

5

Análise dos dados da pesquisa

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

5.1.

Considerações preliminares

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

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

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

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

5.2.

Análise estatística descritiva

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

Com relação ao sexo dos participantes, observou-se uma distribuição de 37 participantes do sexo masculino, ou 34,3% do total da amostra; e 71 participantes do sexo feminino, ou 65,7%.

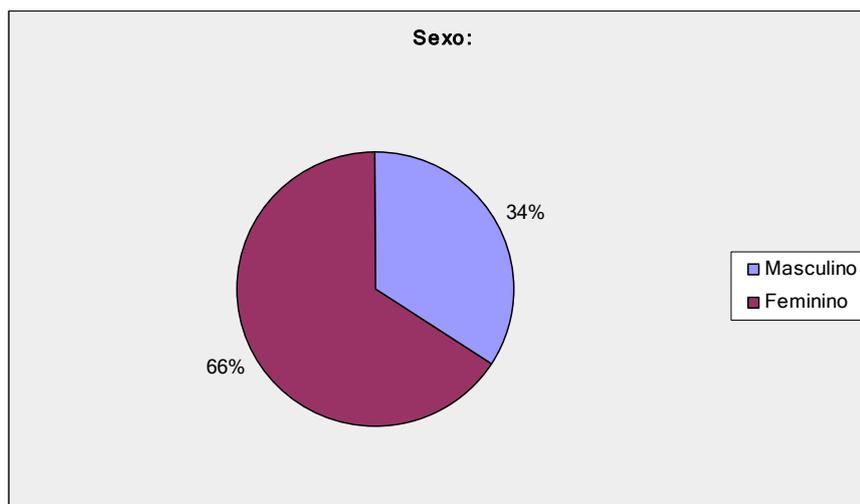


Figura 14 – Distribuição da amostra por sexo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses dados indicam a prevalência do sexo feminino entre os profissionais de recursos humanos nas empresas pesquisadas. Ocorreu uma diferença de 31,4% a favor das mulheres.

Em termos da distribuição dos participantes por faixa etária, pode-se constatar um número de 7 participantes na faixa etária que vai até os 25 anos de idade, ou 6,5%; na faixa dos 26 a 30 anos de idade, de 33 participantes, ou 30,6%; na faixa dos 31 a 35 anos de idade, de 16 participantes, ou 14,8%; na faixa dos 36 a 40 anos de idade, de 14 participantes, ou 13,0%; na faixa dos 41 a 45 anos de idade, de 10 participantes, ou 9,3%. Finalmente, na faixa etária acima dos 45 anos de idade, constatou-se a ocorrência de 28 participantes, correspondendo a um percentual de 25,9%.

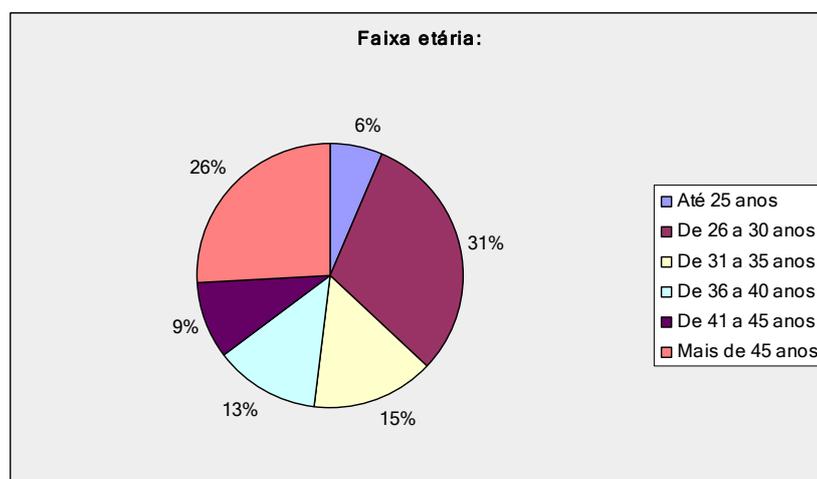


Figura 15 – Distribuição da amostra por faixa etária.

Fonte: Dados da pesquisa.

De forma geral, observa-se nessa distribuição por faixa etária a prevalência de pessoas de 26 a 30 anos, indicando a prevalência de profissionais com pouca experiência profissional. Entretanto, observa-se que o número de respondentes com mais de 45 anos de idade também foi expressivo, 25,9% da amostra, o que aponta para um perfil de profissionais de idade mais avançada e com mais experiência.

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

Quanto à graduação dos respondentes, constatou-se 53 participantes com formação em Administração, ou 49,1%; em Direito, 2 participantes, ou 1,9%; em Engenharia, 1 participante, ou 0,9%; em Pedagogia, 2 participantes, ou 1,9%; em Psicologia, 31 participantes, ou 28,7%; e finalmente, em outro tipo de formação, 19 participantes, ou 17,6%.

Graduação:	Percentual	Frequência
Administração	49,1%	53
Contabilidade	0,0%	0
Comunicação	0,0%	0
Direito	1,9%	2
Economia	0,0%	0
Engenharia	0,9%	1
Pedagogia	1,9%	2
Psicologia	28,7%	31
Outra	17,6%	19
Total		108

Tabela 2 - Distribuição da amostra por tipo de graduação
Fonte: Dados da pesquisa.

Não foram encontradas as formações em *Contabilidade*, *Comunicação* ou *Economia*.

De forma geral, observa-se nessa distribuição quanto à graduação a prevalência de Administração e Psicologia, formações essas tradicionalmente relacionadas com a área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas.

Com relação à distribuição dos participantes por cargo ocupado na empresa, constatou-se o número de 1 participante ocupando o cargo de presidente, ou 0,9%; de diretor/superintendente, de 8 participantes, ou 7,4%; de gerente, de 29 participantes, ou 26,9%; de analista/especialista, de 30 participantes, ou 27,8%; de chefe de seção, de 11 participantes, ou 10,2%; de supervisor, de 3 participantes, ou 2,8%; de assistente, de 8 participantes, ou 7,4%; de conselheiro/assessor, de 5 participantes, ou 4,6%; de profissional liberal/autônomo, de 1 participante, ou 0,9%; e, finalmente, de outro cargo, de 12 participantes, ou 11,1%.

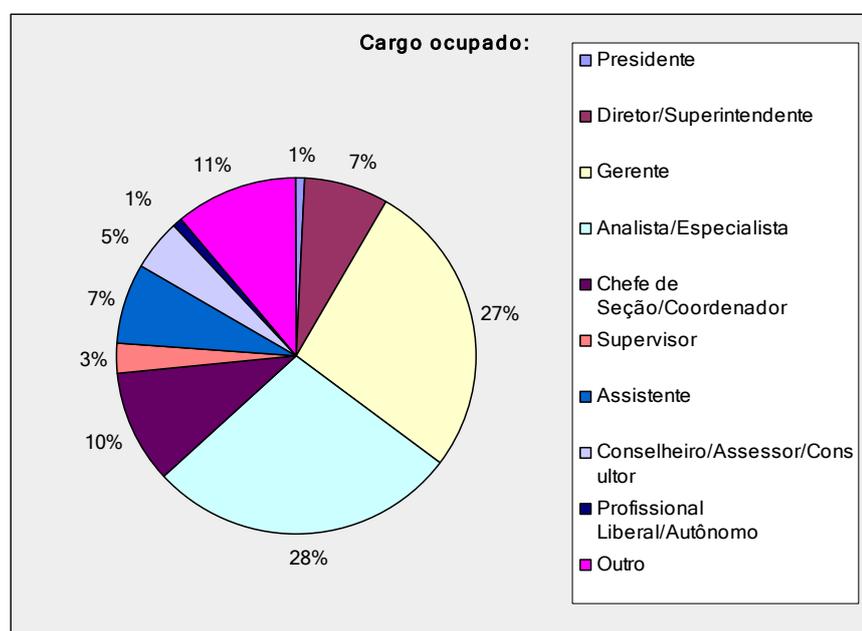


Figura 16 – Distribuição da amostra por tipo de cargo ocupado.
Fonte: Dados da pesquisa.

De forma geral, observa-se nessa distribuição por cargo ocupado a prevalência dos cargos de analista/especialista e gerente.

Em termos da distribuição dos participantes por tempo de permanência no atual cargo, pôde-se constatar um número de 7 participantes para a faixa de menos de 1 ano de permanência no atual cargo, ou 6,5%; para a faixa de 1 a 5 anos, de 54 participantes, ou 50,0%; para a faixa dos 6 a 10 anos, de 22 participantes, ou 20,4%; para a faixa dos 11 a 15 anos, de 9 participantes, ou 8,3%; para a faixa dos 16 a 20 anos, de 7 participantes, ou 6,5%; e, finalmente, na faixa acima dos 20 anos, de 9 participantes, ou 8,3%.

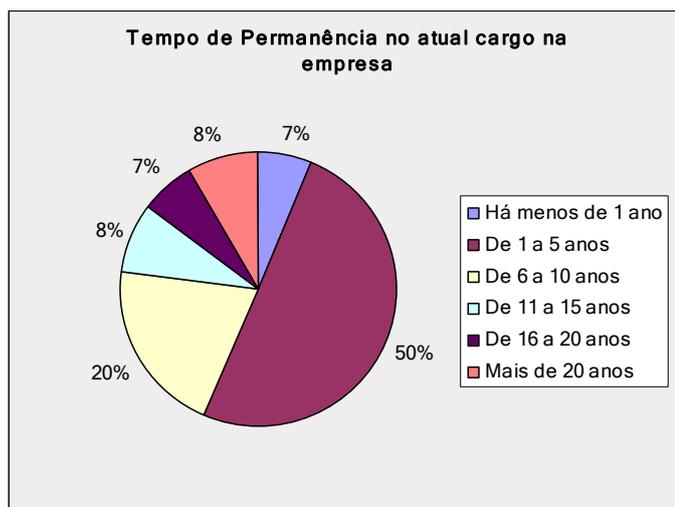


Figura 17 – Distribuição da amostra por tempo de permanência no atual cargo.
Fonte: Dados da pesquisa.

De forma geral, observa-se nessa distribuição quanto ao tempo de permanência dos participantes da pesquisa no atual cargo a prevalência significativa (50%) do período de tempo de 1 até 5 anos, o que sugere um tempo de atuação relativamente curto dos profissionais de recursos humanos no atual cargo.

Em termos de distribuição dos participantes por período de tempo de trabalho na atual empresa, pôde-se constatar na faixa de menos de um ano a presença de 15 participantes, ou 13,9% do total; na faixa de 1 a 5 anos, de 61 participantes, ou 56,5%; na faixa dos 6 a 10 anos, de 19 participantes, ou 17,6%; na faixa dos 11 a 15 anos, de 6 participantes, ou 5,6%; na faixa dos 16 a 20 anos, de 3 participantes, ou 2,8%; e, finalmente, na faixa acima dos 20 anos, de 4 participantes, ou 3,7%.

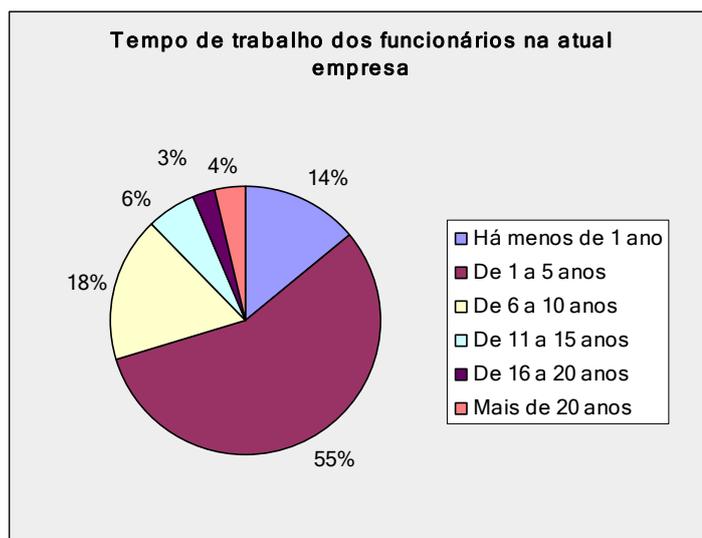


Figura 18 – Distribuição da amostra por tempo de trabalho na atual empresa.
Fonte: Dados da pesquisa.

De forma geral, observa-se nessa distribuição quanto ao tempo de trabalho dos participantes da pesquisa na atual empresa a prevalência significativa (56,5%) do período de 1 até 5 anos de trabalho na atual empresa, o que sugere que uma parcela significativa dos respondentes apresenta pouca experiência na atual empresa.

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

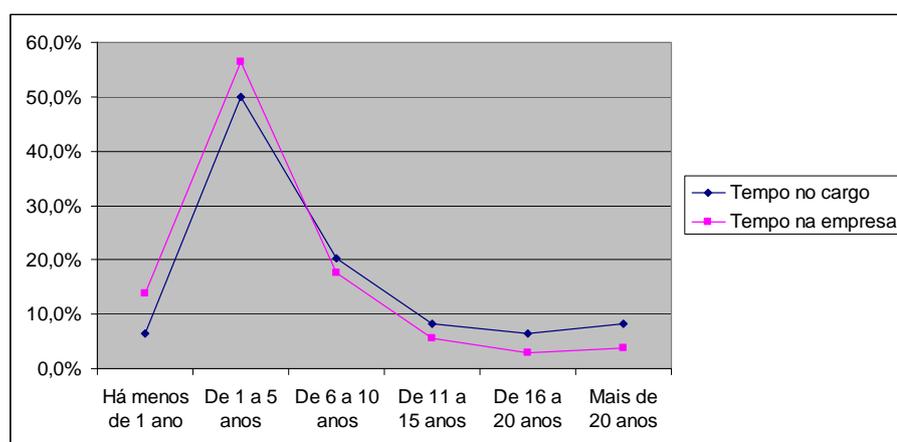


Figura 19 – Comparativo entre o tempo de permanência no cargo atual e o tempo de trabalho na atual empresa.
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o maior percentual de respondentes quanto ao tempo na organização e ao tempo no atual cargo concentra-se na faixa de 1 até 5 anos. Isso aponta, por um lado, para um perfil de profissionais com tempos no atual cargo e na atual empresa relativamente curtos. Além disso, tal tendência pode indicar um nível de rotatividade mais elevado nas empresas, não permitindo que uma parcela de profissionais prossiga em uma carreira mais estável e permaneça por mais tempo na mesma empresa. Por outro lado, os respondentes, de modo geral, mencionaram períodos de tempo de trabalho na empresa similares aos períodos de tempo no atual cargo, sugerindo reduzida variabilidade ou mudança de cargo durante suas trajetórias profissionais nas organizações.

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

Quanto ao número de funcionários, pôde-se constatar a presença de 27 empresas, ou 25,00% que possuem até 100 funcionários; com 101 a 200 funcionários, observou-se 11 empresas, ou 10,2%; com 201 a 300 funcionários, constatou-se 5 empresas, ou 4,6%; com 301 a 500 funcionários, constatou-se 9 empresas, ou 8,3%; com 501 a 1.000 funcionários, constatou-se 13 empresas, ou 12,0%; e, finalmente, com mais de 1.000 funcionários, constatou-se 43 empresas, ou 39,8% do total da amostra da pesquisa.

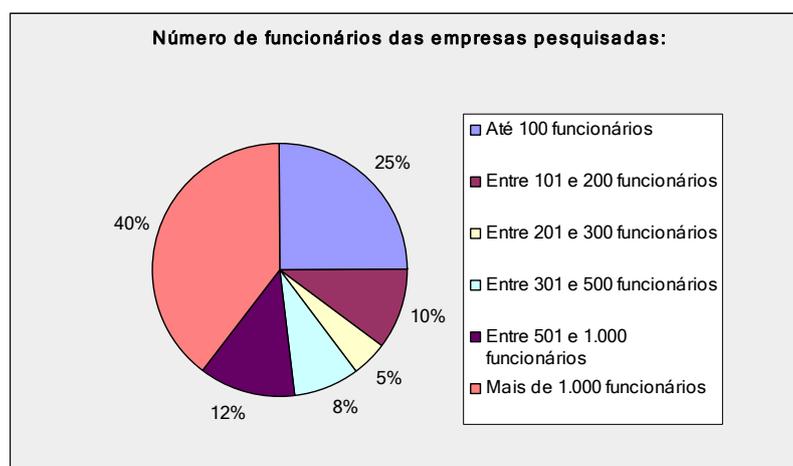


Figura 20 – Distribuição da amostra por número de funcionários.
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se nessa distribuição das empresas por número de funcionários a prevalência daquelas que possuem mais de 1.000 funcionários.

Na distribuição da amostra quanto à natureza jurídica, constatou-se 56 empresas na categoria empresa privada nacional, ou 51,9%; na categoria empresa privada multinacional, 24 empresas, ou 22,2%; na categoria empresa pública, 7 empresas, ou 6,5%; na categoria empresa de capital misto, 11 empresas, ou 10,2%; na categoria Órgão Público, 8 empresas, ou 7,4%; e na categoria organização não-governamental, 2 empresas, ou 1,9%.

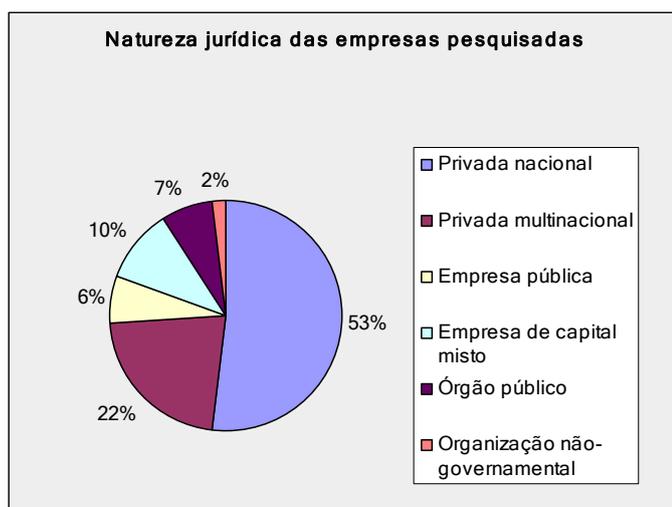


Figura 21 – Distribuição da amostra por natureza jurídica.
Fonte: Dados da pesquisa.

De forma geral, observa-se nessa distribuição das empresas participantes segundo sua natureza jurídica, a prevalência de empresas categorizadas como empresa privada nacional. Consta-se que 74,1% das empresas pesquisadas são de natureza privada.

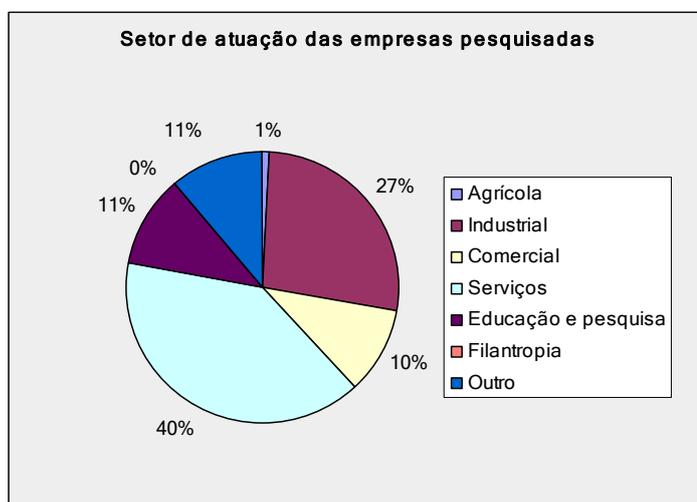


Figura 22 – Distribuição da amostra por setor de atuação
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à distribuição da amostra por setor de atuação, pôde-se constatar 1 empresa no setor agrícola, ou 0,9%; no setor industrial, 29 empresas, ou 26,9%; no setor comercial, 11 empresas, ou 10,2%; no setor de serviços, 43 empresas ou 39,8%; no setor de educação e pesquisa, 12 empresas, ou 11,1%; no setor de filantropia, nenhuma empresa, em outros setores 12 empresas, ou 11,1% do total da amostra.

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

Atividade Principal das empresas pesquisadas	Percentual	Frequência
Administração pública	6,5%	7
Agricultura e pecuária	0,0%	0
Armazenagem	0,9%	1
Artes e música	0,9%	1
Atividades imobiliárias	0,9%	1
Comércio, vendas e consórcios	7,4%	8
Compras	0,9%	1
Comunicação e publicidade	0,9%	1
Consultoria e assessoria	8,3%	9
Distribuição	0,9%	1
Educação e pesquisa	13,0%	14
Engenharia	6,5%	7
Filantropia	0,0%	0
Finanças, crédito, investimentos e seguros	2,8%	3
Fornecimento de água e saneamento	0,0%	0
Hotelaria	0,9%	1
Indústria automobilística	2,8%	3
Indústria de componentes eletrônicos	0,9%	1
Indústria de extração mineral	0,9%	1
Indústria de extração vegetal	0,9%	1
Indústria de manufatura e transformação	3,7%	4
Indústria de máquinas e equipamentos	4,6%	5
Indústria gráfica	0,9%	1
Informática, software e sistemas de informação	4,6%	5
Marketing e pesquisas de mercado	0,0%	0
Organização internacional	0,0%	0
Planejamento	0,9%	1
Produção/distribuição de combustíveis	1,9%	2
Produção/distribuição de eletricidade	0,0%	0
Restaurante e alimentação	1,9%	2
Segurança	0,0%	0
Serviços de aluguel de veículos e equipamentos	0,0%	0
Serviços de conserto e manutenção	0,0%	0
Serviços de limpeza, lavanderia e conservação	0,9%	1
Serviços de saúde e psicologia	1,9%	2
Serviços sociais	0,9%	1
Telecomunicações	0,9%	1
Transportes	1,9%	2
Outra	18,5%	20
Total	100%	108

Tabela 3 - Atividades principais das empresas pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa.

De maneira geral, observa-se nessa distribuição das empresas participantes, segundo sua atividade principal, a prevalência de empresas envolvidas em atividades de educação e pesquisa, consultoria e assessoria, comércio, vendas e consórcios, administração pública e engenharia.

Por fim, pretendeu-se identificar entre as empresas da amostra a presença de iniciativas de desenvolvimento ou inovação adotadas nos últimos dois anos, assim como os focos e tipos dessas iniciativas por elas priorizados. Trata-se de tentar conhecer as práticas adotadas pelas organizações na tentativa de melhorarem seu desempenho. Assim, utilizou-se estatística descritiva para apresentar os dados relativos a tais iniciativas organizacionais.

Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos	Percentual	Frequência
Círculos de Controle da Qualidade	8,3%	9
Coaching / Mentoring	11,1%	12
Controle de Estresse	0,9%	1
Downsizing	0,9%	1
Enriquecimento de Cargos	0,0%	0
Estruturação em Unidade de Negócios	3,7%	4
Gestão baseada em Tecnologia de Informação	1,9%	2
Gestão do Conhecimento	1,9%	2
Gestão por Competências	10,2%	11
Programas de Motivação dos Funcionários	1,9%	2
Qualidade de Vida no Trabalho	7,4%	8
Qualidade Total	0,0%	0
Reengenharia de Processos	0,0%	0
Reestruturação Organizacional	13,0%	14
Remuneração por Resultados	3,7%	4
Sistemas Integrados de Gestão (ERPs)	5,6%	6
Terceirização	4,6%	5
Trabalho em Células	1,9%	2
Outro	9,3%	10
Nenhum	13,9%	15
Total	100%	108

Tabela 4 - Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se nessa distribuição das iniciativas de inovação organizacional a predominância de escolha das organizações da amostra pelo item Reestruturação organizacional. Este dado sugere que em função da grande crise financeira internacional que afetou principalmente as nações desenvolvidas, especialmente as da zona do euro, EUA e Japão, mas também afetou, em menor intensidade o mercado nacional, uma parcela das organizações pesquisadas, muito provavelmente, priorizou o corte de custos e implementou programas de reestruturação organizacional.

A atividade de coaching / mentoring foi a segunda opção priorizada pelas empresas pesquisadas, seguida pela de gestão por competências, iniciativas que visam mais a obtenção de resultados dos indivíduos, assim como o enfoque estratégico do conhecimento, desenvolvendo capacidades individuais, coletivas e organizacionais com foco no longo prazo.

De maneira geral, os dados acima apontam a utilização de vários tipos de programas ou inovações organizacionais que, ora enfocam a melhoria de processos, ora enfocam ações de impacto no comportamento dos indivíduos, buscando fomentar sua produtividade, tais como os programas de qualidade de vida no trabalho, entre outros.

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

Variáveis		Ocorrências	
Sexo	F	%	
Masculino	37	34,26%	
Feminino	71	65,74%	
Total	108	100%	

Variáveis		Ocorrências	
Graduação	F	%	
Administração	53	49,07%	
Contabilidade	0	0,00%	
Comunicação	0	0,00%	
Direito	2	1,85%	
Economia	0	0,00%	
Engenharia	1	0,93%	
Pedagogia	2	1,85%	
Psicologia	31	28,70%	
Outra	19	17,59%	
Total	108	100%	

Variáveis		Ocorrências	
Tempo no cargo	F	%	
Há menos de 1 ano	7	6,48%	
De 1 a 5 anos	54	50,00%	
De 6 a 10 anos	22	20,37%	
De 11 a 15 anos	9	8,33%	
De 16 a 20 anos	7	6,48%	
Mais de 20 anos	9	8,33%	
Total	108	100%	

Variáveis		Ocorrências	
Cargos	F	%	
Presidente	1	0,93%	
Diretor/Superintendente	8	7,41%	
Gerente	29	26,85%	
Analista/Especialista	30	27,78%	
Chefe de Seção/Coordenador	11	10,19%	
Supervisor	3	2,78%	
Assistente	8	7,41%	
Conselheiro/Assessor/Consultor	5	4,63%	
Profissional Liberal/Autônomo	1	0,93%	
Outro	12	11,11%	
Total	108	100%	

Variáveis		Ocorrências	
Tempo de trabalho	F	%	
Há menos de 1 ano	15	13,89%	
De 1 a 5 anos	61	56,48%	
De 6 a 10 anos	19	17,59%	
De 11 a 15 anos	6	5,56%	
De 16 a 20 anos	3	2,78%	
Mais de 20 anos	4	3,70%	
Total	108	100%	

Variáveis		Ocorrências	
Número de funcionários	F	%	
Possui até 100 funcionários	27	25,00%	
Possui entre 101 e 200 funcionários	11	10,19%	
Possui entre 201 e 300 funcionários	5	4,63%	
Possui entre 301 e 500 funcionários	9	8,33%	
Possui entre 501 e 1.000 funcionários	13	12,04%	
Mais de 1.000 funcionários	43	39,81%	
Total	108	100%	

Variáveis		Ocorrências	
Setor de atuação	F	%	
Agrícola	1	0,93%	
Industrial	29	26,85%	
Comercial	11	10,19%	
Serviços	43	39,81%	
Educação e pesquisa	12	11,11%	
Filantropia	0	0,00%	
Outro	12	11,11%	
Total	108	100%	

Variáveis		Ocorrências	
Natureza jurídica	F	%	
Empresa privada nacional	56	51,85%	
Empresa privada multinacional	24	22,22%	
Empresa pública	7	6,48%	
Empresa de capital misto	11	10,19%	
Órgão público	8	7,41%	
Organização não-governamental	2	1,85%	
Total	108	100,00%	

Tabela 5 - Resumo das principais características da amostra

Fonte: Dados da pesquisa.

Em resumo, constata-se: a) a predominância do sexo feminino entre os respondentes (65,74%); b) a predominância de profissionais com idade entre 26 a 35 anos de idade (30,56%); c) a predominância das graduações em administração (49,07%) e psicologia (28,7%); d) a predominância dos cargos de Analista/Especialista (27,78%) e Gerente (26,85%) dos respondentes; e) a predominância de tempo no atual cargo de 1 a 5 anos (50,0%); f) a predominância do tempo de casa na atual empresa de 1 a 5 anos (56,48%); g) a predominância de empresas com mais de 1.000 funcionários (39,81%); h) a predominância de empresas privadas nacionais (51,85%); i) a predominância do setor de serviços (39,81%); j) a predominância do segmento de atividades de educação e pesquisa (13,0%), consultoria e assessoria (8,3%), comércio, vendas e consórcios (7,4%), administração pública (6,5%) e engenharia (6,5%); e k) a predominância da adoção de programas organizacionais nos últimos dois anos relacionada à reestruturação organizacional (13,0%), coaching / mentoring (11,1%) e gestão por competências (10,2%).

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

Entre as empresas com mais de 1.000 funcionários — que somam 43 organizações — identificou-se um total de 6 empresas (ou 14,0% do total das escolhas de programas organizacionais neste grupo) que adotaram programas de gestão por competências; de 5 empresas (ou 11,6%) que adotaram círculos de controle da qualidade; de 5 empresas (ou 11,6%) que adotaram coaching/mentoring; de 5 empresas (ou 11,6%) que adotaram programas de reestruturação organizacional; de 3 empresas (ou 7,0%) que adotaram programas de estruturação em unidades de negócios; de 3 empresas (ou 7,0%) que adotaram terceirização; de 2 empresas (ou 4,7%) que adotaram programas de qualidade de vida no trabalho; de 2 empresas (ou 4,7%) que adotaram sistemas integrados de gestão (ERPs); de 1 empresa (ou 2,3%) que adotou Downsizing; de 1 empresa (ou 2,3%) que adotou programas de motivação dos funcionários; de 1 empresa (ou 2,3%) que adotou remuneração por resultados; Nenhuma delas adotou o controle de estresse, o enriquecimento de cargos, a gestão baseada em tecnologia da informação, a gestão do conhecimento, a qualidade total, a reengenharia de

processos e o trabalho em células. Finalmente, 4 empresas (ou 9,3%) informaram que adotaram outro programa organizacional não mencionado anteriormente e 5 empresas (ou 11,6%) não adotaram nenhum programa ou inovação nos últimos dois anos.



Figura 23 – Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com mais de 1.000 funcionários

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre as empresas com 501 a 1.000 funcionários — que somam 13 organizações — identificou-se um total de 3 empresas (ou 23,1% do total das escolhas nesse grupo) que adotaram programas de qualidade de vida no trabalho; de 2 empresas (ou 15,4%) que adotaram programas de gestão por competências; de 2 empresas (ou 15,4%) que adotaram a terceirização; 1 empresa (ou 7,7%) que adotou círculos de controle da qualidade; 1 empresa (ou 7,7%) que adotou estruturação em unidades de negócio; de 1 empresa (ou 7,7%) que adotou reestruturação organizacional; de 1 empresa (ou 7,7%) que adotou remuneração por resultado; de 1 empresa (ou 7,7%) que adotou sistemas integrados de gestão (ERPs); Neste grupo, nenhuma empresa assinalou coaching/mentoring, controle de estresse, downsizing, enriquecimento de cargos, gestão baseada em tecnologia da informação, reengenharia de processos, gestão do conhecimento, programas de motivação dos funcionários, qualidade total e trabalho em células. Apenas 1 empresa (ou 7,7%) informou que adotou outro programa organizacional não mencionado anteriormente e nenhuma empresa deste grupo informou que não adotou nenhum programa ou inovação nos últimos dois anos.



Figura 24 – Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com 501 a 1.000 funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre as empresas com 301 a 500 funcionários — que somam 9 organizações — identificou-se: 2 empresas (ou 22,2% do total das escolhas nesse grupo) que adotaram coaching/mentoring; 1 empresa (ou 11,1%) que adotou gestão baseada em tecnologia da informação; 1 empresa (ou 11,1%) que adotou gestão do conhecimento; 1 empresa (ou 11,1%) que adotou gestão por competências; 1 empresa (ou 11,1%) que adotou programas de qualidade de vida no trabalho; 1 empresa (ou 11,1%) que adotou reestruturação organizacional; 1 empresa (ou 11,1%) que adotou trabalho em células; Nenhuma empresa assinalou a adoção de círculos de controle da qualidade, controle de estresse, downsizing, enriquecimento de cargos, estruturação em unidades de negócio, programas de motivação dos funcionários, programas de qualidade total, reengenharia de processos, remuneração por resultados, sistemas integrados de gestão (ERPs) e terceirização de processos. Nenhuma empresa informou que adotou outro programa organizacional não mencionado anteriormente e 1 empresa (11,1% do total desse grupo) não adotou nenhum programa ou inovação nos últimos dois anos.

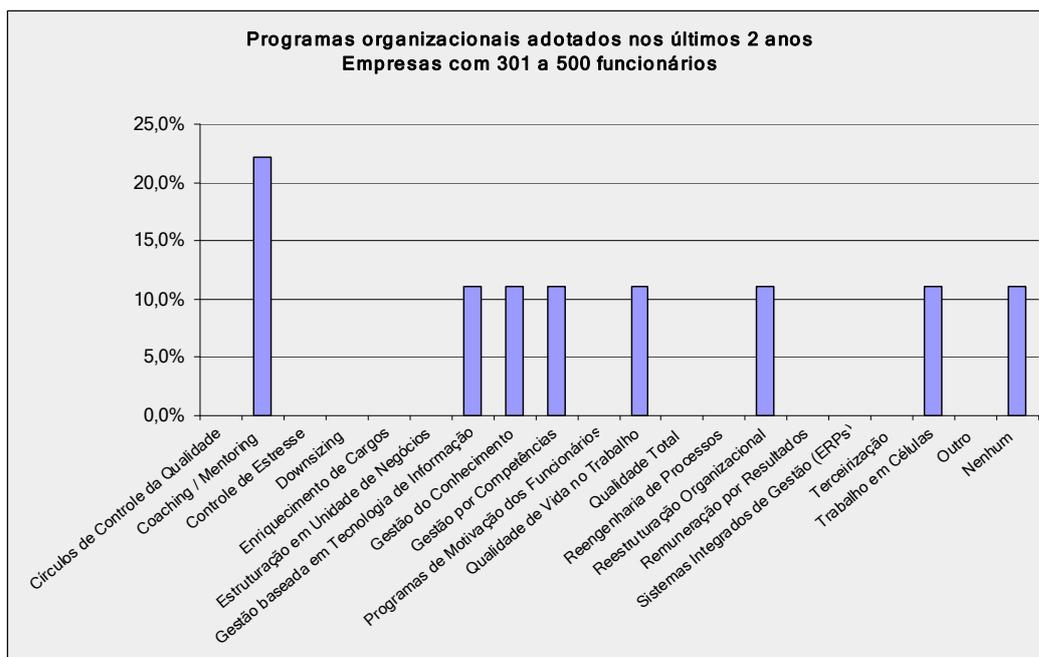


Figura 25 – Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com 301 a 500 funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa.

No grupo das empresas com 201 a 300 funcionários — que somam 5 organizações — identificou-se: 1 empresa (ou 20,0%) que adotou remuneração por resultados; 1 empresa (ou 20,0%) que adotou sistemas integrados de gestão (ERPs) e 1 empresa (ou 20,0%) que adotou trabalho em células; Nenhuma empresa adotou círculos de controle da qualidade, coaching ou mentoring, controle de estresse, downsizing, enriquecimento de cargos, estruturação em unidades de negócio, gestão baseada em tecnologia de informação, gestão do conhecimento, gestão por competências, programas de motivação do funcionário, programas de qualidade de vida no trabalho, programas de qualidade total, reengenharia de processos, reestruturação organizacional e terceirização. Nenhuma empresa adotou outro programa organizacional não mencionado anteriormente e 2 empresas (ou 40,0%) não adotaram nenhum programa nos últimos dois anos.

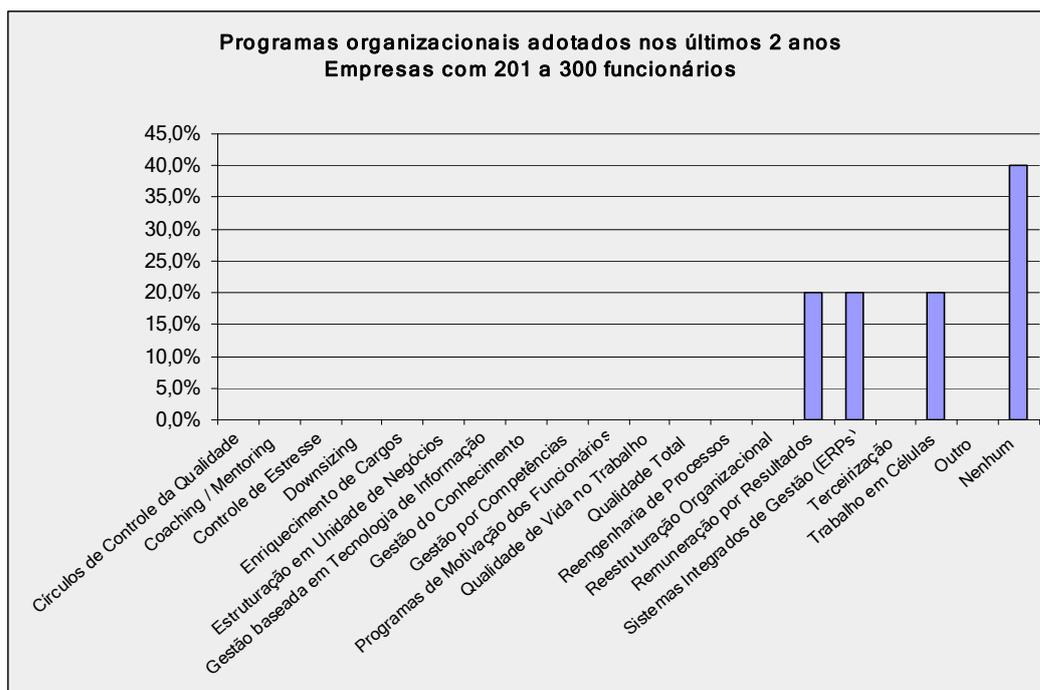


Figura 26 – Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com 201 a 300 funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa.

No grupo das empresas com 101 a 200 funcionários — que somam 11 organizações — identificou-se: 2 empresas (ou 18,2%) que adotaram coaching/mentoring; 2 empresas (ou 18,2%) que adotaram gestão por competências; 2 empresas (ou 18,2%) que adotaram reestruturação organizacional; 1 empresa (ou 9,1%) que adotou programas de qualidade de vida no trabalho; 1 empresa (ou 9,1%) que adotou remuneração por resultado. Nenhuma empresa adotou círculos de controle da qualidade, controle de estresse, downsizing, enriquecimento de cargos, estruturação em unidades de negócio, gestão baseada em tecnologia de informação, gestão do conhecimento, programas de motivação dos funcionários, qualidade total, reengenharia de processos, sistemas integrados de gestão (ERPs), terceirização e trabalho em células. uma empresa (ou 9,1%) adotou outro programa organizacional não mencionado e 2 empresas (ou 18,2%) não adotaram nenhum programa.



Figura 27 – Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com 101 a 200 funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre as empresas com até 100 funcionários — que somam 27 organizações — identificou-se: 5 empresas (ou 18,5%) que adotaram reestruturação organizacional; 3 empresas (ou 11,1%) que adotaram círculos de controle da qualidade; 3 empresas (ou 11,1%) que adotaram o coaching/mentoring; 2 empresas (ou 7,4%) que adotaram sistemas integrados de gestão (ERPs); 1 empresa (ou 3,7%) que adotou controle de estresse; 1 empresa (ou 3,7%) que adotou gestão baseada em tecnologia da informação; 1 empresa (ou 3,7%) que adotou a gestão do conhecimento; 1 empresa (ou 3,7%) que adotou o programa de motivação dos funcionários; 1 empresa (ou 3,7%) que adotou o programa de qualidade de vida no trabalho. Nenhuma empresa adotou o downsizing, enriquecimento de cargos, estruturação em unidades de negócio, gestão por competências, qualidade total, reengenharia de processos, remuneração por resultados, terceirização e trabalho em células. 4 empresas (ou 14,8%) informaram que adotaram outro programa organizacional não mencionado anteriormente e 5 empresas (ou 18,5%) não adotaram nenhum programa ou inovação nos últimos dois anos.



Figura 28 – Programas organizacionais adotados nos últimos dois anos por empresas com até 100 funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa.

Concluída esta etapa de análise descritiva geral da amostra, serão apresentados a seguir os dados obtidos referentes à maturidade em gestão de pessoas das organizações pesquisadas e, logo em seguida, serão apresentados os dados referentes às práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa identificadas nas empresas da amostra do estudo realizado.

5.2.1.

Análise descritiva dos resultados de níveis de maturidade em gestão de pessoas

Nesta etapa do estudo são analisados, através de estatística descritiva, os padrões de respostas assinaladas pelos respondentes da pesquisa com relação a cada um dos indicadores do construto em tela. São identificados os percentuais de resposta em cada um dos cinco níveis (escala Likert de 1 a 5) de cada uma das questões do instrumento de pesquisa.

Ao se analisar os padrões de respostas marcadas pelos respondentes da pesquisa em relação a cada um dos cinco níveis de resposta possível — desde o nível 1 não implementado até o nível 5 totalmente implementado — para cada um dos indicadores do construto maturidade em gestão de pessoas (MGP), constata-se níveis diferentes de implementação desses indicadores nas empresas.

Em primeiro lugar, ao se considerar o indicador provimento de pessoal (PP) a maioria dos respondentes (28,09%) assinalou a pontuação 5, afirmando que as práticas referentes ao recrutamento, seleção e alocação de colaboradores qualificados em conformidade com as atribuições e demandas de trabalho na organização, em um processo formal de adequação do trabalho ao pessoal necessário para realizá-lo em cada setor, já se encontram totalmente implementadas em suas empresas. A distribuição das respostas marcadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item provimento de pessoal (PP) pode ser visualizada na Tabela 6:

Provimento de Pessoal - PP										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	16	4,94%	22	6,79%	28	8,64%	29	8,95%	13	4,01%
2	2	0,62%	13	4,01%	18	5,56%	26	8,02%	49	15,12%
3	4	1,23%	14	4,32%	28	8,64%	33	10,19%	29	8,95%
Total	22	6,79%	49	15,12%	74	22,84%	88	27,16%	91	28,09%

Tabela 6 - Distribuição das respostas em relação ao *provimento de pessoal* (PP)

Fonte: Dados da pesquisa

No indicador comunicação e coordenação (CC) a maioria dos respondentes (33,33%) assinalou a pontuação 3, indicando que as práticas referentes ao estabelecimento de procedimentos de comunicação adequados e condizentes no âmbito da organização, assegurando que os colaboradores tenham as capacidades para compartilhar a informação e coordenar de maneira eficiente suas tarefas, se encontram em um nível médio de implementação em suas organizações. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item comunicação e coordenação (CC) pode ser visualizada na Tabela 7:

Comunicação e Coordenação - CC										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	4	8	2,47%	23	7,10%	35	10,80%	22	6,79%	20
5	6	1,85%	28	8,64%	38	11,73%	27	8,33%	9	2,78%
6	11	3,40%	32	9,88%	35	10,80%	24	7,41%	6	1,85%
Total	25	7,72%	83	25,62%	108	33,33%	73	22,53%	35	10,80%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao indicador ambiente de trabalho (AT) a maioria dos respondentes (33,33%) assinalou a pontuação 4, indicando que as práticas relacionadas ao estabelecimento e manutenção de condições físicas adequadas de funcionamento, bem como, ao fornecimento de recursos que possibilite que indivíduos e grupos executem suas tarefas de forma eficiente e sem distrações, já se encontram em um nível avançado de implementação em suas empresas. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item ambiente de trabalho (AT) pode ser visualizada na Tabela 8:

Ambiente de Trabalho - AT										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	7	3	1,39%	17	7,87%	32	14,81%	37	17,13%	19
8	8	3,70%	16	7,41%	30	13,89%	35	16,20%	19	8,80%
Total	11	5,09%	33	15,28%	62	28,70%	72	33,33%	38	17,59%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando-se o indicador gestão do desempenho (GD) a maior parte dos respondentes (28,7%) assinalou a pontuação 2, indicando que as práticas vinculadas ao estabelecimento de objetivos de trabalho, a partir dos quais os desempenhos departamental e individual possam ser mensurados, sendo avaliados em relação ao alcance desses objetivos, buscando-se a sua melhoria contínua, ainda se encontram em um nível reduzido de implementação em suas empresas. Ressalte-se que um número de respondentes significativo (24,07%) assinalou a pontuação 3, indicando que, mais da metade dos respondentes dessa questão afirmaram estar em um nível de implementação das práticas desse item entre os níveis reduzido e médio. A distribuição das respostas selecionadas pelos

participantes da pesquisa em relação ao item gestão do desempenho (GD) pode ser visualizada na Tabela 9:

Gestão do Desempenho - GD										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	13	3,01%	32	7,41%	21	4,86%	21	4,86%	21	4,86%
10	16	3,70%	33	7,64%	23	5,32%	18	4,17%	18	4,17%
11	14	3,24%	32	7,41%	34	7,87%	18	4,17%	10	2,31%
12	28	6,48%	27	6,25%	26	6,02%	18	4,17%	9	2,08%
Total	71	16,44%	124	28,70%	104	24,07%	75	17,36%	58	13,43%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

No indicador treinamento e desenvolvimento (TD) a maioria respondentes (29,63%) assinalou a pontuação 3, indicando que as práticas vinculadas aos procedimentos que asseguram que todos os funcionários tenham as capacidades requeridas para executar suas atribuições, assim como, o fornecimento de oportunidades relevantes de desenvolvimento, se encontram em um nível médio de implementação em suas empresas. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item treinamento e desenvolvimento (TD) pode ser visualizada na Tabela 10:

Treinamento e Desenvolvimento - TD										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	13	6,02%	26	12,04%	28	12,96%	23	10,65%	18	8,33%
14	10	4,63%	25	11,57%	36	16,67%	21	9,72%	16	7,41%
Total	23	10,65%	51	23,61%	64	29,63%	44	20,37%	34	15,74%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao indicador remuneração (RM) a maioria dos respondentes (25,00%) assinalou a pontuação 2, indicando que as práticas vinculadas ao provimento de remuneração e benefícios a todos os funcionários, com base nas suas contribuições e valor para a organização, se encontram ainda em um nível reduzido de implementação em suas organizações. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item remuneração (RM) pode ser visualizada na Tabela 11:

Remuneração - RM										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	22	6,79%	33	10,19%	26	8,02%	16	4,94%	11	3,40%
16	25	7,72%	28	8,64%	25	7,72%	21	6,48%	9	2,78%
17	29	8,95%	20	6,17%	25	7,72%	19	5,86%	15	4,63%
Total	76	23,46%	81	25,00%	76	23,46%	56	17,28%	35	10,80%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando-se o indicador análise de competências (AC) a maioria dos respondentes (29,01%) assinalou a pontuação 2, indicando que as práticas vinculadas às atividades destinadas à identificação dos conhecimentos, das capacidades e das habilidades operacionais necessárias para que os indivíduos e grupos desempenhem suas tarefas na organização, ainda se encontram em um nível reduzido de implementação em suas empresas. Ressalte-se que a segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (27,47%) é a pontuação 3, indicando uma tendência ao aumento da implementação das práticas de análise de competências nas organizações. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item análise de competências (AC) pode ser vista na Tabela 12:

Análise de Competências - AC										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18	13	4,01%	32	9,88%	29	8,95%	22	6,79%	12	3,70%
19	17	5,25%	29	8,95%	28	8,64%	25	7,72%	9	2,78%
20	15	4,63%	33	10,19%	32	9,88%	17	5,25%	11	3,40%
Total	45	13,89%	94	29,01%	89	27,47%	64	19,75%	32	9,88%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando-se o indicador planejamento dos recursos humanos (PRH) a maioria dos respondentes (30,56%) assinalou a pontuação 2, indicando que as práticas relacionadas aos procedimentos de ajuste entre as atividades dos funcionários e as necessidades operacionais, atuais e futuras da organização, tanto no nível setorial, quanto no nível organizacional, ainda se encontram em um nível reduzido de implementação em suas empresas. Destaque-se que a segunda

pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (25,93%) é a pontuação 3, indicando uma tendência ao aumento do nível de implementação das práticas de planejamento dos recursos humanos necessários pelas organizações. A distribuição das respostas selecionadas em relação ao item planejamento dos recursos humanos (PRH) pode ser vista na Tabela 13:

Planejamento dos Recursos Humanos - PRH										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21	20	6,17%	38	11,73%	24	7,41%	16	4,94%	10	3,09%
22	17	5,25%	31	9,57%	31	9,57%	21	6,48%	8	2,47%
23	20	6,17%	30	9,26%	29	8,95%	19	5,86%	10	3,09%
Total	57	17,59%	99	30,56%	84	25,93%	56	17,28%	28	8,64%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

No indicador desenvolvimento de competências (DC) a maioria dos respondentes (28,7%) assinalou a pontuação 3, indicando que as práticas vinculadas às atividades de melhoria continuada da capacidade dos funcionários para desempenharem suas tarefas e assumirem as responsabilidades necessárias, se encontram em um nível médio de implementação em suas organizações. Em segundo lugar, com 28,09%, quase o mesmo percentual da opção mais votada, estão os respondentes que assinalaram um nível reduzido (2) de implementação de práticas de desenvolvimento de competências em suas organizações, o que sugere uma tendência de piora no nível de implementação destas práticas. A distribuição das respostas selecionadas em relação ao item desenvolvimento de competências (DC) pode ser vista na Tabela 14:

Desenvolvimento de Competências - DC										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
24	11	3,40%	32	9,88%	24	7,41%	25	7,72%	16	4,94%
25	9	2,78%	25	7,72%	41	12,65%	17	5,25%	16	4,94%
26	14	4,32%	34	10,49%	28	8,64%	23	7,10%	9	2,78%
Total	34	10,49%	91	28,09%	93	28,70%	65	20,06%	41	12,65%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando-se o indicador desenvolvimento de carreiras (DCA) a maioria dos respondentes (26,39%) assinalou a pontuação 2, indicando que as práticas vinculadas à disponibilização de oportunidades para que os colaboradores desenvolvam as competências que lhes possibilitem alcançar seus objetivos de carreira, se encontram em um nível reduzido de implementação em suas empresas. Ressalte-se que a segunda pontuação mais alta dada pelos respondentes (24,54%) é a 3, indicando uma tendência à melhoria do nível de implementação das práticas de desenvolvimento de carreiras nas organizações. A distribuição das respostas em relação ao item desenvolvimento de carreiras (DCA) pode ser vista na Tabela 15:

Desenvolvimento de Carreiras - DCA										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
27	24	11,11%	29	13,43%	24	11,11%	21	9,72%	10	4,63%
28	14	6,48%	28	12,96%	29	13,43%	23	10,65%	14	6,48%
Total	38	17,59%	57	26,39%	53	24,54%	44	20,37%	24	11,11%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando-se o indicador práticas baseadas em competência (PBC) a maioria dos respondentes (30,86%) assinalou a pontuação 3, indicando que as práticas relacionadas aos procedimentos de quantificação dos conhecimentos, das capacidades e das habilidades operacionais dos indivíduos, permitindo que o arranjo das práticas de trabalho seja baseado, em parte, em competências que podem ser melhoradas continuamente, se encontram em um nível médio de implementação em suas empresas. Destaque-se que a segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (24,07%) é a pontuação 2, indicando uma tendência à reduzida implementação das práticas baseadas em competência necessárias para as organizações. A distribuição das respostas em relação às práticas baseadas em competência (PBC) pode ser vista na Tabela 16:

Práticas Baseadas em Competências - PBC										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
29	9	2,78%	23	7,10%	36	11,11%	27	8,33%	13	4,01%
30	14	4,32%	27	8,33%	37	11,42%	20	6,17%	10	3,09%
31	27	8,33%	28	8,64%	27	8,33%	17	5,25%	9	2,78%
Total	50	15,43%	78	24,07%	100	30,86%	64	19,75%	32	9,88%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao indicador desenvolvimento de grupos de trabalho (DGT) a maioria dos respondentes (30,25%) assinalou a pontuação 3, indicando que as práticas vinculadas aos procedimentos de organização do trabalho em grupos de colaboradores, a partir de habilidades operacionais baseadas em competências que podem ser melhoradas continuamente, se encontram em um nível médio de implementação em suas empresas. Ressalte-se que um número significativo de respondentes (28,7%) assinalou a pontuação 2, indicando que, mais da metade dos respondentes dessa questão, afirmaram estar em um nível de implementação das práticas desse item entre os níveis reduzido e médio. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item desenvolvimento de grupos de trabalho (DGT) pode ser visualizada na Tabela 17:

Desenvolvimento de Grupos de Trabalho - DGT										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
32	16	4,94%	30	9,26%	37	11,42%	17	5,25%	8	2,47%
33	16	4,94%	35	10,80%	32	9,88%	17	5,25%	8	2,47%
34	16	4,94%	28	8,64%	29	8,95%	24	7,41%	11	3,40%
Total	48	14,81%	93	28,70%	98	30,25%	58	17,90%	27	8,33%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando-se o indicador cultura participativa (CP) a maioria dos respondentes (29,01%) assinalou a pontuação 2, indicando que as práticas vinculadas às atividades que facilitam à empresa disponibilizar informações para dar suporte à tomada de decisões e atribuir, aos locais e níveis mais apropriados, a responsabilidade pela decisão, utilizando a plena capacidade dos funcionários em processos de tomada de decisão, se encontram em um nível reduzido de implementação em suas empresas. Constata-se que a segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (26,54%) é a pontuação 3, indicando uma tendência de melhoria no nível de implementação das práticas de cultura participativa nas organizações. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item cultura participativa (CP) pode ser visualizada na Tabela 18:

Cultura Participativa - CP										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
35	16	4,94%	32	9,88%	24	7,41%	21	6,48%	15	4,63%
36	9	2,78%	29	8,95%	31	9,57%	16	4,94%	23	7,10%
37	25	7,72%	33	10,19%	31	9,57%	15	4,63%	4	1,23%
Total	50	15,43%	94	29,01%	86	26,54%	52	16,05%	42	12,96%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando-se o indicador integração de competências (IC) a maioria dos respondentes (33,64%) assinalou a pontuação 2, indicando que as práticas vinculadas aos procedimentos de melhoria do trabalho interdependente entre as diversas áreas das organizações, através da integração de distintos processos baseados em competência, ou seja, de processos de trabalho que definem padrões que levam em consideração a aplicação dos conhecimentos, das capacidades e das habilidades operacionais dos indivíduos, podendo ser mensurados e melhorados continuamente, se encontram em um nível reduzido de implementação em suas empresas. Ressalte-se que a segunda pontuação mais elevada assinalada pelos respondentes (29,94%) é a pontuação 3, indicando uma tendência à melhoria do nível de implementação das práticas de integração de competências nas organizações. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item integração de competências (IC) pode ser visualizada na Tabela 19:

Integração de Competências - IC										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
38	18	5,56%	36	11,11%	36	11,11%	13	4,01%	5	1,54%
39	16	4,94%	39	12,04%	32	9,88%	18	5,56%	3	0,93%
40	21	6,48%	34	10,49%	29	8,95%	16	4,94%	8	2,47%
Total	55	16,98%	109	33,64%	97	29,94%	47	14,51%	16	4,94%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando-se o indicador grupos autônomos de trabalho (GAT) a maioria dos respondentes (30,25%) assinalou a pontuação 2, indicando que as práticas vinculadas aos procedimentos que objetivam dotar os grupos de trabalho de responsabilidade e autoridade para determinarem como conduzir suas atividades de forma mais eficaz, se encontram em um nível reduzido de implementação em suas empresas. Ressalte-se que a segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (28,40%) é a pontuação 3, indicando a melhoria no nível de implementação de práticas de grupos autônomos de trabalho nas organizações. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item grupos autônomos de trabalho (GAT) pode ser visualizada na Tabela 20:

Grupos Autônomos de Trabalho - GAT										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
41	13	4,01%	35	10,80%	31	9,57%	19	5,86%	10	3,09%
42	19	5,86%	30	9,26%	34	10,49%	20	6,17%	5	1,54%
43	23	7,10%	33	10,19%	27	8,33%	18	5,56%	7	2,16%
Total	55	16,98%	98	30,25%	92	28,40%	57	17,59%	22	6,79%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Já o indicador ativos baseados em competência (ABC) apresentou a pontuação 3 como o maior percentual dos respondentes (25,93%), indicando que as práticas e procedimentos de captura e conversão do conhecimento, da experiência e dos artefatos que surgem 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 coletivo na organização e aplicados no aumento da competência e do desempenho dos colaboradores, se encontram em um nível médio de implementação em suas empresas. No entanto, ressalte-se que a segunda pontuação mais elevada assinalada pelos respondentes (25,31%), quase idêntica a da mais votada, é, de maneira surpreendente, a pontuação 1, indicando a não implementação dessas práticas nas organizações. A terceira pontuação mais alta é a pontuação 2 (24,69%) o que sugere que, de uma maneira geral, a implementação das práticas de ativos baseados em competências tende para um nível reduzido de implementação dessas práticas nas organizações componentes da amostra. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item ativos baseados em competência (ABC) pode ser visualizada na Tabela 21:

Ativos Baseados em Competência - ABC										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
44	24	7,41%	27	8,33%	34	10,49%	19	5,86%	4	1,23%
45	30	9,26%	26	8,02%	25	7,72%	22	6,79%	5	1,54%
46	28	8,64%	27	8,33%	25	7,72%	22	6,79%	6	1,85%
Total	82	25,31%	80	24,69%	84	25,93%	63	19,44%	15	4,63%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

No item gestão quantitativa do desempenho (GQD), a maioria dos respondentes (32,41%) dos respondentes assinalaram a pontuação 2, indicando que as atividades de previsão e gerenciamento da capacidade organizacional nos processos baseados em competência, visando o alcance de objetivos de desempenho mensuráveis, se encontram em um nível reduzido de implementação em suas empresas. No entanto, as duas escolhas mais votadas pelos respondentes (22,22% e 19,44%) referem-se, respectivamente, às pontuações 3 e 1. Essa situação sugere que, de uma maneira geral, a implementação das práticas de gestão quantitativa do desempenho varia, desde uma situação de não implementação a uma de implementação média. A distribuição das respostas está significativamente dispersa. A distribuição das respostas em relação ao item gestão quantitativa do desempenho (GQD) pode ser vista na Tabela 22:

Gestão Quantitativa do Desempenho - GQD										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
47	20	9,26%	35	16,20%	26	12,04%	22	10,19%	5	2,31%
48	22	10,19%	35	16,20%	22	10,19%	21	9,72%	8	3,70%
Total	42	19,44%	70	32,41%	48	22,22%	43	19,91%	13	6,02%

Tabela 22 - Distribuição das respostas em relação à *gestão quantitativa do desempenho* (GQD)
Fonte: Dados da pesquisa.

No indicador gestão da capacidade organizacional (GCO) a maioria dos respondentes (29,86%) mostrou que assinalou a pontuação 2, indicando que as práticas vinculadas às atividades de quantificação e gerenciamento da capacidade dos funcionários e dos processos baseados em competência, que são críticos para a empresa, estão implementados em um nível reduzido em suas empresas. Ressalte-se que a segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (24,77%) é a pontuação 1, indicando a não implementação dessas práticas nas organizações. A terceira pontuação mais alta é a pontuação 3 (23,15%). Essa situação sugere que, de uma maneira geral, as práticas de gestão da capacidade organizacional tendem a ser implementadas em um nível médio nas organizações. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item gestão da capacidade organizacional (GCO) pode ser visualizada na Tabela 23:

Gestão da Capacidade Organizacional - GCO

Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	49	23	5,32%	40	9,26%	21	4,86%	18	4,17%	6
50	27	6,25%	32	7,41%	27	6,25%	14	3,24%	8	1,85%
51	28	6,48%	28	6,48%	26	6,02%	19	4,40%	7	1,62%
52	29	6,71%	29	6,71%	26	6,02%	19	4,40%	5	1,16%
Total	107	24,77%	129	29,86%	100	23,15%	70	16,20%	26	6,02%

Tabela 23 - Distribuição das respostas em relação à *gestão da capacidade organizacional* (GCO)
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao indicador orientação e aconselhamento (OA) a maioria dos respondentes (30,56%) assinalou a pontuação 2, indicando que as atividades para transformação das lições aprendidas pelos indivíduos de maior experiência na organização em competência funcional, elevando a capacidade dos demais indivíduos ou grupos de trabalho, se encontram em um nível reduzido de implementação em suas empresas. No entanto, o segundo maior percentual está na pontuação 1 (25,00%), sugerindo que tais práticas não são adotadas por diversas organizações. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item orientação e aconselhamento (OA) pode ser visualizada na Tabela 24:

Orientação e Aconselhamento – OA

Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	53	28	12,96%	32	14,81%	22	10,19%	14	6,48%	12
54	26	12,04%	34	15,74%	23	10,65%	13	6,02%	12	5,56%
Total	54	25,00%	66	30,56%	45	20,83%	27	12,50%	24	11,11%

Tabela 24 - Distribuição das respostas em relação à *orientação e aconselhamento* (OA)
Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando-se o indicador melhoria contínua da capacidade (MCC) a maioria dos respondentes (30,25%) assinalou a pontuação 2, indicando que as atividades que fornecem um pilar para que indivíduos e grupos de trabalho continuamente melhorem sua capacidade em desempenhar processos baseados em competência, se encontram em um nível reduzido de implementação em suas empresas. Ressalte-se que a segunda pontuação mais elevada assinalada pelos respondentes (25,31%) é a pontuação 3, indicando a implementação de práticas de melhoria contínua da capacidade em um nível médio em algumas empresas. A distribuição das respostas dos participantes da pesquisa em relação ao item melhoria contínua da capacidade (MCC) pode ser vista na Tabela 25:

Melhoria Contínua da Capacidade -MCC										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
55	25	7,72%	29	8,95%	25	7,72%	19	5,86%	10	3,09%
56	14	4,32%	32	9,88%	32	9,88%	23	7,10%	7	2,16%
57	19	5,86%	37	11,42%	25	7,72%	17	5,25%	10	3,09%
Total	58	17,90%	98	30,25%	82	25,31%	59	18,21%	27	8,33%

Tabela 25 - Distribuição das respostas em relação à *melhoria contínua da capacidade* (MCC)
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao item alinhamento do desempenho organizacional (ADO), a pontuação com maior percentual foi a 3 (33,8%), seguida da pontuação 2 (28,7%). Essa distribuição sugere que os procedimentos que visam o alinhamento do desempenho individual, grupal e organizacional com os objetivos do negócio, se encontram em um nível de implementação médio nas empresas, mas apresenta também um número significativo de organizações com um nível reduzido de implementação. A distribuição das respostas dos participantes da pesquisa em relação ao item alinhamento do desempenho organizacional (ADO) pode ser vista na Tabela 26:

Alinhamento do Desempenho Organizacional										
ADO										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
58	15	6,94%	29	13,43%	39	18,06%	17	7,87%	8	3,70%
59	13	6,02%	33	15,28%	34	15,74%	14	6,48%	14	6,48%
Total	28	12,96%	62	28,70%	73	33,80%	31	14,35%	22	10,19%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao indicador inovação contínua dos recursos humanos (ICRH) a maioria dos respondentes (32,02%) assinalou a pontuação 2, indicando que as atividades vinculadas à identificação e avaliação das melhorias e inovações nas práticas e tecnologias utilizadas pelos colaboradores, implementando aquelas mais promissoras através de toda a organização, se encontram em um nível reduzido de implementação nas empresas. Ressalte-se que a segunda pontuação mais elevada assinalada pelos respondentes (31,17%), muito próxima da anterior, é a pontuação 3, indicando a implementação de práticas de inovação contínua dos recursos humanos em um nível médio em uma parcela significativa das empresas. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item inovação contínua dos recursos humanos (ICRH) pode ser visualizada na Tabela 27:

Inovação Contínua dos Recursos Humanos - ICRH										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
60	15	4,63%	33	10,19%	32	9,88%	17	5,25%	11	3,40%
61	13	4,01%	38	11,73%	35	10,80%	13	4,01%	9	2,78%
62	12	3,70%	36	11,11%	34	10,49%	17	5,25%	9	2,78%
Total	40	12,35%	107	33,02%	101	31,17%	47	14,51%	29	8,95%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao indicador garantia de continuidade dos processos (GCP) a maioria dos respondentes (28,31%) assinalou a pontuação 2, indicando que as atividades vinculadas às práticas e procedimentos para assegurar que a organização tenha a continuidade do compromisso e a capacidade para desempenhar as práticas e atividades de trabalho da empresa, se encontram em um nível reduzido de implementação nas organizações. Ressalte-se que a segunda pontuação mais alta assinalada pelos respondentes (25,4%) é a pontuação 3, indicando a implementação de práticas de garantia da continuidade dos processos em um nível médio em uma parcela significativa das empresas. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item garantia de continuidade dos processos (GCP) pode ser visualizada na Tabela 28:

Garantia de Continuidade dos Processos - GCP										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
63	11	0,73%	21	1,39%	36	2,38%	22	1,46%	18	1,19%
64	7	0,46%	33	2,18%	29	1,92%	23	1,52%	16	1,06%
65	20	1,32%	30	1,98%	24	1,59%	18	1,19%	16	1,06%
66	11	0,73%	26	1,72%	32	2,12%	26	1,72%	13	0,86%
67	9	0,60%	37	2,45%	28	1,85%	23	1,52%	11	0,73%
68	7	0,46%	32	2,12%	30	1,98%	24	1,59%	15	0,99%
69	7	0,46%	32	2,12%	21	1,39%	31	2,05%	17	1,12%
70	15	0,99%	29	1,92%	30	1,98%	21	1,39%	13	0,86%
71	14	0,93%	34	2,25%	28	1,85%	17	1,12%	15	0,99%
72	18	1,19%	30	1,98%	28	1,85%	17	1,12%	15	0,99%
73	16	1,06%	31	2,05%	32	2,12%	17	1,12%	12	0,79%
74	22	1,46%	24	1,59%	30	1,98%	18	1,19%	14	0,93%
75	26	1,72%	36	2,38%	17	1,12%	15	0,99%	14	0,93%
76	29	1,92%	33	2,18%	19	1,26%	16	1,06%	11	0,73%
Total	212	14,02%	428	28,31%	384	25,40%	288	19,05%	200	13,23%

Tabela 28 - Distribuição das respostas em relação à *garantia de continuidade dos processos* (GCP)
Fonte: Dados da pesquisa.

Complementando a análise do construto maturidade em gestão de pessoas (MGP) utilizou-se o somatório de pontos das questões referentes a esse construto e distribuíram-se os respondentes de acordo com suas pontuações totais. Dessa maneira, foram obtidos os dados apresentados na Tabela 29:

Nível	Intervalo de pontos	Número de respondentes	Percentual
5	305 a 380	14	12,96%
4	229 a 304	29	26,86%
3	153 a 228	46	42,59%
2	77 a 152	19	17,59%
1	0 a 76	0	-
Total	-	108	100,00%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

O valor médio obtido na extração da média simples das pontuações individuais dos respondentes da amostra foi de 214 pontos, o que o qualifica no intervalo de pontos vinculado ao nível 3 de maturidade (153 a 228).

Ao se observar as pontuações totais dos respondentes no construto MGP, constata-se que a maioria deles obteve uma pontuação localizada no intervalo de 153 a 304 pontos. Já uma parcela bem menor dos respondentes ficou localizada nos intervalos de pontos iniciais e finais. Esses dados apontam para uma concentração das organizações em níveis médio e superior de pontos (3 e 4).

Em seguida, serão mostrados os dados referentes às práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa nas organizações participantes do estudo.

5.2.2.

Análise descritiva dos resultados das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa.

Considerando-se agora os resultados encontrados referentes ao construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa (PTDE) serão analisados, através de estatística descritiva, os padrões de respostas assinalados pelos respondentes da pesquisa em relação a cada um dos indicadores do construto em tela. São identificados os percentuais de resposta, em cada um dos cinco níveis (escala Likert de 1 a 5), de cada uma das questões do instrumento de pesquisa.

Ao se analisar os padrões de respostas assinalados pelos respondentes da pesquisa em relação a cada um dos cinco níveis de resposta possível — desde o nível 1 não implementado até o nível 5 totalmente implementado — para cada um dos indicadores do construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa (PTDE), são identificados níveis diferentes de implementação desses

indicadores nas organizações, como se pode verificar na apresentação dos dados que se segue abaixo.

O primeiro indicador analisado, o levantamento de necessidades de treinamento (LNT), apresentou uma escolha preferencial dos respondentes (29,55%) pela pontuação 2, afirmando que as práticas relacionadas ao diagnóstico e identificação das necessidades organizacionais de treinamento se encontram em um nível reduzido de implementação em suas empresas. Ressalte-se que o segundo maior percentual de respostas está localizado na pontuação 3 (22,81%). Estes dados mostram que mais da metade das empresas pesquisadas apresentam um nível de implementação de práticas de levantamento de necessidades de treinamento de reduzido para médio. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item levantamento de necessidades de treinamento (LNT) pode ser visualizada na Tabela 30:

Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
77	16	1,35%	29	2,44%	22	1,85%	23	1,94%	18	1,52%
78	18	1,52%	32	2,69%	23	1,94%	18	1,52%	17	1,43%
79	19	1,60%	30	2,53%	26	2,19%	18	1,52%	15	1,26%
80	14	1,18%	34	2,86%	24	2,02%	22	1,85%	14	1,18%
81	18	1,52%	33	2,78%	22	1,85%	21	1,77%	14	1,18%
82	16	1,35%	25	2,10%	28	2,36%	22	1,85%	17	1,43%
83	16	1,35%	29	2,44%	25	2,10%	18	1,52%	20	1,68%
84	18	1,52%	32	2,69%	26	2,19%	14	1,18%	18	1,52%
85	25	2,10%	34	2,86%	20	1,68%	17	1,43%	12	1,01%
86	16	1,35%	35	2,95%	30	2,53%	14	1,18%	13	1,09%
87	18	1,52%	38	3,20%	25	2,10%	17	1,43%	10	0,84%
Total	194	16,33%	351	29,55%	271	22,81%	204	17,17%	168	14,14%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

O indicador planejamento e implementação (PI) apresentou certa dispersão nas escolhas dos respondentes, pois a pontuação com maior percentual foi a 2 (23,96%), seguida da pontuação 5 (21,99%), ficando em terceiro lugar a pontuação 3 (21,18%) e depois a pontuação 4 (20,37%). Essa distribuição sugere que as práticas vinculadas à organização e condução das atividades de treinamento se encontram em níveis distintos de implementação nas organizações, não sendo possível caracterizar um perfil acurado quanto às práticas de planejamento e implementação do treinamento nas empresas. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item planejamento e implementação (PI) pode ser visualizada na Tabela 31:

Planejamento e Implementação - PI										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
88	20	2,31%	22	2,55%	22	2,55%	21	2,43%	23	2,66%
89	15	1,74%	32	3,70%	20	2,31%	22	2,55%	19	2,20%
90	14	1,62%	26	3,01%	27	3,13%	21	2,43%	20	2,31%
91	6	0,69%	29	3,36%	23	2,66%	26	3,01%	24	2,78%
92	11	1,27%	23	2,66%	31	3,59%	25	2,89%	18	2,08%
93	14	1,62%	29	3,36%	19	2,20%	24	2,78%	22	2,55%
94	17	1,97%	21	2,43%	28	3,24%	20	2,31%	22	2,55%
95	11	1,27%	25	2,89%	13	1,50%	17	1,97%	42	4,86%
Total	108	12,50%	207	23,96%	183	21,18%	176	20,37%	190	21,99%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao indicador avaliação (AV), a preferência dos respondentes (25,93%) foi pela pontuação 2, afirmando que as práticas vinculadas à avaliação e feedback dos processos e atividades de treinamento se encontram em um nível reduzido de implementação em suas empresas. Ressalte-se que o segundo maior percentual de respostas está localizado na pontuação 3 (25,46%), que indica um nível médio de implementação desse tipo de prática. Esses dados indicam que mais da metade das empresas pesquisadas apresentam um nível de implementação de práticas de avaliação de treinamentos de reduzido para médio. A distribuição das respostas selecionadas pelos participantes da pesquisa em relação ao item avaliação (AV) pode ser visualizada na Tabela 32:

Avaliação – AV										
Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
96	25	2,89%	23	2,66%	29	3,36%	14	1,62%	17	1,97%
97	15	1,74%	30	3,47%	29	3,36%	15	1,74%	19	2,20%
98	21	2,43%	27	3,13%	29	3,36%	16	1,85%	15	1,74%
99	23	2,66%	31	3,59%	29	3,36%	14	1,62%	11	1,27%
100	25	2,89%	26	3,01%	26	3,01%	17	1,97%	14	1,62%
101	27	3,13%	27	3,13%	22	2,55%	20	2,31%	12	1,39%
102	24	2,78%	33	3,82%	26	3,01%	16	1,85%	9	1,04%
103	24	2,78%	27	3,13%	30	3,47%	16	1,85%	11	1,27%
Total	184	21,30%	224	25,93%	220	25,46%	128	14,81%	108	12,50%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

O item práticas de educação corporativa (PEC) apresentou a maioria dos respondentes com pontuação 2 (26,54%), ou seja, a implementação reduzida das práticas de educação corporativa e educação predominou entre as organizações participantes. No entanto, é importante frisar que a segunda maior pontuação escolhida foi 1 (25,85%), o que representa um grupo significativo de empresas que ainda não implementaram este tipo de práticas. Constatou-se que a maior parte das escolhas dos respondentes tendeu para os níveis reduzido de implementação e nada implementado em relação às práticas de educação corporativa, sugerindo ser esta uma categoria de práticas ainda pouco utilizada pelas organizações pesquisadas ou utilizadas de forma ainda insipiente.

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

**Práticas de Educação Corporativa -
PEC**

Questão	1 Nada implementado		2		3		4		5 Totalmente implementado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
104	22	1,70%	27	2,08%	24	1,85%	21	1,62%	14	1,08%
105	23	1,77%	24	1,85%	34	2,62%	15	1,16%	12	0,93%
106	25	1,93%	29	2,24%	16	1,23%	25	1,93%	13	1,00%
107	16	1,23%	24	1,85%	32	2,47%	22	1,70%	14	1,08%
108	29	2,24%	35	2,70%	24	1,85%	15	1,16%	5	0,39%
109	27	2,08%	31	2,39%	22	1,70%	18	1,39%	10	0,77%
110	26	2,01%	31	2,39%	22	1,70%	16	1,23%	13	1,00%
111	38	2,93%	25	1,93%	14	1,08%	14	1,08%	17	1,31%
112	37	2,85%	30	2,31%	15	1,16%	15	1,16%	11	0,85%
113	25	1,93%	30	2,31%	22	1,70%	17	1,31%	14	1,08%
114	31	2,39%	26	2,01%	17	1,31%	22	1,70%	12	0,93%
115	36	2,78%	32	2,47%	19	1,47%	11	0,85%	10	0,77%
Total	335	25,85%	344	26,54%	261	20,14%	211	16,28%	145	11,19%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

Nível	Intervalo de pontos	Número de respondentes	Percentual
5	157 a 195	16	14,81%
4	118 a 156	28	25,93%
3	79 a 117	33	30,56%
2	40 a 78	30	27,78%
1	0 a 39	1	0,93%
Total	-	108	100,00%

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

Fonte: Dados da pesquisa.

O valor médio obtido na extração da média simples das pontuações individuais dos respondentes da amostra foi de 109 pontos (79 a 117), o que localiza esse valor no terceiro intervalo de pontuação (nível de implementação médio).

Ao se observar as pontuações totais dos respondentes no construto PTDE, constata-se que a maioria deles obteve uma pontuação localizada no intervalo de 40 a 156 pontos. Já uma parcela reduzida dos respondentes localizou-se nos intervalos de pontos iniciais e finais. Esses dados indicam uma concentração das empresas em níveis reduzido, médio e elevado de pontuação.

De maneira geral, considerando-se as escolhas de respostas dos respondentes da pesquisa em relação aos dois construtos principais (maturidade em gestão de pessoas – MGP e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa - PTDE), apenas o indicador provimento de pessoal (PP) do construto MGP apresentou um percentual de respostas principais na pontuação 5.

Os dados da pesquisa mostraram que, na medida diretamente proporcional da sofisticação progressiva dos indicadores do construto de maturidade em gestão de pessoas, mais as respostas dos respondentes tendiam para a afirmação de reduzido nível de implementação das práticas em questão em suas empresas, o que confirma, em especial, a sucessão de níveis de evolução e exigências propostos pelo modelo de maturidade (P-CMM) utilizado nessa pesquisa, salvo poucas exceções, tais como os indicadores de Desenvolvimento de competências, Práticas baseadas em Competências, Desenvolvimento de Grupos de Trabalho, Ativos Baseados em Competência e Alinhamento do Desempenho Organizacional.

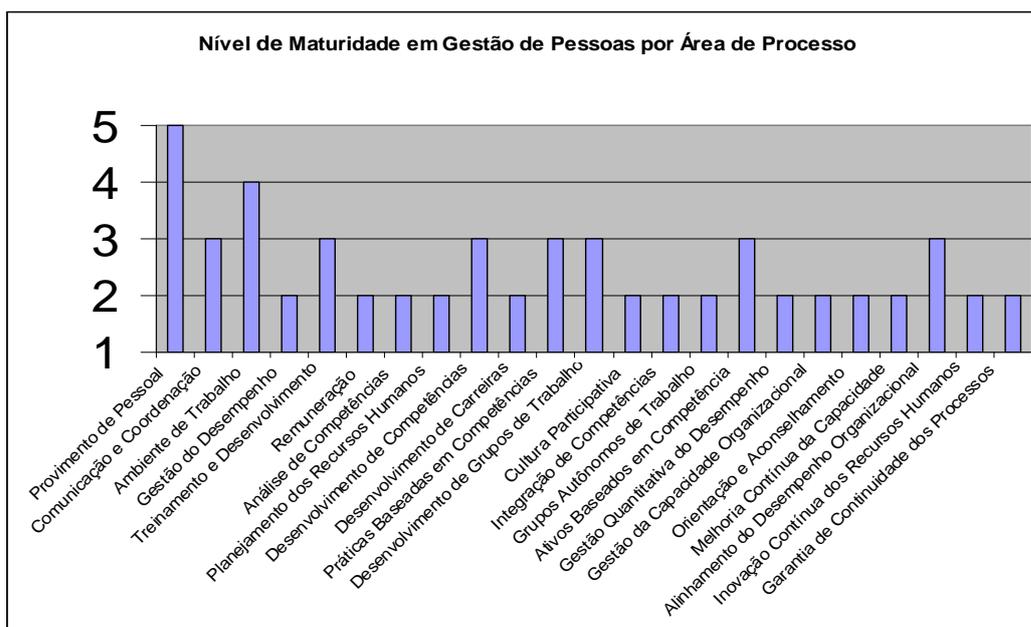


Figura 29 – Nível de maturidade em gestão de pessoas por área de processo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao Construto de Práticas Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa (PTDE), os dados da pesquisa mostraram que não houve alteração nos níveis de maturidade em função da sofisticação das áreas de processo que a compõe, mantendo-se o mesmo nível de maturidade em todas as áreas, revelando um nível reduzido de adoção dessas práticas pelas organizações.

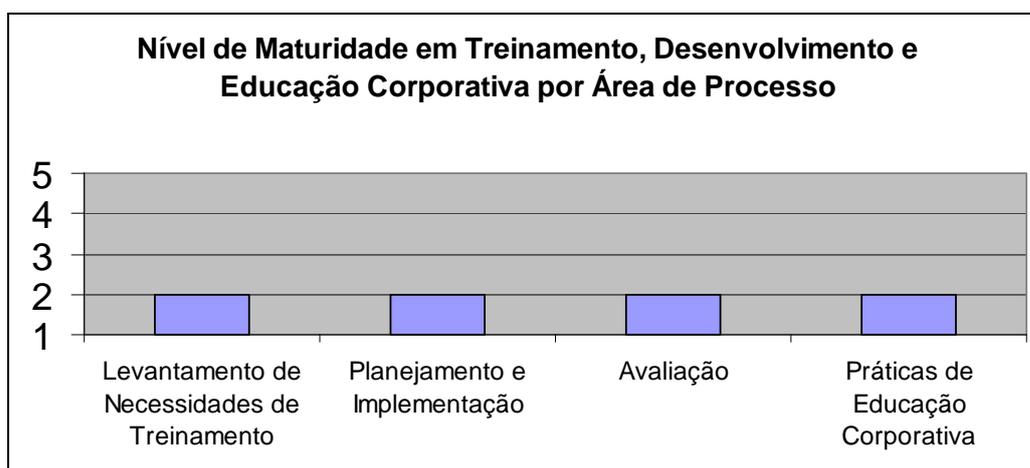


Figura 30 – Nível de maturidade em treinamento, desenvolvimento e educação corporativa por área de processo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Torna-se evidente o pouco conhecimento das práticas e princípios propostos pelos autores relacionados à educação corporativa na maioria das organizações pesquisadas, pois mais da metade dos respondentes assinalaram os níveis de implementação 1 e 2. Essa evidência sugere que as organizações ainda baseiam seu sistema de treinamento em uma perspectiva mais tradicional, de cunho mais reativo do que proativo ou estratégico, não sendo ainda capazes de conduzirem suas práticas de treinamento e desenvolvimento de acordo com os pilares da educação corporativa sugeridos por autores como Éboli (2004) e Meister (1999), tais como, adotar o comprometimento direto com o sistema de educação da empresa, incentivar a aprendizagem contínua em todos os níveis hierárquicos, utilizar programas educacionais para disseminar os valores da organização, responsabilizar os gestores pelo processo de aprendizagem dos colaboradores de suas equipes, implementar a educação inclusiva e integrativa, adotar um modelo efetivo de gestão do conhecimento, utilizar de forma intensiva a tecnologia aplicada a educação, possuir projetos virtuais de educação, promover a sinergia entre programas educacionais e projetos sócio ambientais, criar um ambiente

propício a aprendizagem, estabelecer parcerias estratégicas com instituições acadêmicas e instituir sistemas de medição capazes de avaliar os resultados obtidos com o sistema de educação corporativa.

Em seguida, serão apresentadas as análises das variáveis do estudo.

5.3. Avaliação das variáveis do estudo

Nessa parte do estudo serão avaliadas as médias e desvios-padrão dos construtos: maturidade em gestão de pessoas (MGP) e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa (PTDE) pretendendo-se entender a dinâmica desses valores para os construtos em questão.

5.3.1. Avaliação do nível de maturidade em gestão de pessoas

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

Em termos das médias apuradas em cada um dos indicadores do construto maturidade em gestão de pessoas (MGP) observa-se que se localizaram no intervalo entre 2,49 e 3,55. A Tabela 31 apresenta as médias dos indicadores de maturidade em gestão de pessoas apuradas de acordo com o número de funcionários das empresas da amostra.

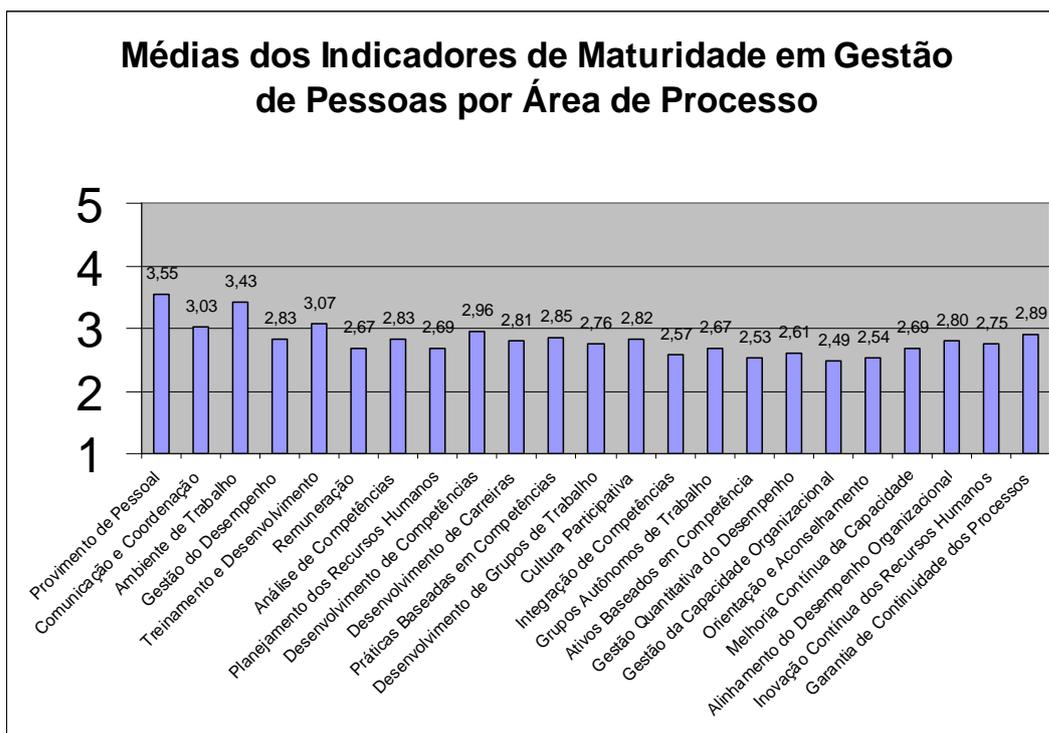


Figura 31 – Médias dos indicadores de maturidade em gestão de pessoas por área de processo
Fonte: Dados da pesquisa

Já em relação aos desvios-padrão dos indicadores, estes ficaram entre 1,09 e 1,30.

As médias e os desvios-padrão indicam um nível pequeno de variação nos dados, de maneira que estes se mostraram mais coesos e organizados em um padrão bastante delimitado. Os dados referentes às médias e desvios-padrão dos indicadores podem ser visualizados na Tabela 35.

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

Indicadores de Maturidade em Gestão de Pessoas - MGP	Média	Desvio-Padrão
Provimento de Pessoal - PP	3,55	1,17
Comunicação e Coordenação - CC	3,03	1,10
Ambiente de Trabalho - AT	3,43	1,10
Gestão do Desempenho - GD	2,83	1,27
Treinamento e Desenvolvimento - TD	3,07	1,23
Remuneração - RM	2,67	1,30
Análise de Competências - AC	2,83	1,19
Planejamento dos Recursos Humanos - PRH	2,69	1,20
Desenvolvimento de Competências - DC	2,96	1,19
Desenvolvimento de Carreiras - DCA	2,81	1,25
Práticas Baseadas em Competências - PBC	2,85	1,18
Desenvolvimento de Grupos de Trabalho - DGT	2,76	1,16
Cultura Participativa - CP	2,82	1,22
Integração de Competências - IC	2,57	1,09
Grupos Autônomos de Trabalho - GAT	2,67	1,15
Ativos Baseados em Competência - ABC	2,53	1,20
Gestão Quantitativa do Desempenho - GQD	2,61	1,18
Gestão da Capacidade Organizacional - GCO	2,49	1,20
Orientação e Aconselhamento - O.A	2,54	1,30
Melhoria Contínua da Capacidade - MCC	2,69	1,20
Alinhamento do Desempenho Organizacional - ADO	2,80	1,15
Inovação Contínua dos Recursos Humanos - ICRH	2,75	1,13
Garantia de Continuidade dos Processos - GCP	2,89	1,24
Resultados médios do construto	2,82	1,19

Tabela 35 - Distribuição das médias e desvios-padrão dos indicadores do construto MGP Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que, em média, as organizações participantes da pesquisa foram localizadas nos níveis de maturidade 2 e 3 em suas áreas de processo de gestão de pessoas. Percebe-se que a maioria das organizações da amostra já é capaz de administrar e desenvolver a equipe de trabalho através dos gestores que atuam de acordo com processos padronizados e repetitivos de trabalho. Da mesma maneira, essas empresas já começam a desenvolver as competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e estratégias do negócio, começando a introduzir as práticas baseadas em competências e as voltadas para o desenvolvimento contínuo da força de trabalho.

Não foram identificadas médias abaixo de 2 e, igualmente, não foram encontradas médias acima de 4. Pode-se concluir que nenhuma empresa da amostra encontra-se em um nível de maturidade inicial, baseado na pura tentativa e erro e sem controle gerencial de seus processos. Da mesma maneira, nenhuma empresa da amostra já alcançou a capacidade de integração das competências no trabalho e é capaz de atuar com base em práticas de trabalho com gerenciamento quantitativo do desempenho, bem como, nenhuma delas já alcançou a implementação da melhoria contínua dos processos e o alinhamento dos grupos de trabalho com a capacidade organizacional, ou seja, nenhuma delas já foi capaz de definir e atuar utilizando-se de práticas baseadas em melhoria contínua de forma plena.

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

A Tabela 4 do Apêndice B apresenta as questões relativas à maturidade em gestão de pessoas e suas respectivas médias e desvios-padrão.

Na tabela 36 estão descritas as médias dos indicadores do construto maturidade em gestão de pessoas por número de funcionários e por área de processo.

Área de Processo	Mais de 1.000 funcionários	De 501 a 1.000 funcionários	De 301 a 500 funcionários	De 201 a 300 funcionários	De 101 a 200 funcionários	Até 100 funcionários
PP	3,63	3,15	3,85	3,87	3,42	3,49
CC	3,19	2,85	3,41	2,60	2,48	3,05
AT	3,53	3,65	3,78	2,50	3,18	3,31
GD	3,01	2,40	3,11	1,60	2,55	2,98
TD	3,37	2,85	3,33	2,20	2,68	2,93
RM	3,00	2,31	2,85	2,40	2,06	2,56
AC	3,05	2,79	3,59	2,13	2,27	2,59
PRH	2,79	2,36	3,15	1,93	2,30	2,83
DC	3,24	2,77	3,30	1,80	2,55	2,89
DCA	3,28	2,23	3,17	1,80	2,59	2,50
PBC	3,17	2,41	3,33	2,07	2,39	2,70
DGT	2,98	2,67	2,85	2,27	1,91	2,86
CP	3,12	2,59	2,37	2,20	2,21	2,98
IC	2,72	2,18	2,59	1,87	2,18	2,79
GAT	2,78	2,46	2,78	1,93	2,48	2,78
ABC	2,65	2,26	2,78	1,60	2,33	2,65
GQD	2,81	2,23	2,83	2,10	2,18	2,65
GCO	2,74	2,00	2,75	1,75	2,30	2,45
O.A	2,71	1,50	3,00	1,70	2,41	2,83
MCC	2,98	2,21	2,74	1,87	2,21	2,79
ADO	3,01	2,27	3,22	2,20	2,23	2,93
ICRH	2,98	2,67	2,93	1,80	2,39	2,67
GCP	3,14	2,66	3,64	1,77	2,64	2,67
Média	3,04	2,50	3,10	2,09	2,43	2,82

Tabela 36 - Médias dos indicadores do construto maturidade em gestão de pessoas por número de funcionários e por área de processo

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se realizar a avaliação do nível de maturidade em gestão de pessoas de acordo com o número de funcionários das organizações que compõem a amostra, constata-se que, de maneira geral, as organizações com até 1.000 funcionários alcançaram médias inferiores a 3, enquanto que as empresas com mais de 1.000 funcionários alcançaram média superior a 3. A única exceção foi o grupo de empresas com 301 a 500 funcionários, que apresentou média não só superior a 3, mas também a média mais elevada. Esses dados indicam que as empresas menores ainda buscam sua estruturação no nível de maturidade 2 (gerenciado), ou seja, buscam administrar e desenvolver as equipes de trabalho através de gestores, estabelecendo processos de trabalho padronizados e repetitivos. As organizações no nível 2, tipicamente, buscam solucionar problemas como má distribuição do trabalho e da responsabilidade, distração ambiental, objetivos de desempenho e feedback subjetivos ou inexistentes, indivíduos sem conhecimentos ou habilidades necessárias, comunicação falha e desvalorização do trabalho realizado.

Em relação às empresas de maior porte, as mesmas buscam sua estruturação no nível de maturidade 3 (definido), ou seja, essas organizações descobrem que, mesmo executando as práticas básicas de gestão de pessoas, existem inconsistências em como estas práticas são executadas através de suas unidades e ainda o baixo nível de sinergia entre setores dessas empresas. A empresa começa a construir uma metodologia de competências de trabalho necessárias para alcançar os objetivos do negócio, definindo a organização das rotinas de trabalho na organização. Desta forma, as práticas de gestão de pessoas implementadas no nível 2 de maturidade (gerenciado) estabelecem agora um maior nível de padronização de suas rotinas e se adaptam melhor para incentivar e recompensar o desenvolvimento competências necessárias para a empresa desempenhar satisfatoriamente suas atividades.

As organizações que possuem de 301 a 500 funcionários alcançaram a maior média (3,10) e a maior pontuação (241). De outra maneira, a menor média (2,09) e a menor pontuação (154) se localizaram nas organizações que possuem entre 201 e 300 funcionários. Cabe ressaltar que as empresas com mais de 1.000 funcionários, contrariando a expectativa inicial, obtiveram média (3,04) e pontuação (231) inferiores às médias e pontuações das organizações que possuem de 301 a 500 funcionários (média 3,10 e pontuação 241). Talvez, em função de seu tamanho e complexidade, as organizações com mais de 1.000 funcionários precisem de mais tempo e esforços para a realização de mudanças de maior envergadura do que as empresas de médio porte, diminuindo levemente sua pontuação de maturidade em relação a essas.

Os dados referentes às médias e pontuações da amostra de acordo com o número de funcionários podem ser visualizados na Tabela 37, ressaltando-se, nos campos sombreados, os valores máximos e mínimos encontrados.

Número de funcionários	Média do grupo	Pontuação média do grupo
Mais de 1.000 funcionários	3,04	231
De 501 a 1.000 funcionários	2,50	191
De 301 a 500 funcionários	3,10	241
De 201 a 300 funcionários	2,09	154
De 101 a 200 funcionários	2,43	186
Até 100 funcionários	2,82	212

Tabela 37 - Médias e pontuações da amostra no construto *maturidade em gestão de pessoas*, de acordo com o número de funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à avaliação do nível de maturidade em gestão de pessoas de acordo com a natureza jurídica das organizações que compõem a amostra, constata-se que a maior média (3,24) e maior pontuação (246) se localizaram nas empresas de capital misto, enquanto que a menor média (1,90) e a menor pontuação (145) se localizaram nas organizações não governamentais. Ressalte-se que as empresas privadas multinacionais obtiveram média (3,02) e pontuação (229) superiores às médias e pontuações das empresas privadas nacionais (média 2,77 e pontuação 210), dos órgãos públicos (média 2,55 e pontuação 194) e das empresas públicas (média 2,46 e pontuação 187).

As empresas de capital misto obtiveram a média mais elevada, possivelmente, em função de serem capazes de desenvolver e aplicar, com maior eficácia, os conhecimentos e habilidades de seus colaboradores, as quais são requeridas para alcançarem níveis elevados de desempenho, bem como, provavelmente, tais empresas adquiriram maiores capacidades de definir seus processos de trabalho baseadas na competência que cada colaborador possui e usa. Além disso, se estas competências forem estratégicas para o negócio, estas organizações, possivelmente, desenvolveram formas mais eficazes de reforço e recompensa no trabalho nos últimos anos.

As empresas privadas multinacionais e as de capital misto se localizaram no nível 3 de maturidade (definido). Ou seja, estas empresas começam a construir uma metodologia abrangente das competências de trabalho, criando uma estrutura de trabalho capaz de alinhar as práticas de negócio por toda a organização com foco no planejamento estratégico das competências requeridas pelo negócio.

Avaliando-se as empresas públicas, as privadas nacionais e os órgãos públicos, constata-se que estas ainda se encontram no nível 2 de maturidade (gerenciado), tentando gerenciar e desenvolver as equipes de trabalho, bem como, capacitar os gestores para administrar adequadamente os processos de gestão de pessoas de forma padronizada e repetitiva. As empresas no nível 2, tipicamente, buscam solucionar problemas, tais como má distribuição das atividades e da responsabilidade, distração ambiental, objetivos de desempenho e feedback subjetivos ou inexistentes, colaboradores sem conhecimentos ou habilidades necessários, comunicação falha e desvalorização do trabalho realizado. Os dados relativos às médias e pontuações da amostra de acordo com a natureza jurídica estão na Tabela 38, ressaltando-se, nos campos sombreados, os valores máximos e mínimos encontrados.

Natureza Jurídica	Média do grupo	Pontuação média do grupo
Privada Nacional	2,77	210
Privada Multinacional	3,02	229
Empresa Pública	2,46	187
Empresa de Capital Misto	3,24	246
Órgão Público	2,55	194
Organização Não-Governamental	1,90	145

Tabela 38 - Médias e pontuações da amostra no construto *maturidade em gestão de pessoas*, de acordo com a natureza jurídica

Fonte: Dados da pesquisa.

Levando em consideração a avaliação do nível de maturidade em gestão de pessoas de acordo com o setor de atuação das organizações que compõem a amostra, observa-se que a maior média (4,05) e maior pontuação (308) se localizaram nas empresas do setor agrícola, seguida das empresas do setor de educação e pesquisa (3,06). A menor média (2,55) e a menor pontuação (194) se localizaram nas empresas do setor comercial. Ressalte-se que o valor encontrado para o setor agrícola não deve ser considerado, uma vez que o mesmo representa apenas 1 (uma) empresa respondente, sendo assim, a maior média e pontuação apresentada passaria a ser as do setor de educação e pesquisa, única que atingiu média superior a 3, colocando as organizações deste setor no nível 3 de maturidade (definido). As empresas dos demais setores apresentaram pontuações acima de 2, como é o caso dos setores: industrial (2,97), comercial (2,55), serviços (2,70) e os outros setores (2,79), sendo classificadas no nível de maturidade 2

(gerenciado). Destaca-se que nenhuma empresa do setor de filantropia participou da pesquisa.

Pode-se considerar que os grupos das empresas do setor de educação e pesquisa e das empresas do setor industrial (2,97 - quase nível 3) obtiveram médias mais elevadas. É provável que as empresas destes setores sejam capazes de desenvolver e aplicar, com maior eficácia, os conhecimentos e habilidades dos colaboradores que são necessários para atingirem níveis superiores de desempenho, bem como, possivelmente, tais empresas obtenham maiores capacidades de definir seus processos de gestão de pessoas baseadas na competência que cada colaborador possui e usa nas organizações em questão.

Percebe-se que as organizações dos setores comercial, de serviços e outros, classificadas no nível 2 de maturidade (gerenciado), percebe-se que elas buscam a solução de problemas frequentes que contribuem para que as pessoas deixem de realizar de forma eficaz suas atividades e incluem a má distribuição das tarefas e das responsabilidades, distrações no trabalho, objetivos de desempenho e feedback subjetivos ou inexistentes, indivíduos sem conhecimentos ou habilidades necessárias para o negócio, comunicação falha e desvalorização do trabalho realizado. Estas organizações buscam focar o preparo dos gestores para assumir as atividades de trabalho como responsabilidades de alta prioridade em sua função; eles devem aceitar como uma responsabilidade pessoal o desenvolvimento e o desempenho de todos os colaboradores da sua unidade, resolvendo problemas como: recrutamento, comprometimento das lideranças, provisão de recursos, gestão de desempenho, desenvolvimento de habilidades e tomadas de decisão sobre remuneração e compensação. A liderança e orientação providenciada pelos gestores impacta os funcionários. Por conta disso, os mesmos passam a ver a empresa como um meio para alcançar seus objetivos individuais, principalmente os vinculados à carreira.

Os dados referentes às médias e pontuações da amostra de acordo com o setor de atuação podem ser visualizados na Tabela 39, ressaltando-se, nos campos sombreados, os valores máximos e mínimos encontrados.

Setor de atuação	Média do grupo	Pontuação média do grupo
Setor Agrícola	4,05	308
Setor Industrial	2,97	226
Setor comercial	2,55	194
Setor de serviços	2,70	205
Setor de educação e pesquisa	3,06	233
Setor de filantropia	-	-
Outro	2,79	212

Tabela 39 - Médias e pontuações da amostra no construto *maturidade em gestão de pessoas*, de acordo com o setor de atuação

Fonte: Dados da pesquisa.

A avaliação do construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa (PTDE) é mostrada em seguida.

5.3.2. Avaliação das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa

Analisando-se os dados referentes aos cálculos das médias e desvios-padrão dos indicadores do construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação (PTDE), observa-se que, em termos das médias apuradas em cada um dos indicadores desse construto as médias ficaram entre 2,60 e 3,15.

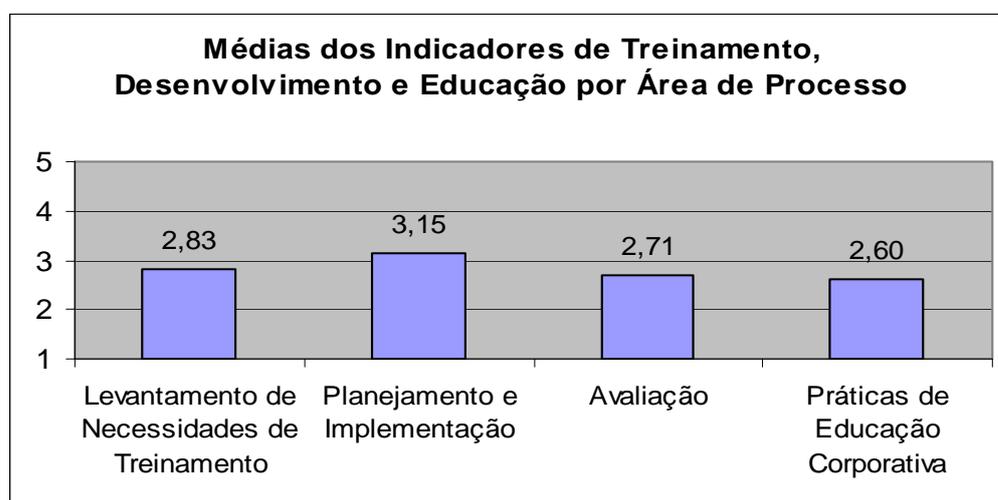


Figura 32 – Médias dos indicadores de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa. Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 40 apresenta as médias em cada um dos indicadores do construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa avaliadas de acordo com o número de funcionários das organizações que compõem a amostra.

Área de Processo	Mais de 1.000 funcionários	De 501 a 1.000 funcionários	De 301 a 500 funcionários	De 201 a 300 funcionários	De 101 a 200 funcionários	Até 100 funcionários
LNT	3,14	2,59	3,24	2,02	2,49	2,61
PI	3,52	2,63	3,51	2,40	2,91	2,94
AV	2,90	2,32	3,43	1,98	2,53	2,57
PEC	2,97	2,24	3,02	1,68	2,00	2,48
Média	3,13	2,45	3,30	2,02	2,48	2,65

Tabela 40 - Médias dos indicadores do construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa*

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos desvios-padrão dos indicadores, estes se localizaram no intervalo entre 1,29 e 1,34.

As médias e os desvios-padrão, similar ao primeiro construto analisado, indicam uma pequena variação nos dados, de maneira que estes se mostraram mais coesos e organizados em um padrão razoavelmente delimitado. Os dados referentes às médias e desvios-padrão dos indicadores podem ser visualizados na Tabela 41. Os itens nos campos sombreados mostram os valores máximos e mínimos encontrados.

Indicadores de Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa - PTDE	Média	Desvio-Padrão
Levantamento de Necessidades de Treinamento	2,83	1,29
Planejamento e Implementação	3,15	1,34
Avaliação	2,71	1,30
Práticas de Educação Corporativa	2,60	1,32
Resultados Médios do Construto	2,82	1,31

Tabela 41 - Distribuição das médias e desvios-padrão dos indicadores do construto PTDE

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que, em média, as empresas participantes da pesquisa obtiveram médias mais elevadas nos indicadores LNT e PI e, médias menores nos indicadores AV e PEC, essas últimas, médias menores do que a média geral do construto. Percebe-se que a maior parte das empresas da amostra é capaz de diagnosticar e identificar suas necessidades de treinamento e desenvolvimento, bem como, apresentam capacidade adequada para planejar, organizar e conduzir suas atividades de treinamento. No entanto, as médias dos indicadores AV e PEC

apontam para uma capacidade menor em avaliar as atividades de treinamento e desenvolvimento, bem como, uma capacidade inferior no uso de práticas de educação corporativa.

Não foram identificadas médias abaixo de 2 e, igualmente, não foram encontradas médias acima de 4. Pode-se concluir que nenhuma organização da amostra encontra-se em um nível de capacidade plena na adoção e utilização das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa.

A Tabela 5 do Apêndice B demonstra as questões referentes as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa e suas respectivas médias e desvios-padrão. Os itens nos campos sombreados mostram os valores máximos e mínimos encontrados.

As médias e desvios-padrão máximos e mínimos dos dois construtos podem ser visualizados na Tabela 42:

Construtos	Média Mínima	Média Máxima	Desvio-Padrão Mínimo	Desvio-Padrão Máximo
MGP	2,49	3,55	1,09	1,30
PTDE	2,60	3,15	1,29	1,34

Tabela 42 - Valores máximos e mínimos das médias e desvios padrão dos construtos do modelo
Fonte: Dados da pesquisa.

Avaliando-se as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, de acordo com o número de funcionários das organizações que compõem a amostra, percebe-se que a maior média (3,30) e maior pontuação (127) se localizaram nas empresas que possuem de 301 a 500 funcionários, seguida das empresas que possuem mais de 1.000 funcionários (média 3,13 e pontuação 122). A menor média (2,02) e a menor pontuação (77) se localizaram nas empresas que possuem de 201 a 300 funcionários. Ressalte-se que as empresas com menos de 300 funcionários apresentaram as menores médias entre as diferentes categorias. É importante destacar também que assim como essas, as empresas que possuem entre 501 e 1.000 funcionários também apresentaram uma média reduzida (2,45), sendo, portanto, uma exceção. Esses dados indicam que as empresas de portes de médio para pequeno e pequeno apresentam capacidades menores de implementação e utilização de práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa. Provavelmente, tais empresas, por seu porte e nível de complexidade, tenham menos recursos disponíveis para realizar

atividades de treinamento, bem como, a possível falta de experiência as tornam incapazes de empregar eficazmente seus recursos e esforços em T&D e em ações específicas de educação corporativa. Diferentemente dessas, as empresas de portes maiores apresentam tamanho e complexidade elevados, o que favorece a aplicação e utilização de treinamentos, o aumento dos esforços e priorização das atividades de treinamento. Além disso, como os valores investidos por essas organizações, em regra, são bastante elevados, as mesmas tendem a envidar maiores esforços para mensurar os impactos das ações de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa nestas empresas.

Número de funcionários	Média do grupo	Pontuação média do grupo
Mais de 1.000 funcionários	3,13	122
De 501 a 1.000 funcionários	2,45	95
De 301 a 500 funcionários	3,30	127
De 201 a 300 funcionários	2,02	77
De 101 a 200 funcionários	2,48	95
Até 100 funcionários	2,65	103

Tabela 43 - Médias e pontuações da amostra no construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa*, de acordo com o número de funcionários
Fonte: Dados da pesquisa.

Levando-se em conta a avaliação das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa de acordo com a natureza jurídica das organizações que compõem a amostra, percebe-se que a maior média (3,63) e maior pontuação (142) localizaram-se nas empresas de capital misto, seguidas pelas empresas privadas multinacionais (média 2,95 e pontuação 115) e pelos órgãos públicos (média 2,71 e pontuação 106), logo em seguida, bem próximas, ficaram as empresas privadas nacionais (média 2,66 e pontuação 104), logo depois, ficaram as empresas públicas (média 2,52 e pontuação 98). Enquanto que a menor média (1,92) e a menor pontuação (75) se localizaram nas organizações não governamentais.

Pode-se constatar que o grupo das empresas de capital misto obteve os resultados mais altos entre todos os grupos em relação à implementação de práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa. Talvez, este fato possa ser explicado devido a grande crise financeira internacional que acaba penalizando mais as empresas privadas do que as de capital misto, embora estas também tenham que atender aos interesses de seus acionistas, no entanto, este tipo de empresa possui o Governo federal, estadual ou municipal como acionista

majoritário, o que faz com que os recursos destinados a treinamento, desenvolvimento e para a educação corporativa não tenham sido afetados de maneira tão contundente e intensa como, provavelmente, o foram nas organizações privadas, refletindo-se, assim, no resultado da pesquisa.

Logo em seguida, a segunda maior pontuação foi obtida pelas empresas multinacionais, possivelmente, devido à capacidade dessas empresas em investir maiores recursos em ações de T&D e educação corporativa, à sua necessidade natural de se adaptar ao ambiente em que atua e de obter vantagens competitivas nos diversos países em que atuam, à sua capacidade de mapear, desenvolver e utilizar as competências necessárias dos colaboradores e equipes de trabalho, alinhando-as às estratégias empresariais, às características da sua força de trabalho, que normalmente é composta por um número expressivo de pessoas altamente capacitados e com formação de primeira linha e, provavelmente, a um nível mais elevado de maturidade em gestão de pessoas.

A explanação acima descrita é reforçada em função dos resultados obtidos por esse grupo em relação ao seu nível de maturidade em gestão de pessoas (nível 3), que apontou que tais organizações normalmente possuem capacidades mais elevadas para desenvolver e utilizar, de maneira eficaz, os conhecimentos e habilidades dos colaboradores e direcioná-los para o alcance dos objetivos organizacionais.

Some-se a isso o fato das empresas privadas multinacionais já terem desenvolvido capacidades mais elevadas de utilizarem princípios de educação corporativa, tais como, adotar o comprometimento direto com o sistema de educação da empresa, incentivar a aprendizagem contínua em todos os níveis hierárquicos, utilizar programas educacionais para disseminar os valores da organização, responsabilizar os gestores pelo processo de aprendizagem dos colaboradores de suas equipes, implementar a educação inclusiva e integrativa, adotar um modelo efetivo de gestão do conhecimento, utilizar de forma intensiva a tecnologia aplicada a educação, possuir projetos virtuais de educação, promover a sinergia entre programas educacionais e projetos sócio ambientais, criar um ambiente propício a aprendizagem, estabelecer parcerias estratégicas com instituições acadêmicas e instituir sistemas de medição capazes de avaliar os resultados obtidos com o sistema de educação corporativa.

Os dados relativos às médias e pontuações da amostra segundo a natureza jurídica podem ser vistos na Tabela 44, ressaltando-se, nos campos sombreados, os valores máximos e mínimos obtidos.

Natureza Jurídica	Média do grupo	Pontuação média do grupo
Privada Nacional	2,66	104
Privada Multinacional	2,95	115
Empresa Pública	2,52	98
Empresa de Capital Misto	3,63	142
Órgão Público	2,71	106
Organização Não-Governamental	1,92	75

Tabela 44 - Médias e pontuações da amostra no construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa*, de acordo com a natureza jurídica

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à avaliação das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, de acordo com o setor de atuação das organizações que compõem a amostra, percebe-se que a maior média (4,62) e maior pontuação (180) se localizaram nas empresas do setor de agricultura, seguidas das empresas do setor de educação e pesquisa (3,33), do setor industrial (2,93) e do setor de serviços (2,65). A menor média (2,48) e a menor pontuação (97) se localizaram nas empresas do setor comercial.

Ressalte-se, ainda, que não podemos considerar, para fins de análise, os dados referentes ao setor agrícola, uma vez que apenas 1 (uma) empresa participante da pesquisa foi classificada nesta categoria.

As empresas dos setores de serviço e comercial não apresentaram altos níveis de capacitação e atualização de seus colaboradores para realizarem seus processos e rotinas de trabalho e as atividades estritamente vinculadas ao negócio dessas organizações. Os dados referentes às médias e pontuações da amostra de acordo com o setor de atuação são apresentados na Tabela 45, ressaltando-se, nos campos sombreados, os valores máximos e mínimos obtidos.

Setor de atuação	Média do grupo	Pontuação média do grupo
Setor Agrícola	4,62	180
Setor Industrial	2,93	114
Setor comercial	2,48	97
Setor de serviços	2,65	103
Setor de educação e pesquisa	3,33	130
Setor de filantropia	-	-
Outro	2,68	105

Tabela 45 - Médias e pontuações da amostra no construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa*, de acordo com o setor de atuação
Fonte: Dados da pesquisa.

Ao ser realizada a avaliação individual dos indicadores (áreas de processo) do construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa (PTDE) em relação ao número de funcionários, à natureza jurídica e ao setor de atuação das organizações que compõem a amostra, foram levadas em consideração as médias e pontuações calculadas para os seus quatro indicadores (áreas de processo): levantamento das necessidades de treinamento (LNT), planejamento e implementação (PI), avaliação (AV) e práticas de educação corporativa (PEC), os quais estão apresentados no Quadro 5:

Práticas de levantamento de necessidades de treinamento (LNT)	Práticas de planejamento e implementação (PI)	Práticas de avaliação (AV)	Políticas de educação corporativa (PEC)
<p>1. Está alinhado com a estratégia organizacional da empresa;</p> <p>2. Oferece oportunidades para o funcionário escolher eventos de treinamento que ele necessita;</p> <p>3. Estabelece critérios transparentes na priorização das necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação;</p> <p>4. Divulga informações sobre os programas e conteúdos dos eventos e atividades de treinamento, desenvolvimento e educação;</p> <p>5. Identifica necessidades de instaurar programas de educação continuada;</p> <p>6. Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de grupos de trabalho;</p> <p>7. Projeta necessidades futuras de treinamento, desenvolvimento e educação da empresa;</p> <p>8. 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;</p> <p>9. Emprega a temática de competência de caráter multinível;</p> <p>10. considera o ambiente interno no qual os indivíduos serão inseridos após terem participado das ações educacionais promovidas;</p> <p>11. Reconhece a ampliação do espaço ocupacional dos indivíduos, reconhecendo a interdependência das competências dos colaboradores.</p>	<p>1. Disponibiliza os conteúdos de treinamento, desenvolvimento e educação por intermédio de mais de uma mídia para os funcionários;</p> <p>2. Promove a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem;</p> <p>3. Estimula o desenvolvimento de novas atitudes no trabalho;</p> <p>4. Oferece oportunidades de aprendizagem pela prática;</p> <p>5. Cria oportunidades para que o funcionário assuma atribuições ou realize atividades mais complexas e de maior responsabilidade;</p> <p>6. Utiliza especialistas para conceber as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação;</p> <p>7. Permite que as chefias participem ativamente na elaboração das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação dos funcionários;</p> <p>8. Dispensa os funcionários de seus postos de trabalho para participarem de treinamentos.</p>	<p>1. Comunica previamente os critérios de avaliação, bem como os itens que serão avaliados;</p> <p>2. Abre espaço para ouvir o feedback dos funcionários sobre todo o processo de aprendizagem;</p> <p>3. Adota práticas para avaliar se as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação contribuíram para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho;</p> <p>4. Orienta as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação em relação aos objetivos de carreira dos funcionários;</p> <p>5. Adota práticas para avaliar se os funcionários utilizam em seu trabalho atual o que é ensinado nos treinamentos;</p> <p>6. Adota práticas para avaliar a melhoria de qualidade do trabalho dos funcionários nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento;</p> <p>7. Adota práticas para avaliar se após o treinamento, os funcionários passaram a sugerir mudanças na rotina de trabalho com maior frequência;</p> <p>8. Adota práticas para estimular que funcionários treinados compartilhem com seus colegas de trabalho os ensinamentos recebidos no treinamento.</p>	<p>1. Está comprometida e envolvida diretamente com o sistema de educação;</p> <p>2. Incentiva a aprendizagem contínua em todos os níveis hierárquicos;</p> <p>3. Utiliza os programas educacionais como veículo de disseminação dos valores da organização;</p> <p>4. Responsabiliza os líderes e gestores pelo processo de aprendizagem dos colaboradores de suas equipes;</p> <p>5. Implementa a educação inclusiva e integrativa, contemplando o público interno e externo;</p> <p>6. Adota um modelo de gestão do conhecimento que estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências;</p> <p>7. Utiliza de forma intensiva a tecnologia aplicada à educação;</p> <p>8. Possui projetos virtuais de educação;</p> <p>9. Promove a sinergia entre programas educacionais e projetos sócio ambientais;</p> <p>10. Estimula a participação dos funcionários nos programas educacionais e cria um ambiente de trabalho propício à aprendizagem.</p> <p>11. Possui parcerias estratégicas com instituições de ensino superior;</p> <p>12. Possui sistema de medição para avaliar os resultados obtidos com o sistema de educação corporativa, levando em consideração os objetivos do negócio.</p>

Quadro 5 - Indicadores do construto PTDE e suas práticas componentes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Avaliando-se, individualmente, os indicadores das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, de acordo com o número de funcionários das organizações que compõem a amostra, percebe-se que no indicador levantamento de necessidades de treinamento (LNT) a maior média (3,24) se localizou nas empresas que possuem de 301 a 500 funcionários, seguida das empresas que possuem mais de 1.000 funcionários (média 3,14). A menor média (2,02) se localizou nas empresas que possuem de 201 a 300 funcionários.

Em relação ao indicador planejamento e implementação (PI) percebe-se que a maior média (3,52) se localizou nas empresas que possuem mais de 1.000 funcionários, seguida das empresas que possuem de 301 a 500 funcionários (média 3,51). A menor média (2,40) se localizou nas empresas que possuem de 201 a 300 funcionários.

Analisando-se o indicador avaliação (AV) percebe-se que a maior média (3,43) se localizou nas empresas que possuem de 301 a 500 funcionários, seguida das empresas que possuem mais de 1.000 funcionários (média 2,90). A menor média (1,98) se localizou nas empresas que possuem de 201 a 300 funcionários.

Levando-se em consideração as práticas de educação corporativa (PEC) percebe-se que a maior média (3,02) se localizou nas empresas que possuem de 301 a 500 funcionários, seguida das empresas que possuem mais de 1.000 funcionários (média 2,97). A menor média (1,68) se localizou nas empresas que possuem de 201 a 300 funcionários, conforme demonstrado na Tabela XX. Os valores máximos e mínimos encontram-se sombreados.

Esses dados indicam que as empresas que possuem de 301 a 500 funcionários apresentam capacidades mais elevadas de implementação e utilização de práticas de levantamento de necessidades de treinamento, planejamento, implementação, avaliação e práticas de educação corporativa. Talvez, pelo fato de possuir um porte menor e uma estrutura mais simples, tenham melhores condições para identificar de forma mais clara os indicadores necessários para a realização das atividades de T&D e de educação corporativa, bem como, tenham melhores condições para adotar práticas de maneira mais ágil, para avaliar o impacto ou influência das práticas de T&D e educação corporativa sobre o desempenho organizacional. No entanto, este grupo se caracterizou como uma exceção, pois as organizações com menos de 200 funcionários e as que

possuem entre 501 a 1.000 apresentaram médias relativamente baixas, entre 2,00 e 2,48.

Na mesma linha das empresas que possuem de 301 a 500, as organizações com mais de 1.000 funcionários apresentaram médias mais elevadas em todos os indicadores que compõem o construto PTDE, talvez por possuir tamanho e complexidade maiores, o que normalmente acarreta em quantias vultosas de recursos destinados a aplicação em práticas de levantamento de necessidades de treinamento, planejamento, implementação, avaliação e educação corporativa.

Área de Processo	Mais de 1.000 funcionários	De 501 a 1.000 funcionários	De 301 a 500 funcionários	De 201 a 300 funcionários	De 101 a 200 funcionários	Até 100 funcionários
LNT	3,14	2,59	3,24	2,02	2,49	2,61
PI	3,52	2,63	3,51	2,40	2,91	2,94
AV	2,90	2,32	3,43	1,98	2,53	2,57
PEC	2,97	2,24	3,02	1,68	2,00	2,48
Média	3,13	2,45	3,30	2,02	2,48	2,65

Tabela 46 - Médias dos indicadores do construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa*, de acordo com o número de funcionários

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação aos indicadores das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, de acordo com a natureza jurídica das organizações que compõem a amostra, percebe-se que no indicador levantamento de necessidades de treinamento (LNT) a maior média (3,77) se localizou nas empresas de capital misto, seguida das empresas privadas multinacionais (média 2,93). A menor média (2,36) se localizou nas organizações não-governamentais.

Em relação ao indicador planejamento e implementação (PI) percebe-se que a maior média (3,95) se localizou nas empresas de capital misto, seguida das empresas privadas multinacionais (média 3,31). A menor média (2,38) se localizou nas organizações não-governamentais.

Em relação ao indicador avaliação (AV) observa-se que a maior média (3,15) se localizou nas empresas de capital misto, seguida das empresas privadas multinacionais (média 2,90). A menor média (1,44) se localizou nas organizações não-governamentais.

Levando em consideração as políticas de educação corporativa (PEC) percebe-se que a maior média (3,61) se localizou nas empresas de capital misto, seguida das empresas privadas multinacionais (média 2,77). A menor média (1,54) se localizou nas organizações não-governamentais.

Esses dados indicam que as empresas de capital misto e as empresas privadas multinacionais possuem as maiores capacidades de implementação e utilização de práticas de levantamento de necessidades de treinamento, planejamento, implementação, avaliação e práticas de educação corporativa. É provável que este resultado seja decorrente da maior capacidade dessas empresas em investir recursos vultosos em práticas de T&D. Além disso, as mesmas requerem uma adaptação contínua por atuarem em mercados competitivos, mesmo as empresas de capital misto precisam prestar serviços ou comercializar produtos com níveis satisfatórios de qualidade e para isso, precisam mapear, desenvolver e utilizar as competências necessárias de seus colaboradores e suas equipes de trabalho, visando o alcance dos objetivos organizacionais.

Ressalte-se que as organizações não-governamentais apresentaram as médias mais baixas no indicador avaliação (AV) sugerindo que este tipo de organização possui um nível inferior de capacidade para avaliar o impacto e a influência das práticas de T&D e educação corporativa em relação ao desempenho dos colaboradores da organização e dos resultados alcançados após a implementação destas práticas.

Outro fato relevante vincula-se também às organizações não-governamentais. Estas organizações apresentaram as piores médias no indicador políticas de educação corporativa (PEC) sugerindo que uma parcela significativa dessas organizações ainda segue padrões mais tradicionais de T&D, implementando pouco ou quase nenhuma das práticas de educação corporativa sugerida pelos principais autores dessa área, especialmente Éboli (2002).

Os dados referentes às médias e pontuações nos indicadores de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa da amostra de acordo com a natureza jurídica podem ser visualizados na Tabela 47, ressaltando-se, nos campos sombreados, os valores máximos e mínimos obtidos.

Natureza Jurídica	LNT	PI	AV	PEC
Empresa privada nacional	2,67	3,04	2,63	2,42
Empresa privada multinacional	2,93	3,31	2,90	2,77
Empresa pública	2,43	2,96	2,41	2,37
Empresa de capital misto	3,77	3,95	3,15	3,61
Órgão Público	2,84	2,77	2,73	2,52
Organização não-governamental	2,36	2,38	1,44	1,54

Tabela 47 - Médias dos indicadores do construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa*, de acordo com a natureza jurídica

Fonte: Dados da pesquisa

Levando-se em consideração, isoladamente, os indicadores das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa de acordo com o setor de atuação das organizações que compõem a amostra, percebe-se que no indicador levantamento de necessidades de treinamento (LNT), a maior média (4,64) se localizou nas organizações do setor agrícola, seguida das organizações do setor de educação e pesquisa (média 3,31) e das organizações do setor industrial (2,92). A menor média (2,48) se localizou nas organizações do setor comercial.

Em relação ao indicador planejamento e implementação (PI) percebe-se que a maior média (4,75) se localizou nas organizações do setor agrícola, seguida das organizações do setor de educação e pesquisa (média 3,64) e das empresas do setor industrial (média 3,37). A menor média (2,84) se localizou nas organizações do setor comercial.

Em relação ao indicador avaliação (AV) percebe-se que a maior média (4,25) se localizou nas organizações do setor agrícola, seguida das organizações do setor de educação e pesquisa (média 2,98) e das empresas do setor industrial (média 2,81). A menor média (2,42) se localizou nas organizações do setor comercial.

Analisando-se as práticas de educação corporativa (PEC) percebe-se que a maior média (4,75) se localizou nas organizações do setor agrícola, seguida das organizações do setor de educação e pesquisa (média 3,37) e das empresas do setor industrial (média 2,71). A menor média (2,28) se localizou nas organizações do setor comercial.

Para fins de análise, não é possível considerar os dados referentes ao setor agrícola, pois o mesmo apresentou apenas 1 (uma) empresa respondente. Sendo assim, o mesmo teve de ser excluído das análises.

Esses dados indicam que as empresas do setor comercial obtiveram as médias mínimas em todos os indicadores do PTDE, sugerindo que as empresas deste setor têm capacidades reduzidas de implementar e adotar práticas de levantamento de necessidades de treinamento, de planejamento, de implementação, de avaliação e de educação corporativa. É provável que este resultado seja decorrente do fato dessas empresas deste setor, em regra, possuírem menor capacidade para investir um volume significativo de recursos em práticas de T&D e de educação corporativa. O fato de, normalmente, possuírem processos de trabalho mais estáveis e pouco inovadores possivelmente também contribui para isso, além de requerer, em regra, baixo nível de reciclagem tecnológica de seus colaboradores.

Percebe-se que as empresas dos setores de educação e pesquisa e industrial obtiveram as médias máximas em todos os indicadores do PTDE, o que sugere que estes dois setores precisam de investimentos permanentes de recursos em práticas de T&D e de educação corporativa. Estes resultados se justificam, possivelmente, pelo fato de ambos os setores mencionados utilizarem processos de trabalho extremamente dinâmicos, que obrigam de forma permanente a melhoria do nível de qualificação profissional de seus colaboradores. Além disso, é fundamental, principalmente, para o setor industrial, o alcance contínuo de uma alta performance tecnológica que garanta sua competitividade em seu mercado de atuação. Ambos estão inseridos em mercados competitivos, instáveis e que passam por mudanças frequentemente rápidas.

Percebe-se que as organizações do setor de serviços alcançou um resultado médio, sugerindo que este setor possui relativa estabilidade em seus processos de trabalho, tendo um nível mediano de necessidade de melhoria e desenvolvimento das competências profissionais de seus colaboradores. Possivelmente, têm capacidades medianas de implementar e adotar práticas de levantamento de necessidades de treinamento, de planejamento, de implementação, de avaliação e de educação corporativa.

Os dados referentes às médias e pontuações dos indicadores de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa da amostra de acordo com o setor de atuação podem ser visualizados na Tabela 48, ressaltando-se, nos campos sombreados, os valores máximos e mínimos identificados.

Setor de Atuação	LNT	PI	AV	PEC
Setor agrícola	4,64	4,75	4,25	4,75
Setor industrial	2,92	3,37	2,81	2,71
Setor comercial	2,48	2,84	2,42	2,28
Setor de serviços	2,75	2,96	2,62	2,37
Setor de educação e pesquisa	3,31	3,64	2,98	3,37
Setor de filantropia	-	-	-	-
Outro	2,61	3,00	2,69	2,53

Tabela 48 - Médias dos indicadores do construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa*, de acordo com o setor de atuação
Fonte: Dados da pesquisa

Encerrada a análise e avaliação dos dois construtos do modelo hipotético desta pesquisa, e de seus componentes, são apresentados, a seguir, o resumo e conclusão dos dados das análises fatoriais realizadas, assim como, os testes estatísticos de verificação da consistência interna do modelo hipotético adotado.

Complementando a análise do modelo estrutural final deste trabalho e para fins de comparação dos indicadores de coerência interna — representados pelos Alpha de Cronbach — elaborou-se a Tabela 49, apresentada a seguir:

Construto	N	KMO	Alpha de Cronbach	
			Individual	Geral
MGP	108	0,912	0,979	0,991
PTDE	108	0,937	0,982	

Tabela 49 - Resumo dos cálculos por construto – KMO e Alphas de Cronbach
Fonte: Dados da pesquisa.

Uma observação mais atenta da Tabela 53 acima permite constatar que os dois construtos submetidos à análise de componentes principais apresentaram em todos os momentos, KMO acima de 0,91, o que indica a possibilidade de fatoração muito boa. Esses construtos e indicadores foram submetidos ao teste de esfericidade de Bartlett (teste de significância de correlação de matrizes para análise fatorial) e revelaram valores de p inferiores a 0,001 ($p < 0,001$), mostrando que houve correlação entre os itens relativos a cada um dos construtos.

Efetuada os ajustes do modelo teórico inicialmente concebido por intermédio da análise fatorial e considerando-se o referencial teórico estudado e descrito neste trabalho, assim como, aplicados os testes estatísticos possíveis para sua validação (confiabilidade, esfericidade e consistência interna), passou-se a tratar, no item seguinte, da análise fatorial exploratória.

5.4. Análise fatorial exploratória

Os procedimentos relativos à utilização de técnicas estatísticas mais específicas envolveram análise multivariada e os resultados são apresentados a seguir, considerando a ordem sequencial dos construtos apresentados no modelo teórico proposto.

Foi realizada a análise fatorial extração dos componentes principais - PC individualizada por construto de segunda ordem. Os resultados obtidos nessa análise foram considerados para efeitos de ajustes da estrutura empírica da pesquisa. Para os dois construtos, foram testados os dois tipos de fatoração mais utilizados e indicados pela literatura, ou seja, a fatoração dos componentes principais - PC e a análise de fatoração dos eixos principais – PAF. Optou-se por balizar as análises deste estudo nos dados gerados pela fatoração por componentes principais, pois apresentou o mesmo KMO apresentado pela outra técnica e, ao mesmo tempo, proporcionou um percentual mais elevado de variância total explicada.

Para os dois construtos, foram testados os dois tipos de rotação mais utilizados e recomendados pela literatura, o método Varimax e o Oblimin. A matriz de fatoração rotacionada obtida pelo método Oblimin apresentou cargas fatoriais inferiores em relação as que foram encontradas utilizando-se o método Varimax de rotação, motivo pelo qual optou-se por este para a realização da fatoração individualizada por construto de segunda ordem. Os resultados da análise individualizada por construto são apresentados e comentados nos itens seguintes deste estudo.

5.4.1. Análise fatorial do construto maturidade em gestão de pessoas

Como pode ser observado na Tabela 6 do Apêndice B, a análise fatorial individualizada apresentou a estrutura empírica da escala, com solução multifatorial (9) para o construto maturidade em gestão de pessoas (MGP), incluindo cargas fatoriais e comunalidades, tamanho da amostra, variância explicada, número de itens agrupados e índice de confiabilidade do construto em análise.

Essa análise manteve os fatores provimento de pessoal (PP), ambiente de trabalho (AT), remuneração (RM), grupos autônomos de trabalho (GAT), orientação e aconselhamento (OA), inovação contínua dos recursos humanos (ICRH) e garantia de continuidade dos processos (GCP). Os fatores análise de competências (AC) e planejamento de recursos humanos (PRH) se agruparam formando um único fator, que passou a ser denominado análise de competências e planejamento de recursos humanos (ACPRH). Os fatores ativos baseados em competências (ABC), gestão quantitativa do desempenho (GQD) e gestão da capacidade organizacional (GCO) se agruparam formando um único fator, que passou a ser denominado gestão das competências, do desempenho e da capacidade organizacional (GCCD).

A questão 12, inicialmente pertencente ao fator gestão do desempenho (GD), apresentou maior carga fatorial vinculada ao fator remuneração (RM) e por este motivo, passou a integrar tal fator.

A questão 31, inicialmente pertencente ao fator práticas baseadas em competências, apresentou maior carga fatorial vinculada ao fator remuneração (RM) e por este motivo, passou a integrar tal fator.

A questão 34, inicialmente pertencente ao fator desenvolvimento de grupos de trabalho (DGT), apresentou maior carga fatorial vinculada ao novo fator análise de competências e planejamento dos recursos humanos (ACPRH) originado da fusão dos fatores análise de competências (AC) e planejamento de recursos humanos (PRH) e por este motivo, passou a integrar tal fator.

Alguns fatores do construto maturidade em gestão de pessoas (MGP) foram desmembrados e seus constituintes foram retirados da análise e outros distribuídos para outros fatores, passando a fazer parte dos mesmos, como é o caso do fator gestão do desempenho (GD) que teve a questão 12 remanejada para o fator RM e as demais retiradas da análise por apresentarem carga fatorial muito reduzida.

As questões do fator práticas baseadas em competências (PBC) foram retiradas da análise, pois apresentaram carga fatorial muito reduzida, exceto a questão 31 que passou a integrar o fator remuneração (RM).

As questões do fator desenvolvimento de grupos de trabalho (DGT) foram retiradas da análise, pois apresentaram carga fatorial muito reduzida, exceto a questão 34 que passou a integrar o novo fator análise de competências e planejamento de recursos humanos (ACPRH).

As questões do fator desenvolvimento de competências (DC) foram retiradas da análise, pois apresentaram carga fatorial muito reduzida, exceto a questão 25 que passou a integrar o fator ambiente de trabalho (AT).

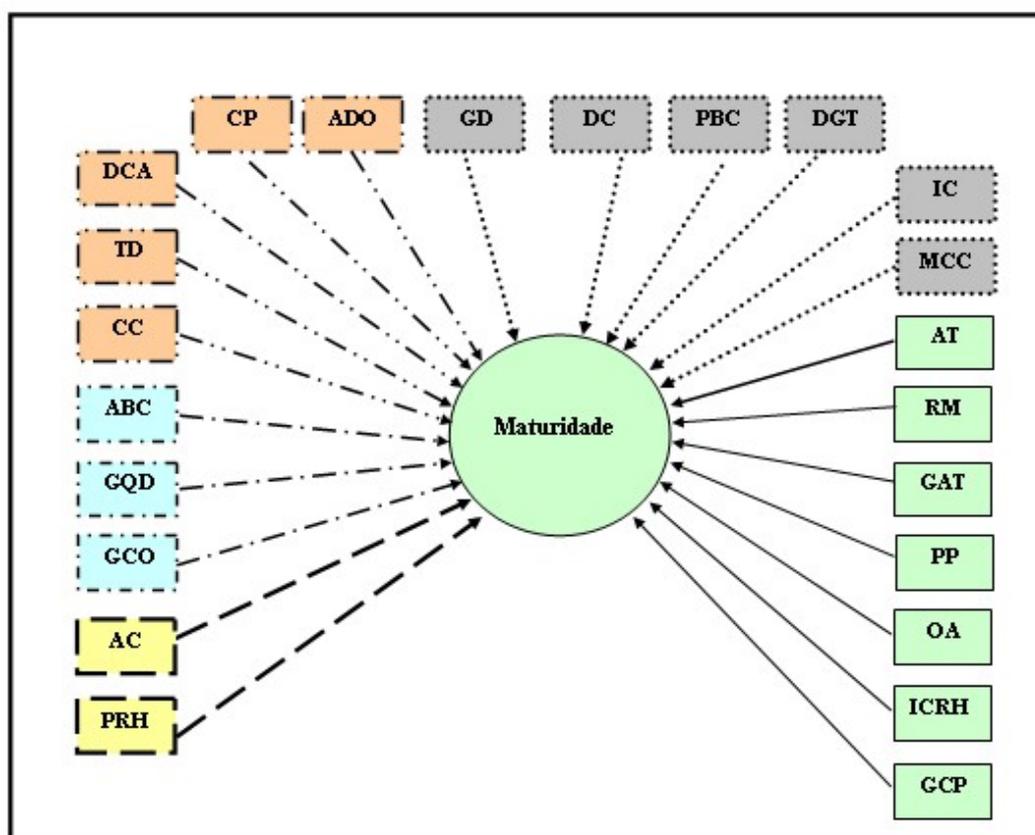
As questões do fator integração de competências (IC) foram retiradas da análise, pois apresentaram carga fatorial muito reduzida, exceto a questão 39 que passou a integrar o novo fator gestão das competências, do desempenho e capacidade organizacional (GCCD).

As questões do fator melhoria contínua da capacidade (MCC) foram retiradas da análise, pois apresentaram carga fatorial muito reduzida, exceto a questão 57 que passou a integrar o novo fator gestão das competências, do desempenho e capacidade organizacional (GCCD).

Após a realização da análise fatorial inicial, algumas questões do instrumento foram retiradas, por não apresentarem carga fatorial suficiente (Quadro 7). Desta forma, foram excluídas a questão 1 (fator provimento de pessoal); questão 4 (fator comunicação e coordenação); questão 9, 10 e 11 (fator gestão do desempenho); questões 13 e 14 (fator treinamento e desenvolvimento); questões 24 e 26 (fator desenvolvimento de competências); questões 27 e 28 (fator desenvolvimento de carreiras); questões 29 e 30 (fator práticas baseadas em competência); questões 32 e 33 (fator desenvolvimento de grupos de trabalho); questões 35, 36 e 37 (fator cultura participativa); questões 38 e 40 (fator integração de competências); questões 55 e 56 (fator melhoria contínua da capacidade) e questões 58 e 59 (fator alinhamento do desempenho organizacional).

Considerando-se as questões retidas pela análise fatorial individualizada para o construto maturidade em gestão de pessoas (MGP), percebe-se que foram excluídos os fatores comunicação e coordenação (CC), treinamento e desenvolvimento (TD), desenvolvimento de carreiras (DCA), cultura participativa (CP) e alinhamento do desempenho organizacional (CP).

Os ajustes indicados para a estrutura do construto maturidade em gestão de pessoas (MGP), após a análise fatorial individualizada, podem ser observados na Figura 33:



Legenda:



PBC	Práticas baseadas em competências	CP	Cultura participativa
GD	Gestão do desempenho	IC	Integração de competências
TD	Treinamento e desenvolvimento	ADO	Alinhamento de desempenho organizacional
AC	Análise de competências	GCO	Gestão de capacidade organizacional
PRH	Planejamento dos recursos humanos	GQD	Gestão quantitativa de desempenho
AT	Ambiente de trabalho	GAT	Grupos autônomos de trabalho
DC	Desenvolvimento de competências	OA	Orientação e aconselhamento
DCA	Desenvolvimento de carreiras	RM	Remuneração
MCC	Melhoria contínua da capacidade	PP	Provisionamento de pessoal
ABC	Ativos baseados em competências	ICRH	Inovação contínua dos recursos humanos
DGT	Desenvolvimento de grupos de trabalho	GCP	Garantia de continuidade dos processos
		CC	Comunicação e coordenação

Figura 33 - Indicações de ajustamento do construto *maturidade em gestão de pessoas* após análise fatorial.

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Após o ajustamento dos componentes do construto maturidade em gestão de pessoas (MGP) este foi reconfigurado em um padrão de 8 fatores, como pode ser visto na Figura 34:

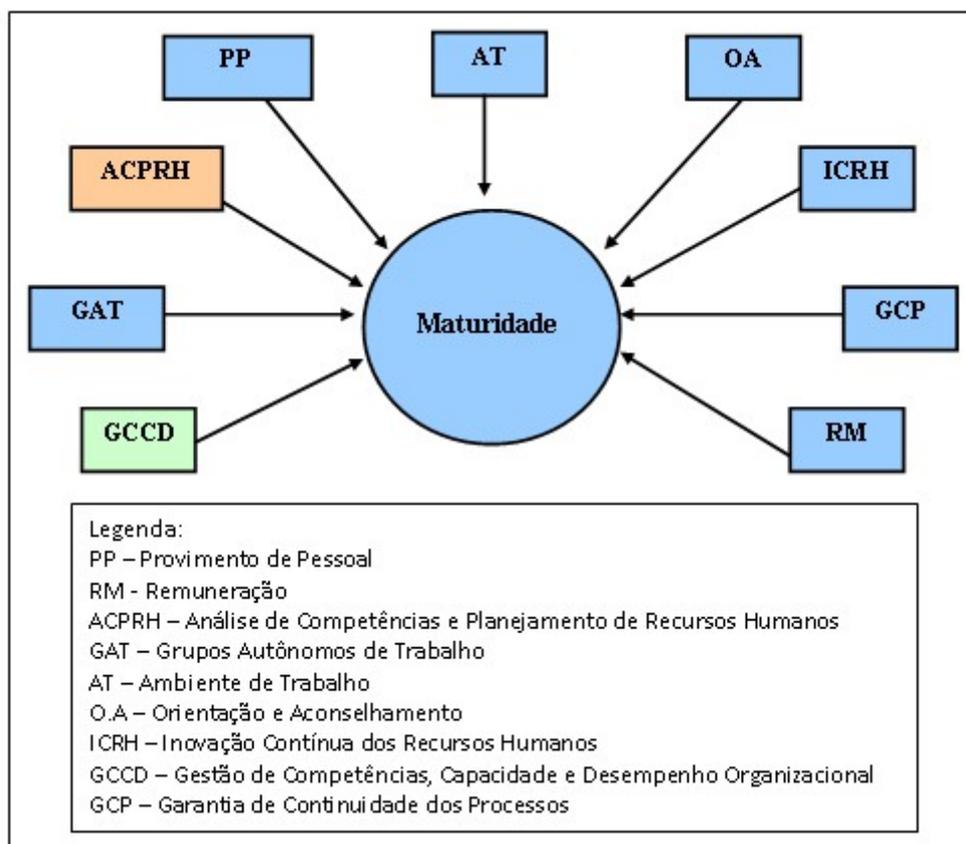


Figura 34 – Construto Maturidade em Gestão de Pessoas após ajustamento final
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Em seguida, expõem-se a análise individualizada do segundo construto que constitui o modelo teórico sugerido para este estudo, ou seja, práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa (PTDE).

5.4.2. Análise fatorial do construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa

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

Ao começar a análise fatorial individualizada do construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa (PTDE), o ajustamento dos fatores sugeriu a não alteração dos fatores inicialmente propostos para esse construto.

Embora a estrutura de fatores não tenha sofrido alterações, foi necessário retirar algumas questões por apresentarem carga fatorial insuficiente. São elas: questões 88 e 94 (fator planejamento e implementação) e a questão 107 (fator práticas de educação corporativa). O Quadro 6 abaixo apresenta as questões retiradas.

Questões
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.
94. A empresa permite que as chefias participem ativamente na elaboração das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação dos funcionários.
107. A empresa responsabiliza os líderes e gestores pelo processo de aprendizagem dos colaboradores de suas equipes.

Quadro 6 - Questões do construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa (PTDE) retiradas

Fonte: dados da pesquisa

Com relação ao fator levantamento de necessidades de treinamento (LNT), a questão 95 que originalmente pertencia ao fator planejamento e implementação (PI) e as questões 96 e 97, que pertenciam originalmente ao fator avaliação (AV) passaram a integrar o fator levantamento das necessidades de treinamento por apresentar cargas fatoriais mais elevadas vinculadas a este fator. Pelo mesmo motivo, a questão 84, que originalmente pertencia ao fator levantamento das necessidades de treinamento (LNT), passou a integrar o fator avaliação (AV).

A respeito do fator planejamento e implementação (PI), foi preciso retirar as questões 88 e 94, pois apresentaram carga fatorial insuficiente. Além disso, a questão 95 passou a integrar o fator levantamento de necessidades de treinamento (LNT), pois apresentou carga fatorial mais elevada no fator mencionado.

Em relação ao fator avaliação (AV), ressaltar-se que as questões 96 e 97 passaram a integrar o fator levantamento das necessidades de treinamento (LNT), pois apresentaram cargas fatoriais mais elevadas neste fator. A questão 84, que originalmente pertencia ao fator levantamento das necessidades de treinamento (LNT), passou a integrar o fator avaliação (AV), pois apresentou carga fatorial mais elevada vinculada a este fator.

Com respeito ao fator práticas de educação corporativa, todas as questões originalmente propostas se mantiveram, exceto a de número 107, que teve de ser retirada por apresentar carga fatorial insatisfatória.

O ajustamento das cargas fatoriais nos respectivos fatores do construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, número de casos válidos, KMO, teste de Bartlett (p), Alpha de Cronbach e variância explicada podem ser observados na Tabela 50 a seguir.

Questões	Fatores				Comunalidades
	LNT	PI	AV	PEC	
Q.77	,584				,667
Q.78	,727				,684
Q.79	,704				,664
Q.80	,684				,746
Q.81	,732				,785
Q.82	,589				,776
Q.83	,658				,824
Q.84			,525		,759
Q.85	,529				,706
Q.86	,566				,824
Q.87	,549				,815
Q.89		,543			,795
Q.90		,693			,856
Q.91		,803			,869
Q.92		,674			,750
Q.93		,540			,716
Q.95	,580				,642
Q.96	,597				,612
Q.97	,562				,648
Q.98			,688		,737
Q.99			,616		,797
Q.100			,779		,849
Q.101			,820		,855
Q.102			,854		,828
Q.103			,750		,770
Q.104				,603	,776
Q.105				,589	,773
Q.106				,679	,748
Q.108				,682	,697
Q.109				,571	,705
Q.110				,746	,768
Q.111				,754	,714
Q.112				,714	,685
Q.113				,526	,815
Q.114				,684	,599
Q.115				,765	,752

N = 108 casos válidos

KMO = 0,937 Teste de Barlett p = 0,000 Alpha de Cronbach = 0,982

Variância explicada = 75,01 %

Tabela 50 - Fatores e cargas fatoriais ajustados – construto PTDE

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a análise fatorial individualizada, o construto práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa (PTDE) não foi modificado em sua estrutura original, como pode ser visualizado na Figura 35:

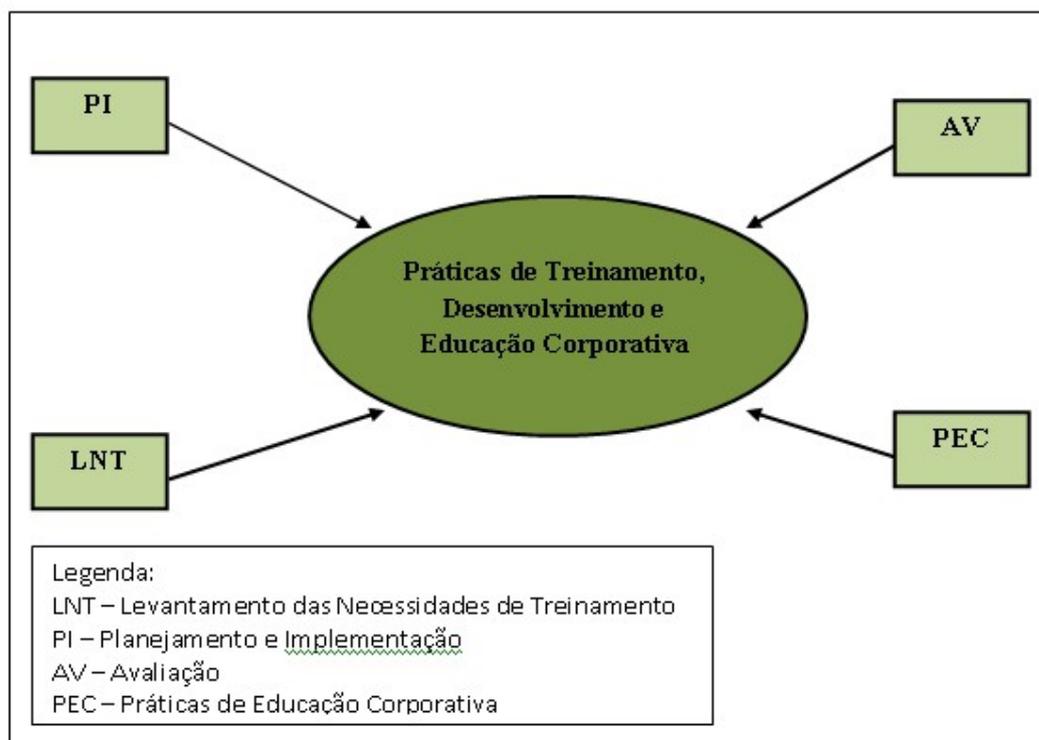


Figura 35 - Componentes estruturais do construto *práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa* após análise fatorial

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Em seguida, será apresentada a avaliação da hipótese da pesquisa.

5.5. Avaliação da hipótese da pesquisa

A hipótese elaborada neste trabalho foi avaliada com base na teoria que fundamenta os modelos de mensuração e estrutural. A hipótese única proposta foi a seguinte:

H.0: As organizações que apresentam elevado nível de maturidade em gestão de pessoas também apresentam elevado nível de maturidade nas práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa.

A partir do mapeamento dos processos de gestão de pessoas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa de empresas atuantes em diferentes segmentos econômicos, o presente estudo, visando identificar as relações entre os níveis de maturidade em gestão de pessoas (MGP) e os níveis de maturidade em práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa (PTDE), reforçou a hipótese de haver uma associação significativa entre os níveis de maturidade dos processos circunscritos à gestão de pessoas e o nível de maturidade nas práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa adotadas pelas empresas pesquisadas.

Das 43 organizações que foram classificadas nos níveis 5 ou 4 de maturidade em gestão de pessoas, 35 ou 81% das mesmas apresentaram nível 5 ou 4 de maturidade nas práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, o que corrobora com a hipótese apresentada neste estudo.

Para que fosse possível realizar o teste de hipótese mencionado, consideramos a diferença entre as proporções das duas populações em estudo. Desta forma, temos $H_0: p_1 - p_2 = 0$ e $H_1: p_1 - p_2 \neq 0$. Quando assumimos que H_0 é verdadeira enquanto igualdade, temos $p_1 - p_2 = 0$, que equivale a dizer que as proporções populacionais são iguais, $p_1 = p_2$. Consideramos 0,10 como nível de significância, conforme recomendado pela literatura. (Anderson, 2007).

Os dados amostrais coletados mostraram que $p = \frac{n_1 p_1 + n_2 p_2}{n_1 + n_2}$, onde $p_1 = (29+14)/108$, $p_2 = (16+28)/108$, $n_1 = 108$ e $n_2 = 108$. Desta forma, o valor de $p = 0,40$. Baseado no teste estatístico de diferenças de 2 proporções, tem-se que o valor da estatística z_{teste} foi igual a $-0,14$. Usando $z = -0,14$ e a tabela de distribuição normal padrão, constata-se que a área na cauda é $0,5 - 0,0557 = 0,4443$. Duplicando essa área para um teste bicaudal, encontra-se o valor $p = 2 \times 0,4443 = 0,8886$. Como o valor de p é muito superior a 0,10 (nível de significância), H_0 é aceita, garantido a igualdade das proporções, ao nível de significância 0,10.

Isto, possivelmente, ocorre pelo fato das organizações que possuem nível 5 ou 4 já dominarem razoavelmente bem diversas ou até mesmo todas as rotinas de trabalho que constituem as diversas áreas de processo que integram o modelo P-CMM. Desta forma, para estas empresas é extremamente natural envidar recursos e esforços nas práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, obtendo, assim, um elevado nível de maturidade nestas práticas também.

Observa-se que os dois construtos do modelo teórico proposto neste trabalho foram submetidos a vários testes estatísticos, buscando-se comprovar a sua consistência interna, sua confiabilidade e representatividade da amostra da pesquisa. Dessa forma a análise dos componentes principais apresentou, em todos os momentos, resultados no teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) acima de 0,91, o que indica uma excelente fatoração de seus componentes. Os construtos e indicadores foram submetidos ao teste de esfericidade de Bartlett e revelaram valores de p inferiores a 0,001 ($p < 0,001$), mostrando que houve uma significativa correlação entre os indicadores relativos a cada um dos construtos.

Portanto, todos os dados e testes estatísticos realizados comprovaram a consistência interna dos construtos do modelo hipotético, assim como, dos componentes internos dos dois construtos analisados, validando a hipótese apresentada nesse trabalho.

No capítulo seguinte serão apresentadas as conclusões da pesquisa.