group, 2001. Disponível em: < <http://www.sei.cmu.edu/sepg/> >. Acesso em: 05 jan. 2012.

WAITE, W. W. **Personnel Administration**. New York: Ronald Press Co., 1952.

WELBOURNE, T. M.; ANDREWS, A. O. Predicting the performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation? **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 891-919, 1996.

WEXLEY, K. N. **Personnel Training**. *Annual Review of Psychology*, v. 35, p. 519-551, 1984.

WILSON, D. D.; COLLIER, D. A. **An Empirical Investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Casual Model**. *Decision Sciences*, v. 31, n. 2, p. 361-390, 2000.

ZERBINI, T. **Estratégias de Aprendizagem, Reações aos Procedimentos de um Curso Via Internet, Reações ao Tutor e Impacto do Treinamento no Trabalho**. 2003. 194 f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

PARTE 1 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Área de processo de gestão de pessoas: PROVIMENTO DE PESSOAL
Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de provimento de pessoal na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
Quanto à implementação de práticas de recrutamento, seleção e alocação de pessoal (entendidas como atividades relacionadas ao recrutamento, seleção e alocação de funcionários qualificados em conformidade com as atribuições e necessidades do trabalho na empresa, em um processo formal de ajuste do trabalho ao pessoal requerido para executá-lo em cada departamento/setor):

1. É acordada entre os funcionários e os responsáveis pelos departamentos/setores a carga de trabalho de cada um para que ninguém fique sobrecarregado.

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 as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos indivíduos.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: COMUNICAÇÃO E COORDENAÇÃO
Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de comunicação e coordenação na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
Quanto à implementação de práticas de comunicação e coordenação interdepartamental (entendidas como procedimentos de comunicação adequados e oportunos no âmbito da empresa, assegurando que os funcionários tenham as capacidades para compartilhar a informação e coordenar eficientemente suas tarefas):

4. A empresa dispõe de canais específicos para a adequada partilha de informações entre seus funcionários.

1 2 3 4 5

5. Os indivíduos ou grupos são capazes de levantar questões/problemas e encaminhá-las através da administração da empresa.

1 2 3 4 5

6. Os problemas ou conflitos interpessoais que degradam a qualidade ou a eficácia das relações de trabalho são tratados adequadamente.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: AMBIENTE DE TRABALHO
Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de ambiente de trabalho na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
Quanto à implementação de práticas de ambiente de trabalho (entendidas como o estabelecimento e manutenção de condições físicas adequadas de funcionamento, assim como, o fornecimento de recursos que permitam que indivíduos e grupos executem suas tarefas eficientemente, sem distrações):

7. O ambiente e os recursos físicos necessitados pelos funcionários para executarem suas atribuições são disponibilizados.

1 2 3 4 5

8. O ambiente de trabalho é preparado para que o indivíduo não se disperse em outras atividades, distraíndo-se da atividade a ser realizada.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: GESTÃO DO DESEMPENHO
Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de gestão do desempenho na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
Quanto à implementação de práticas de gestão do desempenho (entendidas como o estabelecimento de objetivos de trabalho, a partir dos quais os desempenhos departamental/setorial e individual possam ser medidos, sendo avaliados em relação ao atingimento desses objetivos, buscando-se a sua melhoria contínua):

9. Os objetivos de desempenho individual e departamental/setorial relacionados ao trabalho são documentados.

1 2 3 4 5

10. O desempenho do trabalho é discutido regularmente para se identificar as ações que podem melhorá-lo.

1 2 3 4 5

11. Os problemas de desempenho são administrados.

1 2 3 4 5

12. O desempenho proeminente é reconhecido ou recompensado.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de treinamento e desenvolvimento na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
Quanto à implementação de práticas de treinamento e desenvolvimento (entendidas como procedimentos que asseguram que todos os funcionários tenham as capacidades requeridas para executar suas atribuições, bem como, o fornecimento de oportunidades relevantes de desenvolvimento):

13. Os funcionários recebem o treinamento adequado e necessário para executarem suas atribuições, de acordo com o plano de treinamento preparado para cada departamento/setor.

1 2 3 4 5

14. Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições perseguem oportunidades de desenvolvimento que sustentem seus objetivos de desenvolvimento.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: REMUNERAÇÃO
Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de remuneração na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
Quanto à implementação de práticas de remuneração (entendidas como o provimento de remuneração e benefícios a todos os funcionários, com base nas suas contribuições e valor para empresa):

15. As estratégias e as atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas e divulgadas.

1 2 3 4 5

16. A remuneração é equitativa (justa) e baseada na capacidade, nas qualificações e no desempenho dos funcionários.

1 2 3 4 5

17. Os ajustes realizados na remuneração são baseados em critérios formalmente definidos.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de análise de competências na empresa em que você trabalha.

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
--

Quanto à implementação de práticas de análise de competências (entendidas como atividades destinadas à identificação dos conhecimentos, das capacidades e das habilidades operacionais requeridas para que os indivíduos e grupos desempenhem suas tarefas na empresa):

18. As competências de trabalho requeridas para a realização das atividades do negócio da empresa são definidas e atualizadas.

1 2 3 4 5

19. As descrições das competências da força de trabalho são identificadas, armazenadas e atualizadas de acordo com um procedimento formal, padronizado e contínuo.

1 2 3 4 5

20. Cada uma das competências da organização é analisada visando identificar os conhecimentos, habilidades e capacidades requeridas pelos seus funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: PLANEJAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de planejamento dos recursos humanos na empresa em que você trabalha.

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
--

Quanto à implementação de práticas de planejamento dos recursos humanos (entendidas como os procedimentos de ajuste entre as atividades dos funcionários e as necessidades operacionais, atuais e futuras da empresa, tanto no nível departamental/setorial, quanto no nível organizacional):

21. São definidos objetivos mensuráveis para cada uma das competências de trabalho requeridas dos funcionários da empresa.

1 2 3 4 5

22. A empresa planeja as competências necessárias dos funcionários para desempenharem suas atuais e futuras atividades de negócio.

1 2 3 4 5

23. Os departamentos/setores planejam as atividades para os funcionários a fim de satisfazer às necessidades de competências atuais e estratégicas da empresa.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de desenvolvimento de competências na empresa em que você trabalha.

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
--

Quanto à implementação de práticas de desenvolvimento de competências (entendidas como atividades de elevação continuada da capacidade dos funcionários para desempenhar suas tarefas e assumir as responsabilidades designadas):

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 seus conhecimentos, capacidades e habilidades operacionais nas competências de trabalho requeridas.

1 2 3 4 5

26. A empresa utiliza as capacidades de seus funcionários como recurso para o desenvolvimento das competências de trabalho de outros indivíduos e grupos.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS
--

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de desenvolvimento de carreiras na empresa em que você trabalha.
--

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
--

Quanto à implementação de práticas de desenvolvimento de carreiras (entendidas como a disponibilização de oportunidades para que os funcionários desenvolvam as competências que lhes possibilitam alcançar objetivos de carreira):

27. A empresa oferece oportunidades de carreira que favorecem o desenvolvimento das competências de seus funcionários.

1 2 3 4 5

28. Os funcionários perseguem ativamente oportunidades de carreira que elevem o valor de seus conhecimentos, capacidades e habilidades operacionais para a empresa.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: PRÁTICAS BASEADAS EM COMPETÊNCIA
--

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas baseadas em competência na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.

Quanto à implementação de métodos de estabelecimento de práticas-baseadas-em-competência (entendidos como procedimentos de quantificação dos conhecimentos, das capacidades e das habilidades operacionais dos indivíduos, permitindo que o desenho das práticas de trabalho seja baseado, em parte, em competências que podem ser melhoradas continuamente):

29. O desenvolvimento das competências de trabalho dos empregados bem como as suas práticas e atividades objetivam o aumento da capacidade da empresa.

1 2 3 4 5

30. As atividades dentro dos departamentos/setores encorajam e sustentam os indivíduos e os grupos de trabalho no desenvolvimento e aplicação das suas competências de trabalho.

1 2 3 4 5

31. As estratégias de remuneração e as práticas de reconhecimento e recompensa são desenhadas para encorajar o desenvolvimento e aplicação das competências dos funcionários da empresa.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS DE TRABALHO

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de desenvolvimento de grupos de trabalho na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
--

Quanto à implementação de práticas de desenvolvimento de grupos de trabalho (entendidas como procedimentos de organização do trabalho em grupos de funcionários, a partir de habilidades operacionais baseadas em competências que podem ser melhoradas continuamente):

32. Os grupos de trabalho são organizados para otimizar o desempenho do trabalho interdependente.

1 2 3 4 5

33. A composição dos grupos de trabalho define processos e papéis a serem aplicados no planejamento e no desempenho do trabalho dos funcionários.

1 2 3 4 5

34. O desempenho do grupo de trabalho é administrado com base em objetivos documentados para o trabalho a ser realizado.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: CULTURA PARTICIPATIVA
Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de cultura participativa na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
Quanto à implementação de práticas de cultura participativa (entendidas como atividades que facilitam à empresa disponibilizar informações para dar suporte à tomada de decisões e atribuir, aos locais e níveis mais apropriados, a responsabilidade pela decisão, utilizando a plena capacidade dos funcionários em processos de tomada de decisão):

35. As informações sobre as atividades e os resultados do negócio são comunicadas através de toda a empresa.

1 2 3 4 5

36. As decisões são delegadas para os níveis hierárquicos apropriados na empresa.

1 2 3 4 5

37. Os indivíduos e os grupos de trabalho participam de processos estruturados de tomada de decisão.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: INTEGRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS
Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de integração de competências na empresa em que você trabalha. Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
Quanto às práticas de integração de competências, (entendidas como procedimentos de melhoria do trabalho interdependente entre as diversas áreas, por meio da integração de diferentes processos baseados em competência, ou seja, processos de trabalho que definem padrões que levam em consideração a aplicação dos conhecimentos, das capacidades e das habilidades operacionais dos indivíduos e, também, padrões que podem ser mensurados e melhorados continuamente):

38. Os processos baseados em competência são integrados visando à melhoria da eficiência do trabalho interdependente.

1 2 3 4 5

39. Os processos baseados em competência já integrados são utilizados para a realização de atividades que envolvem dependências funcionais entre diversas áreas de trabalho.

1 2 3 4 5

40. As práticas de trabalho dos funcionários são desenhadas para sustentar o trabalho multidisciplinar.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: GRUPOS AUTÔNOMOS DE TRABALHO
--

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de grupos autônomos de trabalho na empresa em que você trabalha.
--

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
--

Quanto à implementação de práticas de grupos autônomos de trabalho (entendidas como procedimentos que visam dotar os grupos de trabalho de responsabilidade e autoridade para determinarem como conduzir suas atividades de forma mais eficaz):

41. Os grupos autônomos de trabalho são encarregados da responsabilidade e autoridade sobre seus processos de trabalho.

1 2 3 4 5

42. As práticas e atividades dos funcionários da empresa encorajam e sustentam o desenvolvimento e a atuação de grupos autônomos de trabalho.

1 2 3 4 5

43. Os grupos autônomos de trabalho executam práticas de trabalho selecionadas por eles mesmos na empresa.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: ATIVOS BASEADOS EM COMPETÊNCIA
--

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de ativos baseados em competência na empresa em que você trabalha.
--

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
--

Quanto à implementação de práticas de ativos baseados em competência (entendidas como procedimentos de captura e conversão do conhecimento, da experiência e dos artefatos que emergem da realização dos processos baseados em competência, tais como, políticas, documentos, regras, sistemas de trabalho, etc., em um conjunto estruturado de informações e métodos padronizados, que são disponibilizados para uso geral na empresa e aplicados no aumento da competência e do desempenho dos funcionários):

44. O conhecimento, a experiência e os artefatos resultantes da realização dos processos baseados em competência são desenvolvidos e transformados em ativos baseados em competência.

1 2 3 4 5

45. Os ativos baseados em competência são implementados e usados.

1 2 3 4 5

46. As práticas e atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento e uso de ativos baseados em competência.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: GESTÃO QUANTITATIVA DO DESEMPENHO

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de gestão quantitativa do desempenho na empresa em que você trabalha.

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
--

Quanto à implementação de práticas de gestão quantitativa do desempenho (entendidas como atividades de previsão e gerenciamento da capacidade organizacional nos processos baseados em competência, visando o alcance de objetivos de desempenho mensuráveis):
--

47. Objetivos de desempenho mensuráveis são estabelecidos para os processos baseados em competência que mais contribuem para o alcance dos objetivos de desempenho da empresa.

1 2 3 4 5

48. O nível de desempenho na realização dos processos baseados em competência é administrado quantitativamente.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: GESTÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de gestão da capacidade organizacional na empresa em que você trabalha.

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
--

Quanto à implementação de práticas de gestão da capacidade organizacional (entendidas como atividades de quantificação e gerenciamento da capacidade dos funcionários e dos processos baseados em competência que são críticos para a empresa):

49. O nível de progresso no desenvolvimento das competências funcionais críticas para a empresa é gerenciado quantitativamente.

1 2 3 4 5

50. Os impactos das práticas e atividades dos funcionários sobre o nível de progresso no desenvolvimento das competências funcionais críticas para a empresa são avaliados e gerenciados quantitativamente.

1 2 3 4 5

51. Os níveis de capacidade em processos baseados em competência, que se relacionam às competências críticas da empresa, são estabelecidos e gerenciados quantitativamente.

1 2 3 4 5

52. Os impactos das práticas e atividades dos funcionários sobre os níveis de capacidade em processos baseados em competência, que se relacionam às competências críticas da empresa, são avaliados e gerenciados quantitativamente.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: ORIENTAÇÃO E ACONSELHAMENTO

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de orientação e aconselhamento na empresa em que você trabalha.

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
--

Quanto à implementação de práticas de orientação e aconselhamento (entendidas como as atividades para transformação das lições aprendidas pelos indivíduos de maior experiência na empresa em competência funcional, aumentando a capacidade dos demais indivíduos ou grupos de trabalho):
--

53. Os programas de orientação e aconselhamento são estabelecidos e mantidos para alcançar objetivos definidos.

1 2 3 4 5

54. 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

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de melhoria contínua da capacidade na empresa em que você trabalha.

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
--

Quanto à implementação de práticas de melhoria contínua da capacidade (entendidas como as atividades que fornecem um alicerce para que indivíduos e grupos de trabalho continuamente melhorem sua capacidade em desempenhar processos baseados em competência):

55. A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua de seus processos baseados em competência.

1 2 3 4 5

56. Os grupos de trabalho continuamente melhoram a sua capacidade em processos operacionais.

1 2 3 4 5

57. As capacidades de processos baseados em competência são continuamente melhoradas.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: ALINHAMENTO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
--

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de alinhamento do desempenho organizacional na empresa em que você trabalha.
--

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
--

Quanto à implementação de práticas de alinhamento do desempenho organizacional (entendidas como os procedimentos que visam o alinhamento do desempenho individual, grupal e setorial com os objetivos do negócio):
--

58. O nível de alinhamento do desempenho entre indivíduos, grupos de trabalho, departamentos/setores e da empresa é continuamente melhorado.

1 2 3 4 5

59. A organização alinha o desempenho de todas as suas unidades com os seus objetivos de negócio.

1 2 3 4 5

Área de processo de gestão de pessoas: INOVAÇÃO CONTÍNUA DOS RECURSOS HUMANOS
--

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de inovação contínua dos recursos humanos na empresa em que você trabalha.
--

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
--

Quanto à implementação de práticas de inovação contínua dos recursos humanos (entendidas como a identificação e avaliação das melhorias e inovações nas práticas e tecnologias utilizadas pelos funcionários, implementando aquelas mais promissoras através de toda a empresa):
--

60. A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua das práticas e tecnologias adotadas e utilizadas por seus funcionários.

1 2 3 4 5

61. Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são identificadas e avaliadas.

1 2 3 4 5

62. Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são implementadas utilizando-se procedimentos ordenados.

1 2 3 4 5

PARTE 2 – PRÁTICAS DE GARANTIA DE CONTINUIDADE DE PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Área de processo de gestão de pessoas: PRÁTICAS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de institucionalização dos processos de gestão de pessoas na empresa em que você trabalha.

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.

Práticas relativas a: Compromisso para o Desempenho

O compromisso para o desempenho descreve as ações que a organização deve adotar para assegurar que as atividades que constituem uma área de processo sejam estabelecidas e possam perdurar. O compromisso para o desempenho tipicamente envolve o estabelecimento de políticas organizacionais, responsabilização da gerência executiva e definição de amplos papéis organizacionais para sustentar as práticas para desenvolver a capacidade dos funcionários.

63. A empresa estabelece e mantém uma política documentada para conduzir as atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.

1 2 3 4 5

64. A empresa atribui, a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade de assessorar e aconselhar os departamentos/setores sobre as atividades e procedimentos dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.

1 2 3 4 5

65. Dentro de cada departamento/setor, é atribuída a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade e a autoridade para assegurar que sejam executadas as atividades relacionadas aos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.

1 2 3 4 5

Práticas relativas a: Habilidade para o Desempenho

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

66. Os recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.

1 2 3 4 5

67. Os indivíduos recebem a devida preparação nos métodos e procedimentos necessários para executarem suas atribuições nas atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.

1 2 3 4 5

68. Os indivíduos participantes dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas recebem a devida orientação sobre as práticas e atividades inerentes a esses processos.

1 2 3 4 5

Práticas relativas a: Medição e Análise
--

Medição e análise descrevem medidas das práticas e análises dessas medidas. A medição e análise tipicamente inclui exemplos de medições que poderiam ser tomadas para determinar a situação e efetividade com a qual as práticas desempenhadas têm sido implementadas.
--

69. As práticas e os procedimentos relativos à realização das atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas são definidos e documentados.

1 2 3 4 5

70. Medições são feitas e usadas para determinar a situação e o desempenho das atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.

1 2 3 4 5

71. As unidades de medida do departamento/setor relativas às atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas são coletadas e guardadas.

1 2 3 4 5

72. Medições são feitas e usadas para determinar a qualidade das descrições das competências dos funcionários e das informações sobre essas competências.

1 2 3 4 5

Práticas relativas a: Verificação da Implementação

Verificação da implementação descreve os passos para assegurar que as atividades sejam desempenhadas em conformidade com as políticas e procedimentos que têm sido estabelecidos. A verificação tipicamente inclui a revisão e auditoria de objetivos pela gerência executiva ou por outros indivíduos responsáveis por essa tarefa.
--

73. A empresa atribui a um indivíduo ou grupo a responsabilidade de verificar se as atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas estão sendo conduzidas de acordo com as políticas, com as práticas e com os procedimentos documentados para esses processos e, quando apropriado, planeja essas atividades e encaminha as não-conformidades.

1 2 3 4 5

74. A gerência executiva revê periodicamente as atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas, sua situação e seus resultados, resolvendo problemas detectados.

1 2 3 4 5

75. A definição e uso das descrições e das informações sobre as competências dos funcionários são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.

1 2 3 4 5

76. A definição e o uso das medidas de desempenho nos níveis do indivíduo, do grupo de trabalho e do departamento/setor são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.

1 2 3 4 5

PARTE 3 – PRÁTICAS DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Área de práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de levantamento (diagnóstico) de necessidades de treinamento na empresa em que você trabalha.

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
--

Quanto ao levantamento de necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação:
--

77. Está alinhado com a estratégia organizacional da empresa.

1 2 3 4 5

78. A empresa oferece oportunidades para o funcionário escolher eventos de treinamento que ele necessita.

1 2 3 4 5

79. A empresa estabelece critérios transparentes na priorização das necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação.

1 2 3 4 5

80. A empresa divulga informações sobre os programas e conteúdos dos eventos e atividades de treinamento, desenvolvimento e educação.

1 2 3 4 5

81. A empresa identifica necessidades de instaurar programas de educação continuada, com o objetivo de ampliar conhecimentos, capacidades e habilidades dos funcionários.

1 2 3 4 5

82. A empresa preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de grupos de trabalho.

1 2 3 4 5

83. A empresa projeta necessidades futuras de treinamento, desenvolvimento e educação da empresa.

1 2 3 4 5

84. Ao realizá-lo, a empresa utiliza o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados para a entrega de resultados específicos e vinculados com o negócio da empresa.

1 2 3 4 5

85. Ao realizá-lo, a empresa emprega a temática de competência de caráter multinível (individual, grupal e organizacional).

1 2 3 4 5

86. Ao realizá-lo, a empresa considera o ambiente interno (fatores tecnológicos, estruturais, psicológicos e sociais) no qual os indivíduos serão inseridos após terem participado das ações educacionais promovidas, elevando as chances das pessoas aplicarem os novos conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento em suas atividades.

1 2 3 4 5

87. Ao realizá-lo, a empresa reconhece a ampliação do espaço ocupacional (conjunto de atribuições e responsabilidades do profissional que, em geral, é estabelecido a partir das competências individuais e das necessidades da organização) dos indivíduos em sua organização, reconhecendo a interdependência das competências dos colaboradores, indo além das descrições de cargos e postos de trabalho como ponto de partida do processo de diagnóstico.

1 2 3 4 5

Área de práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO
--

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de planejamento e implementação de treinamentos na empresa em que você trabalha.
--

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
--

Quanto ao planejamento e implementação, de cursos, treinamentos e outras ações educacionais:
--

88. A empresa disponibiliza os conteúdos de treinamento, desenvolvimento e educação por intermédio de mais de uma mídia (CD-ROM, DVD-ROM, material impresso, Internet, Intranet, vídeo ou televisão) para os funcionários.

1 2 3 4 5

89. A empresa promove a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.

1 2 3 4 5

90. A empresa estimula desenvolvimento de novas atitudes no trabalho.

1 2 3 4 5

91. A empresa oferece oportunidades de aprendizagem pela prática.

1 2 3 4 5

92. A empresa cria oportunidades para que o funcionário assuma atribuições ou realize atividades mais complexas e de maior responsabilidade.

1 2 3 4 5

93. A empresa utiliza especialistas para conceber as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação.

1 2 3 4 5

94. A empresa permite que as chefias participem ativamente na elaboração das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação dos funcionários.

1 2 3 4 5

95. Os funcionários são dispensados de seus postos de trabalho para participarem de treinamentos.

1 2 3 4 5

Área de práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: AVALIAÇÃO

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas de avaliação de treinamentos na empresa em que você trabalha.

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
--

Quanto à avaliação das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação, a empresa:
--

96. Comunica previamente os critérios de avaliação, bem como os itens que serão avaliados.

1 2 3 4 5

97. Abre espaço para ouvir o feedback dos funcionários sobre todo o processo de aprendizagem.

1 2 3 4 5

98. Adota práticas para avaliar se as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação contribuíram para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho.

1 2 3 4 5

99. Orienta as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação em relação aos objetivos de carreira dos funcionários.

1 2 3 4 5

100. Adota práticas para avaliar se os funcionários utilizam em seu trabalho atual o que é ensinado nos treinamentos.

1 2 3 4 5

101. Adota práticas para avaliar a melhoria de qualidade do trabalho dos funcionários nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.

1 2 3 4 5

102. Adota práticas para avaliar se após o treinamento, os funcionários passaram a sugerir mudanças na rotina de trabalho com maior frequência.

1 2 3 4 5

103. Adota práticas para estimular que funcionários treinados compartilhem com seus colegas de trabalho os ensinamentos recebidos no treinamento.

1 2 3 4 5

Área de práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve o nível de implementação das práticas relacionadas às políticas de educação corporativa na empresa em que você trabalha.
--

Selecione sua resposta de acordo com uma escala de 1 a 5 pontos, considerando 1 para “nada implementado” e 5 para “totalmente implementado”.
--

Quanto às políticas de educação corporativa:
--

104. A alta direção está comprometida e envolvida diretamente com o sistema de educação.

1 2 3 4 5

105. A estratégia da empresa contempla a aprendizagem contínua em todos os níveis hierárquicos como importante incentivo à excelência, motivação e inovação, sendo comunicado a todos e compartilhado pelas pessoas.

1 2 3 4 5

106. A empresa utiliza os programas educacionais como veículo de disseminação dos valores da organização.

1 2 3 4 5

107. A empresa responsabiliza os líderes e gestores pelo processo de aprendizagem dos colaboradores de suas equipes.

1 2 3 4 5

108. A empresa implementa a educação inclusiva (enfoque que analisa como transformar os sistemas educativos e outros ambientes de aprendizagem com a finalidade de responder a diversidade dos aprendizes) e integrativa, contemplando o público interno e externo, considerando também as partes interessadas da cadeia de valor da organização.

1 2 3 4 5

109. A empresa adota um modelo de gestão do conhecimento que estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências.

1 2 3 4 5

110. A empresa utiliza de forma intensiva tecnologia aplicada à educação.

1 2 3 4 5

111. A empresa possui projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia).

1 2 3 4 5

112. A empresa promove a sinergia entre programas educacionais e projetos sócio ambientais, comprometendo-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da empresa e a construção social do conhecimento organizacional, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação, objetivando ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo.

1 2 3 4 5

113. A empresa estimula a participação dos funcionários nos programas educacionais e cria um ambiente de trabalho propício à aprendizagem.

1 2 3 4 5

114. A empresa possui parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.

1 2 3 4 5

115. A empresa possui sistema de medição para avaliar os resultados obtidos com o sistema de educação corporativa, levando em consideração os objetivos do negócio.

1 2 3 4 5

PARTE 4 – PERFIL DO RESPONDENTE

Esta parte do questionário tem como objetivo traçar o perfil dos participantes da pesquisa. Por favor, assinale as alternativas mais adequadas ao seu caso.

116. Sexo:

1. Masculino
2. Feminino

117. 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

118. Graduação:

1. Administração
2. Contabilidade
3. Comunicação
4. Direito
5. Economia
6. Engenharia
7. Pedagogia
8. Psicologia
9. Outra

119. Cargo ocupado:

1. Presidente
2. Diretor/Superintendente
3. Gerente
4. Analista/Especialista
5. Chefe de Seção/Coordenador
6. Supervisor
7. Assistente
8. Conselheiro/Assessor/Consultor
9. Profissional Liberal/Autônomo
10. Outro

120. Há quanto tempo você atua neste cargo?

1. Há menos de 1 ano
2. De 1 a 5 anos
3. De 6 a 10 anos
4. De 11 a 15 anos
5. De 16 a 20 anos
6. Mais de 20 anos

121. 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

122. Em relação à empresa em que você trabalha, indique a opção que melhor caracteriza seu número de funcionários:

1. Até 100 funcionários
2. Entre 101 e 200 funcionários
3. Entre 201 e 300 funcionários
4. Entre 301 e 500 funcionários
5. Entre 501 e 1.000 funcionários
6. Mais de 1.000 funcionários

123. Em relação à empresa em que você trabalha, indique a opção que melhor caracteriza a sua natureza jurídica:

1. Privada nacional
2. Privada multinacional
3. Empresa pública
4. Empresa de capital misto
5. Órgão público
6. Organização não-governamental

124. Em relação à empresa em que você trabalha, indique a opção que melhor caracteriza seu setor de atuação:

1. Agrícola
2. Industrial
3. Comercial
4. Serviços
5. Educação e pesquisa
6. Filantropia
7. Outro

125. Em relação à empresa em que você trabalha, indique a opção que melhor caracteriza a sua atividade:

1. Administração pública
2. Agricultura e pecuária
3. Armazenagem
4. Artes e música
5. Atividades imobiliárias
6. Comércio, vendas e consórcios
7. Compras
8. Comunicação e publicidade
9. Consultoria e assessoria
10. Distribuição
11. Educação e pesquisa
12. Engenharia
13. Filantropia
14. Finanças, crédito, investimentos e seguros
15. Fornecimento de água e saneamento
16. Hotelaria
17. Indústria automobilística
18. Indústria de componentes eletrônicos
19. Indústria de extração mineral
20. Indústria de extração vegetal
21. Indústria de manufatura e transformação

22. Indústria de máquinas e equipamentos
23. Indústria gráfica
24. Informática, *software* e sistemas de informação
25. Marketing e pesquisas de mercado
26. Organização internacional
27. Planejamento
28. Produção/distribuição de combustíveis
29. Produção/distribuição de eletricidade
30. Restaurante e alimentação
31. Segurança
32. Serviços de aluguel de veículos e equipamentos
33. Serviços de conserto e manutenção
34. Serviços de limpeza, lavanderia e conservação
35. Serviços de saúde e psicologia
36. Serviços sociais
37. Telecomunicações
38. Transportes
39. Outra

126. Qual o programa ou inovação organizacional mais recente e significativo adotado na empresa em que você trabalha, nos últimos dois anos, dentre as opções listadas abaixo:

1. Círculos de Controle da Qualidade
2. Coaching / Mentoring
3. Controle de Estresse
4. Downsizing
5. Enriquecimento de Cargos
6. Estruturação em Unidade de Negócios
7. Gestão baseada em Tecnologia de Informação
8. Gestão do Conhecimento
9. Gestão por Competências
10. Programas de Motivação dos Funcionários
11. Qualidade de Vida no Trabalho
12. Qualidade Total
13. Reengenharia de Processos
14. Reestruturação Organizacional
15. Remuneração por Resultados
16. Sistemas Integrados de Gestão (ERPs)
17. Terceirização
18. Trabalho em Células
19. Outro
20. Nenhum

APÊNDICE B - TABELAS

Lista de tabelas do APÊNDICE B

Tabela 1 - Classificação das organizações participantes da pesquisa no construto MGP através das médias individualizadas.

Tabela 2 - Classificação das organizações participantes da pesquisa no construto PTDE através das médias individualizadas.

Tabela 3 - Teste de verificação de normalidade univariada (skewness)

Tabela 4 - Questões de maturidade em gestão de pessoas, médias e desvios-padrão

Tabela 5 - Questões de treinamento, desenvolvimento e educação, médias e desvios padrão

Tabela 6 - Fatores e cargas fatoriais ajustados – construto MGP

Tabela 1 – Classificação das organizações participantes da pesquisa no construto MGP através das médias individualizadas.

Nível	Intervalo de médias	Número de respondentes	Percentual
5	5 a 5	-	-
4	4 a 4,99	15	13,9%
3	3 a 3,99	30	27,8%
2	2 a 2,99	45	41,7%
1	1 a 1,99	18	16,7%
Total	-	108	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Classificação das organizações participantes da pesquisa no construto PTDE através das médias individualizadas.

Nível	Intervalo de médias	Número de respondentes	Percentual
5	5 a 5	-	-
4	4 a 4,99	16	14,8%
3	3 a 3,99	28	25,9%
2	2 a 2,99	36	33,3%
1	1 a 1,99	28	25,9%
Total	-	108	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 - Teste de verificação de normalidade univariada (skewness)

Questão	Skewness		
	Estatística	Erro-padrão	Score*
Q.1	-0,106	0,233	-0,455
Q.2	-0,810	0,233	-3,476
Q.3	-0,456	0,233	-1,957
Q.4	-0,018	0,233	-0,077
Q.5	0,060	0,233	0,258
Q.6	0,103	0,233	0,442
Q.7	-0,275	0,233	-1,180
Q.8	-0,382	0,233	-1,639
Q.9	0,109	0,233	0,468
Q.10	0,241	0,233	1,034
Q.11	0,259	0,233	1,112
Q.12	0,340	0,233	1,459
Q.13	0,016	0,233	0,069

Q.14	0,062	0,233	0,266
Q.15	0,395	0,233	1,695
Q.16	0,261	0,233	1,120
Q.17	0,198	0,233	0,850
Q.18	0,185	0,233	0,794
Q.19	0,101	0,233	0,433
Q.20	0,304	0,233	1,305
Q.21	0,470	0,233	2,017
Q.22	0,196	0,233	0,841
Q.23	0,257	0,233	1,103
Q.24	0,096	0,233	0,412
Q.25	0,152	0,233	0,652
Q.26	0,207	0,233	0,888
Q.27	0,266	0,233	1,142
Q.28	0,089	0,233	0,382
Q.29	-0,064	0,233	-0,275
Q.30	0,126	0,233	0,541
Q.31	0,356	0,233	1,528
Q.32	0,228	0,233	0,979
Q.33	0,334	0,233	1,433
Q.34	0,094	0,233	0,403
Q.35	0,202	0,233	0,867
Q.36	0,130	0,233	0,558
Q.37	0,355	0,233	1,524
Q.38	0,364	0,233	1,562
Q.39	0,272	0,233	1,167
Q.40	0,388	0,233	1,665
Q.41	0,297	0,233	1,275
Q.42	0,157	0,233	0,674
Q.43	0,356	0,233	1,528
Q.44	0,156	0,233	0,670
Q.45	0,263	0,233	1,129
Q.46	0,257	0,233	1,103
Q.47	0,261	0,233	1,120
Q.48	0,348	0,233	1,494
Q.49	0,498	0,233	2,137
Q.50	0,478	0,233	2,052
Q.51	0,330	0,233	1,416
Q.52	0,340	0,233	1,459
Q.53	0,506	0,233	2,172
Q.54	0,528	0,233	2,266
Q.55	0,314	0,233	1,348
Q.56	0,147	0,233	0,631
Q.57	0,420	0,233	1,803
Q.58	0,200	0,233	0,858
Q.59	0,344	0,233	1,476
Q.60	0,304	0,233	1,305
Q.61	0,463	0,233	1,987
Q.62	0,347	0,233	1,489
Q.63	-0,046	0,233	-0,197
Q.64	0,172	0,233	0,738
Q.65	0,250	0,233	1,073
Q.66	-0,003	0,233	-0,013
Q.67	0,262	0,233	1,124

Q.68	0,148	0,233	0,635
Q.69	-0,020	0,233	-0,086
Q.70	0,154	0,233	0,661
Q.71	0,299	0,233	1,283
Q.72	0,255	0,233	1,094
Q.73	0,271	0,233	1,163
Q.74	0,180	0,233	0,773
Q.75	0,518	0,233	2,223
Q.76	0,516	0,233	2,215
Q.77	0,084	0,233	0,361
Q.78	0,253	0,233	1,086
Q.79	0,247	0,233	1,060
Q.80	0,214	0,233	0,918
Q.81	0,247	0,233	1,060
Q.82	0,044	0,233	0,189
Q.83	0,147	0,233	0,631
Q.84	0,313	0,233	1,343
Q.85	0,443	0,233	1,901
Q.86	0,399	0,233	1,712
Q.87	0,429	0,233	1,841
Q.88	-0,023	0,233	-0,099
Q.89	0,131	0,233	0,562
Q.90	0,032	0,233	0,137
Q.91	-0,066	0,233	-0,283
Q.92	-0,073	0,233	-0,313
Q.93	-0,004	0,233	-0,017
Q.94	-0,039	0,233	-0,167
Q.95	-0,351	0,233	-1,506
Q.96	0,250	0,233	1,073
Q.97	0,226	0,233	0,970
Q.98	0,250	0,233	1,073
Q.99	0,403	0,233	1,730
Q.100	0,278	0,233	1,193
Q.101	0,293	0,233	1,258
Q.102	0,422	0,233	1,811
Q.103	0,305	0,233	1,309
Q.104	0,187	0,233	0,803
Q.105	0,247	0,233	1,060
Q.106	0,212	0,233	0,910
Q.107	0,048	0,233	0,206
Q.108	0,525	0,233	2,253
Q.109	0,406	0,233	1,742
Q.110	0,412	0,233	1,768
Q.111	0,524	0,233	2,249
Q.112	0,642	0,233	2,755
Q.113	0,354	0,233	1,519
Q.114	0,319	0,233	1,369
Q.115	0,733	0,233	3,146

*Distribuição aproximadamente normal se $-3,000 < \text{score} < +3,000$

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4 - Questões de maturidade em gestão de pessoas, médias e desvios-padrão

Questões de Maturidade em Gestão de Pessoas	Média	Desvio-Padrão
1 É acordada entre os funcionários e os responsáveis pelos departamentos/setores a carga de trabalho de cada um para que ninguém fique sobrecarregado.	3,01	1,25
2 Os candidatos são recrutados em função de vagas disponíveis.	3,99	1,13
3 As decisões de recrutamento, seleção e alocação de pessoal, assim como a atribuição das tarefas, levam em consideração as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos indivíduos.	3,64	1,12
4 A empresa dispõe de canais específicos para a adequada partilha de informações entre seus funcionários.	3,21	1,19
5 Os indivíduos ou grupos são capazes de levantar questões/problemas e encaminhá-las através da administração da empresa.	3,05	1,04
6 Os problemas ou conflitos interpessoais que degradam a qualidade ou a eficácia das relações de trabalho são tratados adequadamente.	2,83	1,06
7 O ambiente e os recursos físicos necessitados pelos funcionários para executarem suas atribuições são disponibilizados.	3,48	1,05
8 O ambiente de trabalho é preparado para que o indivíduo não se disperse em outras atividades, distraindo-se da atividade a ser realizada.	3,38	1,16
9 Os objetivos de desempenho individual e departamental/setorial relacionados ao trabalho são documentados.	3,05	1,33
10 O desempenho do trabalho é discutido regularmente para se identificar as ações que podem melhorá-lo.	2,90	1,32
11 Os problemas de desempenho são administrados.	2,80	1,15
12 O desempenho proeminente é reconhecido ou recompensado.	2,56	1,27
13 Os funcionários recebem o treinamento adequado e necessário para executarem suas atribuições, de acordo com o plano de treinamento preparado para cada departamento/setor.	3,06	1,27
14 Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições perseguem oportunidades de desenvolvimento que sustentem seus objetivos de desenvolvimento.	3,07	1,18
15 As estratégias e as atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas e divulgadas.	2,64	1,25
16 A remuneração é equitativa (justa) e baseada na capacidade, nas qualificações e no desempenho dos funcionários.	2,64	1,26
17 Os ajustes realizados na remuneração são baseados em critérios formalmente definidos.	2,73	1,39
18 As competências de trabalho requeridas para a realização das atividades do negócio da empresa são definidas e atualizadas.	2,89	1,19
19 As descrições das competências da força de trabalho são identificadas, armazenadas e atualizadas de acordo com um procedimento formal, padronizado e contínuo.	2,81	1,20

20	Cada uma das competências da organização é analisada visando identificar os conhecimentos, habilidades e capacidades requeridas pelos seus funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais.	2,78	1,18
21	São definidos objetivos mensuráveis para cada uma das competências de trabalho requeridas dos funcionários da empresa.	2,61	1,21
22	A empresa planeja as competências necessárias dos funcionários para desempenharem suas atuais e futuras atividades de negócio.	2,74	1,16
23	Os departamentos/setores planejam as atividades para os funcionários a fim de satisfazer às necessidades de competências atuais e estratégicas da empresa.	2,71	1,22
24	A empresa oferece oportunidades para que os funcionários desenvolvam suas capacidades nas competências de trabalho requeridas.	3,03	1,24
25	Os funcionários buscam ativamente desenvolver seus conhecimentos, capacidades e habilidades operacionais nas competências de trabalho requeridas.	3,06	1,15
26	A empresa utiliza as capacidades de seus funcionários como recurso para o desenvolvimento das competências de trabalho de outros indivíduos e grupos.	2,81	1,16
27	A empresa oferece oportunidades de carreira que favorecem o desenvolvimento das competências de seus funcionários.	2,67	1,28
28	Os funcionários perseguem ativamente oportunidades de carreira que elevem o valor de seus conhecimentos, capacidades e habilidades operacionais para a empresa.	2,95	1,23
29	O desenvolvimento das competências de trabalho dos empregados bem como as suas práticas e atividades objetivam o aumento da capacidade da empresa.	3,11	1,13
30	As atividades dentro dos departamentos/setores encorajam e sustentam os indivíduos e os grupos de trabalho no desenvolvimento e aplicação das suas competências de trabalho.	2,86	1,15
31	As estratégias de remuneração e as práticas de reconhecimento e recompensa são desenhadas para encorajar o desenvolvimento e aplicação das competências dos funcionários da empresa.	2,56	1,26
32	Os grupos de trabalho são organizados para otimizar o desempenho do trabalho interdependente.	2,73	1,12
33	A composição dos grupos de trabalho define processos e papéis a serem aplicados no planejamento e no desempenho do trabalho dos funcionários.	2,69	1,13
34	O desempenho do grupo de trabalho é administrado com base em objetivos documentados para o trabalho a ser realizado.	2,87	1,22
35	As informações sobre as atividades e os resultados do negócio são comunicadas através de toda a empresa.	2,88	1,28
36	As decisões são delegadas para os níveis hierárquicos apropriados na empresa.	3,14	1,26
37	Os indivíduos e os grupos de trabalho participam de processos estruturados de tomada de decisão.	2,44	1,11
38	Os processos baseados em competência são integrados visando à melhoria da eficiência do trabalho interdependente.	2,55	1,05

39	Os processos baseados em competência já integrados são utilizados para a realização de atividades que envolvem dependências funcionais entre diversas áreas de trabalho.	2,56	1,03
40	As práticas de trabalho dos funcionários são desenhadas para sustentar o trabalho multidisciplinar.	2,59	1,18
41	Os grupos autônomos de trabalho são encarregados da responsabilidade e autoridade sobre seus processos de trabalho.	2,80	1,15
42	As práticas e atividades dos funcionários da empresa encorajam e sustentam o desenvolvimento e a atuação de grupos autônomos de trabalho.	2,65	1,11
43	Os grupos autônomos de trabalho executam práticas de trabalho selecionadas por eles mesmos na empresa.	2,56	1,19
44	O conhecimento, a experiência e os artefatos resultantes da realização dos processos baseados em competência são desenvolvidos e transformados em ativos baseados em competência.	2,56	1,13
45	Os ativos baseados em competência são implementados e usados.	2,50	1,23
46	As práticas e atividades dos funcionários encorajam e sustentam o desenvolvimento e uso de ativos baseados em competência.	2,55	1,23
47	Objetivos de desempenho mensuráveis são estabelecidos para os processos baseados em competência que mais contribuem para o alcance dos objetivos de desempenho da empresa.	2,60	1,14
48	O nível de desempenho na realização dos processos baseados em competência é administrado quantitativamente.	2,61	1,22
49	O nível de progresso no desenvolvimento das competências funcionais críticas para a empresa é gerenciado quantitativamente.	2,48	1,16
50	Os impactos das práticas e atividades dos funcionários sobre o nível de progresso no desenvolvimento das competências funcionais críticas para a empresa são avaliados e gerenciados quantitativamente.	2,48	1,21
51	Os níveis de capacidade em processos baseados em competência, que se relacionam às competências críticas da empresa, são estabelecidos e gerenciados quantitativamente.	2,53	1,23
52	Os impactos das práticas e atividades dos funcionários sobre os níveis de capacidade em processos baseados em competência, que se relacionam às competências críticas da empresa, são avaliados e gerenciados quantitativamente.	2,46	1,20
53	Os programas de orientação e aconselhamento são estabelecidos e mantidos para alcançar objetivos definidos.	2,54	1,31
54	Mentores fornecem orientação e apoio a indivíduos ou grupos de trabalho.	2,55	1,29
55	A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua de seus processos baseados em competência.	2,63	1,27
56	Os grupos de trabalho continuamente melhoram a sua capacidade em processos operacionais.	2,79	1,12
57	As capacidades de processos baseados em competência são continuamente melhoradas.	2,65	1,21

58	O nível de alinhamento do desempenho entre indivíduos, grupos de trabalho, departamentos/setores e da empresa é continuamente melhorado.	2,76	1,11
59	A organização alinha o desempenho de todas as suas unidades com os seus objetivos de negócio.	2,84	1,19
60	A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua das práticas e tecnologias adotadas e utilizadas por seus funcionários.	2,78	1,18
61	Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são identificadas e avaliadas.	2,69	1,10
62	Práticas e tecnologias inovadoras ou aperfeiçoadas, desenvolvidas pelos funcionários, são implementadas utilizando-se procedimentos ordenados.	2,77	1,11
63	A empresa estabelece e mantém uma política documentada para conduzir as atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	3,14	1,21
64	A empresa atribui, a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade de assessorar e aconselhar os departamentos/setores sobre as atividades e procedimentos dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	3,07	1,17
65	Dentro de cada departamento/setor, é atribuída a um indivíduo ou grupo, a responsabilidade e a autoridade para assegurar que sejam executadas as atividades relacionadas aos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	2,81	1,33
66	Os recursos adequados são fornecidos para a execução das atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	3,04	1,18
67	Os indivíduos recebem a devida preparação nos métodos e procedimentos necessários para executarem suas atribuições nas atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	2,91	1,14
68	Os indivíduos participantes dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas recebem a devida orientação sobre as práticas e atividades inerentes a esses processos.	3,07	1,16
69	As práticas e os procedimentos relativos à realização das atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas são definidos e documentados.	3,18	1,21
70	Medições são feitas e usadas para determinar a situação e o desempenho das atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas.	2,89	1,23
71	As unidades de medida do departamento/setor relativas às atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas são coletadas e guardadas.	2,86	1,24
72	Medições são feitas e usadas para determinar a qualidade das descrições das competências dos funcionários e das informações sobre essas competências.	2,82	1,28
73	A empresa atribui a um indivíduo ou grupo a responsabilidade de verificar se as atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas estão sendo conduzidas de acordo com as políticas, com as práticas e com os procedimentos documentados para e	2,80	1,21

74	A gerência executiva revê periodicamente as atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas, sua situação e seus resultados, resolvendo problemas detectados.	2,80	1,30
75	A definição e uso das descrições e das informações sobre as competências dos funcionários são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.	2,58	1,34
76	A definição e o uso das medidas de desempenho nos níveis do indivíduo, do grupo de trabalho e do departamento/setor são periodicamente auditados em conformidade com as políticas organizacionais.	2,51	1,31

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5 – Questões de treinamento, desenvolvimento e educação, médias e desvios padrão

Questões de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa		Média	Desvio-Padrão
77	Está alinhado com a estratégia organizacional da empresa.	2,98	1,33
78	A empresa oferece oportunidades para o funcionário escolher eventos de treinamento que ele necessita.	2,85	1,32
79	A empresa estabelece critérios transparentes na priorização das necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação.	2,81	1,30
80	A empresa divulga informações sobre os programas e conteúdos dos eventos e atividades de treinamento, desenvolvimento e educação.	2,89	1,25
81	A empresa identifica necessidades de instaurar programas de educação continuada, com o objetivo de ampliar conhecimentos, capacidades e habilidades dos funcionários.	2,81	1,29
82	A empresa preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de grupos de trabalho.	2,99	1,29
83	A empresa projeta necessidades futuras de treinamento, desenvolvimento e educação da empresa.	2,97	1,34
84	Ao realizá-lo, a empresa utiliza o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados para a entrega de resultados específicos e vinculados com o negócio da empresa.	2,83	1,32
85	Ao realizá-lo, a empresa emprega a temática de competência de caráter multinível (individual, grupal e organizacional).	2,60	1,30
86	Ao realizá-lo, a empresa considera o ambiente interno (fatores tecnológicos, estruturais, psicológicos e sociais) no qual os indivíduos serão inseridos após terem participado das ações educacionais promovidas, elevando as chances das pessoas aplicarem os novos conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento em suas atividades.	2,75	1,22
87	Ao realizá-lo, a empresa reconhece a ampliação do espaço ocupacional (conjunto de atribuições e responsabilidades do profissional que, em geral, é estabelecido a partir das competências individuais e das necessidades da organização) dos indivíduos em sua organização, reconhecendo a interdependência das competências dos colaboradores, indo além das descrições de cargos e postos de trabalho como ponto de partida do processo de diagnóstico.	2,66	1,20
88	A empresa disponibiliza os conteúdos de treinamento, desenvolvimento e educação por intermédio de mais de	3,05	1,42

	uma mídia (CD-ROM, DVD-ROM, material impresso, Internet, Intranet, vídeo ou televisão) para os funcionários.		
89	A empresa promove a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.	2,98	1,33
90	A empresa estimula desenvolvimento de novas atitudes no trabalho.	3,06	1,31
91	A empresa oferece oportunidades de aprendizagem pela prática.	3,31	1,24
92	A empresa cria oportunidades para que o funcionário assuma atribuições ou realize atividades mais complexas e de maior responsabilidade.	3,15	1,23
93	A empresa utiliza especialistas para conceber as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação.	3,10	1,35
94	A empresa permite que as chefias participem ativamente na elaboração das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação dos funcionários.	3,08	1,35
95	Os funcionários são dispensados de seus postos de trabalho para participarem de treinamentos.	3,50	1,46
96	Comunica previamente os critérios de avaliação, bem como os itens que serão avaliados.	2,77	1,36
97	Abre espaço para ouvir o feedback dos funcionários sobre todo o processo de aprendizagem.	2,94	1,30
98	Adota práticas para avaliar se as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação contribuíram para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho.	2,79	1,30
99	Orienta as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação em relação aos objetivos de carreira dos funcionários.	2,62	1,24
100	Adota práticas para avaliar se os funcionários utilizam em seu trabalho atual o que é ensinado nos treinamentos.	2,71	1,33
101	Adota práticas para avaliar a melhoria de qualidade do trabalho dos funcionários nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	2,66	1,33
102	Adota práticas para avaliar se após o treinamento, os funcionários passaram a sugerir mudanças na rotina de trabalho com maior frequência.	2,56	1,22
103	Adota práticas para estimular que funcionários treinados compartilhem com seus colegas de trabalho os ensinamentos recebidos no treinamento.	2,66	1,26
104	A alta direção está comprometida e envolvida diretamente com o sistema de educação.	2,80	1,32
105	A estratégia da empresa contempla a aprendizagem contínua em todos os níveis hierárquicos como importante incentivo à excelência, motivação e inovação, sendo comunicado a todos e compartilhado pelas pessoas.	2,71	1,26
106	A empresa utiliza os programas educacionais como veículo de disseminação dos valores da organização.	2,74	1,36
107	A empresa responsabiliza os líderes e gestores pelo processo de aprendizagem dos colaboradores de suas equipes.	2,94	1,24
108	A empresa implementa a educação inclusiva (enfoque que analisa como transformar os sistemas educativos e outros ambientes de aprendizagem com a finalidade de responder a diversidade dos aprendizes) e integrativa, contemplando o público interno e externo, considerando também as partes interessadas da cadeia de valor da organização.	2,37	1,16

109	A empresa adota um modelo de gestão do conhecimento que estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências.	2,56	1,28
110	A empresa utiliza de forma intensiva tecnologia aplicada à educação.	2,62	1,32
111	A empresa possui projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). A empresa promove a sinergia entre programas educacionais e projetos sócio ambientais, comprometendo-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da empresa e a construção social do conhecimento organizacional, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação, objetivando ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo.	2,51	1,48
112	A empresa estimula a participação dos funcionários nos programas educacionais e cria um ambiente de trabalho propício à aprendizagem.	2,38	1,35
113	A empresa possui parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.	2,68	1,34
114	A empresa possui sistema de medição para avaliar os resultados obtidos com o sistema de educação corporativa, levando em consideração os objetivos do negócio.	2,61	1,38
115		2,32	1,29

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 - Fatores e cargas fatoriais ajustados – construto MGP

Questões	Fatores									Comunalidades
	PP	AT	RM	ACPRH	GAT	GCCD	O.A	ICRH	GCP	
Q.2	,804									,719
Q.3	,755									,740
Q.7		,726								,734
Q.8		,695								,632
Q.12			,630							,755
Q.15			,618							,814
Q.16			,695							,821
Q.17			,719							,831
Q.18				,683						,763
Q.19				,728						,819
Q.20				,649						,804
Q.21				,673						,746
Q.22				,675						,717
Q.23				,744						,753
Q.25		,622								,677
Q.31			,599							,746
Q.34				,579						,710
Q.39						,541				,708
Q.41					,835					,811
Q.42					,830					,871
Q.43					,771					,813
Q.44						,601				,770
Q.45						,621				,852
Q.46						,563				,810
Q.47						,624				,822
Q.48						,740				,813
Q.49						,745				,831
Q.50						,795				,868
Q.51						,823				,871
Q.52						,799				,903
Q.53							,678			,871
Q.54							,748			,827
Q.57						,567				,784
Q.60								,686		,805
Q.61								,722		,853
Q.62								,704		,827
Q.63									,645	,673
Q.64									,615	,705
Q.65									,539	,670
Q.66									,693	,822
Q.67									,726	,816
Q.68									,741	,825
Q.69									,756	,791
Q.70									,727	,798
Q.71									,765	,779
Q.72									,715	,822
Q.73									,673	,786
Q.74									,623	,831
Q.75									,556	,837
Q.76									,508	,861

N = 108 casos válidos

KMO = 0,912 Teste de Barlett p = 0,000 Alpha de Cronbach = 0,979

Variância explicada = 79,01 %

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE C – Quadros

Lista de Quadros do APÊNDICE C

Quadro 1 - Modelos de avaliação de treinamento

Quadro 2 - Questões de maturidade em gestão de pessoas retiradas

Quadro 1. Modelos de avaliação de treinamento

Kirkpatrick – 1976		Hamblin - 1978	
Níveis de avaliação	Fatores envolvidos	Níveis de avaliação	Fatores envolvidos
1. Reação ao treinamento	Demonstra as percepções dos participantes em relação ao evento instrucional, a partir da identificação de atitudes, opiniões e satisfação referentes aos vários aspectos do treinamento;	1. Reação ao treinamento	Iguais aos sugeridos por Kirkpatrick (1976);
2. Aprendizagem	Demonstra os níveis de assimilação dos conhecimentos ministrados, verificando se ocorreram diferenças entre o que os participantes sabiam antes e após o treinamento e se os objetivos instrucionais foram atingidos;	2. Aprendizagem	Iguais aos sugeridos por Kirkpatrick (1976);
3. Comportamento no cargo	Possibilita a obtenção de informações a respeito do grau de transferência favorável do conhecimento assimilado para a função exercida, também chamada de transferência de aprendizagem ou impacto do treinamento no trabalho;	3. Comportamento no cargo	Iguais aos sugeridos por Kirkpatrick (1976);

4. Resultados	Permite o acesso a informações sobre o alcance de fins ou objetivos mais abrangentes, como redução da rotatividade e do absenteísmo, redução da ocorrência de greves, aumento da qualidade e quantidade de produção, aumento da moral interno entre outros.	4. Mudança organizacional	Considera como base para a avaliação o desempenho da empresa e as mudanças que possam ter acontecido motivados pelo processo instrucional;
----------------------	---	----------------------------------	--

Quadro 2 - Questões de maturidade em gestão de pessoas retiradas

Questões
<p>1. É acordada entre os funcionários e os responsáveis pelos departamentos/setores a carga de trabalho de cada um para que ninguém fique sobrecarregado.</p> <p>4. A empresa dispõe de canais específicos para a adequada partilha de informações entre seus funcionários.</p> <p>5. Os indivíduos ou grupos são capazes de levantar questões/problemas e encaminhá-las através da administração da empresa.</p> <p>6. Os problemas ou conflitos interpessoais que degradam a qualidade ou a eficácia das relações de trabalho são tratados adequadamente.</p> <p>9. Os objetivos de desempenho individual e departamental/setorial relacionados ao trabalho são documentados.</p> <p>10. O desempenho do trabalho é discutido regularmente para se identificar as ações que podem melhorá-lo.</p> <p>11. Os problemas de desempenho são administrados.</p> <p>13. Os funcionários recebem o treinamento adequado e necessário para executarem suas atribuições, de acordo com o plano de treinamento preparado para cada departamento/setor.</p> <p>14. Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições perseguem oportunidades de desenvolvimento que sustentem seus objetivos de desenvolvimento.</p> <p>24. A empresa oferece oportunidades para que os funcionários desenvolvam suas capacidades nas competências de trabalho requeridas.</p> <p>26. A empresa utiliza as capacidades de seus funcionários como recurso para o desenvolvimento das competências de trabalho de outros indivíduos e grupos.</p> <p>27. A empresa oferece oportunidades de carreira que favorecem o desenvolvimento das competências de seus funcionários.</p> <p>28. Os funcionários perseguem ativamente oportunidades de carreira que elevem o valor de seus conhecimentos, capacidades e habilidades operacionais para a empresa.</p>

29. O desenvolvimento das competências de trabalho dos empregados bem como as suas práticas e atividades objetivam o aumento da capacidade da empresa.
30. As atividades dentro dos departamentos/setores encorajam e sustentam os indivíduos e os grupos de trabalho no desenvolvimento e aplicação das suas competências de trabalho.
32. Os grupos de trabalho são organizados para otimizar o desempenho do trabalho interdependente.
33. A composição dos grupos de trabalho define processos e papéis a serem aplicados no planejamento e no desempenho do trabalho dos funcionários.
35. As informações sobre as atividades e os resultados do negócio são comunicadas através de toda a empresa.
36. As decisões são delegadas para os níveis hierárquicos apropriados na empresa.
37. Os indivíduos e os grupos de trabalho participam de processos estruturados de tomada de decisão.
38. Os processos baseados em competência são integrados visando à melhoria da eficiência do trabalho interdependente.
40. As práticas de trabalho dos funcionários são desenhadas para sustentar o trabalho multidisciplinar.
55. A empresa estabelece e mantém mecanismos para sustentar a melhoria contínua de seus processos baseados em competência.
56. Os grupos de trabalho continuamente melhoram a sua capacidade em processos operacionais.
58. O nível de alinhamento do desempenho entre indivíduos, grupos de trabalho, departamentos/setores e da empresa é continuamente melhorado.
59. A organização alinha o desempenho de todas as suas unidades com os seus objetivos de negócio.

Fonte: dados da pesquisa