

6 Conclusões e recomendações

Nessa última etapa do estudo, procura-se expor as conclusões geradas durante a realização da pesquisa, bem como suas limitações e recomendações para a elaboração de uma nova agenda de pesquisas sobre o tema aqui tratado.

A estrutura conceitual colocada para este trabalho foi constituída por um conjunto de variáveis criado a partir do referencial teórico sobre treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, para identificar as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa adotadas pelas empresas, e, também, através do People capability maturity model (CURTIS; et al., 2001; 2002), para identificar os níveis de maturidade dos processos vinculados à gestão de pessoas das empresas pesquisadas. A partir deste mesmo referencial teórico, foram extraídas todas as variáveis que compuseram o instrumento de pesquisa referentes a maturidade em gestão de pessoas. Considerando a percepção dos profissionais de recursos humanos ou gestão de pessoas de diversas organizações nacionais e multinacionais com atuação no país, avaliou-se o nível de implementação de práticas vinculadas aos processos referentes à gestão de pessoas e de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa adotadas por essas empresas.

Foram realizados os testes para avaliação das propriedades psicométricas das escalas utilizadas para a mensuração das variáveis estudadas, por intermédio da análise fatorial exploratória para cada um dos construtos de segunda ordem, componentes do modelo hipotético proposto para esta pesquisa, de acordo com os parâmetros recomendados por Hair (2005).

Percebe-se que os dois construtos principais que constituem o modelo mantiveram suas configurações, sem perda de suas características teóricas estruturais, embora, algumas mudanças no arranjo interno dos construtos tenham sido sugeridas.

As médias e os desvios-padrão dos dois construtos analisados apresentaram reduzida variação nos dados, de maneira que estes se demonstraram coesos e organizados em um padrão razoavelmente delimitado, de acordo com o sugerido por Corrar, 2012.

Os indicadores de coerência interna — encontrados através dos Alpha de Cronbach — apontaram para a confiabilidade e consistência dos construtos que compõem o modelo teórico proposto neste estudo, como se observa nos Alphas referentes aos construtos maturidade em gestão de pessoas (MGP) = 0,979 e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa (PTDE) = 0,982, sugerindo que todos os fatores extraídos retrataram uma fidedignidade dentro dos limites recomendados por Hair (2005), atribuindo uma boa coerência interna.

Todos os testes estatísticos realizados comprovaram a consistência interna dos construtos do modelo hipotético, assim como das relações entre os componentes internos dos construtos, validando a hipótese apresentada nesse trabalho, de acordo com os parâmetros recomendados por Anderson (2007).

Percebe-se que a pontuação média geral de maturidade em gestão de pessoas alcançada pelas organizações participantes da pesquisa, de acordo com a percepção dos respondentes, foi de 214 pontos. Esta pontuação demonstra uma maior concentração das organizações situadas entre os níveis 3 (definido) e 4 (previsível) de maturidade, em uma perspectiva de classificação das organizações na forma de representação por estágios de maturidade, de acordo com a definição do People capability maturity model (P-CMM). Este resultado aponta para uma tendência adotada pela maior parte das organizações participantes da pesquisa em se voltar para a gestão das competências dos colaboradores e respectivas equipes de trabalho, através de práticas baseadas em competências, visando desenvolvê-las e alinhá-las aos objetivos e estratégias do negócio (nível 3), bem como gerir as capacidades organizacionais, através da mensuração de práticas de trabalho, almejando-se a integração das competências dos colaboradores e a gestão quantitativa do desempenho (nível 4).

Identifica-se que a maior parte das médias obtidas individualmente em cada uma das 23 áreas de processo de gestão de pessoas pelas organizações participantes da pesquisa, de acordo com a percepção dos respondentes, foi de 2 ou 3 pontos, em uma escala de 1 a 5 pontos. Estas médias, considerando uma perspectiva de classificação das empresas na forma de representação contínua de maturidade, de acordo com a definição do People capability maturity model (P-CMM), situam essas organizações nos níveis de maturidade 2 (gerenciado) e 3 (definido), em suas áreas de processo de gestão de pessoas. Esse resultado indica uma tendência da maior parte das organizações participantes da pesquisa em gerenciar as pessoas, através de práticas repetidas que visam fazer com que suas empresas desenvolvam uma capacidade de gestão e desenvolvimento de equipes de trabalho através de seus respectivos gerentes (nível 2) e também para a gestão das competências, através de práticas baseadas em competências, visando desenvolver as competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e estratégias do negócio (nível 3). Estes dados são corroborados pelo fato de que dentre os programas organizacionais mais adotados pelas organizações participantes da pesquisa nos últimos dois anos estão os de gestão por competências e os de Coaching / Mentoring, os quais, vinculam-se com os objetivos almejados nestes dois níveis de maturidade citados acima, ao pretender, no primeiro nível, permitir que os gerentes estejam capacitados para gerenciar as pessoas e decidir sobre questões de desempenho e desenvolvimento de habilidades nos membros de suas equipes e, no segundo nível, a adoção de práticas de trabalho baseadas em competências, uma vez que, estas competências de trabalho são estratégicas para o negócio, a organização reforça tal importância destinando profissionais experientes da organização para auxiliar os colaboradores no desenvolvimento de suas competências e carreiras, procurando, assim, incentivá-los a alcançar permanentemente os objetivos organizacionais. As práticas de trabalho adotadas no nível 2 de maturidade são padronizadas e adaptadas para encorajar e recompensar o aumento das competências de trabalho na empresa de acordo com os preceitos do P-CMM, o que também reforça o resultado médio de maturidade encontrado na pesquisa.

Um dado interessante que também corrobora com a prevalência dos níveis de maturidade nos patamares 2 e 3 refere-se ao tempo de trabalho no cargo atual e ao tempo de trabalho na atual empresa dos participantes da pesquisa, que indica que os profissionais de recursos humanos, em sua maior parte, se situam, ao mesmo tempo em relação aos dois aspectos, na faixa de 1 a 5 anos. Desta forma, percebe-se um perfil de profissionais mais jovens e com um tempo de empresa relativamente pequeno. Esse perfil apontado na amostra como o mais significativo pode apontar para um índice de rotatividade bastante alto nas empresas, impossibilitando que a maior parte dos profissionais trilhe uma carreira mais estável e permaneça por mais tempo na organização. Constata-se, ainda, que os participantes informaram períodos de tempo de trabalho na atual empresa muito parecidos aos períodos de tempo no atual cargo, o que indica a permanência dos profissionais nos mesmos cargos, acarretando em uma pequena variabilidade ou mudança de cargos ocupados nas empresas. Este fato leva a supor que os profissionais dessa área tenham dificuldade para construir uma carreira sólida e baseada em promoções em suas empresas.

O fato dos profissionais possuírem menor experiência e menor estabilidade no cargo que ocupam pode influenciar negativamente o nível de capacidade destes profissionais, bem como o desenvolvimento de suas competências, de sua aprendizagem e de seu compromisso e fidelidade com a organização da qual fazem parte.

A análise das duas perspectivas de medição do nível de maturidade acima proposto possibilita constatar que o uso da pontuação média total obtida e a utilização da média simples individualizada para cada fator de maturidade evidenciaram diferenças nos resultados. Isso pode ser justificado pelo fato da pontuação geral total ser uma medida linear e pouco sensível ao comportamento individual dos 23 fatores de maturidade medidos, já, o uso da média simples em cada um dos 23 fatores de maturidade possibilita um entendimento mais acurado dos níveis de maturidade individualizados para cada área de processo. A pontuação média total não leva em consideração uma premissa do modelo People capability maturity model (P-CMM) de que um determinado nível de maturidade só é alcançado quando todos os requisitos ou práticas definidos para aquele nível forem implementados. Desta forma, muitas empresas pesquisadas que alcançaram

altas pontuações totais, possivelmente, não cumpriram o requisito teórico desse modelo que obriga a total implementação das práticas definidas para cada um dos níveis de maturidade. Ao se utilizar as médias individualizadas para cada um dos 23 fatores de maturidade, tornam-se mais claros os níveis de implementação das práticas definidas para cada um dos níveis de maturidade, permitindo-se avaliar, de fato, a organização em um ou outro nível de maturidade.

Resumidamente, as empresas participantes da pesquisa, foram classificadas nos níveis de maturidade 2 e 3 em suas áreas de processo de gestão de pessoas. Esses dados indicam que, de acordo com as premissas do modelo P-CMM, a maior parte das empresas pesquisadas já possui capacidade para gerir e desenvolver suas equipes de trabalho através de gestores capacitados, que atuam de acordo com processos padronizados e repetitivos de trabalho. Em linha com este resultado e ainda com base nas premissas do modelo P-CMM, essas empresas, provavelmente, já estão iniciando o desenvolvimento de competências e grupos de trabalho voltados para o alcance dos objetivos e estratégias da organização. Desta forma, é possível que essas empresas, paulatinamente, comecem a adotar práticas baseadas em competências.

Percebe-se que foram encontradas 18 (16,6% do total) médias abaixo de 2 e 15 (13,8% do total) médias acima de 4. Esses dados indicam que poucas empresas pesquisadas situam-se em um nível de maturidade inicial, guiado pela simples tentativa e erro e sem nenhum tipo de controle gerencial de seus processos. Da mesma maneira, poucas empresas pesquisadas já alcançaram a capacidade de integração das competências no trabalho e são capazes de atuar através de práticas de trabalho alicerçadas na gestão quantitativa do desempenho. Tentou-se buscar na literatura outros estudos realizados com base no P-CMM para efeitos de comparação com os resultados encontrados na presente pesquisa. No entanto, como o P-CMM ainda é muito pouco utilizado no Brasil, esta comparação não foi possível de ser realizada. Para se ter uma ideia, de acordo com Miller (2005), no início de 2005, o SEI – Software Engineering Institute apresentou um perfil das organizações que utilizavam o P-CMM, no período de março de 1996 a março de 2005 a partir de dados obtidos junto aos avaliadores do P-CMM certificados pelo SEI em todo o mundo. Esta pesquisa identificou a adoção do P-CMM somente em

38 empresas americanas, 33 indianas e 1 (uma) em cada um dos seguintes países: Alemanha, Austrália, Canadá, Dinamarca, Holanda e Reino Unido.

Além disso, nenhuma das organizações pesquisadas 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 com práticas baseadas em melhoria contínua, conforme preceitua o nível 5 do P-CMM de acordo com o critério das médias individualizadas por área de processo.

Na avaliação do nível de maturidade em gestão de pessoas de acordo com a natureza jurídica das organizações pesquisadas, percebe-se que a maior média se localizou nas empresas de capital misto (3,24), enquanto que a menor média se localizou nas organizações não-governamentais (1,9). 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. Outro fator que, provavelmente, contribuiu para este resultado é a maior estabilidade e visão de longo prazo dos colaboradores destas organizações, o que proporciona uma gestão menos instável do que a existente nas organizações privadas. Fato que corrobora com esta possibilidade é a afirmação de Pfeffer (1998), que identificou sete princípios de gestão da força de trabalho adotados pelas empresas pesquisadas que possuíam o maior percentual de retornos sobre o valor investido nas 3 últimas décadas. Dentre estes princípios, estava o da segurança no emprego, ou seja, a maior estabilidade e visão de longo prazo dos colaboradores das empresas de capital misto, possivelmente, impactou positivamente o nível de maturidade destas organizações na pesquisa.

No entanto, é importante ressaltar que as empresas privadas multinacionais também apresentaram uma média razoável na maturidade em gestão de pessoas (3,02). Desta forma, é possível que os efeitos da crise internacional sentidos principalmente em seus países de origem tenham provocado escassez de recursos nas filiais brasileiras ou até mesmo exigido um envio maior de recursos para o exterior visando mitigar os problemas vividos naqueles países. Provavelmente, este cenário impactou negativamente o nível de maturidade em gestão de pessoas provocando, possivelmente, restrições na contratação de novos funcionários, restrições na concessão de remuneração variável e outros benefícios, necessidade de realização de reestruturações organizacionais, entre outros fatores que provavelmente levaram a um nível de maturidade inferior ao esperado.

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.

Com relação à avaliação do nível de maturidade em gestão de pessoas de acordo com o setor de atuação das organizações participantes da pesquisa, percebe-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 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.

Acredita-se que as organizações dos setores comercial, de serviços e outros, classificadas no nível 2 de maturidade (gerenciado), 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. As organizações classificadas no nível 2 de maturidade, de acordo com as premissas do modelo P-CMM, em regra, 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 a orientação conduzida por esses gestores, provavelmente, impacta os funcionários da empresa, fato que, possivelmente, influencia o desempenho organizacional.

Avaliando-se as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa adotadas pelas organizações pesquisadas, percebe-se que a maior parte das empresas é capaz de diagnosticar e identificar suas necessidades de treinamento e desenvolvimento, bem como, possuem capacidade adequada para planejar, organizar e conduzir atividades de treinamento. No entanto, os dados indicam menor capacidade para utilizar práticas que visem à avaliação das atividades de treinamento e desenvolvimento, bem como, uma capacidade inferior no uso de práticas de educação corporativa.

Foram identificadas 28 (25,9% do total) médias abaixo de 2, sendo que uma delas apresentou média 1 (um), o que significa que apenas 1 (uma) empresa pesquisada apresentou o nível 1 de maturidade nas práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, ou seja, foi classificada em um nível onde estas práticas são realizadas quase que por tentativa e erro e sem nenhum controle gerencial sobre as mesmas. Na outra extremidade, foram encontradas 16 (14,8%) médias acima de 4. Pode-se concluir que poucas organizações participantes da pesquisa encontram-se em um nível de capacidade avançado na adoção e utilização das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa.

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 à 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, possivelmente, 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 capacitadas e com formação de primeira linha e, provavelmente, a um nível mais elevado de maturidade em gestão de pessoas.

A explanação acima 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.

Além disso, é provável que as empresas privadas multinacionais já tenham desenvolvido capacidades mais elevadas com relação ao uso de práticas 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. Esta tendência é corroborada por Vargas (2003), quando afirma que o entendimento recente de que a área de treinamento e desenvolvimento nas empresas deve ser alçada ao nível estratégico e que a necessidade de resposta rápida às mudanças repentinas do ambiente que cerca as organizações atualmente força as empresas a buscarem novas formas de capacitar seus funcionários ao longo de toda a sua cadeia de valor, sendo um exemplo disso, a criação de diversas universidades corporativas, com o objetivo de sistematizar e estruturar as práticas de capacitação de forma alinhada com os novos paradigmas da gestão de pessoas.

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.

É importante destacar que nenhuma das empresas que compõem a amostra foi classificada no setor de filantropia. 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.

Esses dados indicam que as empresas dos setores de educação e pesquisa e industrial apresentam capacidades mais elevadas para fazer uso de práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa. Provavelmente, tais empresas, por sua necessidade técnica e operacional inata destinem mais recursos e envidem mais esforços para a adoção de práticas de T&D e de educação corporativa. A capacitação permanente dos colaboradores dessas empresas é fundamental para a realização dos processos de trabalho das atividades estritamente vinculadas ao negócio destas organizações.

Diferente das primeiras, 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.

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.

Diante dos resultados apurados, pode-se sugerir que, ao se investir na implementação e na melhoria das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, as organizações podem galgar níveis mais elevados de maturidade em suas áreas de processo vinculadas a gestão de pessoas, criando uma cultura de melhoria contínua e de desenvolvimento permanente e sustentado de competências de seus colaboradores e equipes de trabalho na empresa. Desta forma, as práticas de educação corporativa, possivelmente, sejam um estímulo significativo para levar as empresas ao alcance de níveis mais elevados de maturidade (níveis 4 e 5). Desta forma, a adoção das práticas de educação corporativa propostos por autores como Éboli (2004) e Meister (1999) corroboram com esta afirmação. Os autores sugerem a adoção de práticas que objetivam 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 resultados dessa pesquisa intensificam a relevância de se considerar a utilização de modelos de maturidade como um alicerce para o desenvolvimento e a melhoria das áreas de processo vinculadas a gestão de pessoas nas empresas, provendo as estruturas fundamentais para uma adequada orientação e condução de melhorias progressivas e permanentes considerando as áreas de processo, tanto isoladamente, quanto em conjunto. Deve-se levar em conta que os modelos de maturidade voltados para a gestão de pessoas ainda são pouco utilizados e

explorados no Brasil, devendo-se continuar tentando melhorá-los em termos teóricos e práticos, bem como adaptá-los a realidade e ao contexto brasileiro.

Este trabalho demonstrou sua relevância ao testar a hipótese formulada, a partir do teste estatístico de diferenças de duas proporções, validando a afirmação de que as organizações que possuem elevado nível de maturidade em gestão de pessoas, também possuem elevado nível de maturidade nas práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa. Além disso, este trabalho possibilitou um maior entendimento de uma metodologia ainda pouco utilizada e explorada no Brasil, mas de extrema importância para a área de Gestão de Pessoas no país.

Em seguida, são descritas algumas limitações desse trabalho.

6.1. Limitações do trabalho

Como em todo trabalho científico, esta pesquisa possui algumas limitações, referentes aos seguintes fatores:

Temático: O tema abordado neste trabalho ainda é pouco comentado na literatura mundial. O modelo usado para a avaliação dos níveis de maturidade em gestão de pessoas foi adotado poucas vezes no Brasil. Em razão disso, outros trabalhos com este escopo são fundamentais para encontrar melhores indicadores para a constituição do construto maturidade em gestão de pessoas e, principalmente, que sejam adequados à realidade e ao contexto das organizações que operam no país;

Demográfico: Não foi incluído no instrumento de pesquisa o item referente ao estado do respondente, para fins de não identificação, pois dependendo do setor de atuação e da atividade realizada pela empresa, seria possível depreender sua identificação. Sendo assim, optou-se pela condução da pesquisa de maneira não regionalizada demograficamente, o que prejudicou a identificação dos impactos das culturas e outras especificidades regionais nos padrões de respostas dos diferentes respondentes da pesquisa;

Origem dos dados: Os dados da pesquisa materializam a percepção dos pesquisados. Sendo assim, é fundamental que outras pesquisas utilizem uma abordagem mais objetiva e abrangente, que consiga diminuir as intervenções de julgamento dos pesquisados;

Volume de variáveis pesquisadas: O instrumento de pesquisa foi realizado a partir do modelo P-CMM, que está estruturado em 22 indicadores vinculados às práticas de implementação de áreas de processo referentes a maturidade em gestão de pessoas e mais 1 indicador referente às práticas de institucionalização das mesmas práticas citadas anteriormente, além de mais 4 indicadores vinculados às práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, totalizando 115 variáveis que pretendia, mensurar o nível de maturidade nos dois construtos referenciados e mais 11 variáveis com o objetivo de construir o perfil do respondente com suas características principais. Dessa maneira, o instrumento precisou de um número de questões muito alto para os padrões convencionais. Sendo assim, o ideal seria a criação de uma forma sintetizada do modelo, visando a redução de variáveis a serem pesquisadas;

Modelo conceitual adotado: As informações obtidas através dos dados desta pesquisa foram coletados, considerando um modelo ainda pouco utilizado no Brasil, o People capability maturity model, que ainda se encontra numa fase relativamente insipiente de desenvolvimento. Desta forma, é fundamental que sejam elaboradas novas pesquisas a fim de robustecer a teoria a respeito dos elementos formadores do construto maturidade em gestão de pessoas;

Tradução do modelo: A tradução do modelo People capability maturity model da língua inglesa para a língua portuguesa pelo autor da dissertação pode ter distorcido algum significado original em razão da interpretação realizada. É imprescindível que seja realizada uma revisão da tradução feita, de forma que seja avaliada a compatibilidade com a escrita original.

Época em que foi realizada a pesquisa: A coleta dos dados realizada nos meses de janeiro e fevereiro de 2012 prejudicou o acesso a diversos potenciais respondentes, uma vez que, essa época do ano é, tradicionalmente, um período em que os profissionais tiram férias.

6.2. Agenda de pesquisa

Quando foi realizada a análise estrutural dos construtos maturidade em gestão de pessoas (MGP) e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa (PTDE), este trabalho gerou um novo olhar para uma agenda de pesquisas a respeito da maturidade e da melhoria contínua em gestão de pessoas. Desta forma, pode-se sugerir trabalhos que:

- Delimitem a maturidade em gestão de pessoas em organizações que atuem em segmentos econômicos ou de negócios específicos;
- Revejam os indicadores sugeridos por Curtis et al. (2001; 2002) para o seu modelo People capability maturity model (P-CMM), uma vez que neste estudo, após análise fatorial inicial, alguns desses indicadores foram fundidos entre si ou desmembrados, indicando a necessidade de nova análise da estrutura de indicadores que compõem o modelo;
- Objetivem sintetizar o modelo original People capability maturity model (P-CMM) para uma versão mais reduzida e acurada, uma vez que o número de variáveis que compõem o modelo é muito elevado. Sendo assim, é necessário que se realize um estudo que confirme um número menor de variáveis, facilitando, assim, a medição do nível de maturidade em gestão de pessoas de uma maneira mais simplificada, fidedigna e aderente para a elaboração de pesquisas comparativas entre empresas;
- Visem à substituição das variáveis que obtiveram menor peso no modelo People capability maturity model (P-CMM) por outras que poderiam representar melhor as modificações propostas nos construtos apurados;
- Objetivem a identificação dos limites dos modelos de maturidade adotados para a classificação da maturidade em gestão de pessoas, de forma que, no futuro, os mesmos possam servir como base para a certificação de organizações em relação à qualidade da sua gestão de pessoas. Esta certificação poderia definir níveis mínimos de pontuação em gestão de pessoas que atestassem não só o nível de maturidade em gestão de pessoas, mas diversas dimensões que fazem parte deste contexto, como níveis de ambiência, satisfação e remuneração, por exemplo, em um ranking entre as diversas empresas participantes do mesmo.

- Visem delimitar a relação entre a maturidade em gestão de pessoas com outras dimensões que compõem a área de gestão de pessoas, tais como cargos, salários e carreiras, avaliação de desempenho, avaliação de competências e outras;

Aconselha-se, também, a criação de modelos de maturidade brasileiros, alicerçados na cultura nacional e que levem em conta o contexto no qual as empresas brasileiras atuam.

Recomenda-se, por fim, a utilização da técnica estatística de modelagem de equações estruturais visando mensurar o impacto das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa sobre a maturidade em gestão de pessoas.