



**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 Jacobowski 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 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