

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ANA PAULA LEITE CORDEIRO**

**RH ESTRATÉGICO: AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS DE UMA EMPRESA DE ARTIGOS ESPORTIVOS**

João Pessoa  
Março 2013

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

C794r Cordeiro, Ana Paula Leite.

RH estratégico: avaliação da maturidade da área de recursos humanos de uma empresa de artigos esportivos./ Ana Paula Leite Cordeiro. – João Pessoa: UFPB, 2013.

75f.:il.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Robéria Cesar Souto Maior.

ANA PAULA LEITE CORDEIRO

RH ESTRATÉGICO: AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS DE UMA EMPRESA DE ARTIGOS ESPORTIVOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do SESA-Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Roberia Cesar Souto Maior

João Pessoa  
Março 2013

Dedico esse trabalho a meus amados pais,  
Ademálio e Edjalmira, por serem minhas  
inspirações e a razão de todas as minhas  
conquistas.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pela força de sempre e por permitir que eu finalizasse esse trabalho.

A minha família, meu namorado e meus amigos, por sempre acreditarem em mim e torcerem pelo meu sucesso.

Aos meus colegas de trabalho, pelo aprendizado, orientações, companheirismo e paciência.

Aos professores, especialmente à professora Robéria Souto Maior, pelos ensinamentos, dedicação e comprometimento.

Aos meus colegas de classe, pela amizade, aprendizado e pelos anos maravilhosos que me proporcionaram.

Ao MEJ (Movimento Empresa Júnior) pelos maiores ensinamentos e os melhores anos da minha graduação.

"O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas."

*Peter Drucker*

CORDEIRO, Ana Paula Leite. **RH ESTRATÉGICO**: avaliação da maturidade da área de recursos humanos de uma empresa de artigos esportivos. 75 f. Monografia (Curso de Graduação em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

## RESUMO

A área de recursos humanos vem passando por modificações ao longo dos anos. A globalização promoveu um cenário de modificações dentro das organizações, inclusive na área de gestão de pessoas, com mudanças de papéis, novas prioridades e um novo olhar para os colaboradores, hoje tidos como parceiros da organização. O presente trabalho teve como objetivo avaliar o nível de maturidade da área de recursos humanos de uma Empresa de Artigos Esportivos, utilizando como base o People Capability Maturity Model (P-CMM). Como instrumento de pesquisa foi utilizado um questionário com 38 questões, divididas entre as subáreas de Recursos Humanos. A ferramenta foi respondida pela maioria dos funcionários da área, que avaliaram o nível de implantação das práticas descritas pelas afirmativas em cada questão. Após análises, identificou-se que a área de recursos humanos da Empresa de Artigos Esportivos apresenta-se em um nível 3, descrito pelo P-CMM como um nível definido de maturidade. O resultado é condizente com a realidade da empresa, que já está presente no mercado há muitos anos, possui uma área de RH formalizada e busca a melhoria de suas práticas.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; *People Capability Maturity Model*, Empresa de Artigos Esportivos.

## LISTA DE SIGLAS

CMM: <i>Capability Maturity Model</i>
DP: Departamento Pessoal
GP: Gestão de pessoas
HPSW: <i>High Performance SystemWork</i>
P-CMM: <i>People Capability Maturity Model</i>
RH: Recursos Humanos
UFPB: Universidade Federal da Paraíba

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Novos papéis de RH	25
Figura 2: Os seis processos de Gestão de Pessoas	26
Figura 3: Níveis de Maturidade do P-CMM	34

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Níveis e Intervalos	43
Tabela 2: Gênero dos respondentes	46
Tabela 3: Cargo ocupado pelos respondentes	47
Tabela 4: Localidade dos respondentes	47
Tabela 5: Provimento de Pessoal	48
Tabela 6: Comunicação e Coordenação	50
Tabela 7: Ambiente de Trabalho	51
Tabela 8: Gestão de desempenho	52
Tabela 9: Treinamento e Desenvolvimento	54
Tabela 10: Remuneração e Benefícios	55
Tabela 11: Planejamento em Recursos Humanos	56
Tabela 12: Mensuração de resultados na área	58
Tabela 13: Desenvolvimento de Carreiras	59
Tabela 14: Nível de Maturidade	61

Tabela 15: Áreas e níveis	63
Tabela 16: Cargos e níveis	63
Tabela 17: Localidade e níveis	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estrutura geral dos níveis de maturidade e áreas de processo do P-CMM.	34
Quadro 2: Indicadores do corpo funcional	37
Quadro 3: Etapas de Estudo de Caso	39
Quadro 4: Áreas de processo da pesquisa	41
Quadro 5: Adaptação da estrutura de níveis e áreas de processo	44
Quadro 6: Adaptação da estrutura geral dos níveis de maturidade e áreas de processo do P-CMM	60

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	12
<b>1.1 Delimitação do Tema</b>	13
<b>1.2 Justificativa para o Tema</b>	14
<b>1.3 Objetivos</b>	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	15
<b>2.1 Fases evolutivas da Administração de Recursos Humanos</b>	15
<b>2.2 Modelos de Gestão</b>	17
2.2.1 Abordagem estrutural	17
2.2.2 Abordagem humanística	19
2.2.3 Abordagem integrativa	19
<b>2.3 Estratégia</b>	21
<b>2.4 Gestão Estratégica de Pessoas</b>	23
2.4.1 Processos de agregar pessoas	27
2.4.2 Processos de aplicar pessoas	27
2.4.3 Processos de recompensar pessoas	29
2.4.4 Processos de desenvolver pessoas	30
2.4.5 Processos de manter pessoas	30
<b>2.5 Maturidade em Gestão de Pessoas</b>	31
2.5.1 People Capability Maturity Model (P-CMM)	32
<b>3. METODOLOGIA</b>	35
<b>3.1 Tipo de Pesquisa</b>	36
<b>3.2 Objeto de estudo, população e amostra</b>	36
<b>3.3 Procedimentos de pesquisa</b>	38
<b>3.4 Procedimentos de coleta de dados</b>	39
<b>3.5 Procedimentos de análise de dados</b>	43
<b>4. RESULTADOS</b>	46
<b>4.1 Caracterização geral</b>	46
<b>4.2 Áreas de recursos humanos</b>	48
4.2.1 Provimento de pessoal	49
4.2.2 Comunicação e coordenação	51
4.2.3 Ambiente de Trabalho	51
4.2.4 Gestão de Desempenho	52
4.2.5 Treinamento e Desenvolvimento	53
4.2.6 Remuneração e Benefícios	54
4.2.7 Planejamento em Recursos Humanos	56
4.2.8 Mensuração de resultados em RH	57
4.2.9 Desenvolvimento de Carreiras	58
4.3 Nível de Maturidade	59

4.4 Comparativo entre cargos	63
4.5 Comparativo entre localidades	64
4.6 Sugestões de melhoria	65
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	67
<b>5.1 Limitações</b>	68
<b>5.2 Recomendações para futuras pesquisas</b>	69
<b>REFERÊNCIAS</b>	70
<b>APÊNDICE A</b>	72

## 1. INTRODUÇÃO

Com a globalização, a área de recursos humanos, assim como as outras áreas da organização, passou por modificações, sendo tratada a partir de então como gestão de pessoas. Os funcionários se tornaram parceiros da organização, sendo reconhecidos pelo que poderiam oferecer a empresa (GIL, 2011).

A área de gestão de pessoas possui elementos que influenciam na competitividade das empresas, por concentrar ativos que, quando bem selecionados, podem ser treinados para gerar mais valor a organização.

Diante disso, se torna importante que as práticas executadas pela e área sejam avaliadas e que os gestores se preocupem em identificar oportunidades de melhoria. As empresas buscam estruturar um RH de elevado desempenho, em que práticas, estrutura e processos da área, promovem o desenvolvimento do funcionário e crescimento da empresa. (BOHLANDER *et al*, 2005).

Para avaliação de práticas de recursos humanos, Curtis, Hefley e Miller (2001) desenvolveram um modelo de avaliação da área de RH, criado em consequência da necessidade de avaliação de práticas nessa área em empresas de tecnologia de informação. O modelo trazido pelos autores chama-se *People Capability Maturity Model* (P-CMM) e entre os seus principais benefícios está a caracterização da maturidade das práticas de trabalho.

A presente pesquisa possui natureza exploratória, com foco nas áreas de recursos humanos e estratégia. O objetivo da mesma é identificar o nível de maturidade das práticas da área de recursos humanos de uma Empresa de Artigos Esportivos.

O capítulo um apresenta aspectos introdutórios, abordando delimitação do tema e justificativa para a execução da pesquisa; o segundo capítulo traz o embasamento teórico utilizado para a realização da pesquisa, com autores das áreas focadas pelo trabalho; o capítulo três corresponde aos tópicos relacionados à metodologia de pesquisa; o capítulo quatro apresenta a apresentação de resultados obtidos pela pesquisa; o quinto capítulo é composto pelas considerações finais do trabalho, apresentando a conclusão e as limitações da pesquisa; por fim, são apresentadas as referências utilizadas na pesquisa.

## 1.1 Delimitação do tema

A partir de 1990 as empresas começaram a sentir o impacto da globalização. O mercado tornou-se muito competitivo, exigindo um diferencial, o que incluía mudanças em algumas práticas organizacionais (FERREIRA *et al.*, 2006).

As atividades que eram executadas pela área de recursos humanos passaram a ser executadas de forma distinta. Segundo Bichuetti (2011), as novas práticas se baseiam em preocupações diferentes, sendo elas o alinhamento das práticas com a estratégia da empresa, suprimento de necessidades, formação de equipes com espírito de equipe, avaliação e desenvolvimento de pessoas e remuneração.

Além das modificações em algumas atividades, outras começaram a fazer parte da área de gestão de pessoas, a exemplo do planejamento estratégico de pessoal. Os gestores de RH passaram a trabalhar com o planejamento estratégico da área, realizando avaliações de ambiente, traçando objetivos estratégicos, bem como planos de ações e indicadores de desempenho (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

O departamento de Recursos Humanos passou a ser visto como um forte aliado da organização na implantação de novas estratégias e, como consequência dessa maior participação, o gestor de pessoas assume um papel mais decisivo e influente nos resultados obtidos pela empresa.

A dificuldade do gestor de pessoas nas empresas é conseguir de fato mostrar que as práticas realizadas pela área exercem um impacto no alcance dos resultados da empresa, cabendo aos profissionais que atuam nessa área mensurar essa real influência no sistema como um todo. Na Perspectiva do Alto Desempenho, descrita por Becker, Huselid e Ulrich (2001), os profissionais de RH precisam elaborar ferramentas que foquem em resultados e consigam mostrar aos gestores a relevância da área para a estratégia da empresa.

Os mesmos autores supracitados (2001) propõem ainda que não é apenas a mensuração do desempenho dos processos organizacionais que irá gerar um diferencial competitivo, isso porque é necessário que exista um alinhamento entre aquilo que está sendo mensurado e a estratégia adotada pela organização.

Por esse motivo, é interessante que as práticas ou elementos de RH sejam estudados, já que é a partir dessas práticas que o RH pode atuar de forma mais estratégica, como parceira da organização. Entre os vários instrumentos de avaliação da efetiva contribuição do RH para a estratégia empresarial existe a avaliação da maturidade organizacional.

Neste sentido, o estudo foi realizado visando avaliar a gestão de recursos humanos de uma empresa de artigos esportivos, com o intuito de analisar em **que nível de maturidade o Departamento de Recursos Humanos se encontra.**

## 1.2 Justificativa para o tema

Em muitas empresas a gestão de pessoas já busca trazer novas contribuições, agora muito mais atreladas à estratégia organizacional. A gestão estratégica de pessoas vem assumindo um papel fundamental no cenário de competitividade e das mudanças ambientais, de acordo com Villas Boas e Andrade (2009).

Ativos intangíveis correspondem aos ativos imateriais da empresa, podendo-se considerar os funcionários como um desses bens. De acordo com Kayo *et al* (2006 *apud* Barney, 1991), para sustentar a empresa é preciso que os ativos intangíveis sejam valiosos, logo é necessário que existam programas específicos que venham a desenvolvê-los. Embora seja uma realidade que a contribuição das pessoas nas organizações é essencial, Becker, Huselid e Ulrich (2001) apontam que há certa dificuldade em mensurar esses ativos intangíveis. Os autores destacam ainda que os gestores precisam identificar a relação entre as pessoas e a estratégia da empresa.

Os indicadores e ferramentas de mensuração do desempenho de gestão de pessoas trarão resultados em longo prazo para a organização, servindo de subsídio para decisões futuras. O desafio dos profissionais de RH é mensurar, de forma estratégica e relevante, os resultados das práticas da área, saindo do foco mais rotineiro geralmente adotado. O processo de implantação da estratégia depende diretamente da área de RH, isso porque ela só vai ser realmente implementada com o esforço das pessoas (Bichuetti, 2011).

O estudo teve como objeto uma empresa de artigos esportivos, que está há mais de quarenta anos no mercado, sendo uma empresa multinacional 100% brasileira. A presente pesquisa buscou contribuir com a estratégia da área de recursos humanos e aprimorá-la por meio da avaliação do nível de maturidade de suas práticas.

Na seção seguinte serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos traçados para a pesquisa.

### **1.3 Objetivos**

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o nível de maturidade das práticas de recursos humanos na Empresa de Artigos esportivos, de acordo com o modelo P-CMM.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Conhecer a visão dos funcionários da área de RH da empresa acerca da implantação das práticas;
- Identificar as áreas de processos que possuem um melhor desempenho e as que precisam ser melhoradas;
- Identificar a diferença de opiniões entre os cargos;
- Identificar a diferença de desempenho da área entre as localidades da empresa;
- Apresentar sugestões de melhoria.

Na seção seguinte será apresentada a base teórica utilizada para a realização da pesquisa. A seção foi dividida em alguns tópicos de relevância para o tema, a saber: fases evolutivas da área, modelos de gestão, estratégia, gestão estratégica de pessoas, maturidade e P-CMM.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Fases evolutivas da Administração de Recursos Humanos**

A área de Recursos Humanos passou por diversas mudanças ao longo dos anos, pautadas pelas transformações acontecidas no mundo inteiro. As atividades executadas pelo gestor de RH foram sofrendo mudanças e, como consequência, o perfil exigido para se ocupar essa área também foi passando por alterações.

Segundo Tose *apud* Marras (2000), a evolução da área de Recursos Humanos pode ser dividida em cinco fases. O Departamento de Recursos Humanos surgiu nas empresas devido à

necessidade de registrar o trabalho dos funcionários, sendo essa fase destacada como Contábil, presente nas empresas antes de 1930. As faltas, horas trabalhadas, atrasos, contabilização da folha de pagamento e todas as documentações que diziam respeito à rotina do trabalhador precisavam ser registrados. A fase legal (1930-1950) corresponde ao período da Era Getulista, que teve como uma grande contribuição o estabelecimento da CLT – Consolidação das Leis de Trabalho, fazendo com que o gestor de RH passasse a ter suas atividades focadas nas leis trabalhistas recém criadas pelo Governo.

A fase tecnicista (1950-1965) é marcada pela chegada da Indústria Automobilística no país e pelas transformações baseadas no modelo americano de gestão, trazido por Kubitschek. Nessa fase, a área de Recursos Humanos passou a realizar atividades como Recrutamento e Seleção, Plano de Cargos e Salários e alguns benefícios para os funcionários. De 1965 a 1985 a área de Recursos Humanos foi marcada pelo movimento sindical, denominado *novo sindicalismo*, em que houve uma mudança das atividades burocráticas para aquelas de natureza mais humanística.

Ainda segundo a mesma fonte, de 1985 em diante, a área de Recursos Humanos passou a ocupar um lugar mais estratégico nas organizações. Foi a partir desse período que foram elaborados os primeiros planejamentos estratégicos da área atrelados à estratégia das empresas, apresentando uma preocupação com os resultados em longo prazo.

O fácil acesso à informação e as novas tecnologias disponíveis motivaram às organizações a buscarem não somente pessoas com uma grande capacidade técnica, como também aquelas bem informadas, que possuíssem facilidade em aprender os processos organizacionais e não aqueles relacionados apenas a suas atividades rotineiras (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Essa fase também é marcada por uma mudança na estrutura das empresas. Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), na fase estratégica o RH passa a ser chamado de Gestão de Pessoas e as empresas utilizam uma estrutura orgânica para os seus processos, que prioriza a gestão do conhecimento, que pode ser definida como formas de captar, armazenar e gerenciar o conhecimento da organização (MENDES, 2003), e a interação entre os funcionários, estimulando o trabalho em equipe.

Segundo os mesmos autores, a área de Gestão de Pessoas das empresas tem buscado atingir resultados relevantes para a estratégia adotada pela organização. Tem foco em resultados e busca desenvolver seus colaboradores, tidos agora não apenas como uma mão de obra, mas como diferenciais competitivos.

## 2.2 Modelos de Gestão

As organizações são diferentes mesmo estando inseridas em mercados iguais, isso porque os valores organizacionais variam entre as empresas, sendo diretamente influenciados pelos valores dos colaboradores e a cultura organizacional (FERREIRA *et al.*, 2006).

Um modelo, independentemente do contexto em que esteja sendo utilizado, traz o pressuposto de que há algo pronto, “implica de algum modo a ideia de organização e ordenamento de partes que compõem um conjunto” (FERREIRA *et al.*, 2006, p.19). Um modelo de gestão é gerir a empresa, tendo como base um modelo já traçado. Esse modelo sofrerá alterações, variando de uma empresa para outra, devendo existir “coerência entre as ações e decisões tomadas, de modo que sejam compatíveis com a filosofia de gestão adotada” (FERREIRA *et al.*, 2006, p.23).

As mudanças ocorridas no pensamento administrativo fizeram com que os modelos de gestão também assumissem algumas diferenças. Segundo Ferreira *et al.*(2006), foi a partir da Segunda Revolução Industrial que os sistemas de produção passaram a seguir ideias de padronização, regularidade e controle, influenciando diretamente nos modelos de gestão.

Os autores definem ainda que os modelos de Gestão podem ser divididos em três abordagens: abordagem estrutural, humanística e integrativa.

### 2.2.1 Abordagem Estrutural

A abordagem estrutural é influenciada pela Administração Científica e apresenta conceitos de racionalização e fragmentação de tarefas. Essa abordagem, apontada por Vilas Boas e Andrade (2009) como Modelo Clássico, é muito direcionada aos processos produtivos. Há o surgimento do conceito das linhas de montagem, o que levava a padronização das atividades executadas pelas pessoas, além de uma forte ênfase na eficiência.

Essa abordagem traz dois tipos de modelos específicos, que possuem algumas diferenças entre si: o modelo mecânico e o burocrático. O primeiro foi influenciado, principalmente, por Taylor e Fayol. Taylor contribuiu com sua visão voltada para racionalidade e acreditava que o aumento da produtividade traria benefícios para todos, como mostra Ferreira *et al.*:

Os empresários seriam recompensados pelo aumento na lucratividade. Aos trabalhadores, seriam pagos maiores salários e prêmios por superação de metas, além de exigir-se um esforço físico reduzido, com a racionalização dos movimentos efetuados (2006, p.47).

Henri Fayol trouxe uma visão abrangente, indo além da produção. O autor defendia a divisão do trabalho não só na produção, como também nas funções administrativas. Foi a partir de Fayol que surgiu a ideia de segregar as funções administrativas (função contábil, produção, vendas) (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Alguns traços do modelo mecânico persistem até hoje, como a divisão do trabalho na produção e nas funções administrativas, porém esse modelo foi criticado, principalmente pela forma como eram vistos os operários. Nesse modelo, os operários eram vistos como máquinas, que apenas tinham que aumentar a produtividade das empresas (FERREIRA *et al.*, 2006).

O modelo burocrático surgiu da necessidade de um novo tipo de autoridade e uma nova lógica gerencial. Predominam normas impessoais e racionalidade nos processos decisórios. Esse modelo tem um formalismo excessivo, dificultando a tomada de decisões, e os funcionários têm uma visão muito pequena do negócio pelo fato do poder ser bem concentrado nas autoridades, não sendo levadas em consideração as lideranças informais (FERREIRA *et al.*, 2006).

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), as desvantagens dessa abordagem são diretamente relacionadas com a motivação dos funcionários. Como os operários não têm uma visão ampla do negócio e trabalham individualmente, além de sofrerem uma grande pressão dos chefes, eles se sentem desmotivados. As tarefas executadas pelos operários se tornavam muito cansativas, pelo esforço repetitivo e jornada de trabalho monótona.

O Modelo Clássico ou Abordagem Estrutural trouxe vários conceitos importantes, como a divisão do trabalho, a eficiência, a padronização dos processos produtivos e a segregação das atividades administrativas. Entretanto, muitos aspectos desse modelo não são aplicados às organizações de hoje, tendo em vista que os colaboradores buscam uma participação mais significativa nas empresas e os gestores entendem que a produtividade das pessoas está diretamente ligada a motivação.

### 2.2.2 Abordagem Humanística

A Abordagem Humanística sofreu influências do experimento de Hawthorne, que começou a partir do momento em que a fábrica de relés telefônicos *Western Electric Company*, localizada no bairro de Hawthorne, na cidade de Cicero em Illinois, Estados Unidos, percebeu que por mais que pagasse bem aos seus funcionários não conseguia a produtividade desejada. O estudo mostrou que existem outros fatores, além do financeiro, que influenciavam na motivação dos operários, como a cultura organizacional e aspectos informais da empresa, a exemplo das lideranças informais. O modelo relacionado a essa abordagem levava em consideração aspectos comportamentais e motivacionais (FERREIRA *et al.*, 2006).

Essa Abordagem mostrou a importância das condições sociais no trabalho dos funcionários e, conseqüentemente, na produtividade da organização. Foi a partir do Modelo Humanístico que os pesquisadores passaram a estudar mais sobre clima organizacional e desenvolvimento de equipes. Além disso, os gestores começaram a perceber que da mesma forma que a relação entre os colegas de trabalho é muito importantes, o relacionamento entre chefe e subordinado também exerce uma influência na motivação dos trabalhadores (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Apesar desses pontos, a teoria trazida pelos defensores desse modelo acaba ignorando os pontos destacados pelo Modelo Clássico, como a racionalização dos processos. O Modelo Humanístico estabelecia uma oposição aos modelos de gestão anteriores, influenciados por Taylor, Ford e Fayol (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

### 2.2.3 Abordagem Integrativa

A Abordagem Integrativa surgiu a partir do desenvolvimento econômico, tecnológico e social intensificados desde o final da II Guerra Mundial. (FERREIRA *et al.*, 2006). Com as mudanças surgindo e o cenário de instabilidade se intensificando, foram iniciados estudos impulsionados por essa nova realidade.

Em 1956, Boulding formulou a Teoria de Sistemas, aplicável em vários campos, inclusive na Administração, retratando o cenário vivido na época. A Teoria fundamenta que os sistemas existem dentro de outros sistemas, ou seja, dentro da própria organização existem vários subsistemas (departamentos, setores) e eles devem atuar de forma conjunta; os sistemas são abertos, portanto as organizações são influenciadas diretamente pelo ambiente em que

estão inseridas e pelas mudanças que acontecem dentro dele; os sistemas (organizações) dependem da sua estrutura, sendo os gestores responsáveis por determinar àquela que trará mais resultados à sua empresa.

A Teoria Contingencial também influenciou os modelos de gestão. Essa teoria implica dizer que as empresas que atuam em ambientes mais instáveis exigem modelos de gestão orgânicos, enquanto aquelas inseridas em situações de estabilidade estão sujeitas a adotar modelos mecanicistas. Além disso, os modelos de gestão não devem ser tratados como receitas prontas, mas sim modelos adaptáveis às diferentes realidades (FERREIRA *et al.*, 2006).

Segundo Vilas Boas e Andrade, essa Abordagem Integrativa ou Modelo Contingencial é o mais amplo e completo, pois “contempla simultaneamente pessoas, tarefas e estrutura organizacional” (2009, p. 25). Esse modelo requer adaptação e não traz resultados fixos, mas sim variáveis, assim como os objetivos traçados pela organização, que precisam ser moldados à medida que as mudanças acontecem.

A partir de 1990, com o acesso mais rápido às informações e as mudanças acontecendo numa velocidade cada vez maior, as empresas passaram a dar uma maior ênfase ao planejamento estratégico. As organizações também passaram a preocupar-se com a integração entre as funções administrativas e ao alinhamento estratégico entre elas (LOBATO, 2006).

Com essas mudanças, as empresas passaram a buscar profissionais bem informados, que possuíssem uma visão geral, tanto de processos organizacionais como também dos fatores externos (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009). As pessoas deixaram de ser tratadas como recursos organizacionais e a Administração de Recursos Humanos foi substituída pela Gestão de Pessoas (GP), como descrevem os autores acima citados:

Nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimento, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. [...] A cultura organizacional recebe forte impacto do mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro e no destino da organização. (2009. p. 6).

Como visto, as organizações passaram por mudanças para que a área de RH fosse transformada em Gestão de Pessoas. As empresas, com essa mudança de cenário, desenvolvem ações para motivar os colaboradores e retê-los na organização, agora não apenas como mão-de-obra, mas como diferenciais competitivos (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

## 2.3 Estratégia

Segundo Mintzberg *et al* (2000), a estratégia é objeto de estudo há muitos anos, não envolvendo apenas o âmbito empresarial. As mudanças decorrentes da globalização e do conseqüente aumento da competitividade impulsionaram os gestores a discutirem sobre o tema, sendo a Administração Estratégica hoje um tópico de muita importância para as empresas.

A Administração Estratégica é um processo contínuo, que vai da formulação da estratégia ao controle das ações planejadas. A estratégia formulada nem sempre é posta em prática, isso porque há uma dificuldade ao implementá-la e fazer com que seja executada por todos. Outro fator que deve ser considerado é o ambiente, já que as mudanças ambientais influenciam as empresas diretamente, sejam elas favoráveis ou desfavoráveis. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Muitos autores estabeleceram alguns conceitos para o termo. Wright, Kroll e Parnell definem estratégia como “os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização” (2007, p. 45). Andrews traz o conceito de estratégia de uma forma mais específica:

O conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividades se encontram a empresa, que tipo de empresa é ou deseja ser. (1971, p. 28)

Além dos autores já citados, Oliveira traz outro conceito:

A estratégia é como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o ambiente. (2007, p. 181)

A estratégia, como apontam os autores, é o caminho seguido pela empresa, levando em consideração o ambiente em que está inserida. É possível observar também que a estratégia deve ser um ponto bem planejado, tendo em vista que será o meio utilizado pela organização para alcançar os objetivos, sejam eles referentes ao mercado, aos clientes internos ou a outra parte interessada.

Vilas Boas e Andrade definem estratégia como “comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda” (2009 p. 8), devendo ser projetada em longo

prazo. Ainda segundo os mesmos autores, dentro das empresas existem vários tipos de estratégias, a exemplo das estratégias de distribuição, de marketing e de pessoas.

Além da definição da estratégia a ser seguida, existem outros aspectos que são mais importantes do que a elaboração da estratégia em si. Kaplan e Norton afirmam que a “capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si” (2001, p. 20), logo a empresa precisa se preocupar em formular uma boa estratégia e, além disso, em como implementá-la. Os autores ainda comparam a estratégia com uma receita, “que deve combinar os recursos e as capacidades internas na criação [...] de valor para clientes e segmentos de mercado almejados” (2001, p.20).

Os mesmos autores estabelecem cinco princípios seguidos por uma organização orientada para a estratégia, são eles:

- traduzir a estratégia em termos operacionais: fazer com que todos os funcionários entendam a estratégia da empresa. Uma forma de fazer com que isso aconteça é através da criação de um mapa estratégico, que é uma “arquitetura lógica e abrangente para a descrição da estratégia”.
- alinhar a organização à estratégia: a formulação da estratégia parte de um grupo pequeno de gestores. A empresa é dividida em vários setores e as estratégias desses segmentos precisam estar alinhadas e conectas entre si.
- transformar a estratégia em tarefas de todos: deve existir uma comunicação de cima para baixo, ou seja, os formuladores das estratégias devem fazer com que os outros funcionários captem a estratégia e a implementem nas suas atividades.
- converter a estratégia em processo contínuo: o gerenciamento estratégico e o tático devem ser integrados e ser parte de um processo contínuo.
- mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: após ser implantada a estratégia o foco passa a ser da governança, “com ênfase em abordagens fluídas e baseadas no trabalho em equipe (2001, p. 26). Após essa etapa é desenvolvido um novo sistema gerencial.

## 2.4 Gestão Estratégica de Pessoas

O valor das pessoas para as organizações vem aumentando à medida que a criação de valor de mercado depende principalmente dos ativos intangíveis. A área de gestão de pessoas é capaz de alavancar a capacidade do capital intelectual e influenciar no desempenho de outros ativos intangíveis, que hoje representam 35% das decisões de investimento, segundo pesquisas com analistas financeiros (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

A partir dessas mudanças tornou-se necessário uma nova postura da gestão de pessoas, que passa de apenas uma área que gera despesas para ser parceira estratégica da organização. Os autores Becher, Huselid e Ulrich (2001) mostram que a área de gestão de pessoas precisa estabelecer um sistema de alto desempenho, nomeado pelos autores de *High Performance SystemWork* (HPSW), descrita como:

Em um *High Performance SystemWork* os executivos RH e outros veem o RH como um sistema embutido dentro do sistema mais amplo de implementação da estratégia de negócios. A empresa gerencia e mede as relações entre esses dois sistemas e o desempenho da empresa (2001, p. 4).

Os referidos autores propõem que não será apenas a mensuração do desempenho dos processos organizacionais que irá gerar um diferencial competitivo, isso porque é necessário que exista um alinhamento entre aquilo que está sendo mensurado e a estratégia adotada pela organização. As ferramentas de mensuração devem estar interligadas com os objetivos estratégicos e o desempenho dos elementos de RH (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Por mais que as empresas entendam que é necessário que a área de gestão de pessoas assuma um papel mais ligado à estratégia empresarial, é difícil implantar essa cultura e fazer essa transformação. Ainda segundo os autores, há um modelo de sete passos para a implantação do papel estratégico de recursos humanos, especificados a seguir:

Passo1- Definir com clareza a estratégia de negócios: a estratégia definida deve ser clara e não pode ser genérica. Os funcionários precisam conhecer seu papel no alcance das metas e a empresa deve ser capaz de mensurar o alcance das mesmas.

Passo 2 – Desenvolver um argumento de negócios para o RH como um ativo estratégico: o RH deve ser capaz de mostrar que o seu papel é influente para a estratégia da empresa. É

ressaltado pelos autores que “os sistemas de trabalho de alto desempenho exercem influência positiva e nítida sobre o desempenho da empresa” (2001, p. 42).

Passo 3 Criar um mapa estratégico: é fundamental que exista uma representação da estratégia da empresa de forma gráfica. Um mapa estratégico corresponde a um diagrama que representa graficamente o processo de criação de valor para a organização, criado por Kaplan e Norton.

Passo 4 Identificar os produtos de RH dentro do mapa: os produtos de RH correspondem aos pontos de intersecção entre a implantação da estratégia e o sistema de RH. Os gestores precisam identificar em que pontos o RH influencia a estratégia e trabalhar nesses vetores.

Passo 5 Alinhar a arquitetura de RH aos produtos de RH: o sistema de RH deve estar alinhado aos produtos de RH, que são formados pelos elementos da área, ou seja, as práticas desenvolvidas por gestão de pessoas. A partir desse alinhamento o RH estará mais envolvido com a implementação da estratégia da empresa.

Passo 6 Projetar o sistema estratégico de mensuração de RH: esse passo refere-se ao desenvolvimento de indicadores pertinentes ao desempenho dos produtos de RH, alinhados a estratégia da empresa (passo 1 ao 5). Dessa forma, com vetores de desempenho alinhados ao negócio, o RH passará a trazer resultados que impulsionarão a criação de valor para empresa.

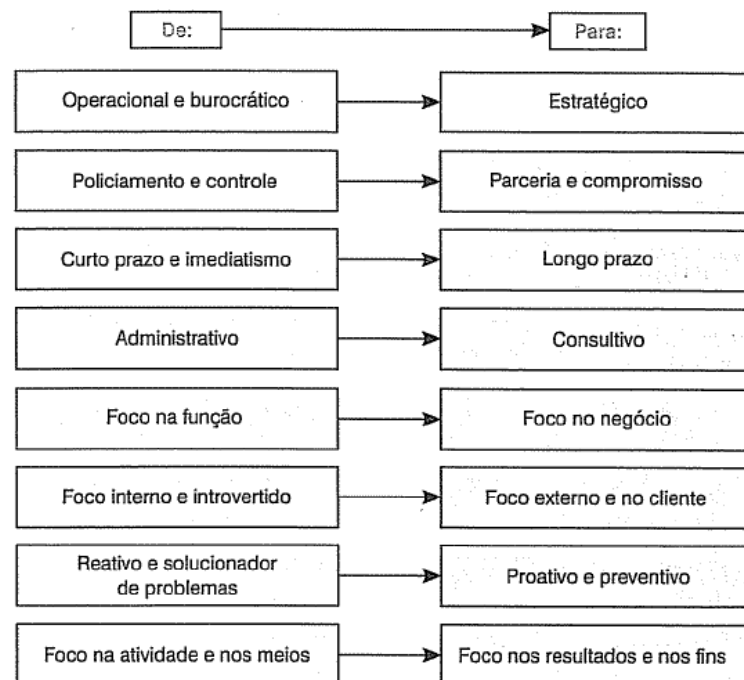
Passo 7 - Implementar a gestão por mensuração: "a implementação de uma gestão por mensuração significa muito mais do que o simples 'monitoramento' do impacto de RH sobre o desempenho da empresa" (2001, p.56). O RH deve trabalhar no desenvolvimento de melhores práticas e ser um agente de mudanças baseado nos resultados da mensuração.

Até o quinto passo, para que seja implementado o RH de forma estratégica na empresa, é necessário que exista uma estruturação do sistema de RH, devendo ele ser alinhado à estratégia da organização. Em um sistema de alto desempenho (HPWS), o RH precisa desenvolver elementos que gerem os produtos de RH desejados pela empresa. A partir do momento em os elementos de RH estão mais alinhados com os objetivos da empresa e possuam uma postura mais estratégica, o RH passará a gerar produtos de RH relevantes para a criação de valor (BECHER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Segundo ainda os mesmos autores, deve existir um foco maior nos produtos de RH e não nas rotinas, para que exista um maior retorno. É fundamental que a empresa foque no desempenho de cada elemento de RH, deixando um pouco de lado as atividades mais burocráticas.

Segundo Chiavenato (2010), os novos papéis da área de RH são decorrentes de uma postura mais flexível, descentralizada, focada no negócio, clientes e resultados e preocupada em formar equipes eficientes, como mostra a figura a seguir:

**Figura 1: Novos papéis do RH**



*Fonte: Chiavenato, 2010*

A gestão de pessoas possui um papel fundamental na criação de valor, mas para que os elementos da área venham a impactar realmente o desempenho organizacional, eles passaram por transformações. Segundo Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é um processo dinâmico em que seus elementos podem ser agrupados em seis processos básicos, representados conforme a figura abaixo:

**Figura 2: Os seis processos de Gestão de Pessoas**



Fonte: Chiavenato, 2010

- Processos de agregar pessoas: são os processos relacionados à entrada de novos funcionários (recrutamento e seleção);
- Processos de aplicar pessoas: são os processos relacionados à orientação de atividades e acompanhamento do desempenho dos funcionários (análise e descrição de cargos, orientação das pessoas, avaliações de desempenho);
- Processos de recompensar pessoas: são os processos utilizados para incentivar e motivar os colaboradores (benefícios, remuneração);
- Processos de desenvolver pessoas: são os processos relacionados à capacitação e desenvolvimento dos funcionários (treinamentos, plano de carreiras, gestão do conhecimento);
- Processos de manter pessoas: são os processos relacionados a criar um bom ambiente de trabalho para as pessoas (administração da cultura organizacional, clima, higiene, qualidade de vida);
- Processos de monitorar pessoas: são os processos utilizados para acompanhar as atividades das pessoas (banco de dados e sistemas de informações gerenciais).

Nas seções a seguir serão especificados os elementos chaves envolvidos em cada processo, indispensáveis para a Gestão Estratégica de Pessoas.

#### 2.4.1 Processos de agregar pessoas

Os processos de agregar pessoas estão relacionados à entrada de novos funcionários na empresa e essa inserção de novos profissionais está diretamente ligada ao mercado de trabalho de recursos humanos.

O mercado de trabalho de recursos humanos é o “conjunto de candidatos que buscam um emprego” (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p. 37), sendo o recrutamento o processo em que a empresa se comunica com essas pessoas, para divulgar uma vaga disponível.

O gestor de pessoas deve conhecer bem o mercado de trabalho e especificamente o mercado de trabalho de recursos humanos, para que possa adotar estratégias que atraiam pessoas para participar do processo seletivo.

O recrutamento pode ser interno, quando se busca um candidato para uma determinada vaga dentro da própria empresa, ou externo, quando é realizada uma busca externa. Para os dois tipos de recrutamento há meios diferentes de divulgação (cartazes, anúncios em jornais, contatos com universidades, escolas, divulgação em intranet, murais internos, etc.) Além disso, o gestor deve escolher se o foco do recrutamento será baseado em cargos ou competências, sendo o primeiro envolvido em preencher cargos vagos e o segundo relacionado à busca por competências que venham a agregar valor à empresa (CHIAVENATO, 2010).

Após a fase de recrutamento é iniciado o processo de seleção de pessoas. O método e as ferramentas de seleção são escolhidos previamente, associando as competências e as atividades do cargo aos candidatos escolhidos para o processo seletivo.

As etapas do processo seletivo variam entre as empresas, sendo algumas ferramentas muito utilizadas, como testes de personalidade, capacidade cognitiva e conhecimentos gerais, dinâmicas de grupo e entrevistas. Para que sejam escolhidas as pessoas certas para os cargos certos é importante que exista também um meio de avaliação dos candidatos eficiente, que envolva também métodos quantitativos e meios de comparações entre os candidatos (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

#### 2.4.2 Processos de aplicar pessoas:

Os processos relacionados a essa perspectiva correspondem à orientação das atividades das pessoas, o que engloba análise e descrição de cargos e avaliações de desempenho.

Os cargos de uma empresa são delineados conforme sua estrutura organizacional. Nos últimos anos, as organizações passaram a adotar estruturas mais flexíveis, havendo uma maior flexibilidade de cargos e competências, influenciada também pela alta rotatividade de funcionários (VILAS BOAS; ANDRADE; 2009).

Para que as pessoas executem suas atividades bem é necessário que elas conheçam as atribuições do seu cargo. Antes de existir uma descrição de cargos é importante que exista uma análise. Segundo Chiavenato (2010), deve existir um “detalhamento do que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimento, habilidades e capacidades” (2010, p. 218).

A descrição dos cargos consiste na representação das atividades do ocupante do cargo, como aponta Vilas Boas e Andrade:

A descrição de cargos pode ser considerada como um “retrato” simplificado do conteúdo e das principais atribuições do ocupante, [...] deve definir o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz.” (2009, p. 23).

Além disso, para que exista uma maior orientação, é necessário que a área de Gestão de Pessoas desenvolva avaliações de desempenho periodicamente, sendo essas avaliações realizadas pelo gestor de pessoas ou outros gestores da empresa.

A avaliação de desempenho tem como principais objetivos valorizar as pessoas e monitorar seu desempenho, julgando a forma como desempenha suas atividades. O resultado dessa prática justifica promoções, aumentos salariais e demissões, e aborda também o alcance de metas e objetivos (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Ainda sobre avaliação de desempenho, Gil (2011) afirma que esse processo serve para vários propósitos, a exemplo de oferecer ao funcionário uma discussão sobre o seu desempenho periodicamente, trazendo benefícios tanto a ele quanto à empresa; permite que um líder identifique pontos fortes e fracos do funcionário e que recomende um programa adequado de desenvolvimento; colabora para o delineamento de salários e outras e outras formas de recompensa.

A avaliação de desempenho evoluiu de um modelo unidirecional, em que apenas o empregado era avaliado sob a percepção de seu superior, para uma avaliação multidirecional ou 360 graus, em que há uma avaliação recíproca periódica (CHIAVENATO, 2010).

É importante ressaltar também que a estruturação dos cargos está diretamente relacionada à avaliação de desempenho, isso porque é a partir dela que há o conhecimento das atividades de cada cargo, método de realização e periodicidade, além de habilidades e

conhecimentos necessários, podendo ser realizada assim uma cobrança de resultados e alcance de objetivos traçados. (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

A avaliação de desempenho está intimamente ligada em um plano de desenvolvimento de carreiras, já que uma das principais formas de utilizar a avaliação do desempenho dos funcionários é auxiliar na tomada de decisões quando a carreira e desenvolvimento (BOHLANDER *et al*, 2005).

#### 2.4.2 Processos de recompensar pessoas

As recompensas estão diretamente relacionadas à motivação do colaborador. Segundo Vilas Boas e Andrade, remuneração “é o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe para prestar um serviço a uma determinada empresa” (2009, p. 67).

A remuneração adotada pelas organizações pode ser fixa ou variável. A escolha do tipo de remuneração deve ser bem pensada pelos analistas de cargos e salários, já que a motivação do colaborador é bastante influenciada pelo salário pago.

A remuneração fixa acontece quando os funcionários de um mesmo cargo recebem o mesmo valor, podendo variar apenas em decorrência do tempo de serviços prestados à empresa. Nesse tipo de remuneração há uma maior facilidade na administração de cargos e salários, no entanto não promove um espírito empreendedor nos funcionários e não remunera de acordo com o alcance de objetivos e metas (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

A remuneração variável segue o princípio de que os funcionários devem ser mais valorizados a partir do alcance de metas e contribuição nos resultados da empresa. Esse tipo de remuneração engloba um sistema de recompensas, sob os mais variáveis meios, a exemplo da recompensa por habilidades, por competências e por alcance de resultados. Essa forma de remuneração pode gerar competição entre os colaboradores, mas por outro lado gera um fator motivacional maior e estimula a inovação dentro da empresa (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

De um modo geral, as empresas utilizam o salário base, adicionais legais, horas extras e benefícios. Na última década as empresas têm utilizado estratégias inovadoras, como participação nos lucros e bônus por uma maior contribuição com a organização.

### 2.4.3 Processos de desenvolver pessoas

O processo de desenvolver pessoas significa “dotar o indivíduo de capacidade crítica, competências e valores que o capacitem a interagir e transformar o ambiente em que trabalha e vive” (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p. 131).

Com o intuito de desenvolver as pessoas, motivá-las e agregar mais valor à empresa, existe a prática do treinamento, conceituado por Chiavenato como “uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes [...] e são uma forma de alavancar o desempenho dos colaboradores nos seus cargos” (2010, p. 367).

O treinamento oferecido ao colaborador pela empresa beneficia os dois lados, já que o funcionário poderá desempenhar melhor suas atividades e, conseqüentemente, gerar mais resultados para a empresa (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Apesar de o treinamento ser uma forma muito importante para o desenvolvimento dos funcionários, há outras ferramentas utilizadas pelas empresas. Segundo ROCHA-PINTO *et al* (2003), desenvolvimento é o “processo voltado para o crescimento integral do homem”(p. 94), podendo esse desenvolvimento ser observado em aspectos comportamentais e no aumento de habilidades e conhecimentos. Além de treinamentos, há outras formas que incentivem o desenvolvimento dos colaboradores, como o *coaching*, rotação de cargos, feedbacks, programas *trainee* e planos de carreira.

Um plano de desenvolvimento de carreiras vem sendo amplamente adotado pelas organizações. Para que esse plano funcione da melhor forma ele precisa estar integrado com as funções e estruturas de RH existentes na empresa. Bohlander *et al* (2005) afirmam que o progresso na carreira só será significativo quando as iniciativas dos funcionários forem combinadas com as oportunidades oferecidas pela empresa.

### 2.3.5 Processos de manter pessoas

As práticas relacionadas à retenção de pessoas dizem respeito a dois aspectos fundamentais: a relação com os empregados e a qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Os subordinados precisam de um acompanhamento, assim como seus supervisores têm o dever de observar o seu trabalho. As atividades de relação com os funcionários “têm por objetivo a criação de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração” (CHIAVENATO, 2010, p. 443).

A partir do momento em que os funcionários se sentem bem no seu ambiente de trabalho e com as relações existentes entre colegas e superiores, é mais provável que ele se adeque às políticas organizacionais. Existem algumas formas da empresa desenvolver esse bom relacionamento e valorizar os seus colaboradores, a exemplo de programas de orientações, que têm por objetivo ouvir a opinião das pessoas e colocar suas sugestões em práticas e/ou justificar o porquê de não aplicá-la; programas de reconhecimento, que são os créditos dados aos colaboradores por uma contribuição extra à empresa (CHIAVENATO, 2010).

Além de uma boa relação com os empregados, a organização deve fornecer boas condições físicas para a execução das atividades de todos os funcionários, principalmente pelo fato das pessoas passarem a maior parte do seu dia inseridas no ambiente organizacional.

A higiene no trabalho corresponde as “condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental e com condições de saúde e bem estar das pessoas” (CHIAVENATO, 2010, p. 370), o que inclui iluminação, ventilação, temperatura, ruídos e conforto.

O estresse também é outra preocupação das organizações, devendo os gestores articular meios para reduzir esses níveis. A segurança do trabalho está relacionada à prevenção de acidentes, incêndios e roubos. Chiavenato (2010) aponta quatro etapas para estabelecer um programa de qualidade de vida no trabalho:

- Estabelecer um sistema de indicadores e estatísticas de acidentes;
- Desenvolver sistemas de relatórios de providências;
- Desenvolver regras e procedimentos de segurança;
- Recompensar gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de segurança.

## **2.5 Maturidade em Gestão de Pessoas**

Segundo Curtis, Hefley e Miller (2001), a maturidade refere-se à extensão na qual uma organização tem implementado práticas de trabalho - que inclui as práticas de gestão de pessoas - que estão documentadas, gerenciadas, mensuradas e continuamente melhoradas.

Partindo desse princípio, muitos estudos foram desenvolvidos com o objetivo de mensurar a maturidade organizacional, dando origem a vários modelos de mensuração. No final da década de 60 e início da década de 70 começaram a surgir modelos de maturidade

baseados em estágios ou níveis evolutivos. No campo da Administração destacam-se Petrick e Wagley, que desenvolveram em 1992 um modelo que estabelecia estágios de moral nas organizações, sendo divididos em três estágios e seis sub estágios (SILVEIRA, 2007).

Além desses autores, é importante destacar a contribuição de Chandler, que em 1962 estabeleceu os níveis de ciclo de vida das empresas, e Hair que foi um dos primeiros autores a propor que a maturidade organizacional seguiria estágios bem delimitados. Apesar dos modelos baseados em estágios, muitos deles são inflexíveis, não possuem tanto foco na solução das deficiências e a metodologia não é prática (SILVEIRA, 2007).

Diante dessa situação, foi desenvolvido por pesquisadores do Instituto de Engenharia de Software (SEI) da *Carnegie Mellon University*, em 1986, o *Capability Maturity Model (CMM)*, modelo com fundamentação baseada nos princípios e práticas da qualidade total, utilizado nas áreas de Tecnologia da Informação (SILVEIRA, 2007).

Os modelos de estágios de maturidade apenas recentemente passaram a fazer parte da realidade de gestão de pessoas, em consequência da evolução da área e do aumento da sua influência perante a estratégia das organizações (CURTIS; HEFLEY; MILLER, 2001).

### 2.5.1 People Capability Maturity Model (P-CMM)

O *People Capability Maturity Model (P-CMM)* foi desenvolvido pelo Instituto de Engenharia de *Software* (SEI) e surgiu da necessidade de avaliação da gestão de pessoas das organizações relacionadas com a tecnologia da informação. O P-CMM é estruturado em cinco estágios evolutivos e a estrutura que fundamenta esse modelo de maturidade foi elaborada, primeiramente, por Crosby (1979) e depois revisada por em 1989 por Humphrey (VAKASLAHTI, 1997).

O modelo P-CMM pode ser implantado por uma organização para estabelecer um padrão de avaliação das atividades realizadas pelos funcionários, como também ser utilizado para auxiliar a empresa a implantar novas formas de desenvolvimento (VAKASLAHTI, 1997).

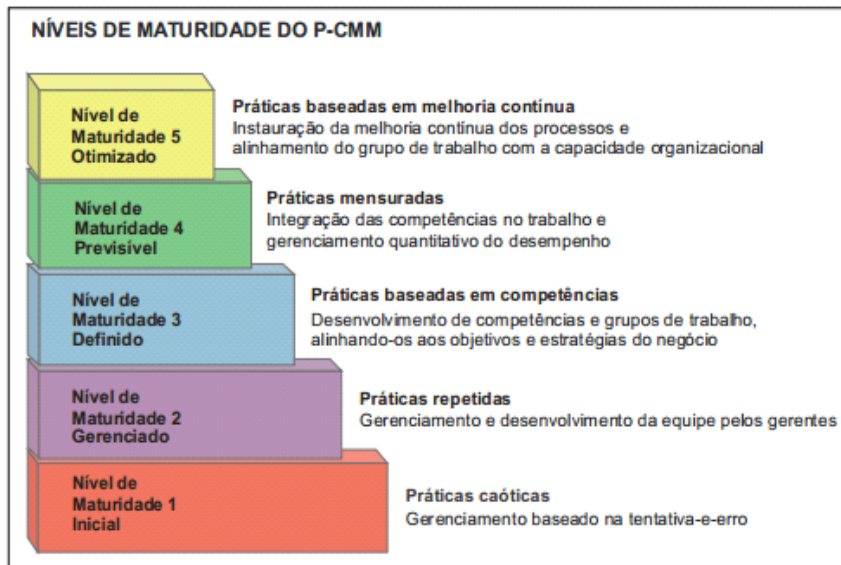
Como dito, o P-CMM é um modelo organizado em uma estrutura de estágios evolutivos, sendo as práticas descritas e agrupadas em níveis crescentes de maturidade. (CURTIS; HEFLEY; MILLER, 1995). O modelo baseia-se nas melhores práticas advindas de campos como qualidade total, RH e aprendizagem organizacional (SILVEIRA, 2007).

O principal objetivo desse modelo é aumentar o nível de conhecimento, o desenvolvimento de habilidades e execução de processos na organização. A partir do

resultado do P-CMM a empresa pode priorizar suas ações de melhoria, identificando as áreas que possuem maior deficiência. Além disso, a partir do momento que há práticas melhoradas desenvolvidas pela área de gestão de pessoas, elas são mais facilmente integradas às outras áreas da empresa (CURTIS; HEFLEY; MILLER, 2001).

Os estágios do P-CMM são explicitados a seguir:

- **Nível 1 – Inicial:** são as organizações que estão no nível inicial de maturidade; possuem práticas inconsistentes e caóticas. As pessoas não possuem envolvimento emocional e as práticas não seguem um processo determinado. De um modo geral, os gerentes de organizações situadas nesse nível são mal preparados para exercerem suas funções; há pouca liderança e poucos treinamentos oferecidos.
- **Nível 2 - Gerenciado:** nessas organizações as atividades são focadas em unidades de trabalho, não há um relacionamento tão forte com a chefia e há uma comunicação ineficaz. O ambiente de trabalho possui distrações e há uma má distribuição de trabalhos e atividades.
- **Nível3 – Definido:** nessas organizações há uma inconsistência quanto à execução das práticas pelas diferentes unidades.
- **Nível 4 – Previsível:** a organização nesse nível já possui uma metodologia de trabalho, é capaz de quantificar sua força de trabalho e processos. Possui métodos pregados nos programas de qualidade total.
- **Nível 5 – Otimizado:** nesse nível a organização está focada na melhoria contínua. A organização avalia de forma contínua suas práticas e sua força de trabalho. Além disso, cada colaborador se esforça para melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. A figura 3 ilustra os níveis determinados pelo P-CMM:

**Figura 3: Níveis de Maturidade do P-CMM**

Fonte: Silveira (2007 apud Curtis, Hefley e Miller, 2001).

Cada nível de maturidade possui áreas de processos específicas, com exceção do nível 1, como demonstra o quadro a seguir:

**Quadro 1: Estrutura geral dos níveis de maturidade e áreas de processo do P-CMM**

NÍVEL	DESIGNAÇÃO	FOCO ADMINISTRATIVO	PRÁTICAS PREDOMINANTES	OBJETIVOS	ÁREAS DE PROCESSOS
Nível 1	Inicial	Não há	Não há	Não há	Não há
Nível 2	Gerenciado	Gerenciamento de pessoas	Práticas repetidas	Gerenciamento e desenvolvimento de equipes pelo gerente	Provisão de Pessoal
					Comunicação e coordenação
					Ambiente de trabalho
					Gestão do desempenho
					Treinamento e Desenvolvimento
Nível 3	Definido	Gerenciamento de competências	Práticas baseadas em competências	Desenvolvimento de competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e estratégias do mercado	Remuneração
					Análise de competências
					Planejamento da força de trabalho
					Desenvolvimento de competências
					Desenvolvimento de carreiras
					Práticas baseadas em competências
Nível 4	Previsível	Gerenciamento das capacidades organizacionais	Práticas mensuradas	Integração das competências no trabalho e gerenciamento quantitativo do desempenho	Desenvolvimento de grupos de trabalho
					Cultura participativa
					Integração de competências
					Grupos de trabalho autônomos
					Ativos baseados em competências
Nível 5	Otimizado	Gerenciamento de mudanças organizacionais	Práticas em melhoria contínua	Instauração da melhoria contínua dos processos e alinhamento do grupo de trabalho com a capacidade organizacional	Gestão quantitativa do desempenho
					Gestão da capacidade organizacional
					Orientação e Aconselhamento
Nível 5	Otimizado	Gerenciamento de mudanças organizacionais	Práticas em melhoria contínua	Instauração da melhoria contínua dos processos e alinhamento do grupo de trabalho com a capacidade organizacional	Melhoria contínua da capacidade
					Alinhamento do desempenho organizacional
					Inovação contínua da força de trabalho

Fonte: Adaptado de Curtis, Hefley e Miller, 2001

Como dito, a maturidade organizacional mede a extensão que as práticas são implementadas nas organizações, sendo de grande utilidade para os gestores. Entre os principais benefícios promovidos pelo *People Capability Maturity Model* estão:

- Caracterizar a maturidade das práticas de trabalho;
- Guiar um programa de desenvolvimento contínuo;
- Definir prioridades para ações imediatas;
- Aumentar a satisfação dos funcionários;
- Guiar o planejamento e implementação de planos de ação;
- Fornecer um padrão de avaliação de práticas.

Segundo Vakaslahti (1997), o modelo pode ser adotado por organizações de grande e pequeno porte. No entanto, devem-se interpretar os objetivos estabelecidos pelo modelo para cada nível de maturidade e trabalhar para que alguns objetivos sejam alcançados pela empresa, realizando as adaptações necessárias.

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. Para essa descrição, serão abordados nos próximos tópicos o tipo de pesquisa, o objeto de estudo e os procedimentos de pesquisa, coleta de dados e análise de dados.

### **3 METODOLOGIA**

A transformação de dados em informação é um importante passo para o processo de tomada de decisões, principalmente hoje, por termos acesso a muitos dados, que precisam ser tratados e organizados (FREITAS; MOSCAROLA, 2002).

Para que se chegue a uma conclusão acerca de uma determinada pesquisa é necessário que seja seguido um método. Método pode ser definido de várias formas, como conceituado por Hegenberg (1976 *apud* Lakatos e Marconi, 1991), como o "caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado".

Segundo Lakatos e Marconi, a finalidade da atividade científica é a obtenção de verdade, através da comprovação de hipóteses e o método é "o conjunto de atividades

racionais que [...] permite alcançar um objetivo, traçando o caminho a ser seguido" (1991, p. 40).

O método de abordagem utilizado no trabalho foi o indutivo. Segundo Lakatos e Marconi (1991), indução é o processo em que, a partir de dados particulares chega-se a uma verdade geral, induzida por meio de premissas construídas.

### **3.1 Tipo de pesquisa**

A natureza da pesquisa foi exploratória. Segundo Lakatos e Marconi, esse tipo de pesquisa tem como objetivo formular hipóteses a partir da exploração de um fato. Assim como outros tipos de pesquisa, na exploratória também há um estudo bibliográfico e a utilização de um método racional para a investigação. Gil (2002) destaca que nesse tipo de pesquisa o objetivo principal é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

A pesquisa seguiu a abordagem quantitativa, pois buscou “traduzir em números as opiniões e informações, utilizando técnicas estatísticas para serem classificadas e analisadas” (ASSIS, 2008, p.20). As informações foram obtidas através de instrumento de pesquisa, com a finalidade de atingir ao objetivo de mensurar o nível de implementação das práticas da área de recursos humanos.

### **3.2 Objeto de estudo, População e Amostra**

O universo estudado foi uma empresa de artigos esportivos do estado da Paraíba, que é uma multinacional 100% brasileira, presente no mercado há mais de 40 anos, fabricante de duas marcas de artigos esportivos. Atualmente está presente em 20 países – nas Américas do Sul e Central, Europa, Ásia e África – e possui escritórios próprios em diversos mercados da Argentina, Paraguai, Chile, Japão e Espanha.

A referida empresa possui seis centros fabris no país, quatro na Paraíba (empresas A, B, C e D) com foco em calçados, e dois na Bahia, que atendem a demanda de bolas (empresa E) e outros artigos esportivos (empresa F). Além das seis fábricas, há no Brasil dez lojas e dois centros administrativos. Os materiais produzidos são testados em laboratórios próprios e por atletas profissionais.

De acordo com o Balanço Social da Empresa referente a 2011, a organização finalizou o período com cerca de 2500 colaboradores, sendo 46% mulheres; 195 funcionários com mais

de 45 anos; 124 colaboradores com deficiência ou necessidades especiais, além de outros indicadores, apresentados no quadro abaixo:

**Quadro 2: Indicadores do corpo funcional**

INDICADORES DO CORPO FUNCIONAL	2011
Número de colaboradores ao final do período	2430
Admissões no período	915
Colaboradores terceirizados	64
Estagiários	14
Colaboradores acima de 45 anos	194
Número de colaboradores mulheres	1125
% dos cargos de chefias ocupados por mulheres	27%
Colaboradores com deficiência ou necessidades especiais	124

*Fonte: Empresa de Artigos Esportivos, Balanço Social 2011*

A área de recursos humanos está abaixo da gerência de RH, que responde à Diretoria Superintendente. Na Empresa existe a área de RH nas fábricas e em São Paulo, sendo o último estabelecimento responsável pelas atividades das lojas que não estão nas unidades industriais e dos escritórios comerciais.

O RH das unidades fabris é dividido em departamento de pessoal (DP) e gestão de pessoas (GP). O DP é responsável pelo cadastro das informações dos funcionários admitidos, solicitação de implantação de pagamentos, importação e alteração dos turnos de trabalho, cálculo da folha de pagamento, alterações salariais, entre outros. A Gestão de Pessoas lida com recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, capacitações, comunicação com os funcionários, feedbacks entre outras atividades.

Na maior unidade industrial na Paraíba existe o RH Corporativo, que é dividido em Administração de Pessoal e Gestão de Pessoas. Com relação à primeira subárea, os funcionários são responsáveis por implantar todas as solicitações de pagamento advindas do RH de todas as fábricas – o que inclui o da própria unidade – e é responsável por todos os encargos trabalhistas. A área de GP do RH Corporativo é responsável pelo acompanhamento dos planos de ação e gerenciamento dos indicadores de todas as unidades.

Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários que trabalham na área de RH da empresa. A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por conveniência, pelo fato do pesquisador escolher os elementos convenientes para a pesquisa (MALHOTRA, 2004). Foi realizada uma amostragem por julgamento, que ainda segundo a mesma autora, é

“uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador. Este

[...] escolhe os elementos a serem incluídos na amostra, pois os consideram representativos da população de interesse” (2004, p. 327).

A pesquisa foi desenvolvida na área de recursos humanos, envolvendo os funcionários que atuam na área, em todas as unidades. Os cargos envolvidos na pesquisa serão: gerente de recursos humanos, coordenadores de RH, assistentes e analistas, totalizando 17 pessoas. Esses cargos foram escolhidos por serem diretamente envolvidos com os processos e práticas da área pesquisada.

### **3.3 Procedimentos de Pesquisa**

Procedimentos de pesquisa são, segundo Gil (2002), a maneira pelo qual se conduz um estudo. Serão adotados dois procedimentos ou técnicas para a pesquisa: estudo de caso e método observacional.

Segundo o mesmo autor, o estudo de caso possui diferentes propósitos, que são listados a seguir:

- a) Explorar situações da vida real;
- b) Preservar o caráter unitário do objeto a ser estudado;
- c) Descrever a situação do contexto em que está sendo realizada a investigação;
- d) Formular hipóteses;
- e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Para que seja realizado um estudo de caso, é necessária a delimitação de etapas para a sua execução. Vários autores possuem visões diferentes de como deve ser estruturado um estudo de caso, sendo adotada nessa pesquisa a visão de Yin (2001). As etapas que devem ser seguidas, segundo os autores, são ilustradas no quadro a seguir:

**Quadro 3: Etapas Estudo de Caso**

<b>Formulação do problema</b>	Formulação de um problema no qual seja possível sua verificação por meio de um estudo de caso. O problema deve ser delimitado tendo como base um estudo bibliográfico profundo.
<b>Definição da unidade-caso</b>	Definição dos limites do objeto estudado.
<b>Determinação do número de casos</b>	Determinação do número de casos a serem estudados na pesquisa, podendo ser um único caso ou múltiplos casos.
<b>Elaboração do protocolo</b>	Elaboração do instrumento da pesquisa.
<b>Coleta de Dados</b>	Determinação dos meios para coletas de dados. Em estudos de caso há vários meios, para que a informação seja conflitada e o objetivo da pesquisa possa ser atendido
<b>Avaliação e análise de dados</b>	Delimitação dos modelos de análise e interpretação dos dados obtidos.
<b>Preparação do relatório</b>	Elaboração de um relatório contendo todos os modelos de análise de dados. Isso resulta em um relatório mais flexível do que o apresentado em outros tipos de pesquisa que possuam um modelo de análise de dados.

Fonte: Adaptado de Gil (2002)

O método observacional “permite o mais elevado grau de precisão nas ciências sociais” (ASSIS 2008, p. 29). Segundo Assis, a observação é uma atividade deliberada e controlada e o cientista apenas observa algo que acontece ou aconteceu (2008).

### 3.4 Procedimentos de coleta de dados

O estudo pretende trazer como resultado a mensuração do nível de maturidade das práticas da área de recursos humanos da empresa de artigos esportivos, sob a visão da área de recursos humanos. Para tal, o pesquisador adaptou a metodologia de Curtis, Hefley e Miller (2001) sobre o P-CMM (*People Capability Maturity Model*), já abordado no trabalho.

Para atingir o objetivo será aplicado com os profissionais da área de recursos humanos um questionário baseado no modelo desenvolvido por Curtis, Hefley e Miller (2001). As áreas de processos de recursos humanos utilizadas pelos autores são:

- Provimento de Pessoal
- Comunicação e Coordenação;
- Ambiente de Trabalho;
- Gestão de Desempenho;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Remuneração;
- Análise de competências
- Planejamento da força de trabalho;
- Desenvolvimento de competências;
- Desenvolvimento de carreiras;
- Práticas baseadas em competências;
- Desenvolvimento de grupos de trabalho;
- Cultura participativa;
- Integração de competências;
- Grupos de trabalho autônomos;
- Ativos baseados em competências;
- Gestão quantitativa do desempenho;
- Gestão da capacidade organizacional;
- Orientação e Aconselhamento;
- Melhoria contínua da capacidade;
- Alinhamento do desempenho organizacional;
- Inovação contínua da força de trabalho.

Para a realização da pesquisa alguns aspectos relacionados às áreas de processos foram adaptados à realidade da empresa. O instrumento de pesquisa foi dividido nas áreas de processos abaixo, adaptadas pela autora:

**Quadro 4: Áreas de processos da pesquisa**

<b>Área</b>	<b>Descrição</b>
Provimento de Pessoal	Pontos referentes à captação de funcionários, alocação interna, descrição de cargos e desligamento de funcionários.
Comunicação e coordenação	Pontos referentes à comunicação entre setores e a liberdade de comunicação entre os funcionários.
Ambiente de trabalho	Pontos referentes ao ambiente físico de trabalho e às relações interpessoais
Gestão de Desempenho	Pontos referentes ao método usado nas avaliações de desempenho e a influência da empresa no desempenho dos avaliados
Treinamento e desenvolvimento	Pontos referentes à capacidade de execução das atividades e à política de treinamentos da empresa
Remuneração	Pontos referentes à remuneração e recompensas
Planejamento de recursos humanos	Pontos referentes ao planejamento das ações da área e seu controle
Desenvolvimento de carreiras	Pontos referentes à ascensão da carreira dos funcionários e política de retenção da Empresa
Mensuração de resultados em Recursos Humanos	Pontos referentes a indicadores mensurados e cumprimento de metas

*Fonte: Adaptado de Curtis, Hefley e Miller (2001).*

Os processos relacionados a Competências tiveram seus pontos incluídos em outras áreas, a exemplo de Gestão de Desempenho e Provimento de Pessoal. Os aspectos relacionados à Cultura Organizacional foram incluídos em Comunicação e Coordenação, bem

como aqueles categorizados em Orientação e Aconselhamento foram incluídos na área de Gestão de Desempenho e Desenvolvimento de Carreiras.

Além dessas adaptações, com o objetivo de tornar a avaliação mais voltada à realidade de recursos humanos da empresa, a autora condensou os pontos relacionados a planejamento e controle da área de recursos humanos e criou o tópico Mensuração de Resultados em Recursos Humanos.

A pesquisa exploratória será realizada através de um questionário, que segundo Assis é “um instrumento ou programa de coleta de dados confeccionado pelo próprio pesquisador, cujo preenchimento é realizado pelo informante” (2008, p. 29).

O questionário foi aplicado com as pessoas que trabalham na área de recursos humanos, em todas as localidades da empresa. O instrumento apresenta 38 questões, essas divididas em nove subáreas, a saber:

- Provisão de pessoal
- Comunicação e coordenação
- Ambiente de trabalho
- Gestão de desempenho
- Treinamento e desenvolvimento
- Remuneração
- Planejamento de recursos humanos
- Desenvolvimento de carreiras
- Mensuração de resultados em recursos humanos

Para a coleta de dados foi utilizado o servidor *SurveyMonkey*, ferramenta que permite a formulação de questões e envio por meio de e-mail. O pesquisador tem acesso às respostas de cada questão para uma posterior análise.

Os dados coletados são de caráter primário, pelo fato do instrumento de pesquisa ter sido criado pelo pesquisador para atingir os objetivos já traçados. Para a construção do referencial teórico foi realizada uma pesquisa de dados secundários, que é caracterizada por uma forma de coletar informações através de fontes já existentes (HAIR JR, *et al*, 2003).

O período de coleta de dados foi durante os meses de outubro e novembro. A utilização de dois meses para etapa justifica-se pela indisponibilidade de alguns funcionários, alongamento o tempo de espera de respostas.

### 3.5 Procedimentos de Análise de dados

Para que fossem atingidos os objetivos da pesquisa foi utilizado o método de estudo de caso. Esse método é muito utilizado em análises exploratórias, que segundo Malhotra “é um tipo de concepção de pesquisa que tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador” (2004, p.98).

As questões abordadas pelos questionários traziam cinco opções de escolha para os respondentes, a saber:

1. **Nunca** acontece o que é descrito na afirmativa
2. **Raramente** acontece o que é descrito na afirmativa
3. **Algumas vezes** é implementado o que é descrito na afirmativa
4. **Quase sempre** acontece o que é descrito na afirmativa
5. **Sempre** acontece o que é descrito na afirmativa

Desse modo, as pessoas avaliaram o nível de implantação de cada prática descrita pelas afirmativas, sendo o nível de maturidade da área da Empresa de Artigos Esportivos determinado pela frequência de respostas dos respondentes para cada nível.

A pontuação mínima que pode ser atingida, levando em consideração as pessoas que trabalham na área de recursos humanos, corresponde a 38 (número de questões) vezes 1 (pontuação mínima que possível por questão), assim como a máxima corresponde a 38 (número de questões) vezes 5 (pontuação máxima possível por questão). A tabela 1 aponta os níveis e intervalos adotados na pesquisa.

**Tabela 1: Níveis e Intervalos**

<b>Níveis</b>	<b>Intervalo</b>
5	<b>153-190</b>
4	<b>115-152</b>
3	<b>77-114</b>
2	<b>39-76</b>
1	<b>0-38</b>

*Fonte: Elaboração própria, 2013.*

O modelo P-CMM estabelece que as áreas de processos categorizadas em cada nível devem ser supridas para que a organização avance para um próximo nível (SILVEIRA,2007). Para que a análise seja coerente com as alterações realizadas e com os objetivos propostos

pelo modelo, foi necessária a adaptação da estrutura geral de níveis e áreas. Para melhor compreensão, o quadro 5 demonstra as áreas de processos propostas pelo modelo em cada nível e as adaptações realizadas para a presente pesquisa.

**Quadro 5: Adaptação da estrutura de níveis e áreas de processos**

<b>NÍVEIS</b>	<b>ÁREAS DE PROCESSOS</b>	<b>ÁREAS DE PROCESSOS ADAPTADAS</b>
<b>1</b>	Não há	Não há
<b>2</b>	Provimento de pessoal Comunicação e coordenação Ambiente de trabalho Gestão do desempenho Treinamento e Desenvolvimento Remuneração e Benefícios	Provimento de pessoal Comunicação e coordenação Ambiente de trabalho Gestão do desempenho Treinamento e Desenvolvimento Remuneração e Benefícios
<b>3</b>	Análise de competências Planejamento da força de trabalho Desenvolvimento de competências Desenvolvimento de carreiras Práticas baseadas em competências Desenvolvimento de grupos de trabalho Cultura participativa	Provimento de pessoal Planejamento em RH Gestão do desempenho Desenvolvimento de Carreiras Comunicação e coordenação Mensuração de Resultados
<b>4</b>	Integração de competências Grupos de trabalho autônomos Ativos baseados em competências Gestão quantitativa do desempenho Gestão da capacidade organizacional Orientação e Aconselhamento	Mensuração de Resultados Planejamento em RH Gestão do desempenho Desenvolvimento de Carreiras Remuneração e Benefícios Treinamento e Desenvolvimento
<b>5</b>	Melhoria contínua da capacidade  Alinhamento do desempenho organizacional  Inovação contínua da força de trabalho	Provimento de pessoal Comunicação e coordenação Ambiente de trabalho Gestão do desempenho Treinamento e Desenvolvimento Remuneração e Benefícios Mensuração de Resultados Planejamento em RH Desenvolvimento de Carreiras

*Fonte: Elaboração própria, 2013*

Para a maioria dos níveis foi realizada uma adaptação para se adequar a realidade pesquisada, tendo em vista que o número de áreas de processos foi diminuído. As áreas de

processos se repetem entre os níveis, no entanto o nível de implantação das práticas é diferenciado, isso porque em empresas que se enquadram em níveis mais altos há um maior nível de implantação. Seguindo o modelo, as áreas de processos adaptadas identificam a capacidade que deve ser institucionalizada e quais práticas devem ser adotadas para que a força de trabalho seja elevada. Observa-se que a adaptação diz respeito apenas às áreas de processos englobadas por cada nível, mantendo-se a designação, o foco administrativo, as práticas predominantes e os objetivos de cada área.

Para o nível 2, o presente trabalho adotou as mesmas áreas determinadas pelo modelo P-CMM; o nível 3 possui algumas áreas de processo em comum com o nível 2, porém com diferenças no nível de implantação, tendo em vista que quanto maior o nível de maturidade de uma empresa, maior é seu nível de implantação das práticas (SILVAEIRA, 2007). Além disso, no nível 3, as práticas envolvidas à área *Planejamento em RH* começam a ser desenvolvidas na empresa.

O nível 4 também segue a mesma lógica de raciocínio, já que possui algumas áreas em comum com outros níveis, no entanto surge a área *Mensuração de Resultados*. As organizações que se enquadram em um nível 4 buscam a melhoria contínua de suas práticas, o alinhamento entre o RH e a estratégia empresarial e a inovação contínua da força de trabalho (Curtis, Hefley e Miller, 2001). Dessa forma, todas as práticas foram levadas em consideração, sendo todas praticadas em um nível maior de implantação e em busca de inovação e melhoria.

A Análise de dados foi realizada com base nas informações obtidas por meio dos questionários aplicados. O instrumento de pesquisa possibilitou a expressão da opinião dos respondentes acerca do nível de implantação das práticas de recursos humanos, sendo elas divididas em nove subáreas: provimento de pessoal, comunicação e coordenação, ambiente de trabalho, gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, planejamento em recursos humanos, mensuração de resultados e desenvolvimento de carreiras.

A partir da opinião e avaliação dos respondentes, foi apontado um nível de implantação das práticas de recursos humanos, sob a avaliação dos funcionários que trabalham na área. Para a identificação do nível, foi levada em consideração a avaliação de doze pessoas, que totalizam 70,5% da área de recursos humanos, objeto da pesquisa. Cinco pessoas da área de RH da empresa pesquisa não participaram da pesquisa por indisponibilidade de tempo ou por não querer participar do trabalho.

O nível de implantação das práticas de cada subárea de recursos humanos também será analisado, para que seja possível identificar em quais delas há um destaque positivo e em quais é necessário um maior trabalho para que as práticas sejam mais bem implantadas. Além disso, a variação de opiniões entre os diferentes cargos e localidades será identificada, bem como serão sugeridas oportunidades de melhoria para a empresa.

Na próxima seção serão apresentados os resultados obtidos pela pesquisa.

### 3. RESULTADOS

Os resultados obtidos foram analisados em duas partes. Primeiramente, foi apresentada a caracterização geral e as informações obtidas por meio do questionário. Posteriormente, foram realizados comparativos e apresentadas sugestões de melhoria.

Foram coletadas informações de doze respondentes, o que corresponde a um percentual de 70,5%, de um total de 17 colaboradores da área de Recursos Humanos da empresa pesquisada. Para início dessa análise, será exposto o perfil dos respondentes, para posteriormente analisar as áreas de pesquisa.

#### 4.1. Caracterização Geral

Por meio da aplicação do questionário foi possível delimitar algumas características gerais dos respondentes. Com relação ao gênero, foi observado que 33% dos respondentes são homens e 67% mulheres, mostrando uma grande presença feminina no quadro de funcionários da área de Recursos Humanos. A tabela 2 ilustra essas informações:

**Tabela 2: Gênero dos respondentes**

<b>Gênero</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Masculino	4	33%
Feminino	8	67%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fonte: Pesquisa, 2013*

Quanto ao cargo ocupado na empresa, os respondentes são assistentes, analistas ou coordenadores, como é demonstrado pela tabela a seguir:

**Tabela 3: Cargo ocupado pelos respondentes**

<b>Cargo</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Assistente	3	25%
Analista	6	50%
Coordenador	3	25%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fonte: Pesquisa, 2013*

Observa-se que os números de analistas e assistentes somam juntos um percentual de 75% dos respondentes. Esses cargos correspondem a maior parcela de funcionários da área de recursos humanos. O cargo de coordenador existe apenas na Paraíba e na Bahia. A distribuição das pessoas por esses estados pode ser vista na tabela 4.

**Tabela 4: Localidade dos respondentes**

<b>Localidade</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Paraíba	8	67%
Bahia	4	33%
São Paulo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fonte: Pesquisa, 2013*

Os funcionários da área de recursos humanos estão distribuídos em três estados do país, sendo a sua maioria na Paraíba. Esse número expressivo (67%) pode ser justificado pelo fato de esse estado possuir a maior fábrica da empresa, além das atividades do RH Corporativo serem executadas por essa unidade. A Bahia conta com seis pessoas na área e destas, quatro responderam ao questionário, totalizando 33% da amostra. Em São Paulo há duas pessoas na área de RH, no entanto nenhuma respondeu a pesquisa. A menor quantidade de pessoas trabalhando no último estado é decorrente do fato de não existirem fábricas, apenas escritórios e lojas.

## 4.2 Áreas de recursos humanos

A segunda etapa do questionário está dividida em algumas subáreas de recursos humanos. Para análise dessas subáreas, foi utilizada a frequência de respostas de cada respondente acerca das afirmativas abordadas. As afirmativas foram elaboradas por meio das escalas Likert, que exigem que os participantes de uma pesquisa apontem o seu grau de concordância ou discordância quanto a um ponto descrito. Foi utilizada a disposição positiva, analisando a implementação das práticas em cada uma das subáreas (MALHOTRA, 2004).

A avaliação foi de 1 a 5, em que o respondente deveria avaliar o nível em que a prática descrita por cada afirmativa é implantada na empresa. Apontando o nível 1, o respondente afirma que **nunca** acontece o que é descrito na afirmativa; para o nível 2 é afirmado que **raramente** acontece o que é descrito na afirmativa; caso a opção escolhida seja a 3, o respondente diz que **algumas vezes** acontece o que é descrito na afirmativa; para a pontuação 4, significa dizer que **quase sempre** acontece o que é descrito na afirmativa; e para a 5, **sempre** acontece o que é descrito na afirmativa.

### 4.2.1 Provimento de Pessoal

A primeira subárea abordada pelo instrumento foi provimento de pessoal. Foram abordados pontos relacionados à admissão de pessoal, desligamento e descrição de atividades. Cada afirmativa dessa subárea foi avaliada de 1 a 5, como explicado em seções anteriores. As opiniões dos respondentes ficaram distribuídas como mostra a Tabela 5.

**Tabela 5: Provimento de Pessoal**

Afirmativas	1		2		3		4		5	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1. O recrutamento existe mediante necessidade de preenchimento de vagas.	0	0%	1	2%	2	3%	3	5%	6	10%
2. Há uma descrição de atividades competências e habilidades específicas de cada cargo.	4	7%	0	0%	2	3%	5	8%	1	2%
3. Os funcionários são transferidos de um cargo para outro de uma forma ordenada e mediante capacidade técnica	2	3%	0	0%	0	0%	8	13%	2	3%

apresentada.										
4. A carga de trabalho é equilibrada entre as pessoas do mesmo setor.	1	2%	4	7%	2	3%	4	7%	1	2%
5. Os funcionários saem com uma boa imagem da empresa	2	3%	3	5%	3	5%	4	7%	0	0%
Total	9	15%	8	13%	9	15%	24	40%	10	17%

*Fonte: Pesquisa, 2013*

Diante dos dados da tabela, é possível identificar que as práticas de provimento de pessoal já acontecem em um nível avançado na empresa, visto que o nível 4 foi pontuado de forma mais expressiva, representando 40% da amostra.

Nota-se também que a segunda maior frequência foi a pontuação 5, com 17% das opiniões. Esse dado só reafirma que quanto às práticas relacionadas a essa subárea (admissões, transferências, demissões e descrições de cargos), a empresa já apresenta um bom nível, já que as pessoas afirmaram que as práticas acontecem quase sempre e sempre na empresa.

É importante destacar que, segundo as respostas, percebe-se que ainda há pessoas que não veem implantação de uma descrição de atividades, competências e habilidades específicas de cada cargo, mostrando que essa prática pode não ser realizada ou não é conhecida por todos.

#### 4.2.2 Comunicação e Coordenação

Nessa subárea foram apresentadas afirmativas que buscavam avaliar as práticas relacionadas à liderança, coordenação de atividades e comunicação na empresa. A avaliação dos respondentes pode ser vista a seguir:

**Tabela 6: Comunicação e Coordenação**

Afirmativas	1		2		3		4		5	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
6. A informação é compartilhada entre os setores da empresa.	3	4%	2	3%	2	3%	4	6%	1	1%
7. Os funcionários são capazes de levantar questões e expor suas opiniões.	0	0%	3	4%	6	8%	2	3%	1	1%
8. Os funcionários dão sugestões de melhoria.	0	0%	3	4%	3	4%	6	8%	0	0%
9. Os funcionários são capazes de coordenar suas atividades para que o trabalho seja bem feito.	0	0%	1	1%	6	8%	4	6%	1	1%
10. As conquistas da empresa são comunicadas a todos.	0	0%	2	3%	4	6%	4	6%	2	3%
11. Os funcionários estão satisfeitos com seus líderes.	2	3%	1	1%	5	7%	3	4%	1	1%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>7%</b>	<b>12</b>	<b>17%</b>	<b>26</b>	<b>36%</b>	<b>23</b>	<b>32%</b>	<b>6</b>	<b>8%</b>

Fonte: Pesquisa, 2013

Com relação às práticas relacionadas à comunicação e coordenação na empresa, a maior frequência apresentada foi a pontuação 3, com 36% das opiniões, seguida da pontuação 4, com 32%. Essa pontuação significa que, de um modo geral, a empresa possui um bom nível de implantação dessas práticas.

O que pode ser observado também é que o compartilhamento de informações entre os setores da empresa ainda não atingiu o mesmo nível de implantação quando comparado a outros aspectos, como a comunicação da empresa das suas conquistas. Conclui-se a partir dessa informação que as conquistas são bem comunicadas, no entanto outras informações não circulam tão bem entre os funcionários.

Um ponto a ser destacado é o relacionamento com seus líderes, isso porque, de acordo a frequência ainda existem pessoas que afirmam que os funcionários nunca estão satisfeitos, raramente estão ou algumas vezes.

Macêdo *et al* (2004) afirma que um bom líder deve desenvolver uma boa comunicação e abrir cada vez mais os processos realizados para uma participação de todos os envolvidos. Segundo Gil (2011), um dos papéis do líder é ser um bom comunicador e para que isso aconteça, as lideranças precisam fazer com que todos os entendam e precisam estar capacitadas a não somente falar, mas ouvir também.

Diante do exposto, o resultado acerca dessa última afirmativa torna-se um aspecto negativo, visto que a liderança é uma competência que as pessoas que ocupam cargos mais altos precisam ter, sendo a comunicação um aspecto essencial.

#### 4.2.3 Ambiente de Trabalho

Com relação aos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, os respondentes avaliaram aspectos físicos da empresa e outros pontos relacionados ao bem estar dos funcionários. A tabela 7 apresenta os resultados da pesquisa quanto a essa subárea

**Tabela 7: Ambiente de Trabalho**

Afirmativas	1		2		3		4		5	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
12. O ambiente de trabalho possui os recursos físicos necessários para que os funcionários executem bem suas atividades.	0	0%	0	0%	3	6%	5	10%	4	8%
13. Há uma política de prevenção de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho.	0	0%	0	0%	1	2%	8	17%	3	6%
14. Vejo que as pessoas estão satisfeitas com o ambiente em que estão.	2	4%	0	0%	2	4%	7	15%	1	2%
15. As lideranças são comprometidas em proporcionar um ambiente agradável para os funcionários.	2	4%	3	6%	2	4%	4	8%	1	2%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>8%</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>8</b>	<b>17%</b>	<b>24</b>	<b>50%</b>	<b>9</b>	<b>19%</b>

*Fonte: Pesquisa, 2013*

Considerando a subárea Ambiente de Trabalho, a maioria dos respondentes (50%) apontou que a organização está no nível 4. Destaca-se, principalmente, que os respondentes avaliam que quase sempre as doenças ocupacionais têm condições de serem prevenidas, bem como os acidentes de trabalho. A percepção positiva desse aspecto pode ser justificada por programas focados na saúde dos colaboradores, a exemplo do Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional, Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, e o Serviço Especializado em Saúde do Trabalho, atualizados e revisados anualmente. Além deles, há também o Diário

Diálogo de Segurança, que atua na conscientização dos funcionários quanto à prevenção de acidentes, Ginástica Laboral, Semana da Saúde e ações de prevenção (Balanço Social, 2011)

Apesar das pessoas apontarem que as práticas expostas pelas afirmativas acontecem na empresa, deve ser pontuado também que ainda pode ser melhorado o comprometimento das lideranças em proporcionar um ambiente agradável. Além disso, é observado que nem todas as pessoas acreditam que se trabalha em um ambiente agradável.

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), a lideranças devem estabelecer um clima motivador e precisa estimular o desenvolvimento da equipe. Logo, cabe aos líderes também contribuir para que o ambiente seja agradável.

#### 4.2.4 Gestão de Desempenho

Com relação à Gestão de Desempenho, foram expostas afirmativas relacionadas ao desempenho dos funcionários e em como a empresa influencia nesse ponto. Com relação a esse aspecto, os resultados podem ser vistos na tabela 8.

**Tabela 8: Gestão de Desempenho**

Afirmativas	1		2		3		4		5	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
16. O desempenho dos funcionários de todos os setores é discutido regularmente para encontrar pontos de melhoria.	1	1%	4	6%	4	6%	3	4%	0	0%
17. A empresa oferece um auxílio para a melhoria do desempenho do funcionário.	1	1%	5	7%	4	6%	1	1%	1	1%
18. O bom desempenho é reconhecido ou recompensado.	1	1%	1	1%	5	7%	3	4%	2	3%
19. As avaliações realizadas são mensuradas quantitativamente.	0	0%	0	0%	8	11%	2	3%	2	3%
20. As orientações e aconselhamento possuem um objetivo definido.	1	1%	4	6%	3	4%	4	6%	0	0%
21. Há mentores que fornecem orientação e apoio aos indivíduos ou grupos de trabalho.	1	1%	2	3%	7	10%	2	3%	0	0%
<b>Total</b>	5	7%	16	22%	31	43%	15	21%	5	7%

Fonte: Pesquisa, 2013

De acordo com os respondentes, no que diz respeito à gestão de desempenho, as práticas estão sendo bem implementadas, já que a maior frequência de pontuação foi a 3, que demonstra um nível médio de implantação. Observa-se que, segundo a maioria dos respondentes, composta por 43% da amostra, o bom desempenho é recompensado algumas vezes, isso porque a maioria dos respondentes apontou que essa prática acontece na empresa.

Por outro lado, algumas práticas nunca ou raramente acontecem na empresa, totalizando 29% da amostra. Essa porcentagem aponta que ainda há pontos que precisam ser trabalhados quanto à gestão de desempenho, a exemplo da discussão do desempenho dos funcionários e o auxílio que a empresa presta para o desenvolvimento dos mesmos.

O desenvolvimento de pessoas se torna algo fundamental nas organizações. Para Vilas Boas e Andrade (2009), “o desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros valiosos da organização”. Esse conceito nos leva a refletir que a melhoria do desempenho dos funcionários trará consequências positivas para a organização e que programas que estejam relacionados a esse tópico precisam ser contínuos e bem implantados, tendo em vista que é um resultado em longo prazo.

Segundo o Balanço Social (2011) da empresa, a mesma possui um Programa de Avaliação de Desempenho, no entanto, de acordo com a pesquisa, alguns funcionários da área de recursos humanos ainda não veem que essa prática acontece de uma forma regular.

#### 4.2.5 Treinamento e Desenvolvimento

A subárea *Treinamento e Desenvolvimento* apresentou uma pontuação 2, como opinião da maioria (33%), como mostra a tabela 9. Esse número pode indicar que as práticas relacionadas a treinamento e desenvolvimento acontecem em uma baixa frequência na empresa.

De acordo com Vilas Boas e Andrade, o “treinamento pode ser tratado como um meio de desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados” (2009, p. 113). Os autores apontam que o treinamento está diretamente ligado a uma preparação que a empresa oferece aos seus colaboradores, buscando com que eles atinjam os objetivos traçados pela empresa. Além disso, o binômio *treinamento e desenvolvimento* deve atuar de forma complementar,

sendo um equilíbrio entre as necessidades ditadas pela empresa e o desenvolvimento de cada um. (ROCHA-PINTO, *et al.*, 2003)

**Tabela 9: Treinamento e Desenvolvimento**

Afirmativas	1		2		3		4		5	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
22. Há um plano de treinamento para cada setor.	2	6%	3	8%	5	14%	2	6%	0	0%
23. Os funcionários recebem um treinamento adequado para executarem suas atribuições.	1	3%	3	8%	4	11%	3	8%	1	3%
24. Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições perseguem oportunidades de desenvolvimento que sustentem seus objetivos.	1	3%	6	17%	2	6%	2	6%	1	3%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>11%</b>	<b>12</b>	<b>33%</b>	<b>11</b>	<b>31%</b>	<b>7</b>	<b>19%</b>	<b>2</b>	<b>6%</b>

*Fonte: Pesquisa, 2013*

O primeiro ponto avaliado pelos respondentes foi sobre um plano de treinamento para cada setor. Observa-se que ainda não há uma alta frequência dessa afirmativa, isso porque a frequência maior de resposta para essa afirmativa foi 3, como é evidenciado pela tabela 8. Além disso, segundo os respondentes, os funcionários nunca recebem treinamentos ou algumas vezes o recebem de forma adequada, além de raramente perseguirem oportunidades de desenvolvimento.

Segundo o Balanço Social (2011), há um Plano Anual de Treinamento, porém, de acordo com a opinião dos funcionários da área de RH, ainda não há essa prática em todos os setores, ou ela não acontece sempre, o que aponta uma oportunidade para a empresa.

#### 4.2.6 Remuneração e Benefícios

Na subárea são avaliados aspectos relacionados ao planejamento da remuneração, ajustes e benefícios oferecidos pela empresa. A tabela 10 apresenta os resultados obtidos.

**Tabela 10: Remuneração e Benefícios**

Afirmativas	1		2		3		4		5	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
25. As estratégias e atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas e divulgadas entre os setores.	3	6%	5	10%	2	4%	2	4%	1	2%
26. A remuneração é justa e baseada na capacidade, nas competências e no desempenho dos funcionários.	1	2%	4	8%	5	10%	1	2%	0	0%
27. Os ajustes realizados na remuneração são baseados em critérios formalmente definidos.	2	4%	5	10%	1	2%	2	4%	2	4%
28. Os funcionários estão satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa.	6	13%	3	6%	3	6%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>25%</b>	<b>17</b>	<b>35%</b>	<b>11</b>	<b>23%</b>	<b>5</b>	<b>10%</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>

Fonte: Pesquisa, 2013

Com relação à subárea *remuneração e benefícios*, a maior frequência de respostas foi a pontuação 2, representada por 35% da amostra, o que demonstra que as práticas são implantadas poucas vezes na empresa.

De acordo com os pesquisados, entende-se que as práticas relacionadas a essa subárea ainda não são bem implantadas na empresa. Com relação ao primeiro ponto, os respondentes afirmam que as atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas e divulgadas entre os setores em uma frequência baixa, de raramente a poucas vezes.

A remuneração é, em alguns casos, considerada justa e no máximo algumas vezes são levadas em consideração às competências e o desempenho dos funcionários. Esse dado aponta que a Avaliação de Desempenho realizada pela empresa pode não ser ainda bem utilizada na política de remuneração.

Segundo Vilas Boas e Andrade, remuneração “é o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe para prestar um serviço a uma determinada empresa” (2009, p. 67). Logo, enquadra-se em remuneração o salário e os benefícios variáveis.

Quanto à política de benefícios, observa-se que é o ponto em que houve uma pior avaliação, já que 50% dos pesquisados afirmaram que os funcionários nunca estão satisfeitos com os benefícios (13% para a afirmativa).

Em seu Balanço Social (2011), a empresa aponta alguns benefícios, como seguro de vida, vale alimentação, convênio odontológico, área de lazer e atendimento médico e

psicológico. Todavia, o que se percebe pela avaliação é que os funcionários não estão satisfeitos com esses benefícios, devendo a empresa buscar alternativas para melhorar essa política.

#### 4.2.7 Planejamento em Recursos Humanos

Nessa subárea são descritas práticas voltadas à definição de objetivos, planejamento da área e processos.

Becker, Huselid e Ulrich (2001), destacam que os profissionais de RH precisam elaborar ferramentas que foquem em resultados e consigam mostrar aos gestores a relevância da área para a estratégia da empresa. Os autores destacam que as empresas hoje se esforçam para medir a real influência que a área tem no desempenho empresarial e que, portanto, os profissionais de RH precisam elaborar ferramentas que foquem em resultados e consigam mostrar aos gestores a relevância da área para a estratégia da empresa.

Como apresentado abaixo na tabela 11, o item “planejamento em recursos humanos” apresentou uma resposta positiva, já que 38% avaliou o nível de implantação das práticas da subárea como 4.

**Tabela 11: Planejamento em Recursos Humanos**

Afirmativas	1		2		3		4		5	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
29. São definidos objetivos mensuráveis para as atividades desenvolvidas pela área.	0	0%	3	6%	2	4%	4	8%	3	6%
30. Os setores planejam as atividades e as competências a serem desenvolvidas pelos funcionários.	1	2%	3	6%	3	6%	4	8%	1	2%
31. As práticas e os procedimentos relativos à realização das atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas são definidos e documentados.	2	4%	1	2%	2	4%	5	10%	2	4%
32. Há uma revisão periódica de todos os processos da área.	3	6%	1	2%	3	6%	5	10%	0	0%

<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>13%</b>	<b>8</b>	<b>17%</b>	<b>10</b>	<b>21%</b>	<b>18</b>	<b>38%</b>	<b>6</b>	<b>13%</b>
--------------	----------	------------	----------	------------	-----------	------------	-----------	------------	----------	------------

*Fonte: Pesquisa, 2013*

Com relação aos objetivos traçados pela área de recursos humanos, foi exposto que os mesmos são mensuráveis, já que a pontuação de maior frequência foi 4, indicando que quase sempre acontece o que é descrito pela afirmativa. O resultado foi positivo, visto que a maioria dos funcionários que trabalha na área opinou de forma favorável, o que mostra que os objetivos traçados no planejamento estratégico são considerados mensuráveis pelas pessoas que executam os planos de ação.

É possível identificar também que, muitas vezes, os setores planejam as atividades e as competências a serem desenvolvidas, e que há uma documentação dos processos da área.

#### 4.2.8 Mensuração de resultados em RH

Além do planejamento da área, foi abordada a mensuração dos resultados, englobando também aspectos relacionados aos indicadores de desempenho e ao trabalho e a participação da equipe em momentos decisivos.

Quanto à mensuração de resultados na área de recursos humanos, Becker, Huselid e Ulrich (2001), apresentam que essa prática possui um papel decisivo para o posicionamento estratégico que o RH deve ocupar na empresa. Ainda segundo os mesmos autores, a mensuração de resultados de recursos humanos “influencia a capacidade de a organização capitalizar as atividades de recursos humanos como ativo estratégico” (2001, p. 116). Logo, o aperfeiçoamento da mensuração dos resultados se torna uma importante ação nas empresas que buscam um alinhamento da área com a estratégia da empresa.

Conforme é mostrado na tabela 12, as opiniões dos respondentes no que diz respeito à mensuração de resultados foram positivas, tendo em vista que 31% dos respondentes apontou o nível 4 e 25% apontaram o nível 5. Observa-se que as pessoas que trabalham na área conhecem os indicadores de desempenho, e isso pode ser justificado pelo painel de acompanhamento de indicadores, existente nos ambientes de trabalho. Além disso, as pessoas têm acesso a esse tipo de material por meio do sistema integrado da área.

Quanto à comunicação dos resultados, reuniões e criação de novos planos de ação, é possível observar que também há uma avaliação positiva, mostrando que há uma preocupação em fazer com que as pessoas envolvidas tenham conhecimento sobre os projetos da área.

**Tabela 12: Mensuração de resultados na área**

Afirmativas	1		2		3		4		5	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
33. Os funcionários da área de RH conhecem indicadores de desempenho que a área de recursos humanos mensura.	0	0%	2	6%	3	8%	4	11%	3	8%
34. São realizadas reuniões com a equipe para discutir os resultados periodicamente.	2	6%	1	3%	2	6%	3	8%	4	11%
35. Quando um resultado não é alcançado é traçado um plano de ação e a equipe é informada sobre isso	2	6%	3	8%	1	3%	4	11%	2	6%
<b>Total</b>	4	11%	6	17%	6	17%	11	31%	9	25%

Fonte: Pesquisa, 2013

#### 4.2.9 Desenvolvimento de carreiras

O último aspecto abordado no instrumento de pesquisa foi o Desenvolvimento de Carreiras. Conforme a tabela 13 ilustra, 28% da amostra apontam que as práticas relacionadas a essa subárea acontece em uma baixa frequência. A porcentagem indica que não há um bom nível de implantação das práticas.

Quanto às estratégias de remuneração e recompensa, percebe-se que ainda não são fatores encorajadores. É possível fazer uma relação entre essa subárea a as afirmativas abordadas em *remuneração e benefícios*, já que foi visto que ainda não há uma plena satisfação quanto às práticas da mesma.

Apesar desses pontos específicos, algumas vezes os funcionários veem oportunidades de crescimento da empresa, o que pode demonstrar que há um recrutamento interno quando possível. A empresa pode trabalhar melhor nesse ponto, oferecendo um maior suporte no desenvolvimento de competências e da carreira dos colaboradores.

**Tabela 13: Desenvolvimento de Carreiras**

<b>Afirmativas</b>	1		2		3		4		5	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
36. A empresa oferece oportunidades de carreira que fornecem desenvolvimento nas competências dos funcionários.	2	6%	4	11%	2	6%	2	6%	2	6%
37. Vejo que há oportunidade de crescimento na empresa para os funcionários.	2	6%	3	8%	2	6%	3	8%	2	6%
38. As estratégias de remuneração e recompensa encorajam os funcionários a desenvolverem suas competências.	3	8%	2	6%	4	11%	1	3%	2	6%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>19%</b>	<b>9</b>	<b>25%</b>	<b>8</b>	<b>22%</b>	<b>6</b>	<b>17%</b>	<b>6</b>	<b>17%</b>

Fonte: Pesquisa, 2013

#### 4.3 Nível de Maturidade

O *People Capability Maturity Model* (P-CMM), metodologia utilizada como base para o presente trabalho, fornece uma caracterização dos níveis de maturidade das práticas relacionadas à área de recursos humanos. Ele é um modelo organizado em estágios evolutivos e cada estágio representa uma fase histórica da empresa, promove degraus intermediários de maturidade de práticas, sugere medidas de progresso e define prioridades de melhoria para cada estágio. (SILVEIRA, 2007)

Para avaliação das práticas por meio do P-CMM, Curtis, Hefley e Miller (2001), sugerem 22 áreas de processos, sendo adaptada na presente pesquisa ao total de 9 áreas.

O modelo P-CMM traz o pressuposto de que um determinado nível de maturidade só é alcançado quando todos os requisitos ou práticas definidos para aquele nível forem implementados. (SILVEIRA, 2007). O quadro abaixo traz a estrutura geral dos níveis de maturidade e áreas de processo do P-CMM adaptados para a realização da pesquisa na Empresa de Artigos Esportivos.

**Quadro 6: Adaptação da estrutura geral dos níveis de maturidade e áreas de processo do P-CMM**

NÍVEIS	ÁREAS DE PROCESSOS	ÁREAS DE PROCESSOS ADAPTADAS
1	Não há	Não há
2	Provisionamento de pessoal Comunicação e coordenação Ambiente de trabalho Gestão do desempenho Treinamento e Desenvolvimento Remuneração e Benefícios	Provisionamento de pessoal Comunicação e coordenação Ambiente de trabalho Gestão do desempenho Treinamento e Desenvolvimento Remuneração e Benefícios
3	Análise de competências Planejamento da força de trabalho Desenvolvimento de competências Desenvolvimento de carreiras Práticas baseadas em competências Desenvolvimento de grupos de trabalho Cultura participativa	Provisionamento de pessoal Planejamento em RH Gestão do desempenho Desenvolvimento de Carreiras Comunicação e coordenação Mensuração de Resultados
4	Integração de competências Grupos de trabalho autônomos Ativos baseados em competências Gestão quantitativa do desempenho Gestão da capacidade organizacional Orientação e Aconselhamento	Mensuração de Resultados Planejamento em RH Gestão do desempenho Desenvolvimento de Carreiras Remuneração e Benefícios Treinamento e Desenvolvimento
5	Melhoria contínua da capacidade Alinhamento do desempenho organizacional Inovação contínua da força de trabalho	Provisionamento de pessoal Comunicação e coordenação Ambiente de trabalho Gestão do desempenho Treinamento e Desenvolvimento Remuneração e Benefícios Mensuração de Resultados Planejamento em RH Desenvolvimento de Carreiras

Fonte: Adaptação própria, 2013.

Segundo, Curtis, Hefley e Miller (2001), “as áreas de processo identificam tanto a capacidade que deve ser institucionalizada quanto as práticas que uma organização deve implementar para elevar a capacidade da sua força de trabalho”. Silveira (2007) explica que para que uma empresa seja classificada em um determinado nível ela precisa ter implementado completamente as áreas desse nível e todos os níveis inferiores.

Para a adaptação, a presente pesquisa tomou como base os estudos de Becker, Huselid e Ulrich (2001) sobre gestão Estratégica de pessoas; Vilas Boas e Andrade (2009), focando na contribuição dos autores no estudo de várias perspectivas de RH; e Chiavenato (2010), com sua contribuição nos novos papéis do RH e no estudo sobre os novos processos da área.

As empresas que se enquadram em um nível 2 buscam gerenciar e desenvolver equipes pelo gerente. Essas empresas realizam o recrutamento e seleção quando necessário, há uma comunicação entre os setores, existe uma política de segurança e qualidade de vida no

trabalho, bem como um Programa de Avaliação de Desempenho e treinamentos para execução de atividades. No nível 2 o sistema de recompensas é compatível com o mercado.

Quanto ao provimento de pessoal, nas empresas situadas no nível 3, já existe uma análise de competências; a gestão de desempenho é focada no desenvolvimento de competências e a comunicação e a coordenação da empresa promovem uma cultura mais participativa, fazendo com que os funcionários sintam a abertura em dar suas opiniões. Como um dos objetivos do nível é desenvolver competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e estratégias do mercado, nas empresas que atingem esse nível já existe um Planejamento em RH, um Programa de Desenvolvimento de Carreiras e os resultados da área são mensurados quantitativamente.

No nível 4 a mensuração de RH é de forma estratégica, o planejamento da área é participativo e o desempenho dos funcionários é mensurado quantitativamente, além de ser fator chave para o desenvolvimento de carreiras e a política de remuneração e benefícios. No nível 4 as organizações já possuem as políticas estruturadas e buscam a Integração das competências no trabalho e gerenciamento quantitativo do desempenho.

As organizações que se enquadram em um nível otimizado buscam a melhoria contínua de suas práticas, o alinhamento entre o RH e a estratégica empresarial e a inovação contínua da força de trabalho (Curtis, Hefley e Miller, 2001). Na presente pesquisa, o nível 5 engloba todas as 9 áreas de processo, só que em um nível alto de implantação, com foco em inovação e melhoria contínua.

O nível de maturidade das práticas de recursos humanos da empresa pesquisada, levando em consideração a opinião das pessoas que trabalham na área, foi 3. A maioria da amostra, representada por 42% dos respondentes apontou que a organização se encontra em um nível *definido*, como ilustra a tabela 14.

**Tabela 14: Nível de Maturidade**

Níveis	Intervalo	Frequência	%
5	153-190	1	8%
4	115-152	4	33%
3	77-114	5	42%
2	39-76	2	17%
1	0-38	0	0%
TOTAL		12	100%

Fonte: Pesquisa, 2013

Diante do exposto, observa-se que a Empresa de Artigos Esportivos se encontra no nível 3, denominado como *definido*. As organizações que se enquadram no nível *definido*,

segundo o modelo, já sabem que há uma inconsistência entre algumas práticas de RH da empresa e ainda não há uma sinergia na organização.

Nesse nível, a organização já adota metodologias que focam na análise de competências, como avaliações de desempenho, seleções e desenvolvimento de carreiras. Para organizações enquadradas no nível 3, como é a empresa estudada, a área de RH deve tornar-se um elemento do planejamento estratégico do negócio, alinhada a outras perspectivas da empresa. Como resultado do nível de implantação das práticas, a força de trabalho inicia a compartilhar a responsabilidade de fazer com que a empresa cresça e assuma níveis mais altos, como é visto na empresa.

O objeto de estudo enquadra-se no nível 3, nível esse que se adequa a realidade da empresa, que possui cerca de 40 anos de mercado, marcas reconhecidas e um número expressivo de funcionários. Além disso, a organização possui uma área de RH definida com algumas práticas já consolidadas, inclusive o acompanhamento de indicadores de desempenho de RH.

É possível observar também que 33% da amostra apontou que a empresa está em no nível 4. Essa avaliação pode ser explicada pelo fato de novas práticas estarem sendo implementadas na empresa, que segundo informações da própria organização, foram originadas por meio de pesquisas de clima, entrevistas de desligamento e reuniões com a equipe.

Como é apresentado por Silveira (2007), o modelo P-CMM afirma que deve existir uma implantação completa das áreas do nível que a empresa se enquadra e dos níveis anteriores. Possivelmente, a empresa não cumpriu o requisito teórico desse modelo, já que se observa a existência de três áreas de processo (*treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios e desenvolvimento de carreiras*) que ainda se enquadram em níveis inferiores, como apresentado pela tabela 14.

Para construção da tabela foi levada em consideração a frequência de opiniões dos respondentes para as afirmativas dispostas em cada subárea. A porcentagem apresentada na tabela 15 indica a maioria dos respondentes para cada área descrita e, conseqüentemente, o nível apontado por essa maioria.

**Tabela 15: Áreas e níveis**

Áreas	Nível	Porcentagem
Provimento de pessoal	4	40%
Comunicação e Coordenação	3	36%
Ambiente de Trabalho	4	50%
Gestão de Desempenho	3	43%
Treinamento e Desenvolvimento	2	33%
Remuneração e Benefícios	2	35%
Planejamento de RH	4	38%
Mensuração de Resultados	4	31%
Desenvolvimento de Carreira	2	25%

Fonte: Pesquisa, 2013

#### 4.4 Comparativo entre cargos

De acordo com as informações pesquisadas, observou-se que os respondentes distribuíram-se entre três cargos, sendo 25% assistentes, 50% analistas e 25% coordenadores da área, como é apresentado na tabela 2, no início da análise.

Todos os respondentes avaliaram o nível de implantação das mesmas práticas, descritas em afirmativas iguais. O período de aplicação para todos os cargos também foi o mesmo, bem como a forma de aplicação (servidor *survey monkey*).

Através da tabela 16 é possível identificar as avaliações dos respondentes, sendo os mesmos separados pelos seus cargos.

**Tabela 16: Cargos e níveis**

Cargos	Níveis										Total	
	1		2		3		4		5			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
<b>Assistente</b>	0	0%	2	67%	1	33%	0	0%	0	0%	3	25%
<b>Analista</b>	0	0%	0	0%	3	50%	2	33%	1	17%	6	50%
<b>Coordenador</b>	0	0%	0	0%	1	33%	2	67%	0	0%	3	25%

Fonte: Pesquisa, 2013

Observa-se que a maioria dos assistentes, representada por 67% de respondentes desse cargo, afirma que as práticas são implantadas em um nível baixo, denominado pelo P-CMM como um nível *gerenciado*. Os analistas, em sua maioria (50%), avaliaram que as práticas de

RH se encontram em um nível *previsível*, identificando que já há um bom nível de implantação das práticas da área.

Por outro lado, é possível identificar que a maior parcela de coordenadores, representada por 67% dos respondentes dessa área, avalia que as práticas de RH são implantadas na empresa em um nível avançado, ou seja, nível 4 (*previsível*).

Em resumo, identifica-se que há uma diferença de opiniões entre os cargos que ocupam uma posição mais baixa na estrutura da empresa (analistas e assistentes) em relação à opinião dos coordenadores, que estão em uma posição superior. Essa diferença indica que algumas práticas não são vistas como bem implantadas pelos analistas e assistentes, podendo essa falha ser causada por uma falta de comunicação e integração.

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), deve existir sempre um foco nas pessoas, pois serão elas as responsáveis por executar novas atividades, práticas e implantações de melhorias. Além disso, os autores apontam que para que exista um processo de mudança é imprescindível que exista uma boa comunicação. Observa-se que algumas práticas que surgiram ou que, para os coordenadores, são implantadas em um bom nível na empresa, ainda não são reconhecidas por outros funcionários, indicando que pode existir uma falha na comunicação.

#### 4.5 Comparativo entre localidades

A área de recursos humanos da Empresa de Artigos Esportivos é distribuída em três estados: Paraíba, Bahia e São Paulo, entretanto, apenas colaboradores de dois estados (Paraíba e Bahia) responderam a pesquisa.

As fábricas da empresa são situadas nos dois estados nordestinos e as suas práticas são muito semelhantes, principalmente aquelas relacionadas à segurança no trabalho, inclusões sociais, desenvolvimento de pessoas, capacitações e benefícios.

A tabela 17 mostra a distribuição das opiniões dos respondentes, divididos pela sua localidade de trabalho.

**Tabela 17: Localidade e níveis**

Localidade	Níveis										Total	
	1		2		3		4		5			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
<b>Paraíba</b>	0	0%	2	25%	3	38%	2	25%	1	13%	8	67%

<b>Bahia</b>	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	0	0%	4	33%
--------------	---	----	---	----	---	-----	---	-----	---	----	---	-----

Fonte: Pesquisa, 2013

A tabela 16 mostra que a maioria dos funcionários da Paraíba, representando 38%, acreditam que as práticas relacionadas a recursos humanos estão situadas no nível 3 de implantação. Na Bahia, houve uma divisão de opiniões, já que 50% apontou o nível 3 e 50% o nível 4.

Diante do exposto, cabe perceber que as práticas, assim como são apresentadas no Balanço Social (2011) são implantadas nas duas localidades e que os funcionários reconhecem essas práticas e veem que elas são realizadas nas duas fábricas.

#### 4.5 Sugestões de melhoria

Uma das propostas da pesquisa é trazer pontos que podem ser trabalhados pela organização em questão. Nessa seção serão apresentadas oportunidades de melhoria e ações que podem ser implantadas pela empresa, tomando como base os pontos falhos avaliados pelos próprios respondentes.

De acordo com a pesquisa, identificou-se que *treinamento e desenvolvimento*, *remuneração e benefícios* e *desenvolvimento de carreira* obtiveram as menores avaliações. Essas três subáreas estão diretamente envolvidas com os novos papéis da área de recursos humanos, logo planos de ação precisam ser traçados para melhorar essas perspectivas (CHIAVENATO 2010).

Quanto às práticas relacionadas a *treinamento e desenvolvimento*, pôde ser visto que não há uma promoção de treinamentos frequentes para os funcionários. Essa afirmativa traz uma grande oportunidade de melhoria para a empresa, visto que as organizações precisam reconhecer as pessoas como parceiras. Tanto as organizações precisam enxergar essa importância como precisam saber que as pessoas buscam sempre um retorno, já que investem seu tempo, suas habilidades, competências, dedicação e esforços na empresa (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Tendo em vista essa importância, a Empresa de Artigos Esportivos pode estruturar um Programa de Treinamento e Desenvolvimento, que envolva os vários setores da empresa e permita que os funcionários desenvolvam suas habilidades e adquira conhecimentos, visto que esse aperfeiçoamento fará com que funcionários e empresa usufruam dos benefícios

proporcionados. Além disso, deve partir dos líderes a identificação de oportunidades da equipe, além do monitoramento do programa. Há várias técnicas que podem ser adotadas, como programas *on line* de treinamentos, aulas expositivas, palestras, dinâmicas de grupo, *brainstormings*, entre outros (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Outra sugestão de melhoria é a respeito da política de *remuneração e benefícios* adotada pela empresa. Segundo os pesquisados, ainda não há um planejamento da remuneração, a política de ajuste salarial não é justificada da melhor forma e não é sempre baseada no desempenho. No que diz respeito aos benefícios oferecidos, os respondentes afirmaram que os funcionários estão insatisfeitos com o que é oferecido.

O que pode ser colocado em prática na empresa é um Plano de Remuneração, que segundo Vilas Boas e Andrade (2009) precisa ser adequado às características da empresa. Um plano de remuneração deve ser equilibrado e equitativo (cada pessoa deve ser paga proporcionalmente, levando em consideração seus esforços, habilidades e capacitação profissional).

Sugere-se que a empresa inicie um método de remuneração estratégica, que alie habilidades e competências para formar o sistema de recompensas. Além de ser baseada nas habilidades e competências, para adotar uma remuneração estratégica, a empresa precisa desenvolver um sistema variável, baseado em metas e precisa incluir alternativas criativas, como bônus e prêmios, além de desenvolver benefícios atrativos aos funcionários. (ROCHA-ROCHA-PINTO, *et al.*, 2003). O Programa de Avaliação de Desempenho também pode auxiliar nessa política.

Quanto às práticas relacionadas a desenvolvimento de carreiras, precisa existir uma estruturação de um Programa de Desenvolvimento de Carreiras. Como um primeiro passo, a empresa pode traçar as habilidades e competências necessárias a cada cargo e, após isso, elaborar um plano de evolução da carreira para todos os cargos. Um Plano de Desenvolvimento de Carreiras funcionará bem quando o funcionário executar bem seu papel ao passo que as empresas promovem um contexto favorável (BOHLANDER *et al.*, 2005)

A liderança é a “forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados” (Gil, 2011, p. 220). Para a empresa estudada, foi detectado que em algumas práticas descritas em algumas subáreas ainda não há uma satisfação completa dos funcionários quanto a seus líderes, principalmente no que diz respeito ao ambiente de trabalho e comunicação. Diante dessa oportunidade de melhoria, sugere-se que a empresa realize um trabalho de capacitações de suas lideranças e de seus futuros líderes, envolvendo o programa de avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreiras e treinamentos diferenciados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como maior objetivo avaliar o nível de maturidade em que se encontra o Departamento de Recursos Humanos da Empresa de Artigos Esportivos. Como objetivos específicos, a pesquisa buscou conhecer a visão dos funcionários da área de RH da empresa acerca da implantação das práticas, identificar as áreas de processos que possuem um melhor desempenho e as que precisam ser melhoradas, identificar a diferença de opiniões entre os cargos e entre as localidades da empresa e apresentar sugestões de melhoria para a área de recursos humanos.

Para a realização do estudo foi fundamental, primeiramente, uma pesquisa de dados secundários, sendo utilizados para tal, autores da área de recursos humanos, com foco específico em gestão de pessoas e administração estratégica de RH. É importante ressaltar também que foi imprescindível a utilização de informações sobre estratégia, modelos de maturidade, planejamento em recursos humanos e mensuração de resultados.

Para atender aos objetivos do estudo foi utilizado um questionário de 38 questões. A ferramenta possibilitou que os pesquisados apontassem um nível de implantação para cada prática da área, dispostas em afirmativas claras que abordavam a descrição de práticas e atividades da área. Além disso, o instrumento de pesquisa trouxe uma visão ampla acerca de nove subáreas de recursos humanos (provimento de pessoal, comunicação e coordenação, ambiente de trabalho, gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, planejamento de RH, mensuração de resultados, desenvolvimento de carreira).

A adaptação do modelo P-CMM possibilitou a avaliação do nível de maturidade das práticas da Empresa de Artigos Esportivos e, conseqüentemente, de uma avaliação do resultado obtido. O modelo fez com que vários aspectos de cada subárea fossem analisados, bem como a área de RH de forma geral.

A partir da análise, foi possível cumprir todos os objetivos propostos pela pesquisa. A visão dos funcionários da área de RH da empresa acerca da implantação das práticas foi conhecida com base nos questionários aplicados. Como visto, 42% dos respondentes acreditam que a organização possui um bom nível de implantação das práticas de RH, apontando que a empresa está em um nível *definido*, segundo o modelo adaptado (P-CMM).

Com relação às áreas de processos de recursos humanos, as subáreas que obtiveram destaque positivo de acordo com a pesquisa foram *provimento de pessoal*, *planejamento em RH* e *mensuração de resultado*, sendo esse resultado explicado pelas boas práticas de recrutamento e seleção e pelo planejamento realizado na área. Quanto a mensuração de

resultados da área, os indicadores medidos são visíveis a todos, o que faz com que a equipe conheça o que está sendo mensurado pela área. Por outro lado, *treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios e desenvolvimento de carreira obtiveram um destaque negativo*. Observou-se que a empresa ainda não utiliza bem o programa de avaliação de desempenho e que ainda não há um programa de desenvolvimento de carreira, o que promove uma insatisfação com o sistema de remuneração e as oportunidades de crescimento dos funcionários pouco oferecidas aos funcionários.

No que diz respeito a possíveis diferenças de avaliação entre os cargos, foi possível identificar que a avaliação dos coordenadores foi mais favorável em relação a avaliação realizada por analistas e assistentes. Esse fato pode nos dizer que ainda não há o conhecimento de algumas práticas por parte das pessoas que estão, hierarquicamente, ocupando cargos de um nível abaixo.

Foi identificado também que não houve uma diferença expressiva de opiniões entre os funcionários da unidade da Bahia e da Paraíba, concluindo que as práticas são realizadas em ambos os estados, existindo uma uniformidade de avaliações.

Por fim, foram apresentadas sugestões de melhoria para a empresa. De acordo com os resultados da pesquisa foram observadas que algumas áreas, por obterem uma menor avaliação, possuem um grande potencial de melhoria. Indica-se que a empresa estruture um *Plano de Treinamento*, um *Plano de Remuneração* e uma política de *Desenvolvimento de Carreiras*, além da realização de um trabalho mais forte com as *lideranças*.

Pode-se concluir que a Empresa de Artigos Esportivos possui um bom nível de maturidade, já que segundo o modelo P-CMM, a empresa se enquadra em um nível *definido*, caracterizado pela boa implantação de algumas práticas.

## 5.1 Limitações

A presente pesquisa apresentou algumas limitações em sua execução, especialmente no que tange ao modelo utilizado e a aplicação da pesquisa.

- **Modelo:** O modelo P-CMM escolhido para o trabalho ainda é pouco explorado em pesquisas e há apenas um registro encontrado de pesquisa brasileira. Diante do fato, se torna necessário que um estudo mais aprofundado seja realizado de como adaptar o modelo a empresas brasileiras. A escassez de trabalhos envolvendo o P-CMM

dificultou a pesquisa teórica acerca do modelo. Além disso, o modelo não foi utilizado na sua forma original, isso porque apresenta 22 variáveis e muitos tópicos redundantes, o que necessitou uma adaptação para melhor aplicação na pesquisa e adequação à realidade da empresa.

- Aplicação: a pesquisa foi realizada com os funcionários da área de recursos humanos, limitando o estudo aos indivíduos que exercem suas atividades na área. Seria interessante que a empresa utilizasse outros setores da empresa, para maior confronto de informações e riqueza de detalhes.

## 5.2 Recomendações para futuras pesquisas

Como é ainda um modelo pouco explorado em pesquisas, recomenda-se que sejam utilizados, em paralelo com o P-CMM, outros meios de avaliações de práticas na área de recursos humanos da empresa pesquisada. Dentre as recomendações, é interessante que sejam realizadas pesquisas semelhantes em outras indústrias da cidade, como um meio de comparação de resultados.

Pelo fato da pesquisa ter sido realizada apenas com funcionários da área de RH, recomenda-se também uma extensão da pesquisa para outros setores da empresa, como forma de conhecer melhor a opinião dos funcionários acerca das práticas da área.

## REFERÊNCIAS

- ASSIS, Maria Cristina de. **Metodologia do trabalho científico**. In: Evangelina Maria B. de Faria; Ana Cristina S. Aldrigue. (Org.). *Linguagens: usos e reflexões*. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2008, v. II, p. 269-301. Disponível em <[http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub\\_1291081139.pdf](http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub_1291081139.pdf)>. Acesso em 10 jun 2012.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. 19 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BICHUETTI, J.L. **Gestão de pessoas não é com o RH**. São Paulo: Lafonte, 2011.
- BOHLANDER, G.W., SNELL, S., SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. 1. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CURTIS, B; HEFLEY, B; MILLER, S. **People Capability Maturity Model (P-CMM)**. In. CMU/SEI-2009-TR-003. *Software Engineering Institute*, Pittsburg – PA, July 2009. Disponível em<<http://www.sei.cmu.edu/reports/09tr003.pdf>> . Acesso em 29/04/2012.
- Empresa de Artigos Esportivos. **Balço Social**, 2011.
- FERREIRA. V.C.P; CARDOSO.A. S. R; CORRÊA. C. J; FRANÇA; C. F. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- FREITAS, H. MOSCAROLA, J. **Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados**. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n1/v1n1a06.pdf>
- Gestão de RH mais participativa e menos operacional**. Disponível em: <<http://hsm.com.br/artigos/gestao-de-rh-mais-participativa-e-menos-operacional>>. Acesso em: 14 mar. 2011.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- HAIR JR, J. F. BABIN, B. MONEY, A. H. SAMOUEL. P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2003. Disponível em: , <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=FtdIFOGTP8UC&oi=fnd&pg=PA22&dq=amostragem+n%C3%A3o+probabil%C3%ADstica&ots=kE2H33nRsi&sig=kLDM0G1y3gjsEMGJvXOk2Rw9n3Q#v=onepage&q=amostragem%20n%C3%A3o%20probabil%C3%ADstica&f=false> >. Acesso em: abril 2013.
- KAYO, E. K. KIMURA, H. MARTIN, M. L. NAKAMURA, W. T. **Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor**. *Rev. adm. contemp.* vol.10 no.3 Curitiba July/Sept. 2006. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552006000300005&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000300005&lang=pt) > Acesso em abril 2013.

KAPLAN, S. R. NORTON, P.D. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

LAKATOS, E.M. MARCONI, M.A. **Metodologia Científica.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1991. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/27945286/Metodologia-Cientifica-Lakatos-e-Marconi>> Acesso em 10 jun 2012.

LOBATO, D.M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de Empresas.** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MACÊDO, I.I.; RODRIGUES, D.F.; JOHAN, M.E.P.; CUNHA, N.M.M.; **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 4 ed. São Paulo: Editora Bookman, 2004. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=FtdIFOGTP8UC&oi=fnd&pg=PA22&dq=amostragem+n%C3%A3o+probabil%C3%ADstica&ots=kE2H33nRsi&sig=kLDM0G1y3gjsEMGJvXOk2Rw9n3Q#v=onepage&q=amostragem%20n%C3%A3o%20probabil%C3%ADstica&f=false>> Acesso em 08 out 2012

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 1ed .Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007).

ROCHA-PINTO, S. R., PEEIRA, C.S., COUTINHO, M. T. C., LOHANN, S. L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

SILVEIRA, V. N. S. **Maturidade em gestão de pessoas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação:** uma análise a partir do *People Capability Maturity Model (P-CMM)*. 2007. 258 f. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração, Minas Gerais. 2007.

VAKASLAHTI, P. **Process improvement frameworks:** a small case study with People Capability Maturity Model. SOFTWARE PROCESS—Improvement and Practice, Vol. 3, 225–234 (1997)

VILAS BOAS, A.A.; ANDRADE, R.O. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WRIGHT, P.; KROLL, M.K.; PARNELL, J.; **Administração Estratégica:** conceitos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001. Disponível em <[http://www.proppi.uff.br/turismo/sites/default/files/metodologia\\_da\\_pesquisa\\_estudo\\_de\\_caso\\_yin\\_0.pdf](http://www.proppi.uff.br/turismo/sites/default/files/metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin_0.pdf)> Acesso em: out 2012.

## APÊNDICE A

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Prezado,

Essa pesquisa tem um intuito acadêmico, sendo utilizada para um Trabalho de Conclusão de Curso. Seu principal objetivo é identificar o nível de maturidade da área de recursos humanos da empresa, tomando como base suas práticas e a avaliação dos funcionários que trabalham na área. Sua contribuição é muito importante para o resultado da pesquisa, por isso as questões devem ser respondidas com atenção e sinceridade.

Leia as afirmativas a aponte o nível de implantação da prática ou ponto abordado.

1. **Nunca** acontece o que é descrito na afirmativa
2. **Raramente** acontece o que é descrito na afirmativa
3. **Algumas vezes** é implementado o que é descrito na afirmativa
4. **Quase sempre** acontece o que é descrito na afirmativa
5. **Sempre** acontece o que é descrito na afirmativa

### AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

#### PROVIMENTO DE PESSOAL

	1	2	3	4	5
1. O recrutamento existe mediante necessidade de preenchimento de vagas.					
1. Há uma descrição de atividades competências e habilidades específicas de cada cargo.					
2. Os funcionários são transferidos de um cargo para outro de uma forma ordenada e mediante capacidade técnica apresentada.					
3. A carga de trabalho é equilibrada entre as pessoas do mesmo setor.					
4. Os funcionários saem com uma boa imagem da empresa					

#### COMUNICAÇÃO E COORDENAÇÃO

	1	2	3	4	5
5. A informação é compartilhada entre os setores da empresa.					
6. Os funcionários são capazes de levantar questões e expor suas opiniões.					
7. Os funcionários dão sugestões de melhoria.					
8. Os funcionários são capazes de coordenar suas atividades para que o trabalho seja bem feito.					
9. As conquistas da empresa são comunicadas a todos.					
10. Os funcionários estão satisfeitos com seus líderes.					

AMBIENTE DE TRABALHO					
	1	2	3	4	5
11. O ambiente de trabalho possui os recursos físicos necessários para que os funcionários executem bem suas atividades.					
12. Há uma política de prevenção de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho.					
13. Vejo que as pessoas estão satisfeitas com o ambiente em que estão.					
14. As lideranças são comprometidas em proporcionar um ambiente agradável para os funcionários.					

GESTÃO DE DESEMPENHO					
	1	2	3	4	5
15. O desempenho dos funcionários de todos os setores é discutido regularmente para encontrar pontos de melhoria.					
16. A empresa oferece um auxílio para a melhoria do desempenho do funcionário.					
17. O bom desempenho é reconhecido ou recompensado.					
18. As avaliações realizadas são mensuradas quantitativamente.					
19. As orientações e aconselhamento possuem um objetivo definido.					
20. Há mentores que fornecem orientação e apoio aos indivíduos ou grupos de trabalho.					

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO					
	1	2	3	4	5
21. Há um plano de treinamento para cada setor					
22. Os funcionários recebem um treinamento adequado para executarem suas atribuições.					
23. Os funcionários que já são capazes de executar suas atribuições perseguem oportunidades de desenvolvimento que sustentem seus objetivos.					

REMUNERAÇÃO					
	1	2	3	4	5
24. As estratégias e atividades relacionadas à remuneração são planejadas, executadas e divulgadas entre os setores.					
25. A remuneração é justa e baseada na capacidade, nas qualificações e no desempenho dos funcionários.					
26. Os ajustes realizados na remuneração são baseados em critérios formalmente definidos.					

27. Os funcionários estão satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa.

PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
	1	2	3	4	5
28. São definidos objetivos mensuráveis para as atividades desenvolvidas pela área.					
29. Os setores planejam as atividades e as competências a serem desenvolvidas pelos funcionários.					

30. As práticas e os procedimentos relativos à realização das atividades dos processos de recursos humanos ou gestão de pessoas são definidos e documentados.					
31. Há uma revisão periódica de todos os processos da área.					

#### DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

	1	2	3	4	5
32. A empresa oferece oportunidades de carreira que fornecem desenvolvimento nas competências dos funcionários.					
33. Vejo que há oportunidade de crescimento na empresa para os funcionários.					
34. As estratégias de remuneração e recompensa encorajam os funcionários a desenvolverem suas competências.					

#### MENURAÇÃO DE RESULTADOS EM RECURSOS HUMANOS

	1	2	3	4	5
35. Os funcionários da área de RH conhecem indicadores de desempenho que a área de recursos humanos mensura.					
36. Acredito que os indicadores de desempenho exercem um impacto na estratégia da empresa (entenda como estratégia o plano traçado para alcançar resultados consistentes com a missão e visão da empresa).					
37. As metas da área de recursos humanos são alcançadas.					
38. São realizadas reuniões com a equipe para discutir os resultados periodicamente.					
39. Quando um resultado não é alcançado é traçado um plano de ação.					