



**Rafael Magalhães Costa**

**Os programas de treinamento, desenvolvimento e  
educação corporativa e o nível de maturidade em  
gestão de pessoas: Um estudo baseado no  
People Capability Maturity Model (P-CMM)**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração de Empresas da PUC-  
Rio como requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto  
Co-orientadora: Prof<sup>a</sup>. Veranise Jacobowski Correia Dubeux

Rio de Janeiro  
Abril de 2012



**Rafael Magalhães Costa**

**Os programas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa e o nível de maturidade em gestão de pessoas: Um estudo baseado no People Capability Maturity Model (P-CMM)**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Veranise Jacubowski Correia Dubeux**

Co-Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Maria Teresa Correia Coutinho**

FACC - UFRJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 11 de abril de 2012

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

### **Rafael Magalhães Costa**

Graduou-se em Administração de Empresas pelo Centro Universitário da Cidade – UniverCidade, em 2004. Especializou-se em Gestão e Auditoria em Finanças Públicas pela Universidade Estácio de Sá – UNESA, em 2006. Como Servidor Público Federal, exerce o cargo efetivo de Analista em Planejamento e Gestão em Informações Geográficas e Estatísticas na Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, desde 2006. Apresentou o caso de ensino intitulado “Internacionalização da H. Stern: um negócio da China?” no Encontro Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Administração – EnEPQ, realizado em João Pessoa, PB, em 2011.

#### Ficha Catalográfica

Costa, Rafael Magalhães

Os programas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa e o nível de maturidade em gestão de pessoas: um estudo baseado no People Capability Maturity Model (P-CMM) / Rafael Magalhães Costa ; orientador: Sandra Regina da Rocha Pinto ; co-orientadora: Veranise Jacobowski Correia Dubeux. – 2012.

262 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2012.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Modelos de maturidade. 3. Gestão de pessoas. 4. Treinamento. 5. Desenvolvimento. 6. Educação corporativa. 7. P-CMM. 8. Melhoria contínua. 9. Gestão de qualidade. I. Pinto, Sandra Regina da Rocha. II. Dubeux, Veranise Jacobowski Correia. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. IV. Título.

CDD: 658

Dedico esta obra a minha esposa e aos meus pais. Vocês são a razão do meu viver. Agradeço a vocês por todo o apoio recebido e, principalmente, pela compreensão dos momentos de ausência neste período.

## Agradecimentos

Muito obrigado as Professoras Dra. Sandra Regina da Rocha Pinto e Dra. Veranise Jacobowski Correia Dubeux pela orientação, pelo tempo dispensado e, principalmente, pelas oportunidades de aprendizado durante nosso período de convivência.

Muito obrigado a todos os Professores do IAG da PUC-RIO que colaboraram direta, ou indiretamente, com a minha trajetória acadêmica trilhada até este momento.

Muito obrigado a todos os funcionários do IAG da PUC-RIO que sempre, de forma muito cordial, atenderam a todos os pedidos realizados com a máxima presteza.

Muito obrigado a todos os meus familiares pelo apoio e compreensão dos meus momentos de ausência durante este período.

Muito obrigado a todos os colegas da classe pelo apoio e colaboração em diversos momentos do curso, em especial, os alunos Carlos Maranhão, Fábio Domingues, Luis Segadas, Paulo Tostes e Talita Peixoto.

Muito obrigado a todos os colegas de trabalho pelo apoio, compreensão pelas ausências necessárias e pela colaboração em diversos momentos.

## Resumo

Costa, Rafael Magalhães; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **Os programas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa e o nível de maturidade em gestão de pessoas: um estudo baseado no People Capability Maturity Model (P-CMM)**. Rio de Janeiro, 2012. 262f. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O objetivo geral proposto para este trabalho é analisar a existência de possíveis relações entre o nível de maturidade organizacional em gestão de pessoas e o nível de maturidade das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa adotadas pelas organizações pesquisadas. Foram pesquisadas organizações nacionais e estrangeiras estabelecidas no país que fazem parte de vários segmentos econômicos, totalizando 108 respondentes válidos na amostra. Foi utilizado um *survey* eletrônico, realizado nos meses de janeiro e fevereiro de 2012, para a coleta de dados. Para a classificação dos níveis de maturidade dos processos de gestão de pessoas nas empresas, foi utilizado o modelo *People capability maturity model* (P-CMM), de Curtis, Hefley e Miller (2001). Para classificar os programas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa foi usado um conjunto de variáveis e indicadores de medição, obtido do referencial teórico formulado. Os dados coletados passaram por um tratamento estatístico sendo utilizadas técnicas estatísticas descritivas e análise multivariada. A metodologia adotada utilizará análise fatorial e para a medição e análise das relações entre os construtos será usada inferência estatística pelo método de teste de hipótese. Como resultado, o trabalho confirmou a hipótese proposta.

## Palavras-chave

Modelos de maturidade; gestão de pessoas; treinamento; desenvolvimento e educação corporativa; P-CMM; melhoria contínua; gestão da qualidade.

## Abstract

Costa, Rafael Magalhães; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **Training and development programs and corporate education and the level of maturity in people management: A study based on the People Capability Maturity Model (P-CMM)**. Rio de Janeiro, 2012. 262f. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The proposed overall objective for this work is to analyze the existence of possible relationships between the level of organizational maturity in people management and the level of maturity of practices in training, development and corporate education adopted by the organizations surveyed. Companies were both national and multinational ones and from different sectors of the economy, counting 108 valid answers in the analyzed sample. As the data collection instrument an electronic survey was realized from January to February 2012. To classify process maturity level on human resources of those companies, People capability maturity model (P-CMM) from Curtis, Hefley e Miller (2001) was utilized. To classify training and developing programs and corporate education it was utilized a group of variables end measurement indicators, extracted from theoretical reference. Data collected was processed using a statistical treatment being utilized techniques such as descriptive statistics and multivariate analysis. The adopted methodology will utilize factorial analysis and to make measurements and to analyze relationships between constructs will be utilized statistical inference by the hypothesis test method. As results, this research confirmed proposed hypothesis.

## Keywords

Maturity Models; People Management; Human Resources; Training and Development; Corporate Education; P-CMM; Continuous improvement; Quality Management.

# Sumário

|   |            |
|---|------------|
| <b>1. Introdução</b>  | <b>17</b>  |
| <b>2. Referencial Teórico</b>   | <b>24</b>  |
| 2.1. Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa  | 25         |
| 2.1.1. Apanhado histórico da origem e da evolução do treinamento, do desenvolvimento e da educação corporativa nas empresas | 25         |
| 2.1.2. Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa  | 37         |
| 2.1.2.1. Treinamento e desenvolvimento  | 37         |
| 2.1.2.2. Educação Corporativa   | 42         |
| 2.1.3. Definição do Processo de Treinamento e de suas Etapas  | 46         |
| 2.1.3.1. Levantamento das necessidades de treinamento   | 51         |
| 2.1.3.2. O Planejamento do Treinamento  | 61         |
| 2.1.3.3. Execução do Treinamento  | 64         |
| 2.1.3.4. Avaliação do Treinamento   | 67         |
| 2.2. O modelo de estágios progressivos de maturidade People Capability Maturity Model                                       | 72         |
| 2.2.1. Apresentação do modelo P-CMM   | 74         |
| 2.2.2. O conceito de maturidade organizacional na visão do Modelo P-CMM   | 81         |
| 2.2.3. Funcionamento do modelo P-CMM  | 89         |
| 2.2.3.1. Níveis de maturidade do P-CMM  | 90         |
| 2.2.3.2. Áreas de processo do P-CMM   | 91         |
| 2.2.3.3. Objetivos do P-CMM   | 91         |
| 2.2.3.4. Práticas do P-CMM  | 93         |
| 2.2.3.4.1. Tipos de práticas do P-CMM   | 94         |
| 2.2.3.4.2. Demonstrações de práticas do P-CMM   | 96         |
| 2.2.3.5. Componentes necessários, esperados e informativos do P-CMM   | 98         |
| 2.2.4. P-CMM como uma base para avaliações  | 99         |
| 2.2.4.1. Método de avaliação com base no P-CMM  | 102        |
| 2.2.4.2. Avaliações Conjuntas   | 104        |
| 2.2.4.3. Avaliação baseada em questionários   | 105        |
| 2.2.4.4. Avaliação de Gap   | 105        |
| 2.2.5. Parâmetros para avaliações de modelos CMM (Representação contínua ou por estágios)                                   | 106        |
| <b>3. Objetivos</b>   | <b>108</b> |
| 3.1. Objetivo Geral   | 108        |
| 3.2. Objetivos específicos  | 108        |



|  |            |
|--|------------|
| <b>4. Metodologia</b>  | <b>109</b> |
| 4.1. Caracterização do trabalho  | 109        |
| 4.2. População e amostra da pesquisa   | 110        |
| 4.3. O instrumento de coleta de dados  | 112        |
| 4.4. Pré-teste do instrumento de coleta  | 114        |
| 4.5. Coleta de dados   | 114        |
| 4.6. Tratamento estatístico  | 116        |
| 4.7. Análise Exploratória  | 117        |
| 4.8. Análise de <i>outliers</i>  | 117        |
| 4.9. Verificação do pressuposto da normalidade   | 118        |
| 4.10. Modelo Hipotético  | 119        |
| 4.11. Análise fatorial   | 122        |
| 4.12. Hipótese da pesquisa   | 123        |
| <b>5. Análise dos Dados da Pesquisa</b>  | <b>125</b> |
| 5.1. Considerações preliminares  | 125        |
| 5.2. Análise estatística descritiva  | 125        |
| 5.2.1. Análise descritiva dos resultados de níveis de maturidade em gestão de pessoas                        | 143        |
| 5.2.2. Análise descritiva dos resultados das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa | 159        |
| 5.3. Avaliação das variáveis do estudo   | 166        |
| 5.3.1. Avaliação do nível de maturidade em gestão de pessoas   | 166        |
| 5.3.2. Avaliação das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa                         | 175        |
| 5.4. Análise fatorial exploratória   | 189        |
| 5.4.1. Análise fatorial do construto maturidade em gestão de pessoas   | 189        |
| 5.4.2. Análise fatorial do construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa         | 193        |
| 5.5. Avaliação da hipótese da pesquisa   | 197        |
| <b>6. Conclusões e Recomendações</b>   | <b>200</b> |
| 6.1. Limitações do trabalho  | 213        |
| 6.2. Agenda de pesquisa  | 215        |
| <b>7. Referências Bibliográficas</b>   | <b>217</b> |
| <b>Apêndices</b>   | <b>228</b> |
| <b>Apêndice A – Questionário da pesquisa</b>   | <b>228</b> |
| <b>Apêndice B – Tabelas</b>  | <b>249</b> |
| <b>Apêndice C – Quadros</b>  | <b>260</b> |

## Lista de tabelas

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1 – Faixas de aceitação da amostra   | 123 |
| Tabela 2 – Distribuição da amostra por tipo de graduação  | 127 |
| Tabela 3 – Atividades principais das empresas pesquisadas   | 133 |
| Tabela 4 – Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos                                 | 134 |
| Tabela 5 - Resumo das principais características da amostra   | 136 |
| Tabela 6 - Distribuição das respostas em relação ao provimento de pessoal (PP)                      | 144 |
| Tabela 7 - Distribuição das respostas em relação à comunicação e coordenação (CC)                   | 145 |
| Tabela 8 - Distribuição das respostas em relação ao ambiente de Trabalho (AT)                       | 145 |
| Tabela 9 - Distribuição das respostas em relação à gestão do desempenho (GD)                        | 146 |
| Tabela 10 - Distribuição das respostas em relação ao treinamento e desenvolvimento (TD)             | 146 |
| Tabela 11 - Distribuição das respostas em relação à remuneração (RM)                                | 147 |
| Tabela 12 - Distribuição das respostas em relação à análise de competências (AC)                    | 147 |
| Tabela 13 - Distribuição das respostas em relação ao planejamento dos recursos humanos (PRH)        | 148 |
| Tabela 14 - Distribuição das respostas em relação ao desenvolvimento de competências (DC)           | 148 |
| Tabela 15 - Distribuição das respostas em relação ao desenvolvimento de carreiras (DCA)             | 149 |
| Tabela 16 - Distribuição das respostas em relação às práticas baseadas em competência (PBC)         | 150 |
| Tabela 17 - Distribuição das respostas em relação ao desenvolvimento de grupos de trabalho (DGT)    | 150 |
| Tabela 18 - Distribuição das respostas em relação à cultura participativa (CP)                      | 151 |
| Tabela 19 - Distribuição das respostas em relação à integração de competências (IC)                 | 152 |
| Tabela 20 - Distribuição das respostas em relação aos grupos autônomos de trabalho (GAT)            | 152 |
| Tabela 21 - Distribuição das respostas em relação aos ativos baseados em competência (ABC)          | 153 |
| Tabela 22 - Distribuição das respostas em relação à gestão quantitativa do desempenho (GQD)         | 154 |
| Tabela 23 - Distribuição das respostas em relação à gestão da capacidade organizacional (GCO)       | 155 |
| Tabela 24 - Distribuição das respostas em relação à orientação e aconselhamento (OA)                | 155 |
| Tabela 25 - Distribuição das respostas em relação à melhoria contínua da capacidade (MCC)           | 156 |
| Tabela 26 - Distribuição das respostas em relação ao alinhamento do desempenho organizacional (ADO) | 157 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 27 - Distribuição das respostas em relação à inovação contínua dos recursos humanos (ICRH)   | 157 |
| Tabela 28 - Distribuição das respostas em relação à garantia de continuidade dos processos (GCP)  | 158 |
| Tabela 29 - Intervalo de pontos e número de respondentes no item maturidade em gestão de pessoas  | 159 |
| Tabela 30 - Distribuição das respostas em relação ao levantamento de necessidades de treinamento (LNT)  | 160 |
| Tabela 31 - Distribuição das respostas em relação ao item planejamento e implementação (PI)   | 161 |
| Tabela 32 - Distribuição das respostas em relação ao item avaliação AV)   | 162 |
| Tabela 33 - Distribuição das respostas em relação ao item políticas de educação corporativa (PEC)   | 163 |
| Tabela 34 - Intervalo de pontos e número de respondentes no item práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa                                | 163 |
| Tabela 35 - Distribuição das médias e desvios-padrão dos indicadores do construto MGP   | 168 |
| Tabela 36 – Médias dos indicadores do construto maturidade em gestão de pessoas por número de funcionários e por área de processo                               | 170 |
| Tabela 37 - Médias e pontuações da amostra no construto maturidade em gestão de pessoas, de acordo com o número de funcionários                                 | 172 |
| Tabela 38 - Médias e pontuações da amostra no construto maturidade em gestão de pessoas, de acordo com a natureza jurídica                                      | 173 |
| Tabela 39 - Médias e pontuações da amostra no construto maturidade em gestão de pessoas, de acordo com o setor de atuação                                       | 175 |
| Tabela 40 – Médias dos indicadores do construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa   | 176 |
| Tabela 41 - Distribuição das médias e desvios-padrão dos indicadores do construto PTDE  | 176 |
| Tabela 42 – Valores máximos e mínimos das médias e desvios padrão dos construtos do modelo  | 177 |
| Tabela 43 - Médias e pontuações da amostra no construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, de acordo com o número de funcionários | 178 |
| Tabela 44 - Médias e pontuações da amostra no construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, de acordo com a natureza jurídica      | 180 |
| Tabela 45 - Médias e pontuações da amostra no construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, de acordo com o setor de atuação       | 181 |
| Tabela 46 - Médias dos indicadores do construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, de acordo com o número de funcionários         | 184 |
| Tabela 47 - Médias dos indicadores do construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, de acordo com a natureza jurídica              | 186 |
| Tabela 48 - Médias dos indicadores do construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, de acordo com o setor de atuação               | 188 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 49 - Resumo dos cálculos por construto – KMO e<br>Alphas de Cronbach | 188 |
| Tabela 50 - Fatores e cargas fatoriais ajustados – construto PTDE           | 196 |

## Lista de quadros

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 - Diferenças entre treinamento e Desenvolvimento e Educação Corporativa                                  | 42  |
| Quadro 2 - Fases do Planejamento de Treinamento, segundo Davies   | 62  |
| Quadro 3 - Áreas de Processo por nível de maturidade e Perspectiva  | 83  |
| Quadro 4 - Componentes dos construtos do modelo hipotético  | 121 |
| Quadro 5 - Indicadores do construto PTDE e suas práticas Componentes  | 183 |
| Quadro 6 - Questões do construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa (PTDE) retiradas | 194 |

## Lista de figuras

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 - Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação           | 40  |
| Figura 2 - Etapas do Processo de Treinamento e Desenvolvimento   | 47  |
| Figura 3 - Paralelo entre prática atual e proposta de levantamento de necessidades de treinamento                | 59  |
| Figura 4 - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS)   | 68  |
| Figura 5 - Modelo de Avaliação de Treinamento no Trabalho (IMPACT)   | 70  |
| Figura 6 - Níveis de maturidade do P-CMM   | 82  |
| Figura 7 - Arquitetura do P-CMM  | 89  |
| Figura 8 - Práticas de implementação e institucionalização mapeadas por objetivos de área de processo            | 95  |
| Figura 9 - Etapas do Método de Avaliação do P-CMM  | 103 |
| Figura 10 - Comparativo entre as abordagens “contínua” e “por estágios” do modelo P-CMM                          | 107 |
| Figura 11 - Fórmula utilizada no cálculo da amostra mínima necessária  | 111 |
| Figura 12 - BOX Plot dos dados da pesquisa   | 118 |
| Figura 13 - Modelo hipotético da pesquisa  | 119 |
| Figura 14 - Distribuição da amostra por sexo   | 126 |
| Figura 15 - Distribuição da amostra por faixa etária   | 126 |
| Figura 16 - Distribuição da amostra por tipo de cargo ocupado  | 128 |
| Figura 17 - Distribuição da amostra por tempo de permanência no atual cargo                                      | 129 |
| Figura 18 - Distribuição da amostra por tempo de trabalho na atual empresa                                       | 130 |
| Figura 19 - Comparativo entre o tempo de permanência no cargo atual e o tempo de trabalho na atual empresa       | 130 |
| Figura 20 - Distribuição da amostra por número de funcionários   | 131 |
| Figura 21 - Distribuição da amostra por natureza jurídica  | 132 |
| Figura 22 - Distribuição da amostra por setor de atuação   | 132 |
| Figura 23 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com mais de 1.000 funcionários | 138 |
| Figura 24 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com 501 a 1.000 funcionários   | 139 |
| Figura 25 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com 301 a 500 funcionários     | 140 |
| Figura 26 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com 201 a 300 funcionários     | 141 |
| Figura 27 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com 101 a 200 funcionários     | 142 |
| Figura 28 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com até 100 funcionários       | 143 |
| Figura 29 - Nível de maturidade em gestão de pessoas por área de processo  | 164 |
| Figura 30 - Nível de maturidade em treinamento, desenvolvimento e educação corporativa por área de processo      | 165 |
| Figura 31 - Médias dos indicadores de maturidade em gestão de pessoas por área de processo                       | 167 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 32 - Médias dos indicadores de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa  | 175 |
| Figura 33 - Indicações de ajustamento do construto maturidade em gestão de pessoas após análise fatorial                               | 192 |
| Figura 34 - Construto Maturidade em Gestão de Pessoas após ajustamento final   | 193 |
| Figura 35 - Componentes estruturais do construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa após análise fatorial | 197 |

*Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um modo de agir, mas um hábito.*

Aristóteles