UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS
EM ADMINISTRAÇÃO - CEPEAD

MODELO RELACIONAL ENTRE MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL, PRÁTICAS INOVADORAS DE TREINAMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Antonio Del Maestro Filho
Belo Horizonte
2004

Antonio Del Maestro Filho

MODELO RELACIONAL ENTRE MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL, PRÁTICAS INOVADORAS DE TREINAMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD - da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.
Área de Concentração: Comportamento Humano nas Organizações.
Orientador: Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes
Universidade Federal de Minas Gerais

Co-orientadora: Profa. Gardênia da Silva Abbad
Universidade de Brasília

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
2004

Uma flor desabrochou sob a cálida luz da lua,
delicada, preguiçosa, lânguida, nua...
O maravilhoso evento teve como testemunha
o mais lúcido brilho cristalino
do firmamento, pontilhado de estrelas...

(Antonio Del Maestro Filho.
Divino Romance, 2002)

In memoriam daquele que foi meu pai nesta vida:
O saudoso **Antonio Del Maestro.**
Amico e **Consigliere.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço o apoio do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, sem o qual, a realização deste trabalho não teria sido possível.

Agradeço também a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para sua realização, em especial ...

Ao Professor Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes, meu orientador, coordenador do núcleo de estudos a que se insere este trabalho, o qual foi também conselheiro e particular amigo, não faltando de sua parte o reforço positivo e o apoio nos momentos mais difíceis.

À Profa.Dra. Gardênia da Silva Abbad, minha co-orientadora e particular amiga, pela co-orientação competente e dedicada, cujos conselhos e apoio transcenderam os limites da academia.

Ao Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves, meu particular amigo, pela ajuda, lucidez e espírito de equipe, além das contribuições metodológicas e estatísticas indispensáveis para a conclusão deste trabalho.

Ao Prof Dr. Hudson Fernandes Amaral, Chefe do Departamento de Ciências Administrativas, meu parceiro no trabalho do dia-a-dia na gestão do CAD, pelo incentivo e compreensão nos momentos críticos da jornada de realização deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia, pelas aulas e pela incomensurável ajuda na coleta dos dados desta pesquisa.

À Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik, minha particular amiga de todas as horas, pela presteza na avaliação do instrumento de pesquisa e pelas valiosas sugestões durante todo decorrer do trabalho.

Ao Professor Devanir Vieira Dias, meu caro amigo, pelo inestimável apoio em todos os momentos e pelo espírito de particular companheirismo desde os idos de 1998.

Ao Prof. José Antonio Bonilla, pelas oportunas sugestões e ao Mestre Alexandre Teixeira Dias, pelo eficiente suporte no tratamento estatístico dos dados deste trabalho.

À Administradora Denise Queiroz Ribeiro, pela incomensurável ajuda no planejamento e na realização da coleta de dados.

A todos os membros da pesquisa interinstitucional coordenada pelo Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes, especialmente ao Leonardo, pela ajuda na coleta de dados.

Ao meu amigo Alcir Meireles Dias, pela ajuda e pela amizade de 30 anos.

A todos os funcionários do CAD, pelo apoio e reconhecimento do esforço.

A todos os gestores, coordenadores de cursos, coordenadores de turmas, professores e funcionários das instituições de ensino superior de Belo Horizonte que abriram suas portas para a coleta dos dados desta pesquisa.

A todos os profissionais da administração que, anônima e pacientemente, responderam ao instrumento que fundamentou este trabalho

E, também, a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o meu crescimento espiritual.

Lista de Figuras (Continua)

		Página
Figura 1	Quadro mostrando os indicadores de modernidade organizacional	34
Figura 2	Quadro mostrando a comparação das características associadas ao industrialismo e ao pós-industrialismo	38
Figura 3	Quadro mostrando as principais mudanças nas empresas e nas pessoas	41
Figura 4	Abrangência dos conceitos de instrução, treinamento, educação e desenvolvimento	56
Figura 5	Quadro mostrando os conceitos de treinamento	58
Figura 6	Quadro mostrando a revisão da literatura nacional e estrangeira sobre treinamento – período 1998 - 2003	67
Figura 7	Sistema de treinamento	69
Figura 8	Seqüência do processo de avaliação de treinamento	74
Figura 9	Modelo de avaliação integrado e somativo (MAIS)	75
Figura 10	Modelo de transferência de treinamento de Baldwin e Ford	76
Figura 11	Modelo de avaliação de treinamento de Tannenbaum, Mathieu, Salas e Cannon-Bowers (1991)	77
Figura 12	Modelo de avaliação de treinamento de De Paula (1992)	78
Figura 13	Modelo teórico de avaliação de treinamento de Alves e Tamayo (1993)	79
Figura 14	Modelo de avaliação de treinamento de Rouiller e Goldstein (1993)	80
Figura 15	Modelo de avaliação de transferência de treinamento de Tracy, Tannenbaum, Kavanagh (1995)	81
Figura 16	Modelo de avaliação de treinamento (IMPACT) de Castro (1999)	83
Figura 17	Modelo de avaliação de treinamento de Sallorenzo (2000)	84
Figura 18	Quadro mostrando as teorias clássicas sobre fatores associados à satisfação no trabalho.....	93
Figura 19	Quadro mostrando as dimensões da tarefa e vinculação com o trabalho	99
Figura 20	Modelo completo das dimensões básicas da tarefa	101
Figura 21	Quadro mostrando a satisfação no trabalho - pesquisas estrangeiras	103
Figura 22	Quadro mostrando a satisfação no trabalho - literatura nacional	106
Figura 23	Quadro mostrando os construtos e indicadores (modelo hipotético)	126
Figura 24	Modelo hipotético inicial proposto para a pesquisa	127
Figura 25	Quadro mostrando as variáveis selecionadas - Grau de Modernidade Organizacional (GMO)	129
Figura 26	Quadro mostrando as variáveis selecionadas – Grau de Inovação Das práticas de TD e E (GIT)	130
Figura 27	Quadro mostrando as variáveis selecionadas – Grau de Satisfação no e com o Trabalho (GST)	132
Figura 28	Abrangência do modelo estrutural e de mensuração	136
Figura 29	Hipóteses	141
Figura 30	Gráfico contendo a caracterização da amostra - inovações organizacionais - QVT e Estresse Ocupacional	151
Figura 31	Gráfico mostrando a caracterização da amostra – razões da matrícula no curso (1)	153
Figura 32	Gráfico mostrando a caracterização da amostra – razões da matrícula no curso (2)	154
Figura 33	Análise dos componentes principais – PC (11 fatores)	156
Figura 34	Análise de fatoração dos eixos principais – PAF (3 fatores)	162
Figura 35	Análise dos componentes principais – PC (GIT)	163
Figura 36	Análise de fatoração dos eixos principais - PAF (GIT)	168
Figura 37	Modelo hipotético ajustado pela análise fatorial (GIT)	168
Figura 38	Análise dos componentes principais – PC (GMO)	169

Lista de Figuras (Conclusão)

Figura 39 Análise de fatoração dos eixos principais – PAF (GMO) 171
Figura 40 Modelo hipotético ajustado pela análise fatorial (GMO) 174
Figura 41 Análise dos componentes principais – PC (GST) 175
Figura 42 Análise de fatoração dos eixos principais – PAF (GST) 176
Figura 43 Modelo hipotético ajustado pela análise fatorial (GST) 179
Figura 44 Modelo teórico ajustado – parâmetros estimados pelo LVPLS 193

Lista de Tabelas

		Página
Tabela 1	População de profissionais (alunos) cursando pós-graduação *latu sensu* em administração/gestão em Belo Horizonte (MG).....	116
Tabela 2	Amostra de profissionais (alunos) cursando pós-graduação *latu sensu* em administração/gestão em Belo Horizonte (MG)	118
Tabela 3	Mensuração da adequação da amostra – faixas de aceitação	133
Tabela 4	Teste da amostra para utilização do LVPLS	140
Tabela 5	Principais características da amostra de profissionais regularmente matriculados nos cursos de pós-graduação latu sensu	144
Tabela 6	Principais características da amostra de profissionais regularmente matriculados nos cursos de pós-graduação latu sensu - inovações organizacionais	148
Tabela 7	Principais características da amostra de profissionais regularmente matriculados nos cursos de pós-graduação latu sensu – razões da matrícula no curso	152
Tabela 8	Estrutura empírica (GIT, GMO, GST), cargas fatoriais e comunalidades	159
Tabela 9	Estrutura empírica – Grau de Inovação das Práticas de TD e E (GIT), Cargas fatoriais e comunalidades	164
Tabela 10	Média e desvio-padrão – Grau de Inovação de TD e E (GIT).....	166
Tabela 11	Estrutura empírica – Grau de Modernidade Organizacional (GMO), Cargas fatoriais e comunalidades	172
Tabela 12	Média e desvio-padrão – Grau de Modernidade Organizacional (GMO)	173
Tabela 13	Estrutura empírica – Grau de Satisfação no e com o Trabalho (GST), Cargas fatoriais e comunalidades	177
Tabela 14	Média e desvio-padrão – Grau de Satisfação no e com o Trabalho (GST)	178
Tabela 15	Resumo do cálculo do teste de Bartlett, KMO, valor próprio e alpha de Cronbach por fator e geral	179
Tabela 16	Teste de confiabilidade composta para construtos	180
Tabela 17	Análise descritiva dos indicadores do Grau de Inovação das Práticas de TD e E (GIT)	182
Tabela 18	Avaliação do Grau de Inovação das práticas de TD e E (GIT)/Grau de Modernidade Organizacional (GMO)	183
Tabela 19	Análise descritiva dos indicadores do Grau de Modernidade Organizacional (GMO)	186
Tabela 20	Análise descritiva dos indicadores do Grau de Satisfação no e com o Trabalho (GST)	188
Tabela 21	Avaliação do Grau de Satisfação no e com o Trabalho (GST)	189
Tabela 22	Avaliação das variáveis da pesquisa – medidas estatísticas descritivas (GIT – GMO – GST)	190
Tabela 23	Parâmetros estimados pelo LVPLS – modelos de mensuração	194
Tabela 24	Teste Q^2 – Goodness of fit …….....…..….....	195
Tabela 25	Teste Q^2 – Goodness of fit (completo)……....	196
Tabela 26	Matriz de covariância dos resíduos entre blocos	197
Tabela 27	Matriz de covariância dos resíduos entre construtos reflectivos e comunalidades	197
Tabela 28	Ajuste do modelo estrutural	198
Tabela 29	Jack-Knifing para indicador	199
Tabela 30	Jack-Knifing para coeficientes de caminhos	199
Tabela 31	Coeficientes de caminhos	200

Lista de Siglas e Abreviaturas

ADF	Assintoticamente livre de distribuição
AIC	teste de esfericidade de Bartlett com p<0001
CAD	Departamento de ciências administrativas da faculdade de ciências econômicas da UFMG
CEPEAD	Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração
CIPP	Conteúdo, Insumo, Processo e Produto
CV	Coeficiente de Variabilidade
ERP	Enterprise Resource Plannig
FACE	Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
GIT	Grau de Inovação das Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação
GLS	Mínimos Quadrados Generalizados
GMO	Grau de modernidade organizacional
GST	Grau de Satisfação no e com o Trabalho
JDS	Job Diagnostic Survey
KMO	Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy
LNT	Levantamento de Necessidades Treinamento
LVPLS	Latent Variables Partial Least Squares Estimation (método/software)
MA	Modernidade Administrativa
MAIS	Modelo de Avaliação Integrado e Somativo
MEE	Modelagem por Equações Estruturais
MLE	Estimação por Máxima Verossimilhança
MPC	Modernidade Política e Cultural
MSQ	Minnesota Satisfaction Questionaire
NIC	Necessidade Individual de Crescimento
NPM	New Public Management
PAF	Análise Fatorial (principal axis factoring)
PC	Análise dos Componentes Principais (principal components)
PEC	Práticas de Educação Corporativa
PIT	Práticas Inovadoras de Treinamento
PK	Estatística de Mardia
QMST	Questionário de Medida de Satisfação no Trabalho
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SBP	Sociedade Brasileira de Psicologia
SFO	Satisfação com Fatores Organizacionais
SFTS	Satisfação com Fatores Associados ao Trabalho em Si
SMDSC	Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cultura de Palhoça-SC
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
T e D	Treinamento e Desenvolvimento
TD e E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
ULS	Mínimos Quadrados Não-Ponderados
WLS	Mínimos Quadrados Ponderados

RESUMO

A presente tese teve como objetivo principal investigar as relações entre as variáveis Grau de Inovação das Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Grau de Modernidade Organizacional e Grau de Satisfação no e com o Trabalho. Buscou, também, diagnosticar a situação destas variáveis junto aos 595 profissionais de diversas organizações mineiras que se encontravam regularmente matriculados em cursos de pós-graduação lato-sensu em administração, oferecidos por instituições de ensino superior de Belo Horizonte (MG). Considerando estes objetivos, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza quantitativa e a coleta de dados foi realizada por intermédio de um questionário. Os dados coletados foram submetidos a tratamento estatístico que envolveu técnicas estatísticas descritivas e análise multivariada. O referencial teórico do trabalho contemplou a abordagem de análise dos padrões de modernidades propostos por Eboli (1996), adaptado por Sant'anna (2002), o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975) e os estudos sobre Treinamento, Desenvolvimento e Educação, baseados nos estudos de Abbad (1999) e Borges-Andrade (1982), além da revisão das pesquisas nacionais e estrangeiras no período de 1998 a 2003. Os resultados alcançados contemplaram a validação das escalas propostas para mensuração das variáveis de interesse da pesquisa, a avaliação das hipóteses que nortearam a realização do trabalho, permitindo constatar a existência de uma relação positiva embora de baixa intensidade entre as variáveis Grau de Modernidade Organizacional e Grau de Satisfação no e com o Trabalho. Os resultados possibilitaram, também, constatar a existência de uma relação positiva e de baixa intensidade entre o Grau de Inovação das Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação e o Grau de Satisfação no e com o Trabalho. Foi constatada, ainda, a existência de relações biunívocas e de alta intensidade entre o Grau de Inovação das Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação e o Grau de Modernidade Organizacional. O modelo hipotetizado apresentou um bom ajuste. Já com relação às características organizacionais, foi observada a existência de uma hetereogeneidade de estágios com relação à aplicação das práticas inovadoras de treinamento, desenvolvimento e educação. O mesmo ocorreu com relação à modernidade. Numa avaliação geral, o grau de satisfação no e com o trabalho foi considerado moderado. Finalmente, conclui-se que as organizações, ao mesmo tempo em que buscam incorporar as transformações mundiais, passam a exigir cada vez mais dos trabalhadores.

Palavras-Chave - Treinamento, Educação Corporativa, Modernidade Organizacional, Satisfação no e com o Trabalho.

ABSTRACT

The main objective of present thesis was to investigate the relations among the following variables: Degree of Innovation of Training, Development and Educational Practices, Degree of Organizational Modernity and Degree of Workplace and Job Satisfaction. The work also aimed at diagnosing the situation of those variables interviewing 595 professionals of several organizations that were regularly enrolled in masters' degree courses in administration, offered by institutions of higher Educational of Belo Horizonte (MG). Considering such objectives, we opted to accomplish a quantitative research, and the data collection was performed through a questionnaire. The collected data was, then, submitted to a statistical treatment that involved descriptive statistical techniques and multivariate analysis. The theoretical referential of the work contemplated the analysis of modernity patterns, an approach proposed by Eboli (1996) and adapted by Sant'anna (2002), the Basic Task Dimensions Model of Hackman and Oldham (1975), and studies about training, development and Educational - based on studies of Abbad (1999) and Borges-Andrade (1982) - besides the revision of several national and foreign researches from 1998 to 2003. The obtained results reflect the validation of the scales proposed to measure the variables investigated by the present research, and the evaluation of the hypotheses that orientated the work, allowing to us to verify the existence of a positive relationship, although of low intensity, among the variables Degree of Organizational Modernity and Degree of Workplace and Job Satisfaction. The results also enabled us to verify the existence of a positive and low intensity relationship among the Degree of Innovation of Training, Development and Educational Practices and the Degree of Workplace and Job Satisfaction. It was verified, still, the existence of a high intensity "one-to-one correspondence" relation among the Degrees of Innovation of Training, Development and Educational Practices and Organizational Modernity The hypothetical model presented a good adjustment. In what refers to the organizational characteristics, heterogeneity of levels was observed towards the application of innovative training, development and educational practices. The same happened with relationship to the modernity. Generally, the Workplace and Job Satisfaction was considered moderate. Finally, the article concludes that organizations look for to incorporate World transformations and concomitantly start to demand more and more of the workers.

Keywords - Training, corporate Educational, organizational modernity, Workplace and Job Satisfaction.

DIVINO ROMANCE...

Uma flor desabrochou sob a cálida luz da lua,
delicada, preguiçosa, lânguida, nua...
O maravilhoso evento teve como testemunha
o mais lúcido brilho cristalino
do firmamento, pontilhado de estrelas...

Por um instante meu olhar vislumbrou
a imagem de uma mulher morena
linda, sensual, inocente e escultural,
que sorriu para mim, angelical...

O encantador perfil feminino
refletido nas águas límpidas da fonte,
sob a nívea luz do luar,
exalava oloroso perfume de flor mulher,
perfume adocicado de Gardênia...

Por um momento vi nas águas daquela fonte,
o quadro nítido do encontro
de duas almas sofridas,
que unidas vislumbraram, naquele instante,
o início do tão sonhado caminho
da felicidade, não muito distante...

(Antonio Del Maestro Filho - 20.04.2002)

SUMÁRIO **(continua)**

1 INTRODUÇÃO 16
2 REFERENCIAL TEÓRICO 24
2.1 Modernidade Organizacional 24
2.1.1 A modernidade analisada sob o ponto de vista histórico 24
2.1.2 A modernidade organizacional no contexto brasileiro 35
2.2 O treinamento e a teoria organizacional 46
2.3 A dinâmica organizacional atual e o treinamento 50
2.4 Conceituação do treinamento e desenvolvimento 54
2.5 Outras abordagens do treinamento 59
2.5.1 O treinamento e a produtividade do trabalho 59
2.5.2 O treinamento e reprodução da ideologia organizacional 60
2.6 Investigação científica na área de treinamento, desenvolvimento e educação: um paralelo entre a produção nacional e a estrangeira (síntese) 63
2.7 Etapas do treinamento 68
2.7.1 Subsistema de avaliação (ou diagnóstico) de necessidades de treinamento 69
2.7.2 Subsistema de planejamento da atividade de treinamento 70
2.7.3 Subsistema de execução do treinamento 72
2.7.4 Subsistema de avaliação do treinamento 73
2.8 O treinamento e a teoria da aprendizagem 85
2.9 Satisfação no trabalho: síntese conceitual, evolução dos estudos e perspectivas 89
2.9.1 Importância do trabalho no contexto atual 90
2.9.2 Síntese conceitual e formas de mensuração 92
2.10 Investigação científica na área de satisfação no e com o trabalho - literatura nacional e estrangeira 102
3 OBJETIVOS 111
3.1 Geral 111
3.2 Específicos 111
4 METODOLOGIA 114
4.1 Caracterização da pesquisa 114
4.2 População e amostra 115
4.3 O instrumento de coleta de dados 119
4.4 A coleta de dados 121
4.5 O tratamento estatístico dos dados 122
4.6 Análise exploratória dos dados 124
4.7 Análise de outliers uni e multivariados 125
4.8 Verificação do pressuposto da normalidade multivariada 125
4.9 Modelo hipotético (teórico) da pesquisa 126
4.10 Procedimentos de análise fatorial e critérios adotados para composição das escalas 133
4.11 Procedimentos para estimação dos parâmetros do modelo – Método PLS 134
4.12 Hipóteses 140
5 RESULTADOS DA PESQUISA, REVALIDAÇÃO E CRIAÇÃO DE ESCALAS E TESTE DAS HIPÓTESES FORMULADAS 143
5.1 Considerações iniciais 143
5.2 Apresentação descritiva dos resultados 143
5.2.1 Apresentação descritiva dos resultados – QVT e Estresse Ocupacional 150
5.2.2 Apresentação descritiva dos dados – razões da matrícula nos cursos de pós-graduação lato sensu 151
5.3 Análise dos componentes principais e análise fatorial 155
5.3.1 Análise fatorial para o construto GIT 163
5.3.2 Análise fatorial para o construto GMO 169
5.3.3 Análise fatorial para o construto GST 174

SUMÁRIO (Conclusão)

5.4 Análise e avaliação das variáveis do estudo 181
5.4.1 Avaliação do Grau de Inovação das Práticas de TD e E (GIT) 181
5.4.2 Avaliação do Grau de Modernidade Organizacional (GMO) 185
5.4.3 Avaliação do Grau de Satisfação no e com o Trabalho (GST) 188
5.5 Avaliação do modelo teórico 190
5.6 Avaliação das hipóteses 200
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 203
6.1 Síntese dos resultados, discussão e conclusões 203
6.2 Considerações finais sobre os resultados 212
6.3 Limitações do trabalho 213
6.4 Recomendações 215
7 REFERÊNCIAS 217
APÊNDICES 240
Relação de apêndices 241

1 INTRODUÇÃO

O mundo atual passa por uma transição radical. O avanço tecnológico oferece opções de vida nunca antes imaginadas na história da humanidade. Por um lado, o reconhecimento dessa transformação ainda não foi universalizado, embora muito se tenha falado e escrito sobre o tema globalização. Os *best sellers* da literatura têm apresentado e veiculado um número significativo de evidências descritivas sobre a transição sem, entretanto, preocupar-se com o entendimento de conceitos mais profundos sobre as causas desse fenômeno.

Vários estudiosos e escritores como Drucker (1989, 2000), Toffler (1990) referem-se a um novo capitalismo em que se verifica a transição da atual sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento.

Por outro lado, a tecnologia veio reforçar as habilidades técnicas e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. A informatização chegou para agilizar, aprimorar e facilitar o processo decisório nas organizações. As relações sociais passaram a se nortear por um novo conjunto de valores e princípios, ao mesmo tempo espelhando-os no contexto social. As relações econômicas se transformaram quanto à forma e substância, principalmente com a formação dos grandes blocos de mercado (mercosul, comunidade econômica européia, tigres asiáticos etc) e também em função da falência dos modelos econômicos socialistas. As palavras de ordem hoje são: *competitividade*, *qualidade*, *globalização* ou *inserção internacional*.

Segundo Srour (1998), no seio das organizações, o modelo taylorista-fordista de gestão dos processos de trabalho, baseado na simplicidade de tarefas, esgotou-se em função da adoção do *toyotismo robotizante*, que automatiza e integra a gestão à produção. Para o autor, outra razão do esgotamento do referido modelo foi a formação das equipes chamadas *multiprofissionais*, *multifuncionais* e *transdisciplinares*, que contribuem para inviabilizar a sistemática de fragmentação do processo de trabalho, bem como a utilização de mão-de-obra desqualificada.

As transformações em curso mostram também que várias organizações já estão preocupadas com o quadro de mudanças e começam a procurar alternativas para trilhar os caminhos da economia mundial, seja por meio de alianças estratégicas (*joint-ventures*), conquista de mercados (nichos negociais), consórcios de pesquisa e *marketing*, investimentos em empresas subsidiárias, projetos especiais ou ainda, via licenciamento de marcas (*franchising*) e/ou patentes. A nova ordem mundial exigirá um amplo processo de reestruturação das organizações, bem como o repensar de valores, ideologias e crenças.

Autores como Srour (1998) afirmam ainda que as empresas competitivas, produtoras de alto valor, estão reformulando completamente os processos de organização do trabalho. O controle do processo deixa de estar fundamentado no chamado *staff organizacional de especialistas* e na gerência centralizadora e passa a basear-se na *tecnologia da informação* em que o acesso aos dados se dá de forma compartilhada.

Em vez dos tradicionais *departamentos funcionais*, hierarquizados, surgem as equipes de processo (*downsizing*), cuja coordenação é feita pelos gerentes *coachs* (instrutores, orientadores e treinadores).

Verifica-se também, segundo Lodi (1993), a presença de estruturas matriciais, voltadas para empreendimentos internos com contratos de produtos específicos, cuja gestão é feita pelos gerentes de projeto.

Tal transformação que vem ocorrendo no *layout* ou configuração organizacional, na visão de Srour (1998), pressupõe uma drástica alteração nas relações de poder, tornando-as mais horizontalizadas, centradas no respeito à competência (conhecimento) e, principalmente na atribuição de co-responsabilidade na geração de resultados, produtos e serviços.

Nessa mesma linha de pensamento, Eboli (2001) afirma que os valores e ideologias organizacionais devem ser revistos. No campo específico de estudos de recursos humanos, segundo a autora, o papel da área de treinamento deve ser redefinido, e o seu conceito deve ser ampliado para além do entendimento tradicional que o considera apenas como uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam numa melhoria do desempenho no trabalho.

Assim, mais do que um acúmulo passivo de conhecimentos, o treinamento, dentro de uma nova configuração organizacional, deve trabalhar essa nova concepção de trabalho com enfoque sóciointerativo e ênfase na educação continuada e corporativa.

Boog (2001), tendo como base a pesquisa realizada e coordenada pela *Deloitte Touche Tohmatsu*, afirma que o número de organizações que estão investindo em treinamento no Brasil vem aumentando significativamente nos últimos anos, sendo que o número de organizações que contam com programas internos de treinamento passou de 60%, em 1994, para 70%, em 2001, criando novas perspectivas para essa função no sistema organizacional.

A sociedade do conhecimento tem levado à valorização das competências de uma forma nunca antes vista na história da administração, e o treinamento deve participar da concepção de modelos estratégicos de gestão, em que se priorizam a educação e o potencial de aprendizagem dos funcionários, sem perder de vista a definição e desenvolvimento de

competências diversificadas, orientadas para os resultados dos negócios, num ambiente essencialmente competitivo[1].

O acompanhamento das tendências mundiais de aprendizagem, conhecimento e gestão de pessoas constitui um grande desafio para as organizações nesse momento de grandes transformações econômicas mundiais. A operacionalização dessas tendências requer, além de velocidade, a existência de uma cultura de acesso e compartilhamento do conhecimento dentro das organizações, cujos objetivos centrais apontam para a qualidade dos produtos e serviços e, principalmente, para a qualificação do capital humano.

No caso brasileiro, entretanto, como afirma Eboli (2001), a maioria dos programas de treinamento aplicados ainda continua desvinculada das estratégias do negócio, agregando pouco valor aos resultados obtidos, embora os gastos com esses programas sejam bastante significativos[2] .

Algumas críticas sobre treinamento apresentadas na revista Exame (500 maiores e melhores), junho/1998, afirmam que o treinamento está distanciado das necessidades estratégicas do negócio da empresa, revelando práticas que não acrescentam ganhos reais ao resultado operacional, bem como a maioria dos programas não tem conseguido levar os conceitos à prática, além do fato de que os presidentes e diretores do primeiro escalão não se envolvem na definição dos objetivos do treinamento.

Ao mesmo tempo em que surge essa nova realidade organizacional, em que as competências humanas ganham espaço e valor de forma jamais vista na história da administração, vive-se a intensificação do volume de trabalho atribuído aos empregados, gerado, na maioria das vezes, pelos processos de d*ownsizing,* aliados à sofisticação dos mecanismos e formas de controle incrementado pelas inovações tecnológicas adotadas pelas empresas. Contribuindo ainda para o reforço dessa contradição, verifica-se a crescente elevação do nível de pressão sobre os empregados, com destaque para a exigência de constante atualização profissional, cujo sustentáculo ideológico encontra-se legitimado por discursos de competitividade, empresabilidade, empregabilidade e aquisição de competências.

---

[1] Pesquisa realizada em 2001, pela área de Human Capital Solutions da PricewaterhouseCoopers, de que participaram 78 empresas brasileiras, 32 argentinas, 35 chilenas e 28 colombianas revelou que, no caso brasileiro, em 40% das empresas pesquisadas a área de gestão de pessoas estava totalmente integrada com a estratégia do negócio e, em 60%, integrava-se ao longo do processo do planejamento da organização. Em termos de integração, as empresas brasileiras apresentaram os menores indicadores da pesquisa. Disponível em: **www.canalrh.com.br/bestpratices,** acesso em: 4 jan.2002.

[2] Pesquisa realizada em 2001 pela área de Human Capital Solutions da PricewaterhouseCoopers, onde participaram 78 empresas brasileiras, 32 argentinas, 35 chilenas e 28 colombianas revelou que o investimento médio em treinamento no Brasil foi de US$1.310.000, o maior entre os quatro países.
Disponível em: **www.canalrh.com.br/bestpratices**, acesso em: 4 jan 2002.

Para França (2001), dentre as atividades de gestão de pessoas, o treinamento é uma das áreas que melhor viabiliza as ações de preparação e desenvolvimento da gestão da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT. As práticas de treinamento podem ser consideradas como colaboradoras e difusoras das metas da QVT.

O desenvolvimento do potencial, da criatividade, da força de trabalho, da inovação, do comprometimento e da interação capacita as pessoas no ambiente organizacional para obtenção de mudanças pessoais, grupais e organizacionais.

Num ambiente competitivo, a exigência de novas performances, o contínuo processo de aprendizagem e a busca constante pela modernidade organizacional tendem a influenciar a satisfação dos funcionários no e com o trabalho. Assim, o processo educacional necessário para cada nova mudança tende também a desencadear novas necessidades de treinamento cujas ações instrucionais podem ter maior ou menor ênfase nas questões da satisfação no e com o trabalho.

Se, por um lado, a modernidade das organizações aponta para mudanças na estrutura e nos modelos de gestão, por outro, não se pode deixar de levar em consideração como fica a questão da satisfação no trabalho que se constitui, hoje, num dos temas mais abordados nas pesquisas nacionais e internacionais do comportamento humano nas organizações.

Tendo como pano de fundo esse contexto, esta pesquisa estudou as relações existentes entre a *modernidade organizacional*, as *práticas inovadoras de TD e E* e a *satisfação no e com trabalho*. O construto *modernidade organizacional* foi considerado inicialmente como sendo resultante de três subconstrutos ou conjunto de variáveis: *modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e modernidade política.* O construto relativo às *práticas inovadoras de treinamento, desenvolvimento e educação* foi considerado, inicialmente, como sendo resultante de três outros subconstrutos ou conjunto de variáveis: levantamento de necessidades, planejamento, implementação e avaliação e, finalmente, políticas de educação corporativa.

Já o construto satisfação no trabalho abrangeu três subconstrutos ou conjunto de variáveis: a satisfação com fatores associados ao trabalho em si, a satisfação com fatores organizacionais e a satisfação com a gerência.

Assim, a pesquisa buscou responder às seguintes questões:

- quais são as relações existentes entre a modernidade organizacional, práticas inovadoras de treinamento, desenvolvimento e educação e os níveis de satisfação no trabalho?
- que práticas inovadoras de treinamento predominam nas organizações?

- quais são os impactos decorrentes das práticas de treinamento adotadas sobre os níveis de satisfação no trabalho?
- quais são os impactos da modernidade organizacional sobre os níveis de satisfação no trabalho?

Para responder a essas questões, foi utilizada a metodologia de pesquisa quantitativa, viabilizada por meio de analise fatorial exploratória e modelagem por equações estruturais, que serão detalhadas nos capítulos relativos à metodologia, à análise, à discussão dos resultados e às conclusões.

Tendo sido apresentada uma breve caracterização do contexto social e econômico e das relações de trabalho contemporâneas e suas relações com o propósito deste trabalho, bem como apresentadas as questões que nortearam a caracterização do problema de pesquisa, passa-se a abordar, nos parágrafos seguintes, as justificativas que levaram à sua realização.

Ao mesmo tempo em que as organizações externam a necessidade de valorizar o chamado *capital intelectual*, considerado como fonte essencial de vantagem competitiva, surge a necessidade de elaborar uma pauta para viabilizar as transformações filosóficas na sua relação com os indivíduos detentores do conhecimento.

Assim, segundo Klein (1998), a estratégia para gestão do capital intelectual deve ser incorporada a um portfólio de iniciativas gerenciais e tecnológicas no nível operacional, evidenciando um dos grandes desafios da gerência, que é a *orquestração* da transformação do material intelectual bruto gerado pelos indivíduos, em capital intelectual efetivo.

Sendo a função treinamento, desenvolvimento e educação compreendida, de forma sistêmica ou holística, composta por subsistemas que mantêm entre si e com o ambiente externo um estreito relacionamento de interdependência, tornou-se muito importante ampliar os estudos sobre as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação que são utilizadas pelas organizações nesse cenário de constantes transformações. Dutra (2002), ao analisar o caso brasileiro com relação aos modelos de gestão de pessoas, enfatiza que a adequação organizacional às exigências do mercado globalizado tem se tornado um dos objetivos prioritários da gestão empresarial a partir dos anos 90.

Dessa forma, o discurso da competitividade, da necessidade premente de adquirir novas habilidades e competências, tem prevalecido nos meios empresariais. Daí, a significância deste trabalho que se refere ao estudo da realidade das práticas de treinamento adotadas nas organizações, que ainda estão, de certa forma, impregnadas do *tradicionalismo*

técnico, fundamentado no conceito do *saber fazer* e não afinadas com o discurso evolucionista global.

Neste sentido, a realização deste trabalho pode ser considerada oportuna, na medida em que permitiu compreender um pouco mais sobre as relações e impactos das práticas inovadoras de treinamento desenvolvimento e educação sobre os níveis de satisfação no e com o trabalho.

Ao mesmo tempo, permitiu avaliar se a modernidade organizacional adotada é compatível com as práticas organizacionais efetivas, num momento em que, por um lado, se enaltece e se valoriza a aquisição de habilidades e de competências e por outro, os funcionários estão sendo submetidos às exigências cada vez maiores e mais sofisticadas, o que tende a refletir negativamente na satisfação no e com o trabalho.

Outro aspecto significativo do presente estudo relaciona-se ao aprofundamento da discussão visando à compreensão do processo de transformação pelo qual as organizações vêm passando e do papel específico da área de treinamento nesse processo e contexto, além da identificação e descrição dos reflexos dessa transformação ou mudança ocorridas na área de treinamento, desenvolvimento e educação dentro da nova arquitetura organizacional.

Acredita-se, ainda, que o presente trabalho representou, também, uma oportunidade de estudar a relação entre três construtos fundamentais para a compreensão da dinâmica organizacional sobre um novo ângulo de análise, considerando dimensões que podem despertar os grupos de estudos acadêmicos do tema para a proposição e realização de uma nova agenda de pesquisa, com a finalidade de complementar os trabalhos anteriormente realizados na área. No capítulo relativo às conclusões e recomendações, este assunto será novamente abordado.

Para relatar os resultados obtidos por meio dos objetivos propostos para este estudo, foram elaborados sete capítulos, estruturados na ordem descrita a seguir, que coincide com próprias etapas da sua realização.

O primeiro capítulo, como já foi visto até aqui, apresenta os aspectos introdutórios do trabalho e aborda o contexto social, econômico e cultural onde se insere o estudo. Enfatiza, também, as questões de pesquisa e as justificativas que levaram à sua realização.

O capítulo dois descreve e discute o referencial teórico da pesquisa, está estruturado com base no modelo teórico proposto e contempla a literatura sobre modernidade organizacional, treinamento, desenvolvimento e educação e satisfação no e com o trabalho. Destaca, ainda, os principais estudos e pesquisas realizadas no âmbito nacional e internacional sobre cada um desses temas.

Já o capítulo três apresenta os objetivos propostos para o trabalho, tanto em nível geral quanto em nível das especificidades.

O quarto capítulo aborda, em detalhes, os aspectos metodológicos do trabalho, apresentando as principais características da população, critérios de seleção da amostra investigada, técnicas e estratégias de elaboração e validação do instrumento de coleta de dados, bem como os procedimentos e ferramentais estatísticos utilizados. Apresenta, ainda, o modelo hipotético da pesquisa e as respectivas hipóteses estudadas.

No capítulo 5 são relatados e discutidos os principais resultados do estudo, obtidos com o *survey* realizado com os profissionais de administração regularmente matriculados nos cursos de especialização *lato sensu* de seis instituições de ensino superior de Belo Horizonte e contempla, também, a análise do modelo hipotético.

O capítulo 6 apresenta os resultados e a análise e interpretação do nomológico-estrutural do trabalho.

O sétimo e último capítulo apresenta as considerações, limitações, conclusões finais do trabalho, incluindo algumas recomendações e sugestões para compor uma agenda complementar de pesquisa sobre os temas estudados. As referências e os apêndices completam o presente trabalho.

AMANHECER ...

Da janela observo a claridade do horizonte
onde a flamejante bruma inspira
o retorno da estrela vésper ao infinito estrelado,
ofuscado pela luz da manhã luminosa...

No jardim flores multicoloridas,
tecidas no tapete da vida pulsante,
sorriem para o dia que desponta
alegre, radiante, no horizonte distante...

Belo quadro, espelho de minh'alma,
caminho iluminado, saudosa lembrança
de um amor inocente,
que foi meu sonho de Felicidade...

Aurora da minha vida,
iluminada pela chama violeta e cristalina,
refletida pelos diamantes reluzentes,
que são seus lindos olhos!

(Antonio Del Maestro Filho - 06.05.2002)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa abrangeu os estudos realizados nas seguintes sub-áreas do conhecimento organizacional:

1. estudos realizados sobre a modernidade, com ênfase na proposta desenvolvida por Eboli (1996) e adaptada por Sant'anna (2002), que analisa a questão da modernidade organizacional considerando as seguintes dimensões: cultural, política, social administrativa, econômica e tecnológica. Essa parte do referencial teórico contemplou alguns dos principais estudos e pesquisas realizados no Brasil, abordando a visão de autores com perspectivas mais otimistas sobre a modernidade, bem como outros autores, que vêem o fenômeno com menos entusiasmo;
2. estudos sobre treinamento, desenvolvimento e educação – enfocando as ações e práticas utilizadas durante as diversas abordagens da teoria das organizações, a dinâmica organizacional atual e as ações de treinamento, incorporando ainda os conceitos de instrução, desenvolvimento e educação, com destaque para o momento histórico atual bem como as relações entre treinamento, desenvolvimento, educação e a teoria da aprendizagem organizacional;
3. estudos sobre a satisfação no trabalho, partindo de uma análise das dimensões de conteúdo e contexto do modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham (1975), adaptado por Moraes e Kilimnik (1994) , incorporando os estudos de Cooper. Sloan e William (1988).

2.1 Modernidade organizacional

A revisão da literatura sobre o tema modernidade organizacional contemplou, por um lado, uma análise histórica do contexto tratando as principais caracterizações e noções concernentes à modernidade e, por outro, abordou as idéias, perspectivas e indicadores do modelo de Eboli (1996) que foi concebido para avaliar o grau de modernidade organizacional. Esse modelo foi também utilizado por Sant'anna (2002), cuja revalidação constituiu um dos propósitos deste trabalho.

2.1.1 A modernidade analisada sob o ponto de vista histórico

A modernidade analisada sob o prisma histórico, isto é, entendida como uma etapa específica da trajetória histórica, pode ser estudada em seus vários aspectos ou dimensões

admitindo, segundo De Paula (2000), várias caracterizações, periodizações e conceituações. Para este autor, a modernidade constitui, na verdade, um processo aberto, pluridimensional, polissêmico.

Outras abordagens podem ser consideradas com relação à modernidade, como, por exemplo, o enfoque cultural que pressupõe diversas interpretações, o enfoque fenomenológico que a entende como um fenômeno técnico-material e/ou como um fenômeno político-ideológico. A abordagem fenomenológica reputa ainda a modernidade como um fenômeno religioso, ético-comportamental, econômico e geográfico espacial.

Assim, a modernidade tem se constituído na referência essencial de vários campos e disciplinas do conhecimento nos seus variados matizes filosófico-ideológicos. Ao se estudar a modernidade, não se pode deixar de ressaltar a sua importância para o projeto da civilização ocidental, na medida em que ela significou a emergência de instituições, valores, concepções, atitudes, modos específicos de vivencia do tempo, de apropriações do espaço, produção e reprodução material, organização e vida política.

Já, para Koyré (1982), a modernidade é caracterizada como uma revolução na concepção do mundo que passou a ser considerado como uma realidade homogênea, infinita, aberta e em expansão, geometrizada e quantificável.

De Paula (2000) afirma que as implicações da modernidade são muito amplas mas podem, entretanto, ser classificadas em quatro grandes eixos estruturantes de significados e conseqüências.

O primeiro eixo pode se representado pela imposição de uma forma específica de organização política do poder, o chamado *estado moderno.* No estado moderno, o poder normatizador-coercitivo é exercido de forma autônoma, apontando para a hegemonia do interesse público sobre o privado. Tal premissa, que se constituiu ao mesmo tempo em promessa, fez do estado moderno uma das instituições principais da modernidade.

O segundo eixo refere-se ao mercado, sua generalização, universalização dos resultados e sua hegemonia sobre todas as relações econômicas. A transformação da terra, da natureza, do trabalho em mercadorias e o aumento crescente da produtividade constituíram os aspectos fundamentais desse eixo estruturante da modernidade que foram bastante ressaltados e discutidos pelos teóricos da economia clássica.

Com relação ao terceiro eixo, De Paula (2000) destaca a contribuição decisiva de Max Weber por intermédio de seus estudos baseados na *razão instrumental* fundamentada na modernidade que, no seu ponto vista, não apresenta sentido único ou determinístico e resulta

de um processo dinâmico e contraditório, em que impera a hegemonia da burocracia instrumental.

O último eixo da modernidade para De Paula (2000) diz respeito .às mentalidades e costumes. Tem, como idéia central, a constituição da individualidade que é reforçada pela separação entre a esfera pública e privada. Assim, a modernidade significa a instituição de um critério geral de sociabilidade que é legitimado pela liberdade individual.

Outros autores estudaram a modernidade sobre vários pontos de vista e, dentre eles, pode-se destacar os trabalhos de Burkhardt (1944) que ressalta os três grandes fatores da civilização: Estado, religião e cultura. Esse autor define ainda a modernidade como o resultado da ação da cultura sobre o Estado e a religião, bem como ressalta suas interações recíprocas e influências sobre os indivíduos e coletividades.

Na visão de Buarque (1991), o termo *moderno,* antes de definir característica tecnológica, sócioeconomica e cultural dos tempos atuais, mostra um significado bem mais antigo tendo como raiz o vocábulo latino *hodiernus*, que significa *ligado aos dias atuais, recentes*. Para esse autor e segundo esse conceito, as sociedades estariam condenadas a caminhar tanto cronologicamente para a modernidade, quanto para o futuro.

Dentro da perspectiva histórica e na mesma linha de raciocínio, Touraine (2002) em seu estudo sobre a evolução da ideologia modernista, afirma que a concepção clássica da modernidade tem-na como um triunfo da razão, libertação e revolução. Para esse autor, a noção de modernidade resulta, por um lado, do racionalismo greco-romano que foi resgatado pelos pensadores humanistas do renascimento e, por outro, da concepção de alma que é oriunda da tradição judaico-cristã, secularizada por intermédio da noção de *sujeito*.

A concepção clássica de modernidade para Touraine (2002) teve como tema central a identificação do ator social com suas obras e sua produção, ambas geradas pelo triunfo da razão científica e técnica ou pelas respostas racionalmente trazidas pela sociedade para a satisfação das necessidades e desejos dos indivíduos. Ele afirma ainda que, durante muito tempo, a modernidade foi entendida apenas pela eficácia da racionalidade instrumental, e o sujeito humano era ignorado como liberdade e como criação.

Dessa forma, para o autor, o reducionismo racionalista levou a própria modernidade a uma crise de identidade. A concepção de modernidade passa, portanto, por um redirecionamento do homem para o centro da sociedade, contemplando suas diversas dimensões (tecnológica, social, política e cultural).

No âmbito da dimensão tecnológica há que se combinar racionalização e subjetivação. A dimensão social constitui a possibilidade de se promover a subjetivação por

intermédio do movimento social. Já a dimensão política contempla o fortalecimento da democracia que representa o regime que permite a expressão política do indivíduo.

Finalmente, Touraine (2002) enfatiza a dimensão cultural que deve considerar os valores de liberdade e eficácia como sua essência e origem.

Outro estudioso da modernidade no contexto histórico, Zajdsznakder (1993), afirma que para a compreensão de seu significado torna-se necessária a consideração de algumas características específicas, tais como a questão do mito da tecnologia, o domínio da razão científica, a idéia de progresso e a exaltação da democracia entre outras. Tais características constituem o diferencial da modernidade em relação aos períodos anteriores da história da humanidade (mundo primitivo, mundo antigo e mundo medieval).

Giddens (2000) vai além dos conceitos anteriormente apresentados quando afirma que modernidade é sinônimo de sociedade moderna ou civilização industrial e está associada a três aspectos fundamentais.

O primeiro aspecto refere-se a um conjunto de atitudes perante o mundo, como a idéia de que o mundo é passível de transformação pela intervenção humana.

O segundo considera um complexo de instituições econômicas e, em especial, a produção industrial e a economia de mercado.

O terceiro aspecto envolve toda uma gama de instituições políticas como o Estado nacional e a democracia de massa.

Esse autor, quando considera estes três aspectos no estudo da modernidade, conclui que ela é muito mais dinâmica do que qualquer tipo de ordem social preexistente e representa, portanto, uma sociedade composta de um grupo de instituições que, diferentemente de todas as outras culturas anteriores, vive no futuro e não no passado.

Giddens (2000) completa seu raciocínio afirmando que a modernidade é fruto de uma ordem econômica capitalista que envolve a formação de um tipo especial de Estado, bem como a construção de tipos especiais de organização que dependem principalmente da estruturação da informação.

Com relação ao aspecto da tecnologia, tanto Giddens (2000) como Zajdznajder (1993) fazem referência a esse fator, destacando seu papel e importância como uma das principais dimensões da modernidade. Entretanto, Giddens (2000) separa a indústria do capitalismo e das outras dimensões da modernidade já que, segundo ele, ela representa a base tecnológica da sociedade moderna bem como o desenvolvimento de uma civilização mecanizada voltada para o progresso da ciência e da tecnologia.

Eboli (1996), tomando como fundamentação de seu trabalho as idéias de Touraine (1994) e incorporando pontos de vista de outros estudiosos como Zajdsnajder (1993), Faoro (1992), Mota (1992), elabora uma descrição das principais características da sociedade moderna, destacando seus principais atributos e em conformidade com as suas principais dimensões: cultural, política, social, administrativa, econômica e tecnológica. Essas dimensões e atributos são apresentados a seguir, iniciando-se pela dimensão cultural.

A dimensão cultural, em uma sociedade moderna, segundo Eboli (1996), abrange 10 características e /ou atributos:

1. não existe o apoio na figura divina, a sociedade é livre e em constante movimento;
2. está presente a preocupação de separação entre a figura do bem e do mal;
3. a liberdade é reconhecida e defendida como princípio central;
4. não são eliminadas as crenças do passado mas existe uma premissa de transformar o antigo em moderno sem, entretanto, destruí-lo;
5. há presença do espírito de liberdade e a busca da eficácia, ambos tidos como fatores da gênese da modernidade;
6. personifica a sociedade moderna e, ao mesmo tempo, representa, de um lado, a passagem do sagrado ao profano e, de outro, a passagem da religião à ciência;
7. existe no seu bojo uma interação constante entre sujeito e razão;
8. tem como um de seus princípios a visão de futuro;
9. enfatiza a noção de ética e valorização do ser humano;
10. combina o conceito e a prática da liberdade e da responsabilidade.

A segunda dimensão da sociedade moderna, segundo Eboli (1996), envolve a questão da política e compõe-se de 11 características ou atributos:

1. reconhece os direitos fundamentais do cidadão;
2. tem um sistema decisório eficiente, centrado em valores democráticos;
3. favorece a ação política, que representa a expressão do desejo do cidadão de ser responsável pela sua própria vida;
4. permite a representatividade das classes dirigentes e da sua política;
5. favorece o alargamento ou abrangência do mundo da decisão;
6. representa a afirmação do sistema democrático, considerando que ele é o regime que permite aos atores sociais organizarem-se e agirem livremente;

7. coloca em primeiro plano o sujeito, o idealizador do movimento, do progresso e da liberdade;
8. obtém o comprometimento de toda a sociedade visando seu progresso;
9. apresenta classes dirigentes que coordenam e organizam ações sociais, mas não as dirigem, conduzem ou promovem;
10. incorpora a noção de cidadania;
11. tem, como um de seus pressupostos básicos, a expressão política do sujeito ou cidadão.

Para Eboli (1996), a terceira dimensão é denominada dimensão social propriamente dita e se fundamenta na idéia de sujeito social. Essa dimensão abrange 14 características ou atributos:

1. toda população deve participar do seu processo social;
2. os homens constituem o fundamento da sociedade moderna;
3. o sujeito da ação social é o individuo transformado em ator que se insere nas relações sociais e age transformando-as;
4. o sujeito só existe enquanto parte ativa do movimento social e é ele o responsável pela transformação da sua situação social;
5. a alteridade, que representa a capacidade de aceitar o semelhante em suas singularidades, é a base das relações sociais;
6. a construção do sujeito pessoal e o movimento social guardam, entre si, uma estreita relação, estando intimamente associados;
7. a existência do movimento social está condicionada ao apelo direto à liberdade e à responsabilidade do sujeito da ação social;
8. o sujeito surge na sociedade não para fugir das exigências da técnica, mas sim para reivindicar o seu direito social de ser ator;
9. a concepção da idéia de sujeito social é inseparável da idéia de relações sociais;
10. a técnica não pode ser privilegiada em detrimento dos objetivos sociais;
11. os objetivos sociais devem estar ligados a valores éticos e devem ser, por estes, orientados;
12. o contexto social deve ser pautado pela noção de justiça;
13. a revitalização e renovação dos papeis sociais constitui uma das principais funções da sociedade moderna;

14. pregação da diminuição das distâncias e barreiras sociais.

A quarta dimensão, denominada administrativa, é composta de quatro características e/ou atributos sociais:

1. consiste em um princípio de justiça acompanhado de uma preocupação com a eficácia;
2. não é separável da esperança e assim, são definidos objetivos mesmo que sejam considerados utópicos;
3. constitui uma aproximação crescente do futuro almejado e necessita, portanto, do estabelecimento de definições estratégicas, de objetivos especificados e elaboração de projetos;
4. envolve ações de planejamento estratégico.

A quinta dimensão está ligada ao campo da economia e envolve ações que visam ao funcionamento das transações econômicas na sociedade moderna e suas inter-relações com os objetivos sociais e enfatiza cinco características e/ou atributos principais:

1. tem como um dos objetivos específicos promover a prosperidade visando o futuro;
2. promove a distribuição de renda e redução da pobreza;
3. deve ser acessível à maioria dos membros da sociedade o consumo em geral;
4. Pressupõe diferenças de ganhos e rendas, sem desequilíbrios acentuados;
5. não podem os aspectos econômicos se sobrepor aos objetivos sociais que devem estar em primeiro plano.

A sexta e última dimensão da sociedade moderna abordada por Eboli (1996) diz respeito à tecnologia e seu papel social. Essa dimensão abrange sete características/ atributos envolvendo as relações sociedade moderna e tecnologia:

1. predomina a razão e a ciência;
2. pressupõe inovação constante;
3. representa a viabilização do diálogo entre o racional e o subjetivo;
4. Promove a associação entre o progresso e a cultura, integrando o universo técnico com o cultural;
5. não podem os sucessos decorrentes da aplicação da técnica ofuscar a criatividade humana;

6. deve a tecnologia intermediar o processo de criação de utopias;
7. deve a racionalidade econômica se sobrepor à técnica.

Tomando como base teórica os estudos dos diversos autores até aqui apresentados e discutidos e adotando, ainda, um conceito *mater* de organização moderna, Eboli (1996) transplantou as características da modernidade para o âmbito das organizações.

Entretanto, para compreender a modernidade organizacional torna-se também necessário resgatar as idéias de Etzioni (1980) com relação ao conceito de organização moderna. Esse autor afirma que a nossa sociedade é uma sociedade de organizações, em que os indivíduos passam grande parte de suas vidas exercendo atividades variadas.

Etzioni (1980) ressalta ainda que, ao contrário das anteriores, a sociedade atual denominada moderna, atribui um elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência.

Dessa forma, a civilização moderna depende, em grande parte, das organizações que são reconhecidas como sendo as formas mais racionais e eficientes de viabilizar o funcionamento dos agrupamentos sociais, na medida em que combina pessoas e recursos, reúne líderes, especialistas, trabalhadores e matéria-prima.

Ainda, segundo Etzioni (1980), as organizações avaliam continuamente sua atuação e procuram ajustar-se às exigências e contingências ambientais para atingir seus objetivos e para satisfazer, de forma mais eficiente, as diversas necessidades da sociedade e de seus membros.

Para esse autor, os recursos humanos estão entre os principais meios que as organizações modernas empregam para atingir seus objetivos. Ele argumenta, por um lado, que, quanto menos alienadas forem as pessoas nas organizações, mais eficientes elas serão e afirma, por outro lado, que os trabalhadores satisfeitos têm desempenho superior em comparação aos frustrados.

Etzioni (1980) acredita que a felicidade, dentro de certos limites, aumenta a eficiência nas organizações e estas são responsáveis em grande parte pela felicidade das pessoas, à proporção em que contribuem para a manutenção do padrão de vida, nível de cultura e vida democrática da sociedade.

Assim sendo, o racionalismo das organizações e a felicidade humana representam os dois lados da mesma moeda, guardando entre si uma relação de complementariedade embora se saiba que nem todo trabalho pode ser bem pago e satisfatório e nem todos os regulamentos

e determinações podem tornar-se aceitáveis. Esse é o dilema real presente na relação indivíduo versus organização versus sociedade.

O citado autor, inspirado nas idéias de Parsons (1960) , define as organizações modernas como unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos por intermédio de ações racionais, ao mesmo tempo produzindo um mínimo de conseqüências secundárias indesejáveis e um máximo de satisfação.

Nessa direção, Drucker (2000) afirma que a organização moderna é desestabilizadora e deve ser orientada para a inovação, o que significa *destruição criativa*. Ela deve ser organizada para o descarte sistemático de tudo aquilo que já esteja estabelecido, ou tenha se tornado costumeiro, familiar e cômodo, seja produto, serviço ou processo, isto é, a empresa deve ser organizada para a mudança constante.

Para este autor, a função da organização moderna é dispor o conhecimento para o trabalho por mseio de ferramentas, produtos e processos. Entretanto, a sociedade moderna, também conhecida como *sociedade das organizações* pressupõe que o indivíduo detentor de qualquer tipo de conhecimento, terá que adquirir novos conhecimentos a cada quatro ou cinco anos, para não se tornar obsoleto.

Ao analisar o relacionamento entre as organizações e os profissionais do conhecimento, Drucker (2000) ressalta que, na sociedade moderna, as organizações dizem de forma rotineira que as pessoas constituem seu maior patrimônio, porém, na visão do autor, poucas praticam o que pregam e muito menos acreditam verdadeiramente nisso. A maioria, segundo ele, ainda crê naquilo que os empregadores do século XIX pensavam: *as pessoas precisam mais das organizações do que as organizações delas*.

O que ocorre na realidade, segundo o autor, é que as organizações têm que ir ao mercado para conseguir seus membros e, além de atrair as pessoas, elas têm que mantê-las, reconhecer sua capacidade e seus serviços, recompensá-las, motivá-las, servi-las e, sobretudo, *satisfazê-las*.

No que se refere às relações de trabalho nas organizações modernas, Drucker (2000) afirma que, sendo essas organizações constituídas por especialistas do conhecimento, devem ser organizações de iguais, de colegas ou de associados, pois nenhum conhecimento está acima de outro. As pessoas são avaliadas pela sua contribuição para a tarefa comum e jamais pela sua superioridade ou inferioridade implícita. Assim, a relação chefe-subordinado não pode predominar nesse tipo de organização e deve prevalecer, nesses casos, a idéia de organização como equipe.

Antes de apresentar o conceito de organização moderna elaborado por Eboli (1996) e que serviu de fundamentação para a construção do instrumento de pesquisa que foi reaplicado e revalidado neste trabalho, deve-se enfatizar que a sociedade moderna, também conhecida por sociedade das organizações (DRUCKER, 2000), não tem precedentes na história da humanidade. Algumas razões justificam essa afirmativa como, por exemplo, a questão da capacidade de desempenho hoje verificado nas organizações, o nível de especialização presente em cada uma delas, além do fato de que cada uma dessas organizações é projetada para uma tarefa específica e se baseia na organização e divulgação do conhecimento. Em contrapartida, também não existe precedente para o nível de tensões e problemas que surgem nessas organizações. Um fato, porém, se torna inegável: a diversidade é a principal característica de uma sociedade desenvolvida, e a existência dessa diversidade somente é possível por causa das organizações especializadas.

A seguir, são apresentados o conceito de organização moderna e os indicadores de modernidade organizacional que foram desenvolvidos por Eboli (1996).

O conceito de organização moderna adotado pela referida autora define esse tipo de organização como sendo aquela que, estando inserida na sociedade moderna, reproduz as características dessa sociedade e contribui para o ingresso de indivíduos igualmente modernos nesse mesmo contexto social.

Para isso, a autora elaborou um conjunto de indicadores que visam captar e possibilitar uma análise mais profunda da modernidade considerada no nível micro, isto é, no contexto das organizações. Esses indicadores estão presentes na figura 1 e agrupados segundo a natureza das dimensões da sociedade moderna.

Dimensões da Sociedade Moderna	Indicadores de Modernidade no Contexto Organizacional
Cultural	1. Permite ambigüidades e diversidades 2. Permite e estimula a diversidade de práticas, comportamentos e atitudes 3. Valoriza a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade 4. Orientação para o futuro, embora não elimine o passado 5. Preocupa-se com princípios éticos 6. Clima interno favorece às mudanças, inovação e aprendizagem
Política	1. Regime político-democrático 2. Processo decisório descentralizado e democrático 3. Existência de sistemas de representação 4. Permite que os atores sociais se formem e ajam livremente 5. Compromete as pessoas com seus processos 6. Estimula a ação política 7. Favorece a consciência e o exercício da cidadania 8. Estimula a autonomia, a iniciativa de ação e decisão 9. O conflito é um sistema saudável
Social	1. Alteridade como a base das relações sociais 2. Horizontalização das relações sociais 3. Encorajamento à integração social 4. Estimula a participação das pessoas em processos organizacionais 5. Diminui as distâncias e barreiras sóciais 6. Objetivos sociais subordinam-se a valores éticos 7. Favorece que as pessoas se mantenham informadas 8. Favorece que as pessoas atinjam seus objetivos, materiais ou psicológicos
Administrativa	1. Há definição clara da missão, objetivos, estratégias e metas 2. Elabora projetos 3. A direção tem visão de longo prazo e preocupa-se com planejamento 4. As políticas e práticas estimulam o autodesenvolvimento 5. Preocupa-se em avaliar resultados nos níveis organizacional e pessoal
Econômica	1. Objetivos econômicos subordinam-se a objetivos sociais e princípios éticos 2. A preocupação com a eficácia e prosperidade traduz-se em participação no mercado, produtividade, lucratividade, rentabilidade, retorno sobre os investimentos e qualidade dos produtos ou serviços ofertados
Tecnológica	1. Utilização de tecnologias que favoreçam eficiência e eficácia 2. Flexibilidade para a inovação 3. Aspectos técnicos subordinam-se à racionalidade econômica 4. Harmonia entre tecnologia e utilização da criatividade humana 5. Tecnologia é considerada como meio e, não, como fim 6. Tecnologia favorece a interação social 7. Combina universo técnico e cultural 8. Favorece alto grau de informação das pessoas

Figura 1 – Quadro mostrando os indicadores de modernidade organizacional

Fonte: EBOLI, 1996, p. 47 e SANT'ANNA, 2002, p.74, adaptada pelo autor da tese.

Eboli (1996) lembra que estabelecer indicadores da modernidade organizacional constitui uma etapa muito importante para viabilização de uma agenda de pesquisa mais abrangente sobre esse tema, que é um tema ainda hoje polêmico e analisado sobre o ponto de

vista de vários estudiosos contemporâneos como Giddens (2000), De Paula (2000) e Touraine (2002) entre outros.

Dessa forma, para se estabelecer um conjunto de indicadores ou variáveis para estudar a modernidade, é preciso levar em consideração os prováveis impactos que essas variáveis poderão causar sobre os modelos de gestão nas organizações.

Os indicadores utilizados neste trabalho de pesquisa foram propostos, como já foi dito anteriormente, por Eboli (1996) e validados por Sant'anna (2002) na sua pesquisa sobre as competências individuais, modernidade e satisfação no trabalho.

Até aqui, o conceito de modernidade foi discutido sob a ótica de pensadores e estudiosos em sua maioria estrangeiros. Torna-se necessário, portanto, efetuar o resgate dos estudos e pesquisas sobre modernidade que foram realizados no contexto das organizações brasileiras, com destaque para os principais trabalhos e pontos de vista. O item seguinte tem a finalidade de discutir tais questões.

2.1.2 A modernidade organizacional no contexto brasileiro

O Brasil é o maior país e a maior economia da América Latina. A partir dos anos 90, com a chamada *abertura da economia,* iniciou-se uma drástica transformação no modelo econômico e na sociedade brasileira.

Segundo Wood Jr.(2000), ao analisar-se o perfil de competitividade da economia nacional, observa-se que convivem, lado a lado, organizações com diferentes níveis de modernidade. Dessa forma, estão presentes, no mesmo ambiente econômico, organizações de reconhecida eficiência ao lado de outras, bastante atrasadas, que sobrevivem em setores pouco competitivos, em que as mais tradicionais práticas gerenciais, hoje em processo de superação, ainda nem chegaram a ser adotadas.

Wood Jr. (2000) observa ainda que, como o próprio País, o denominado *jeitinho brasileiro de administrar* é caracterizado por uma grande heterogeneidade. Ao mesmo tempo em que um número significativo de organizações adota um modelo gerencial equivalente às mais avançadas tecnologias de gestão mundiais, outros setores preservam traços de uma cultura patrimonialista, tecnocrática e conservadora, cujas as relações hierárquicas ou de negócios ainda se caracterizam como personalistas e pouco profissionais.

Para o autor, embora a educação formal no campo da administração já exista no País há mais de 50 anos, a média de capacitação gerencial tem se mantido aquém das reais necessidades das organizações, e a pesquisa aplicada em novas tecnologias administrativas e gerenciais tem sido realizada em nível inferior à demanda efetiva.

Dessa forma, as organizações têm optado pela importação maciça de teorias e sistemas criados nos países desenvolvidos, embora se deva destacar que as empresas privadas, nesse contexto, têm investido significativamente em modernização gerencial[3].

Na dimensão organizacional, Wood Jr. (2000) ressalta a desvantagem competitiva da maior parte das organizações nacionais em comparação com os competidores de escala mundial.

Neste contexto, a questão da modernidade tem sido colocada como ponto de destaque em relação à necessidade e importância de as organizações se prepararem para enfrentar a competição nos novos padrões mundiais, por intermédio da adoção de configurações estruturais, estratégias de ação, políticas e práticas de gestão compatíveis e que contribuam para a formação de conteúdos culturais que levem a comportamentos adequados a essa nova realidade empresarial.

Para Gonçalves (1997), toda experiência e estratégia adquiridas em matéria de gestão empresarial não têm sido suficientes para fazer face às demandas impostas pelo ambiente globalizado das organizações. Ela advoga que é necessário romper com o passado, abandonar as experiências tradicionais e voltar as atenções para soluções criativas que possam, em tempo, oferecer às organizações as ferramentas e competências capazes de atender as demandas ambientais emergentes.

Nessa direção, Sant'anna (2002) afirma que para fazerem face às características da sociedade moderna, as organizações devem ser processualmente orientadas e focadas nos seus clientes, devem ser ágeis e enxutas e suas tarefas devem pressupor, por parte dos responsáveis pela sua execução, amplo conhecimento do negócio da empresa, autonomia, responsabilidade e habilidades que possam auxiliá-los no processo de tomada de decisões em ambientes cada vez mais complexos e inconstantes.

Há que se efetuar, portanto, uma revisão completa dos modelos tradicionais de organização, indicando a adoção de um novo conjunto de princípios organizacionais, centrado na alocação dinâmica dos recursos, na comunicação total, no trabalho em equipe, na gestão de desempenho por resultados e na flexibilidade.

Ao longo da história do pensamento administrativo, algumas dessas idéias já foram apresentadas e discutidas. Especificamente no caso dos princípios e recomendações aqui elencados por Gonçalves (1997) e Sant´anna (2002), pode-se constatar a semelhança com as

[3] Essa afirmativa tem sustentação nos dados apresentados pela revista Exame na edição sobre as 500 maiores empresas do Brasil de julho 2002 e na edição especial sobre as melhores empresas para você trabalhar 2003.

idéias de Burns e Stalker (1961) que elaboraram a proposta de análise organizacional tendo como premissa o modelo orgânico em contraposição ao modelo mecanicista.

O modelo orgânico de Burns e Stalker (1961) indica uma transformação organizacional no sentido da flexibilidade estrutural e adaptação às mudanças e inovações, criação de cargos continuamente modificáveis e reestruturáveis em função das interações entre as pessoas no sistema produtivo organizacional, descentralização das decisões, hierarquias flexíveis, maior amplitude de comando (horizontalização) com predomínio das interações laterais e, finalmente, maior credibilidade nas comunicações da rede informal.

Já, para Lopes (2004), as características do novo ambiente organizacional globalizado colocaram em questionamento as duas estruturas clássicas de governança das empresas: a hierarquia e o mercado. Hierarquia, por sua vez, corresponde a uma forma de governança em que é utilizada a autoridade burocrática para coordenar e controlar as trocas realizadas entre a organização e seus diversos públicos. Mercado significa uma estrutura de governança em que o preço é utilizado como mecanismo de coordenação das trocas. Em decorrência desse novo ambiente surgiram as formas híbridas de organizações, mais flexíveis e adaptáveis ao ambiente de negócios como, por exemplo, as *networks*, também denominadas organizações em rede.

Lopes (2004) ressalta ainda que essas novas formas organizacionais vêm apresentando novas demandas e exigências para a gestão de recursos humanos nas organizações. Dessa forma, a gestão de recursos humanos não mais opera sobre grupos lotados em fronteiras organizacionais bem delineadas, mas com grupos que desenvolvem atividades em diversos espaços geográficos e culturais e são orientados por diferentes noções de práticas e expectativas funcionais o que causa impactos significativos nas práticas de treinamento, desenvolvimento e educação das organizações modernas e ainda tem reflexo no grau de satisfação do funcionário no e com o trabalho.

Lopes (2004) elaborou a figura 2, com a finalidade de comparar, entre outras variáveis, características associadas a dois momentos históricos da modernidade organizacional (industrialismo e pós-industrialismo).

Variáveis	Industrialismo	Pós-industrialismo
Ambiente	• Estado-nação regula economias nacionais • Marketing de massa • Padronização • O estado de bem-estar social	• Competição global • Desconcentração do Capital em relação ao Estado-Nação • Fragmentação dos mercados e descentralização • Aumento da escolha do consumidor e demanda por produtos customizados • Crescimento dos movimentos sociais
Tecnologia	• Produção em massa ao longo da linha Taylorista/fordista • Rotina • Manufacturing output	• Manufatura flexível e automação • Uso do computador para design, produção e controle de estoque • Sistemas just-in-time • Ênfase sobre velocidade e inovação • Service/information output
Estrutura Social	• Burocrática • Hierarquia com ênfase na comunicação vertical • Especialização • Integração horizontal e vertical; • Focada no controle	• Novas formas organizacionais (redes, alianças estratégicas, organização virtual) • Hierarquias achatadas com comunicação horizontal e responsabilidade gerencial devolvida • Outsourcing/terceirização • Mecanismos informais de influência (participação, cultura, comunicação) • Desintegração horizontal e vertical • Fronteiras frouxas entre funções, unidades e organizações
Cultura	• Celebra a estabilidade, tradição, costumes • Valores organizacionais: crescimento, eficiência, padronização e controle	• Celebra incerteza, paradoxo e a moda • Valores organizacionais: qualidade, serviços ao consumidor, diversidade e inovação
Estrutura Física (Tempo-Espaço)	• Concentração das pessoas em centros e cidades industriais • Orientação local e nacionalista • Tempo é linear	• Desconcentração das pessoas • Redução no tempo de transporte liga espaços distantes e encoraja orientação global e internacional
Natureza do Trabalho	• Rotina • Trabalho desqualificado • Especialização funcional das tarefas	• Complexo frenético • Habilidades baseadas no conhecimento • Times de trabalho multifuncionais • Grande ênfase sobre aprendizagem • Mais outsourcing, subcontratação, empregabilidade e teletrabalho.

Figura 2 - Quadro mostrando a comparação das características associadas ao industrialismo e ao pós-industrialismo
Fonte: LOPES, 2004, p. 4, adaptada pelo autor da tese.

Nessa mesma linha de raciocínio, Markert (2000), ao analisar a questão da modernidade organizacional, afirma que a principal conseqüência das transformações em curso no mundo atual dos negócios implica a definição de empresa moderna como sendo uma organização de aprendizagem em que o potencial humano das pessoas deve ser redescoberto e incentivado como elemento alavancador e potencial de produtividade.

Assim, na medida em que a organização do trabalho se torna descentralizada e as tarefas passam a serem integradas horizontalmente conforme exigem os novos conceitos de produção, torna-se necessário um perfil de trabalhador que apresente, também, novas características como, por exemplo, seja capaz de ter um comportamento independente na solução de problemas organizacionais, capacidade de trabalhar em equipe e de raciocinar e agir no contexto de sistemas interconectados.

Markert (2000) afirma ainda que, dessa forma, as qualificações intelectuais e sociais se tornam mais valorizadas, o que pode se transformar em incentivo e orientação para uma melhor formação e elaboração de projetos de vida individualizados e implicar a procura de trabalho mais significativo, responsável e qualificante para os trabalhadores, o que pode refletir favoravelmente na satisfação no e com o trabalho.

Outro autor brasileiro que aborda a questão da modernidade organizacional, dentro da mesma perspectiva dos anteriores, é de Ruas (1997) em seu estudo sobre a reestruturação sócioeconômica, adaptação de empresas e gestão do trabalho. O referido autor destaca a estratégica de adaptação global, observadas principalmente em empresas voltadas para o mercado externo e cita, como exemplo, a indústria automotiva, a indústria eletrônica, a indústria petroquímica e a indústria de papel e celulose.

Segundo ele, nesse tipo de empresa, as estratégias são abrangentes, seja no seu aspecto interno (automação, descentralização, controle de produção) ou no seu aspecto externo, consideradas as relações dessas empresas com o mercado internacional que, na maioria das vezes, são representadas pela focalização e especialização. Para o autor, nessas organizações, ocorre um maior envolvimento dos trabalhadores com as empresas por intermédio de novas responsabilidades e atribuições e ocorrem, em conseqüência, mudanças tanto operacionais quanto culturais, embora ele reconheça que as mudanças organizacionais sejam identificadas com os grandes grupos empresariais, que representam as indústrias de ponta.

Essas organizações, para garantir maior qualidade do produto e conseguir uma redução significativa de custos, buscam uma maior integração pautada nas necessidades do processo produtivo. Outro fator que merece destaque, segundo Ruas (1997), é o fato de que o quadro atual de modernização tecnológica envolve mudanças nas relações de trabalho.

Já Leite (1997) considera que, no final dos anos 80, com o agravamento da crise econômica daquela época, a inovação organizacional tinha um papel de suma importância, ao lado dos novos conceitos de produção. Entretanto, ele ressalta que, no caso brasileiro, a modernidade organizacional ainda tem características de *modernização conservadora,* com a

presença de componentes tayloristas e fordistas representados pela manutenção de formas autoritárias de gestão de pessoas, baixos salários e resistências à estabilização da mão-de-obra.

Outra característica do tradicionalismo organizacional brasileiro refere-se às resistências do empresariado nacional em adotar novos modelos de gestão que ampliem a participação dos trabalhadores o que revela, segundo Leite (1997), o caráter conflitivo e autoritário das relações de trabalho.

Outros autores como Fleury e Fleury (1995), embora concordem com esse conjunto de características e tendências da modernidade organizacional no Brasil, afirmam ser difícil a elaboração de um modelo de gestão que venha se constituir no mais adequado para a realidade nacional. Porém, os autores reconhecem que existem alguns pressupostos que vêm orientando a busca de novas configurações organizacionais. Entre esses pressupostos, destacam-se: o pensamento sistêmico, a ação estratégica, os processos decisórios integrados, o uso inteligente da informação e a cooperação na competição.

Com relação à gestão de pessoas, esses autores destacam, também, algumas orientações e tendências que deverão fazer parte das novas configurações organizacionais como, por exemplo: políticas voltadas para sustentação e viabilização da aprendizagem individual e organizacional; a busca constante pela inovação; a adoção de sistemas de avaliação do desempenho e da competência individual para o desenho de carreira e dos sistemas de remuneração; os investimentos maciços em treinamento e desenvolvimento visando à melhoria constante da qualidade e dos indicadores de produtividade; a ênfase nos programas comportamentais; a utilização de estratégias participativas como, por exemplo, implantação dos círculos de controle de qualidade e participação nos resultados entre outras.

Nessa mesma linha de raciocínio, Dutra (2002) chama a atenção para as mudanças que vêm ocorrendo na forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas. Segundo o autor, essa mudanças ocorrem tanto em nível local como mundial, podendo ser identificadas como algumas de suas principais causas:

1. as grandes mudanças na organização do trabalho;
2. as mudanças no relacionamento entre as organizações e as pessoas;
3. a forma pela qual as pessoas percebem suas relações com o trabalho;
4. o comportamento do mercado de trabalho.

Além disso, o autor acredita que as pressões para a transformação do modelo de gestão de pessoas originam-se de duas fontes principais. De um lado, as pressões exercidas pelo ambiente externo, que estão relacionadas ao fenômeno da globalização dos mercados, complexidade das novas arquiteturas organizacionais, turbulências crescentes, maiores valores agregados dos produtos e serviços etc. De outro, existe a pressão do próprio ambiente interno, onde as que estabelecem algum tipo de relação de trabalho com as organizações buscam satisfazer um novo conjunto de necessidades, tais como desenvolvimento pessoal e profissional, manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania profissional entre outras.

A figura 3 ilustra as principais mudanças que vêm ocorrendo nas organizações e nas pessoas de acordo com a visão de Dutra (2002).

Mudanças nas Empresas	**Mudanças nas Pessoas**
1. Estruturas e formas de organização mais flexíveis e adaptáveis; 2. Processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado; 3. Velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais e capacidade para revitalizar produtos; 4. Alto grau de competitividade global.	5. Pessoas cada vez mais conscientes; autonomia e liberdade na escolha de carreiras e desenvolvimento profissional; 6. Pessoas mais atentas a si mesmas nas dimensões física, mental , emocional e social; cultivam a cidadania organizacional; exigem processos de comunicação mais eficientes; 7. Pessoas com expectativa de vida maior e conseqüentemente com maior tempo de vida profissional ativa; exigem desenvolvimento contínuo; 8. Pessoas demandam por oportunidades e desafios profissionais e pessoais; demandam por atualização contínua e obtenção de competências como condição básica para manter a competitividade profissional.

Figura 3 – Quadro mostrando as principais mudanças nas empresas e nas pessoas

Fonte: Dutra, 2002, p. 16, adaptada pelo autor da tese.

Dutra (2002) aponta ainda as mudanças mais significativas que vêm ocorrendo no campo da gestão de pessoas e aproveita a oportunidade para destacar algumas dessas principais transformações:

1. alteração no perfil das pessoas exigida pelas empresas. O perfil obediente e disciplinado cede seu lugar a outro autônomo e empreendedor. Para isso, a cultura organizacional deve estimular a iniciativa, a criatividade e a busca autônoma de resultados;
2. mudança de foco do modelo de gestão de pessoas, o controle é substituído pelo envolvimento;
3. participação mais efetiva das pessoas no sucesso da organização, considerando que elas passam a integrar o seu patrimônio intelectual e são responsáveis pela agilidade de resposta às demandas ambientais, além de apresentarem a capacidade de visualizar e explorar oportunidades de negócios que, por ventura, possam surgir.

Já outros autores como Dejours (1997) e Chanlat (1999) criticam algumas dessas orientações. Dejours (1997), por exemplo, defende que a história política e a ética também são dimensões que repercutem na constituição dos modos, conteúdos e dinâmicas comunicacionais em que se constroem os laços de confiança, reconhecimento, cooperação e comprometimento atualmente tão buscados pelas empresas. Portanto, segundo o autor, essas dimensões devem fazer parte dos estudos e ações voltados para a gestão de pessoas. Chanlat (1999) enfatiza que a gestão historicamente tem privilegiado a ação, a frieza, o conformismo, a racionalidade, a homogeneidade, a instrumentalização, o universalismo abstrato e a tecnocracia, enquanto a realidade do gestor é composta, muitas vezes, por decisões imersas em sentimentos pessoais, dúvidas e incertezas, impregnadas de inveja, ciúme e outras emoções negativas. Assim, para o autor, passa a existir um abismo entre o mundo sério e racional dos discursos teóricos e o mundo real e concreto vivido pelos gerentes.

Fischer (1998), em seu estudo sobre a constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil e fundamentado nas idéias de Fleury e Fleury (1995), aponta, também, algumas das principais alterações nas políticas de gestão de pessoas das indústrias brasileiras:

1. maior preocupação com a estabilização da mão-de-obra, isto é, redução do *turnover*;
2. políticas de treinamento voltadas para a preparação dos operários visando à aplicação de novas técnicas, bem como transformá-los em operários polivalentes;
3. reestruturação das práticas de gestão de cargos com o intuito de introduzir o conceito de operador multifuncional;

4. introdução de sistemas de remuneração por conhecimento, além de outras tipologias de remuneração variável.

Nessa mesma linha de pensamento, Albuquerque (1999), ao analisar a questão da competitividade e os recursos humanos em seus estudos de casos da realidade brasileira, destaca outras tendências projetadas para o modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil:

1. maior qualificação e desenvolvimento dos funcionários para atender as demandas do sistema de produção que precisa cada vez mais de recursos humanos de alto nível de qualificação;
2. adoção de sistemas de gestão mais participativos e implantação do trabalho em grupo;
3. presença de novos modelos de negociação trabalhista, cujos sindicatos e empresas buscam formas de relacionamento mais diretas e efetivas;
4. adoção de novas políticas de recursos humanos que contemplem a valorização de talentos humanos, a atração de pessoas de alto potencial, a geração de condições favoráveis à motivação, a possibilidade de crescimento funcional e profissional, a criação de incentivos vinculados a resultados.

Dessa forma, para o autor, as políticas de recursos humanos devem estar adaptadas à realidade da organização e do contexto sócioeconômico. Segundo ele, alguns fatores, originados de um ambiente em constante mutação, têm pressionado as organizações no sentido de adotarem uma nova concepção de gestão que esteja atenta quanto à flexibilidade, à inovação, à criatividade, à produtividade e qualidade dos seus produtos e serviços, sem nunca perder de vista os aspectos relativos à humanização da organização e aumento dos níveis de qualidade de vida no trabalho, o que inclui, também, o crescimento dos níveis de satisfação.

Albuquerque (1999) destaca, ainda, exemplos internacionais dessa nova concepção de gestão como, por exemplo, a experiência japonesa de produção em massa com especialização flexível e novas formas de organização do trabalho e gestão de recursos humanos. Outra experiência relatada pelo autor é o caso das parcerias entre pequenas e médias empresas ocorridas na Itália (Emília-Romagna), organizadas em distritos industriais.

Também a experiência sueca na indústria automobilística em que foram criados grupos de trabalho semi-autônomos foi citada pelo autor (Volvo). Essas experiências, embora estrutural e culturalmente diferentes, revelaram alguns pontos comuns:

1. a valorização de talentos nas organizações;
2. a presença de carreiras flexíveis não atreladas à estrutura rígida de cargos;
3. a captação de pessoal realizada de forma contínua e intensiva, contemplando rodízios internos;
4. a ênfase no trabalho em equipe;
5. a política de remuneração praticada de forma independente da estrutura de cargos.

As idéias dos diversos autores até aqui expostas levam a uma reflexão sobre a modernidade organizacional e seus efeitos sobre as pessoas. Quando se analisa especificamente a literatura nacional, pode-se verificar que não existe um consenso sobre o assunto.

Os textos revelam, desde visões bastante otimistas, até críticas fervorosas com relação ao fenômeno da modernidade organizacional no Brasil. O grande ponto de discussão sobre o tema diz respeito às contribuições dessa modernidade para a melhoria dos níveis de qualidade de vida no trabalho, bem-estar e satisfação dos trabalhadores.

Deixando de lado as discussões e antagonismos, o fato é que algumas ações e tendências da modernidade parecem estar se difundindo rapidamente no ambiente empresarial nacional entre as organizações consideradas inovadoras. Entre essas tendências, destacam-se as políticas de treinamento, desenvolvimento e educação, que têm evoluído do modelo tradicional para a educação continuada ou corporativa (EBOLI, 2002). Esse foi um dos temas que nortearam a elaboração do modelo teórico deste trabalho e foi objeto de discussão mais adiante, em item específico do referencial teórico.

Merecem ser destacadas, ainda, as políticas de estabilização da mão-de-obra e o enxugamento das estruturas tradicionais de cargos e salários que vêm evoluindo para a remuneração estratégica ou por conhecimento, em função da redução dos níveis hierárquicos das empresas.

Autores com uma postura mais otimista, como é o caso de Leite (1993) afirmam que as práticas decorrentes dessas políticas inovadoras implicam melhorias significativas no processo de trabalho chegando, até mesmo, a abrandar, de certa forma, o conflito inerente às relações capital *versus* trabalho, considerando que um novo perfil do trabalhador (participante, consciente e responsável) está se formando com o processo da modernidade e inovação organizacionais.

Entretanto, ao mesmo tempo em que as organizações passam a exigir do trabalhador esse novo perfil, elas devem oferecer a respectiva contrapartida em benefícios. Somente dessa

forma ocorrerão melhorias efetivas nas condições de trabalho e, provavelmente, nos níveis de satisfação.

Dutra (2002) enfatiza que, na preparação para o futuro, as organizações deverão estar atentas para dois tipos de investimentos fundamentais e simultâneos:

1. a modernização do sistema de gestão de pessoas;
2. o estímulo e suporte ao desenvolvimento das pessoas por si mesmas.

O investimento na modernização do sistema de gestão de pessoas, segundo o autor, implica a criar condições para que os indivíduos possam visualizar seu desenvolvimento e, ao mesmo tempo, a empresa possa avaliar seu poder de contribuição objetivando, assim, conciliar as expectativas das partes de forma dinâmica. Já o estimulo e suporte ao desenvolvimento das pessoas é fundamental para a competitividade organizacional. Tal investimento deverá se constituir na relação-chave para suportar as adversidades do futuro.

Contrariando a corrente mais otimista de estudiosos que enfatiza as tendências positivas da modernidade organizacional com relação à integração dos trabalhos, enriquecimento das tarefas, valorização das pessoas e da mão-de-obra, viabilizadas no interior das organizações por meio de sistemas de trabalho participativos, outros autores como Wilkson (1993), Leborgne e Lipiez (1992), Wood (1991) e Hirata (1992) afirmam que as novas formas de gestão têm sido acompanhadas de novos problemas que surgiram em decorrência de uma série de fatores:

1. aumento dos ritmos de trabalho e controle dos trabalhadores (produtividade);
2. aprofundamento da divisão por gênero no trabalho;
3. aumento da precariedade no processo de trabalho;
4. desestruturação e consequente perda do poder de barganha por parte dos órgãos representativos dos trabalhadores (sindicatos).

Nessa linha de raciocínio, Posthuma (1993) advoga que a segmentação do mercado de trabalho tornou-se um fato concreto porém, a modernidade não está se configurando da mesma forma nos diversos segmentos desse mercado, o que pode estar levando a uma segregação de alguns grupos de trabalhadores.

Aprofundando um pouco mais a análise dos autores que vêem com certa reserva o fenômeno da modernidade organizacional, aflora uma questão fundamental que se apresenta como uma contradição: se, por um lado, as inovações decorrentes da modernidade

organizacional podem estar significando a possibilidade de um trabalho mais enriquecido, autônomo e criativo para alguns trabalhadores, por outro, pode estar representando um trabalho,ao contrário, mais pobre, sem conteúdo e precário. Pode, até mesmo, representar a exclusão de alguns trabalhadores do mercado formal de trabalho (SANT'ANNA, 2002).

Na realidade, as pesquisas sobre a produção científica no campo das ciências sociais e humanas realizadas no País nos anos noventa, envolvendo o tema qualificação e competência, revelaram que prevalecem realidades diferenciadas, heterogêneas e contraditórias no contexto empresarial brasileiro, o que não permite uma conclusão precisa sobre o que a inovação e as transformações organizacionais geraram em termos de ganhos qualitativos e quantitativos para a realização de um trabalho mais motivador e satisfatório para os trabalhadores que o realizam.

Assim, ao se concluir esta parte do referencial teórico deste trabalho, vale ressaltar que uma de suas pretensões foi também reaquecer o debate num momento em que as organizações passaram a exigir dos profissionais maior nível de qualificação e de conhecimentos mas ainda permanece a indagação: os níveis de QVT e Satisfação no trabalho têm acompanhado o aumento das exigências organizacionais?.

A seguir, será apresentada a revisão de literatura sobre treinamento, desenvolvimento e educação.

2. 2 O treinamento e a teoria organizacional

Os primeiros estudiosos que se preocuparam com a formação de quadros dirigentes nas empresas foram Taylor (1970) e Fayol (1950). Para eles, a formação do dirigente incluía um esforço de ampliação das bases culturais do gerente (administrador) e pressupunha que a melhoria do padrão de desempenho das chefias de nível hierárquico superior só poderia ser conseguida via recrutamento direto no mercado de mão-de-obra, isto é, sem o processo de treinamento efetuado via programas de curta duração.

Conseqüentemente, o administrador de cúpula deveria ser encontrado pronto no mercado, mediante uma série de requisitos (prescrições relativas às qualidades necessárias ao desempenho da função gerencial ou de supervisão), o que dispensava a necessidade de treinamento específico dessa categoria.

A ideologia ou pressuposto básico da abordagem clássica era centrado na figura do *homo economicus*, cuja motivação se resumia na maximização das satisfações materiais. Com relação às habilidades gerenciais ou de direção, estas se resumiam na capacidade de assumir responsabilidades e de submeter a maioria dos trabalhadores às regras da organização.

Assim, o processo de treinamento constituía meramente um instrumental de ensino e adestramento do trabalhador à sua tarefa, considerando que os ocupantes dos cargos de direção conheciam, em sua plenitude, todas as tarefas a serem desempenhadas e deviam ensiná-las aos demais subordinados.

Portanto, Taylor (1970) havia proposto uma forma de organização do trabalho marcada pela sua divisão em movimentos simples e otimizados, de modo que cada trabalhador se tornava especialista na execução de um pequeno grupo de movimentos.

Os trabalhadores eram *educados* na realização desses movimentos, introduzindo, assim o treinamento sistemático no ambiente organizacional.

Ressalta-se que essa forma de organização do trabalho e de treinamento dos trabalhadores adequava-se ao contexto da época, uma vez que permitia a introdução no mercado de trabalho de indivíduos não qualificados, o que se tornou particularmente crítico com a Primeira Grande Guerra Mundial, na qual se ampliaram as necessidades de produção em detrimento a redução da mão-de-obra disponível em decorrência da guerra.

O modelo taylorista de organização do trabalho baseava-se na divisão entre concepção e execução do trabalho, de modo que o treinamento nesse período constituía uma atividade de adestramento dos trabalhadores em habilidades senso motor específicas.

O treinamento buscava, então, desenvolver no indivíduo as habilidades exigidas para o desempenho da tarefa, não considerando as necessidades pessoais de desenvolvimento. Segundo Boog (1999, p. 22):

> o trabalhador foi assumido como um ser fragmentado em habilidades e traços de personalidade. A habilidade era entendida como algo objetivo existente dentro do indivíduo, que ocorria independentemente de ser descoberto por alguém e que poderia ser mensurado, pelo menos indiretamente.

Já Fayol (1950), diferentemente de Taylor (1970), tinha, como requisito gerencial, a necessidade de o profissional contar com completa educação geral e ser detentor da capacidade de adaptação pragmática às necessidades da função gerencial. Para ele, uma função gerencial superior deveria ser desempenhada por funcionário de razoável visão política e boa formação cultural, o que remetia sua origem às elites da sociedade.

Essa sólida formação geral, como se pode perceber, não poderia jamais ser suprida por meio de programas de treinamento de curta ou média durações.

Foram, entretanto, os neoclássicos (seguidores de Frederick Taylor e Henri Fayol) que pretenderam diferenciar os fenômenos administrativos, elevando-os a um campo específico de estudos. Dentre eles, podemos citar, Urwick (1943), Gulick et al. (1937), generalizadores do enfoque normativista da administração, por meio dos sete fatores administrativos:

planejamento, organização, assessoramento, direção, coordenação, comunicação e orçamento. Para eles, a essência da função gerencial era a obediência aos sete termos ditos *normativos*.

A concepção do treinamento passou então, a admitir como fato concreto a existência de algo possível de ser aprendido em curto prazo, via cursos de curta duração. O gerente deveria incorporar obrigatoriamente os valores e a essência dos termos normativos.

O treinamento gerencial passou, assim, a ser ideologicamente dominado pela ótica do normativismo (DRAGO, 1980). O profissional de treinamento nesse contexto fechado, autocrático e centralizador, deveria apresentar perfil compatível com a ideologia e valores organizacionais, isto é, deveria ser um bom transmissor de conhecimentos predefinidos e ganhar a simpatia do grupo, para o trabalho a ser desenvolvido.

A seguir, vieram os estudos de Mayo (1947), Lewin (1935) e Roethlisberger (1941), no chamado movimento das relações humanas e, mais notadamente, na década de 50, quando passaram a defender a tese de que o fator humano era fundamental para a concepção de uma teoria gerencial.

O conceito de desenvolvimento gerencial passou a ser fundamentado na melhoria das relações humanas e no desenvolvimento de estilos democráticos de liderança que facilitassem o consenso e a participação espontânea. Evoluíram os métodos de treinamento e técnicas de transmissão de conhecimentos, todas centradas nos participantes.

Como exemplo, podem-se citar o método do caso, o laboratório de sensibilidade[4], *role playing* (dramatização) entre outros, utilizados com frequência até os dias de hoje. Todos esses métodos tinham o objetivo de desenvolver a capacidade decisória e evidenciar a complexidade do exercício da chefia (gerência), bem como a complexidade do controle de grupos, principalmente nos programas de treinamento em curto prazo.

Até aqui, tornou-se evidente o papel do treinamento como difusor da ideologia dominante. Para Drago (1980, p. 65),

> "[...] não havia o menor esforço de adaptação às condições reais, ao contexto sócio-político-cultural [...] O treinamento passa a ser um excelente veículo de transmissão da ideologia da sociedade capitalista desenvolvida"

Ainda, para esse autor, o que muda em relação à escola clássica é apenas a natureza do fato universal que, primeiramente, é mecanicista, transformando-se, depois, em humano, porém, ambos permanecendo como fatos universais (válidos para todos os homens). Com relação ao perfil do profissional de treinamento, destaca-se, apenas, a maior exigência de

[4] Oriundo da Europa, o **Laboratório de Sensibilidade Social** foi introduzido no Brasil pelo professor Pierre Weil e seus associados em 1960.

preparo intelectual para incorporar e transmitir a variedade de técnicas e métodos na maioria importados, que vão ser postos em prática nos programas de desenvolvimento gerencial.

Dentre os críticos da abordagem humanista, pode-se citar Simon (1965), que é considerado por muitos autores como um dos maiores expoentes da chamada corrente behaviorista e desenvolveu a chamada teoria das decisões, ressaltando que a decisão é muito mais importante do que as ações executivas subseqüentes. As organizações nessa abordagem passam a ser visualizadas como sistemas de decisões, em que as pessoas percebem, sentem, decidem e agem, definindo seus comportamentos frente às situações com que se deparam.

Os programas de treinamento, nessa abordagem, são elaborados com o enfoque centrado na mudança de comportamento e incorporação dos valores organizacionais. O profissional de treinamento deve orientar o gerente no sentido de obter o maior grau de reprodução do comportamento esperado pela empresa, via redução de incongruências e conflitos entre os objetivos individuais e organizacionais.

O profissional de treinamento é aliciador de ideologias, isto é, capaz de treinar gerentes, potencializando suas motivações individuais e de seus subordinados para o trabalho. Citam-se como referencial desta abordagem, Mc Gregor (1980), autor da teoria X e Y, Likert (1975), que estudou os tipos de supervisão, Maslow (1977), criador da hierarquia das necessidades humanas, Herzberg (1968), estudioso da teoria da motivação humana, Argyris (1975), March e Simon (1967) e Mc Clelland (1962) entre outros.

Outra abordagem dentro da teoria organizacional foi a estruturalista, que ampliou a visão da organização com a introdução do aspecto sociológico, isto é, difundiu o estudo das interações entre grupos sociais, equiparando-as ao nível das interações organizacionais. As análises críticas da sociedade e das organizações propiciaram a descoberta de novos caminhos para a compreensão do fenômeno organizacional.

Os programas de treinamento gerencial passaram a abordar temas da práxis gerencial como planejamento empresarial, sistemas de avaliação de desempenho no trabalho, desenvolvimento de habilidades pessoais como redação, comunicação etc. É importante lembrar que a abordagem estruturalista se preocupou também com os problemas de conflito social e de poder dentro de uma abordagem eminentemente crítica. Sua análise compreende dois níveis: macronível ou social e micronível ou interpessoal. Como destaque dessa abordagem, citam-se: Etzioni (1980), Thompson (1971), Blau (1971), Perrow (1976) e Parsons (1976).

A visão sistêmica, ou teoria dos sistemas tentou reverter a idéia de que todo saber é compartimentalizado, alimentado pela dinâmica da especialização. Portanto, nessa

abordagem, quanto menor for o grau de especialização, maior será o domínio do saber social e, como conseqüência, maior será a percepção e compreensão do todo sistêmico. O enfoque de treinamento dentro dessa abordagem orientou-se para a aquisição de habilidades generalistas, em detrimento das técnicas especializadas.

Segundo Souza et al. (1981), tal abordagem representou um avanço importante como técnica gerencial, porém, não chegou a estimular o tipo de raciocínio compreensivo que prometia na sua filosofia inicial. Cabe destacar, entretanto, que esse tipo de raciocínio é muito importante para o desenvolvimento de gerentes, desde que não se perca a visão das grandes conexões do todo, reduzindo-o à idéia de máquina, o grande modelo norteador da civilização industrial. Os autores que mais se destacaram nessa abordagem foram: Bertalanffy (1974), Miller (1965), Lawrence e Lorsch (1973) e Katz e Kahn (1970).

O mais recente tratamento da teoria organizacional, denominado contingencial, influenciado pela teoria de sistemas complexos, teve como complementação a inclusão do estudo das variáveis exógenas situadas fora dos limites da organização, mas que exerceram significativa influência sobre os aspectos comportamentais e estruturais. Tal influência foi denominada análise ambiental.

Foram, também, objeto de estudos dessa abordagem os aspectos relativos à tecnologia e seus impactos nas organizações, objetivando uma visão mais ampliada da configuração organizacional (formato e estrutura) e seu funcionamento. Alguns dos principais expoentes desse tratamento foram: Burns e Stalker (1961), Woodward (1970), Koontz e O'Donnell (1976), Mintzberg (1979), Galbraith (1973), Schein (1982), Hersey e Blanchard (1986) entre outros.

É importante lembrar ainda, que surgiram outras vertentes na teoria das organizações merecedoras de destaque, como, por exemplo, os estudos de Weber (1971), sobre a burocracia (muito presente nos dias de hoje) e ainda a abordagem do desenvolvimento organizacional, que pode ser considerada uma corrente de pensamento dentro do enfoque comportamentalista, cuja proposta era voltada para as estratégias de mudança organizacional planejada, utilizando instrumentos de diagnóstico, intervenção e ação, envolvendo modificações estruturais e comportamentais, no sentido da melhoria dos resultados das empresas.

2.3 A dinâmica organizacional atual e o treinamento

Foram tratadas, até aqui, algumas das principais escolas ou abordagens da teoria organizacional e suas possíveis repercussões no treinamento de pessoal. Cada um desses

tratamentos surgiu como uma tentativa de resposta para os problemas apresentados no seu momento histórico.

Ao efetuar uma reflexão mais profunda sobre os fundamentos dessas abordagens, pode-se constatar que todas elas são possíveis de se aplicar em situações atuais. O que fundamentalmente dever ser considerado, numa análise mais cuidadosa desses tratamentos, são as suas várias contribuições para o estágio atual do conhecimento, em que se destacam cinco variáveis básicas presentes no dia-a-dia das organizações: estrutura, pessoas, tarefas desempenhadas, tecnologia e ambiente interno e externo.

Com a ampliação das organizações e sua posterior internacionalização, fez-se necessária a profissionalização de sua administração. Para Galbraith (1973), esta é a causa do aparecimento da tecnoestrutura. O treinamento é direcionado para o gerente, que é tido como elemento multiplicador e reforçador dos valores da organização.

Tradicionalmente, o problema do treinamento gerencial tem sido solucionado por meio de programas específicos que objetivam, segundo Souza (1981):

1. familiarizar os gerentes com as modernas técnicas de administração, visando sua adaptação às necessidades da organização o que pode ser viabilizado via programas internos;
2. orientá-los quanto às características próprias de sua organização evidenciando esquemas de poder, particularidades do processo decisório, aspectos socio-psicológicos do jogo do poder;
3. sensibilizá-los por meio de treinamentos gerenciais e comportamentais, visando à melhoria das técnicas de liderança.

Assim, essa visão tende a condicionar os gerentes via uso de técnicas comportamentais, cujo objetivo é integrar indivíduos e grupos para alcançar os fins da organização, numa perspectiva manipulativa-utilitarista, baseada em duas premissas, segundo Souza (1981):

1. o desempenho ótimo da organização propicia melhoria para o empregado;
2. todo comportamento individual deve estar voltado para a manutenção da saúde organizacional (relações político-sociais e de mercado).

Um dos grandes questionadores dessa dinâmica organizacional, fundamentada na eficiência operativa, na lealdade organizacional e no pragmatismo adaptativo foi Schein

(1982), que propôs um exame cuidadoso da estrutura de valores, que vinham emergindo das tensões incrementadas pelo treinamento em grupo ou dos chamados (laboratórios de sensibilidade).

Portanto, ao estudar os valores organizacionais e sua influência no perfil do treinamento, não se pode deixar de destacar o trabalho de Schein (1982) sobre cultura organizacional.

A ênfase dada ao treinamento gerencial descrito nos parágrafos anteriores parte da premissa de que o gerente constitui o elemento catalisador e difusor, no local de trabalho, do conhecimento adquirido nos eventos instrucionais. Assim, cabe a ele exercer a função de agente multiplicador do treinamento, seja concebendo e implementando ações de TD e E junto aos seus subordinados, ou viabilizando a transmissão do conhecimento via do apoio (ou suporte) à transferência o que inclui, também, ações de treinamento operacional.

Para Srour (1998), a partir dos anos 90, o *layout* produtivo das organizações tem se tornado mais horizontalizado, o que pressupõe mudança nas relações de poder, construindo-se relações liberais, cuja ideologia dominante apresenta-se sob a forma de *cidadania organizacional*. O poder deixa de ser a força disciplinadora dos agentes organizacionais, dando lugar ao saber como elemento de coesão, orientação e legitimação. As organizações competitivas passam a exigir mão-de-obra qualificada.

A chamada aprendizagem contínua ou educação continuada passa a fazer parte do processo de trabalho, e a velha organização quartel cede seu lugar à organização escola ou *learning organization*, que, qualifica de forma contínua, seu quadro de pessoal, notadamente o nível gerencial, por ser considerado estratégico, e a função gerencial ter uma atribuição muito importante no processo de TD e E como difusora e catalisadora do conhecimento, como já foi dito anteriormente.

Assim, o capital intelectual passa a representar um diferencial competitivo. A qualificação da alta cúpula das empresas torna-se obrigatória, e o treinamento vem ocupando na empresa o espaço que a educação e a escola preenchem na sociedade.

O treinamento assumiu a função de socialização do indivíduo à empresa e através dele, há a internalização de valores, crenças, censuras e comportamentos necessários que contribuem para a mudança da auto-imagem do gerente, levando-o a compreender a necessidade de caminhar na busca do autodesenvolvimento num ambiente de mudanças rápidas e constante aprendizagem. O conceito de desenvolvimento supõe que os gerentes e membros da equipe estejam cônscios de que a realidade não está lá fora, esperando ser

descoberta ou compreendida. Cada indivíduo é um ator participante efetivo da realidade social.

Para Caravantes (1993, p. 59), "o importante é que cada pessoa se posicione como um ser pensante, auto atualizante, ativo em relação a si mesmo e ao mundo".

O desenvolvimento passa pela capacidade de reflexão crítica, percepção e análise do contexto, indo além do mundo organizacional. O homem desenvolvido vai se projetar como ser humano e, ainda, no dizer de Caravantes (1993, p. 59), "vai reinventar sua humanidade".

Para Boog (1999), a área de treinamento passa a ter uma estrutura reduzida, cujos profissionais atuam como consultores internos, cujo papel fundamental é coordenar e apoiar processos de mudança individual e grupal, contribuindo para a conquista equilibrada e simultânea dos resultados e dos indivíduos que nela trabalham.

Já Carneiro[5], citado por Boog (1999), ao analisar estrategicamente o papel do treinamento, enfatiza que o profissional desta área precisa estar totalmente atento para o acompanhamento do estado da arte, tanto de sua área de atuação, como do conhecimento em geral. Para esse autor, é preciso que o profissional de treinamento saiba o que está acontecendo no mundo, legitimando sua autoridade e cumprindo seu papel de orientar e assessorar as demais áreas na direção do *aprender a aprender*.

A partir dos anos 90, os programas de treinamento têm buscado reproduzir o mais fielmente possível o ambiente de trabalho do treinando, pois, além de aprender o *know-how*, ele precisa compreender o maior número de razões pelas quais algo pode ou deve ser feito.

A capacitação profissional passou a ser entendida como um fator que vai além da simples aquisição de informações, mudanças de atitudes e desenvolvimento de habilidades, devendo incluir, ainda, a revisão de significados e referenciais de ação. Verifica-se uma estreita relação entre a empresa e a escola, e o processo educacional está cada vez mais presente dentro das organizações (convênios, universidades corporativas etc).

Portanto, o perfil do profissional de treinamento nesse contexto deve incluir, entre outras habilidades, a de educar o treinando, exercendo a função de socialização do indivíduo à empresa, sem se esquecer da necessidade de conscientização dos valores da ética e da cidadania.

Com o objetivo de ressaltar a abrangência dos programas, são apresentados, a seguir, os diversos enfoques do treinamento e seus respectivos conceitos.

---

[5] CARNEIRO, Cleo. Manual de treinamento – ABTD. São Paulo: Makron Books, 1999

2.4 Conceituação do treinamento e desenvolvimento

Segundo Fontes (1975), o conceito de treinamento pode ser entendido em duas fases:

1. Inicialmente, o treinamento era entendido como o desenvolvimento de um processo sensório-motor ou, mais especificamente, um processo de desenvolvimento das aptidões do indivíduo para a execução de determinada tarefa ou atividade profissional definida. Isso significa que a função do treinamento se limitava a desenvolver no homem a destreza no manuseio das ferramentas e dos materiais e o conhecimento das máquinas e operações. O interesse do treinamento, dentro desse conceito imediatista, era, pois, o adestramento do operário no processo da produção, sem grandes considerações para o desenvolvimento das habilidades intelectuais e das condições humanas, como se o mesmo fosse, apenas, um fator mecânico no sistema de forças da produção. A idéia de que a fábrica era uma organização de máquinas - e não um grupo social de seres humanos na execução de tarefas comuns - identificava bem o conceito tradicional do treinamento então vigente, o qual era perfeitamente admissível, em face da tecnologia incipiente e dos métodos de trabalho pouco desenvolvidos;
2. posteriormente o conceito de treinamento incorporou a idéia de que o trabalhador era o centro de sua ação e, assim, o treinamento visava ao aumento da produtividade por meio da capacitação e da integração desse trabalhador ao ambiente de trabalho, proporcionando-lhe maior satisfação e bem-estar social. O fato central dessa transformação foi a valorização do empregado como ser humano e a sua identificação com os valores econômicos e sociais dentro da organização industrial.

Diante do progresso cientifico e do processo técnológico em marcha, pode se afirmar que o treinamento cada vez mais se dirige para a intelectualização e qualificação do empregado, em todos os seus níveis.

A ação de treinamento deve ser entendida como uma ação capaz de desenvolver as pessoas, mediante a modificação de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, tendo em vista determinados objetivos. O treinamento é sempre uma função, instrumento ou meio e, nunca, um fim em si mesmo, utilizado por conveniência de um sistema, de um grupo ou do próprio indivíduo.

Numa organização, o desenvolvimento dos recursos humanos pode envolver atividades de assistência social, política salarial, sistema de acessos, promoções e treinamento. Ou seja, treinamento é o processo de promover mudanças no comportamento do homem, aplicadas na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa.

Na visão de Drago (1980), o treinamento é o aprimoramento dos conhecimentos e das habilidades técnicas do gerente, objetivando o melhor desempenho de suas atuais funções. O desenvolvimento de gerentes seria um esforço educacional administrado pela empresa para aumentar a capacidade gerencial, além dos requisitos técnicos exigidos pelo cargo ocupado, no momento, pelo indivíduo.

Para esse autor, ao se considerar o treinamento de uma forma mais ampla, tendo como propósitos a transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento ou modificações de atitudes e desenvolvimento do nível conceitual, ele estará necessariamente incluído no desenvolvimento gerencial que é considerado como um esforço educacional.

Já na perspectiva de Nadler (1984), o conceito de treinamento está associado ao de educação e desenvolvimento. Para ele, desenvolvimento de recursos humanos constitui um conjunto de experiências organizadas de aprendizagem, em um período definido de tempo, para aumentar a possibilidade de melhoria da performance no trabalho e o crescimento.

Outro estudioso do treinamento foi Lathan (1988). Para este autor, treinamento representa o desenvolvimento sistemático dos padrões comportamentais de atitudes, habilidades e conhecimentos adquiridos por um indivíduo de forma que possa desempenhar adequadamente uma tarefa ou trabalho.

Na mesma linha de raciocínio, Wexley (1984) refere-se ao treinamento como sendo um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos orientados para o trabalho.

Também, na perspectiva de Goldstein (1991), o treinamento foi definido como sendo uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultam na melhoria de performance no trabalho.

O que se tem observado ao longo da história do treinamento é uma certa confusão na delimitação do conceito. Muitas vezes, esse conceito é confundido ou identificado com os termos *desenvolvimento* e *educação.*

Nessa linha de raciocínio e visando esclarecer o assunto, Castro (1999) afirma que os três termos (treinamento, desenvolvimento e educação) referem-se a três tipos bastante distintos de atividades. O *treinamento* visa apenas melhorar o desempenho do empregado no

cargo que ocupa. Já a *educação* refere-se às oportunidades dadas pela organização para que o empregado tenha seu potencial desenvolvido, por meio de novas habilidades que o capacitam a ocupar novos cargos dentro da mesma organização.

Para a autora, o conceito de *desenvolvimento* é mais abrangente e refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização que possibilitam o crescimento pessoal do empregado. Dessa forma, objetiva tornar o empregado capaz de aprender, sem utilizar estratégias para direcioná-lo para um caminho específico bem determinado. Quanto à *instrução*, a autora afirma que esta representa uma parte muito importante do sistema de treinamento, pois visa à formulação de objetivos específicos e escolha dos métodos de ensino adequados aos objetivos estabelecidos.

A figura 4 tem o objetivo de ilustrar graficamente a abrangência dos conceitos de instrução, treinamento, educação e desenvolvimento.

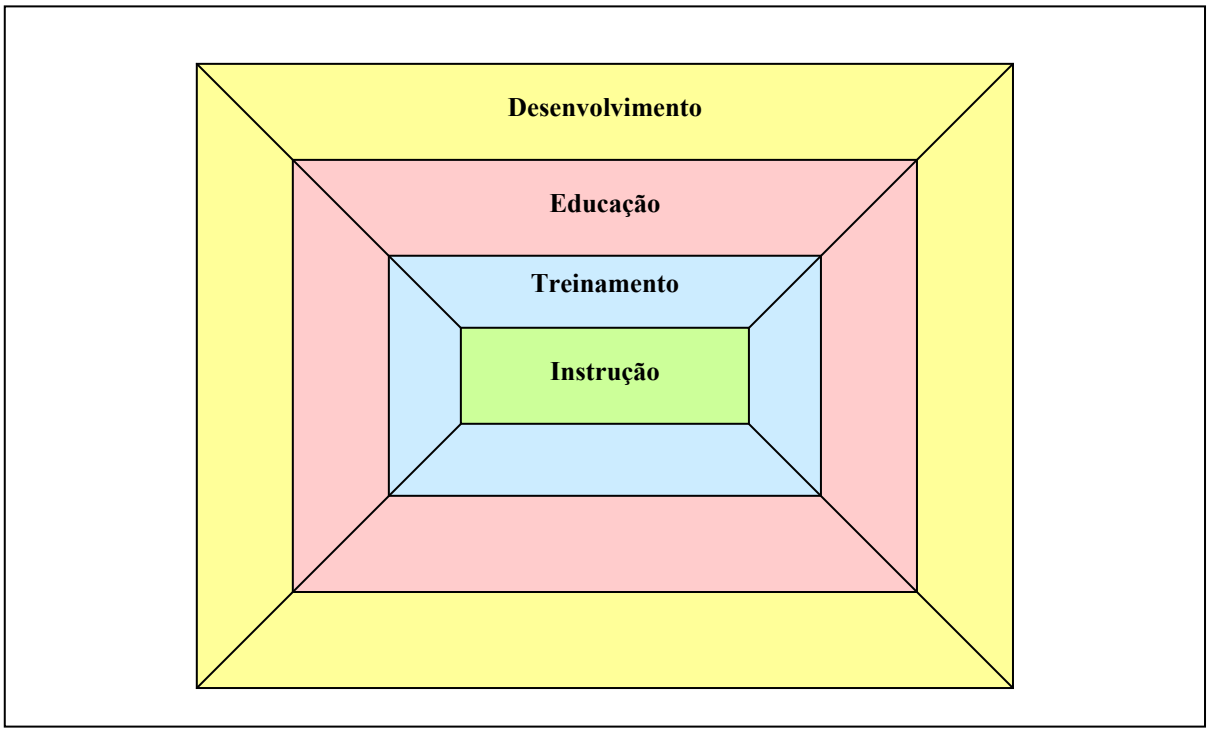


Figura 4 - Abrangência dos conceitos de instrução, treinamento, educação e desenvolvimento
Fonte: SALLORENZO, 2000, p. 4, adaptada pelo autor da tese

Borges-Andrade (1986), fundamentado na psicologia instrucional e na psicologia cognitiva, entende treinamento na perspectiva de um sistema instrucional. Para esse autor, treinamento é conceituado como sendo um sistema composto por elementos ou subsistemas, que mantêm entre si e com o ambiente externo um estreito relacionamento de interdependência.

Já Eboli (2002), ao analisar as novas perspectivas do treinamento, afirma que a partir de 1997, existe uma estreita associação entre *educação*, *modernidade* e *competitividade*. Assim, a adoção de um sistema de *educação estratégica* tornou-se condição essencial para que as empresas desenvolvam eficazmente seus talentos humanos. Esses sistemas de educação estratégica são viabilizados, segundo a autora, por intermédio das chamadas *universidades corporativas.*

Portanto, para compreender as novas estratégias de treinamento, é preciso admitir que existe uma integração de práticas no campo da aprendizagem organizacional: informação, instrução, treinamento, educação e desenvolvimento. A essa integração pode-se chamar *universidade corporativa* ou *educação corporativa.*

Ainda, segundo Eboli (2002), o papel fundamental da educação vem sendo cada vez mais discutido e abordado por educadores, empresários e outros segmentos interessados no estudo dos desafios que as organizações estão enfrentando para atingir um grau de competitividade e modernidade que atenda às exigências do mercado globalizado.

Dessa forma, as universidades corporativas representam sistemas de desenvolvimento de pessoas, tendo como sustentação modelos estratégicos de gestão de pessoas como, por exemplo, o modelo de gestão por competências. Para a autora, o surgimento do conceito de universidade corporativa representou o divisor de águas (marco histórico) que evidencia a passagem do centro de treinamento tradicional (foco no cargo), para a educação corporativa (foco nas competências) que abrange todos os funcionários e parceiros de uma empresa.

Em suma, ao longo da história da teoria das organizações, vários autores construíram diversos conceitos para treinamento e desenvolvimento de pessoal e acredita-se que tenham observado coerentemente seus princípios e momentos históricos. O que se deve ressaltar, entretanto, é o foco atual do conceito de treinamento e desenvolvimento que passa a ser visto dentro de uma abordagem sistêmica, cujo conceito tradicional foi incorporado pela perspectiva da educação estratégica, tendo como foco o conceito de competências em detrimento do conceito tradicional de cargo.

A educação corporativa na visão de Eboli (2002), com quem concorda plenamente o autor desta tese, constitui-se no principal veículo de integração e disseminação de uma cultura empresarial de competência e resultado que apóia todos os talentos internos e externos no processo de aquisição das competências humanas críticas visando à otimização dos resultados, tanto para as empresas quanto para os clientes, acionistas e comunidade.

A figura 5 apresenta uma síntese conceitual e abrange a visão de alguns dos estudiosos do sistema de treinamento de pessoas.

AUTOR	ANO	CONCEITO
CAMPBELL	1971	Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho, preparando-o para o exercício de determinado cargo.
HINRICHS	1976	Treinamento é qualquer procedimento de iniciativa organizacional que têm o objetivo de ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.
OATLEY in HAMBLIN	1977	Treinamento é qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de uma tarefa.
HESSELING in HAMBLIN	1978	Treinamento é uma seqüência de experiências ou oportunidades destinadas a modificar o comportamento para atingir um objetivo declarado.
HAMBLIN	1978	Treinamento abrange qualquer tipo de experiência destinada a facilitar um ensino que será útil no desempenho de um cargo atual ou futuro.
FERREIRA	1979	Treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa.
WEXLEY	1984	Treinamento é um esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho.
NADLER	1984	Treinamento visa apenas melhorar o desempenho do empregado no cargo que ocupa.
TOLEDO	1986	Treinamento na Empresa é ação de formação e capacitação de mão de obra, desenvolvida pela própria organização, com vistas em suprir suas necessidades.
BORGES ANDRADE	1986	Treinamento é uma tecnologia que envolve um conjunto de princípios e prescrições formado por partes coordenadas entre si, que funciona como uma estrutura organizada.
MACIAN	1987	Treinamento é, assim, uma forma de educação. Sua característica essencial consiste em educar para o trabalho.
GOLDSTEIN	1991	Treinamento consiste na aquisição sistemática de atitudes, conhecimentos e habilidades que resultam em melhoria do desempenho do trabalho.
LEITE	1994	Treinamento é parente próximo do embrutecimento, do adestramento. O desenvolvimento aparece como instrumento privilegiado de ação da administração de Recursos Humanos, em razão da possibilidade que encerra de efetivo exercício dos valores mais elevados do homem, e isso, como é evidente, sem prejuízo, muito ao contrário, dos interesses de produção *stricto sensu* das empresas.
CERTO, SAMUEL	1994	Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais
BARRETO	1995	Treinamento representa uma ferramenta para a qualidade na medida em que se torna um mecanismo importante para a preparação de profissionais qualificados.
IVANCEVICH, JOHN	1995	Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais.
DeCENZO, DAVID	1996	Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora a sua capacidade de desempenhar um cargo.
DESSLER,GARY	1997	Treinamento é processo de ensinar, aos novos empregados, as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos.
EBOLI	2002	Treinamento faz parte de um sistema de educação estratégica (corporativa), cujos princípios possibilitam a criação de um sistema de aprendizagem contínua

Figura 5 - Quadro mostrando os conceitos de treinamento
Fonte: BONFIM, 1995, P.28, adaptada pelo autor da tese.

A figura 5 destaca, no período de 1971 a 2002, diversos conceitos de treinamento elaborados por vários estudiosos do tema, incluindo desde a visão *pragmática* de Nadler (1984), Oatley[6] apud Hamblin (1978) e Toledo (1986), até a abordagem da *educação para o trabalho*, como é o caso de Campbel (1971), Macian (1987).

Outros autores, como é o caso de Leite (1994), enfatizam a diferença entre treinamento e desenvolvimento. A visão mais recente e abrangente de treinamento, apresentada na figura 5, representa a proposta de Eboli (2002), quando incorpora ao sistema de treinamento e desenvolvimento à visão estratégica da educação corporativa.

[6] Oattley, S. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978

Não se pode deixar de ressaltar que, em todos os conceitos de treinamento até aqui apresentados, está presente a idéia da interação entre os objetivos pessoais (ou individuais) e os objetivos organizacionais, na maioria das vezes, claramente representados pela expectativa de melhoria do desempenho no trabalho que, por sua vez, é entendida como resultante da aquisição de conhecimentos e habilidades, cujos reflexos devem ser observados no comportamento no trabalho.

Nas seções seguintes, serão apresentadas e discutidas outras abordagens do treinamento, tendo como pano de fundo a produtividade do trabalho.

2.5 Outras abordagens do treinamento

2.5.1 O treinamento e a produtividade do trabalho

Os autores adeptos deste enfoque, como é o caso de Carvalho (1988), identificam o treinamento como um instrumento administrativo de importância vital para a obtenção de aumento da produtividade do trabalho e, ao mesmo tempo, têm-no como um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado, que dá continuidade à educação e prepara o empregado para o melhor exercício de suas funções profissionais.

Hinrichs (1976) define treinamento como quaisquer procedimentos de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.

Para Barreto (1995), o treinamento representa uma ferramenta para a qualidade, na medida em que se torna um mecanismo importante para a preparação de profissionais qualificados, que devem atender as expectativas da empresa no novo século que se inicia. A conscientização da necessidade de atuar nas empresas via trabalho em equipe vem sendo cada vez mais incentivada, notadamente nas empresas que buscam, por meio da reformulação, a melhoria da qualidade do trabalho tanto interna como externamente, e o que caracteriza esta preocupação empresarial é a intensidade do ritmo dos programas de treinamento, que hoje acontecem nessas empresas.

Campbell (1971), outro autor adepto dessa abordagem, afirma que o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho, preparando-o para o exercício de um determinado cargo, em qualquer nível ou setor da empresa.

Para Goldstein (1991), o treinamento consiste na aquisição sistemática de atitudes, conhecimentos e habilidades, que resultem em melhoria do desempenho no trabalho. Para ele, o conhecimento refere-se a um campo organizado de informações de natureza técnica ou administrativa que, se aplicado, torna o desempenho adequado para o trabalho possível. As

habilidades referem-se à capacidade de desempenhar operações de trabalho com facilidade e precisão. Incluem-se, ainda, no conceito de treinamento, para esse autor, os comportamentos motores ou verbais que, ao serem assimilados e praticados, favorecem a realização de tarefas.

Quanto às atitudes, ele afirma que elas estão relacionadas à predisposição do indivíduo, que se manifesta por intermédio de seus meios verbais ou não, assumindo caráter de favorabilidade ou desfavorabilidade em relação a objetos, pessoas ou fatos.

Já Wexley (1984) definiu treinamento como um esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho, por parte de seus empregados.

Portanto, dentro dessa perspectiva de análise, pode-se concluir que o treinamento se fundamenta na relação produção *versus* desempenho, e os programas, geralmente, são estruturados para atender os objetivos da organização.

Para Malvezzi (1999), o treinamento passa atualmente por mudanças de forma, com tendência a se livrar de perfis profissiográficos, oriundos de papéis bem definidos, já que o indivíduo passou a ser considerado como sujeito do processo. A dinâmica ambiental está em constante agitação, o que leva o indivíduo a enfrentar o desafio de contínuas adaptações para as quais ele conta, também, com o auxílio de sua experiência profissional e de sua maturidade, sem, entretanto, jamais perder de vista os objetivos organizacionais.

Na seção seguinte, são abordados o papel da ideologia organizacional e sua influência nos programas de treinamento, desenvolvimento e educação.

2.5.2 O treinamento e reprodução da ideologia organizacional

Essa forma de conceber o treinamento na empresa fundamenta-se no pressuposto de que as políticas e os programas, em todo o seu ciclo operacional (desde a identificação de necessidades até a avaliação), são condicionados pelos valores e demais integrantes da cultura organizacional.

Assim, o treinamento pode ser estudado por meio de um prisma mais crítico, que permite uma visão mais ideológica do processo, identificando algumas influências que compõem e direcionam os resultados propostos, como, por exemplo:

1. o treinamento como resultante ou reflexo da estrutura de poder vigente na organização;
2. o condicionamento pela cultura organizacional;
3. a presença do caráter ideológico no processo.

Para Dantas (1979), o treinamento é fortemente influenciado pela estrutura de poder das organizações e principalmente no caso brasileiro, cujas tendências centralizadoras e autoritárias caracterizam a maioria das empresas, embora o discurso seja democrático. Essa tendência ao autoritarismo, aliada, por um lado, às pressões internas por parte do governo, fornecedores, concorrentes e clientes e por outro, às pressões internas por parte dos empregados em busca de melhores salários e benefícios, tem contribuído para direcionar as decisões de treinamento nas empresas e para aliviar algumas dessas pressões.

Assim, na visão de Dantas (1979), as políticas, as diretrizes, os objetivos, a definição do conteúdo e do público-alvo, bem como dos instrutores e respectivas tecnologias a serem utilizadas nos programas, refletem necessariamente as preferências e expectativas da estrutura de poder vigente e, não, os anseios dos empregados e/ou da própria gerência de treinamento.

Portanto, é no treinamento que os valores e crenças subjacentes ao capitalismo moderno e à teoria das organizações encontram receptividade e aplicação, na medida em que ele se constitui num veículo de informação, comunicação, mudança e consolidação das práticas e valores existentes.

Na mesma linha crítica de Dantas e Ribeiro (1979), Roux (1983) é outro autor que oferece uma leitura crítica do processo de treinamento, quando contesta o ponto de vista de muitos especialistas, afirma que, num processo eficaz de aprendizado, é preciso adaptar o treinamento à função e a função ao treinamento, numa via de mão dupla. Para ele, prevalece apenas a adaptação do treinamento à função, de caráter institucional, definida como atribuição de um determinado cargo existente na organização e distribuída de acordo com um organograma. Segundo o mesmo autor

> "significa que a partir de uma estrutura administrativa estática vão ser definidas as coisas que as pessoas vão fazer e pensar [...] treinar pessoas será, então, prepará-las para executar as tarefas existentes dentro de cada função" (ROUX, 1983, p.7).

Portanto, a pessoa do funcionário vai ser modelada de acordo com o exigido pela função. O processo de treinamento, para Roux (1983), não se dará de forma igualitária. No caso dos ocupantes de cargos gerenciais, o treinamento privilegiará o enfoque atitudinal (ideologia da empresa) em detrimento do aspecto relativo às habilidades e comportamentos.

O autor observa, ainda, que dentro do enfoque do perfil profissional, ao mesmo tempo em que define quais as habilidades, conhecimentos e atitudes deverão ser abordadas pelo programa de treinamento, ocorre um rígido balizamento que, segundo ele, "aprisiona os indivíduos dentro de especializações" (ROUX, 1983, p. 17), isto é, há uma tendência, nessa situação, de as pessoas se acostumarem apenas com as especializações, se esquecendo de

manter sua visão voltada para o todo organizacional, o que pode levar a um reducionismo na compreensão dos fenômenos internos e externos à organização.

Para o autor, quanto mais eficiente for um profissional dentro de um perfil, mais limitado ele ficará no que se refere à sua criatividade. Entretanto, o referido profissional poderá cumprir, com maior facilidade, as metas estabelecidas pela empresa, e menores serão suas possibilidades de crescimento pessoal como indivíduo.

A rigidez do perfil profissional é tanto maior quanto mais desenvolvida for a produção capitalista. Roux (1983) aponta duas funções para o treinamento nas organizações:

1. formar profissionais eficazes;
2. formar ideólogos da instituição-empresa.

O processo decisório requer um tipo de treinamento filosófico subsidiado pela visão de mundo que é idealizada e assimilada pelo executivo na organização, isto é, a visão de mundo do empresário liberal-capitalista, "onde são mantidos o controle do mando e a curva crescente da lucratividade pode-se ceder algo" (ROUX, 1983, p. 25).

O treinamento, nesse aspecto, se revela como um precioso instrumento de regulação (controle) social, dirigido para a conduta do indivíduo, no sentido de se evitar o conflito, a violência, e reconhecer o caráter profilático da ação de treinamento.

O treinamento nas empresas, para Roux (1983), tem sido voltado basicamente para a eficácia, deixando à margem a categoria do trabalho, entendido como produto e produtor do ser humano. Diz o autor: "direcionando todas as atividades e fragmentando ao extremo da atividade humana, ele (o treinamento) reduz o treinando à tábua rasa dos empiristas" (ROUX, 1983, p. 43).

Já, Dejours (1997), ao analisar o objetivo principal do treinamento sob a ótica do comportamento do empregado no trabalho e com vistas ao exercício eficaz do cargo ou função (nível desempenho), afirma que os comportamentos humanos não podem ser corretamente interpretados a partir do universo físico e mental individual (ego – real).

Para ele, toda atividade de trabalho está submetida a uma regulação pela interação entre as pessoas, o que leva a submeter à crítica os pressupostos subjetivistas e culturalistas na abordagem do fator humano em termos de *recursos humanos*.

Dando prosseguimento à revisão de literatura sobre treinamento, é apresentada, a seguir, uma síntese das pesquisas nessa área.

2.6 Investigação científica na área de treinamento, desenvolvimento e educação: um paralelo entre a produção nacional e a estrangeira

A análise da produção científica revela que há diversas lacunas no estudo do treinamento, embora registre avanços significativos.

Bastos (1991) traçou uma minuciosa panorâmica sobre o estado de pesquisa na área de treinamento; dentro de um enfoque sistêmico. Procurou ele apontar os problemas, avanços e necessidades de pesquisa em cada etapa do processo: avaliação de necessidades, planejamento e execução e avaliação de resultados.

Os autores Salas e Cannon-Bowers (2001), em sua revisão de literatura, apresentam uma visão otimista do campo de treinamento, atribuindo um *status* de ciência para a área, devido à consistência dos modelos de investigação e dos resultados de pesquisa.

No Brasil, segundo Borges-Andrade (1996), constata-se a realização de muitas pesquisas propostas numa vasta agenda, podendo ocupar os pesquisadores nos próximos anos.

Nas pesquisas brasileiras, o impacto do treinamento no trabalho é definido como o efeito de longo prazo exercido pelo treinamento nos níveis de desempenho, motivação e atitudes do participante. Essas pesquisas utilizaram dois tipos de medidas:

1) avaliação de impacto em amplitude, que mede os efeitos gerais do evento instrucional sobre o desempenho de tarefas relacionadas diretamente ou não conteúdo aprendido no treinamento;
2) avaliação de impacto em profundidade, que mede o efeito em tarefas estritamente relacionadas aos conteúdos específicos ministrados no treinamento (Castro, 1999).

Os estudos que foram desenvolvidos após 1998 utilizaram o instrumento de avaliação de impacto em amplitude elaborado e validado pela autora, contendo itens relacionados à freqüência de utilização do aprendizado, melhoria da qualidade do desempenho de tarefas, diminuição de erros na execução da tarefa e, ainda, itens que avaliam o impacto do treinamento na motivação e auto-eficácia do profissional treinado.

Com relação às pesquisas estrangeiras, o impacto do treinamento foi definido como sendo o grau de transferência de aprendizagem dos conhecimentos, aferido em termos de aplicação eficaz no trabalho. Nessa categoria de estudos, o impacto em amplitude é medido por meio de diversos instrumentos que focalizam, além dos efeitos globais de eventos instrucionais sobre personalidade, outros traços disposicionais dos participantes.

Segundo Castro et al. (1999), de maneira geral, os resultados de avaliação de treinamento especificam variáveis antecedentes agrupadas em três grandes categorias:

1. *características individuais,* onde foram observadas importantes variáveis explicativas de resultados do treinamento, tais como: gênero, idade, tempo desde o término do curso superior, nível instrucional, cargo do treinando ocupado na época do treinamento, motivação para o aprendizado, comprometimento do trabalhador, intenção em aplicar o aprendizado e eficácia;
2. *características do treinamento*, onde se destacaram, na explicação do impacto, fatores como: similaridade da situação de treinamento relativa à realidade do trabalho, características do plano instrucional, tais como: clareza e precisão dos objetivos de ensino, natureza do objetivo principal e o uso de exercícios práticos;
3. *suporte e clima*, onde foram observadas as seguintes características que vêm impactando o treinamento: como suporte à transferência, suporte organizacional, expectativas de suporte após o treinamento, reação e contexto funcional.

Ainda, segundo Castro (1999), os resultados das pesquisas estrangeiras em avaliação de treinamento revelaram pontos de convergência com os estudos nacionais. As variáveis relativas às características individuais encontradas nas pesquisas internacionais referem-se aos aspectos motivacionais (para aprender e para transferir), atitudinais e afetivos (auto-eficácia, *lócus* de controle), relativos à personalidade, demográficos e funcionais dos participantes e seus efeitos sobre os resultados do treinamento.

De maneira geral, pode-se dizer que os resultados de pesquisas sobre treinamento no Brasil são significativos. Apesar das diferenças metodológicas, eles reforçam os resultados obtidos nos estudos internacionais. Considerando-se que o papel central exercido pelo suporte à transferência na explicação do impacto do treinamento no trabalho, torna-se necessário rever as tecnologias de diagnóstico de necessidade de treinamento, incorporando a análise da aplicabilidade do treinamento em termos do empenho da organização para viabilizar a aplicação do conhecimento adquirido, no trabalho.

No âmbito internacional, observa-se que as linhas de pesquisa predominantes na atualidade estavam consolidadas, desde os anos 80, conforme ficou demonstrado por Wexley (1984) e confirmado pelas revisões subseqüentes efetuadas por Borges-Andrade e Castro (1996).

É importante ressaltar que as pesquisas internacionais, em sua maioria, abordam o treinamento sobre o prisma avaliativo, centrando-se nos aspectos relativos à eficiência e eficácia.

A principal preocupação desses pesquisadores tem sido com relação à produção de conhecimentos e tecnologias que possibilitem o aumento do sucesso dos programas.

Segundo Borges-Andrade (1996) e Abbad (2002, 2003), as linhas de pesquisas estrangeiras têm se voltado para sete categorias principais de conteúdo ou abordagem:

1. diagnóstico ou avaliação de necessidades com foco nos níveis organizacional, tarefas e pessoal (clientela). Essa abordagem é fundamentada no modelo proposto por McGehee e Thayer[7] citados por Goldstein (1980);
2. a segunda categoria de análise de treinamento fundamenta-se nos aspectos relativos ao projeto. Sua preocupação principal relaciona-se ao estabelecimento de objetivos instrucionais e na escolha de estratégias de ensino, além de métodos e técnicas. Evidencia-se, também, uma preocupação com as relações de custo-benefício, embora se verifique uma tendência de deslocamento do foco para as questões relativas aos processos psicológicos envolvidos na aprendizagem e transferência. Ao mesmo tempo, Goldstein (1991) afirma que a psicologia instrucional tem exercido forte influência na elaboração de projetos de treinamento. Entretanto, a produção de tecnologias de conhecimento na área de projetos de treinamento não é volumosa na literatura estrangeira. Borges-Andrade e Castro (1996) asseveram que esse fato pode ser explicado pela predominância, na atualidade, de questões mais específicas sobre as interações entre processos cognitivos, métodos estratégicos instrucionais, aprendizagem e transferência de treinamento;
3. a terceira categoria de pesquisa internacional caracteriza-se pela investigação do relacionamento entre as características pessoais da clientela e a eficácia dos eventos instrucionais (aprendizagem, reação, transferência). Para Tannenbaum e Yukl (1992), a maior parte dessas pesquisas analisa variáveis motivacionais;
4. a quarta categoria de pesquisa estrangeira aborda a questão dos métodos e tem por objetivo a avaliação da eficácia desses métodos. Atualmente predomina um crescente interesse dos pesquisadores por métodos associados a altas

[7] Mc GEHEE, William e THAYER, Paul. **Trainig in work organization**. Annual Review of Psychology 31, 229-272, 1980.

tecnologias, como é o caso do *e-learning* (educação à distância via rede de computadores), redes de comunicação (videoconferências), simuladores de alta tecnologia. Também integram o grupo de pesquisadores dessa categoria Tannenbaum e Yukl (1992), Wexley (1984) e Latham (1988);

5. a quinta categoria de pesquisa investiga o relacionamento existente entre os fatores de contexto externo e a eficácia dos programas. Essas pesquisas têm constatado que as variáveis contextuais estão relacionadas à eficácia dos programas (estilo gerencial, suporte ambiental relacionado à execução das tarefas, natureza e profundidade da informação fornecida antes do programa de treinamento e o tipo de participação voluntária ou compulsória). Podem-se citar, ainda, como pesquisadores desta categoria Tannenbaum e Yukl (1992);
6. a sexta categoria de pesquisa externa preocupa-se com a produção de tecnologias de treinamento e desenvolvimento gerencial. Tannenbaum e Yukl (1992) encontraram em seus estudos trabalhos relacionados com procedimentos para avaliação de necessidades para postos gerenciais, métodos específicos e outros eventos que estimulam o desenvolvimento gerencial;
7. a última categoria desse tipo de pesquisa tem como objeto de análise a avaliação. Goldstein (1991) afirma que as principais questões que vêm norteando tais estudos fundamentam-se em três aspectos básicos: em primeiro lugar, aparecem a natureza e a qualidade dos critérios de avaliação e suas relações intrínsecas. Em segundo está a questão do modelo de avaliação. Finalmente, surge o tema que diz respeito ao tipo de delineamento de pesquisa mais apropriado à investigação dos fenômenos estudados. As abordagens mais significativas de avaliação defendem que ela deve ser feita nos níveis de aprendizagem, desempenho no cargo ou função (transferência), mudança organizacional e valor ou resultado final. Esta abordagem foi proposta por Hamblin (1978), adaptando o modelo de Kirkpatrich (1976). Tannenbaum e Yukl (1992) observaram que o nível de transferência em longo prazo tem sido menos investigado pelos pesquisadores. Tal tendência ainda prevalece nos dias atuais.

Prosseguindo a pesquisa sobre a investigação científica na área de treinamento, deve-se ressaltar ainda o trabalho de Abbad et al. (2002), que apresenta uma síntese da revisão efetuada em artigos e resumos de trabalhos nacionais e estrangeiros utilizando *Web of*

Science, Proquest, PsycInfo e EBSCO, além de consulta à Biblioteca Virtual do Conselho Federal de Psicologia, Universidade de Brasília (Instituto de Psicologia), Universidade Federal da Bahia e Universidade Federal de Uberlândia, anais das reuniões da Sociedade Brasileira de Psicologia – SBP - e artigos da Revista de Administração da USP. A amostra está demonstrada na figura 6.

Publicação	Característica	Quantidade
Estrangeira	Artigos - *Web of Science, Proquest, PsycInfo e EBSCO*	17
Estrangeira	Resumos de Artigos e Dissertações *Web of Science, Proquest, PsycInfo e EBSCO*	24
Subtotal		41
Nacional	Biblioteca Virtual do Conselho Federal de Psicologia – Artigos	00
Nacional	Dissertações de Mestrado - UNB	04
Nacional	Tese de Doutorado	01
Nacional	Resumos de Artigos – Anais da SBP	16
Nacional	Artigos – Revista de Administração da USP	02
Subtotal		**23**
Total de Trabalhos Examinados		64

Figura 6 – Quadro mostrando a revisão da literatura nacional e estrangeira sobre treinamento. Período: 1998 – 2003
Fonte: ABBAD, 2002, p.8, adaptada pelo autor da tese.

Alguns aspectos importantes revelados neste trabalho devem ser destacados, como, por exemplo, a questão da linha específica de abordagem das pesquisas estrangeiras que são voltadas, na sua maioria, para a avaliação do treinamento de pessoal (revisão de SALAS e CANNON-BOWERS, 2001).

Outro aspecto importante dos trabalhos de Abbad (2002) e Abbad et al. (2003) é a similaridade entre as pesquisas estrangeiras e nacionais no tocante ao nível de instrução das amostras utilizadas. Em ambas as categorias predominaram profissionais de nível superior, ocupantes de cargos diversificados. Os tipos de organização, emque se realizaram as pesquisas tanto nacionais quanto estrangeiras, foram predominantemente do setor terciário, empresas públicas e privadas. Os instrumentos de coleta preferidos foram os questionários e

testes, exceto no caso brasileiro, que também revelou nos estudos a aplicação da técnica de observação direta, análise documental e entrevistas.

Embora o aspecto da avaliação predomine nas pesquisas nacionais e estrangeiras sobre o treinamento de pessoal, não se pode deixar de destacar sua importância e riqueza de questões empíricas que podem vir a ser objeto de estudo.

Na mesma linha de raciocínio, Abbad (2002) reconhece que a base de conhecimentos do tema permanece fragmentada e dispersa. Para a autora, as causas desses problemas estão ligadas aos conceitos e métodos de análise e decorrem de uma certa confusão entre motivação e personalidade. Tais problemas têm reflexos na concepção de modelos teóricos de pesquisa levando à utilização de modelos tradicionais, que desconsideram as evidências empíricas enfatizadas por Alliger et al. (1997).

Assim, no entender de Abbad (2002), a análise da literatura sobre treinamento revela que as confusões conceituais têm dificultado a ocorrência de maiores avanços na pesquisa da área de treinamento. Essas confusões têm implicações teóricas e metodológicas sobre as estratégias de coleta e análise de dados.

A seguir, com o objetivo de compreender o processo de treinamento como um todo, foi elaborada uma descrição detalhada de suas etapas clássicas.

2.7 Etapas do treinamento

O processo clássico de treinamento se divide em fases que devem ser bem conhecidas e planejadas para que tudo saia de acordo com o esperado e atinja os objetivos propostos. Existe um certo consenso entre os autores que tratam do assunto sobre as etapas de um processo clássico de treinamento.

Segundo Borges-Andrade e Codo (1997), o sistema de treinamento, que tem sido adotado nas pesquisas nacionais, é composto pelos seguintes subsistemas: avaliação de necessidades, planejamento, execução e avaliação.

Tal divisão proporciona um estabelecimento de posicionamento político, estratégico e técnico que orientará as ações de um sistema de treinamento de recursos humanos. O modelo proposto por esse autor está representado graficamente na figura 7.

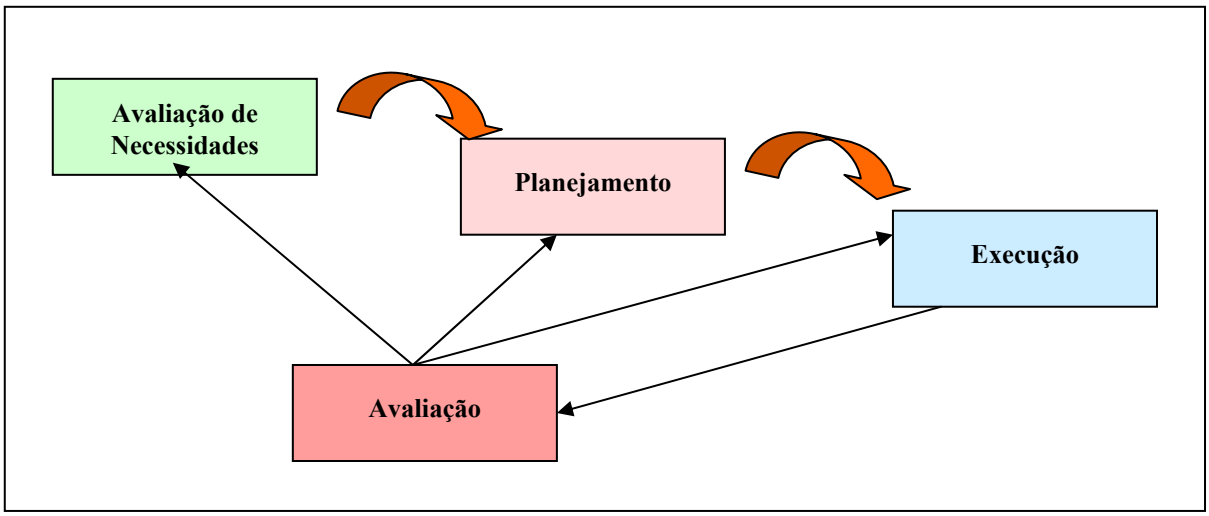


Figura 7 – Sistema de treinamento
Fonte: BORGES-ANDRADE, 1997, p. 130, adaptada pelo autor da tese.

2.7.1 Subsistema de avaliação (ou diagnóstico) de necessidades de treinamento

Segundo Castro (1999), esse subsistema de treinamento e desenvolvimento abrange o diagnóstico em três níveis: *organizacional, de tarefas e de pessoal* (análise das características da clientela). A avaliação no nível organizacional pressupõe que os programas devem estar afinados com as estratégias organizacionais, e sua eficácia depende do clima e suporte organizacionais (ambiente) nos quais se inserem. A autora adota como modelo a proposta de McGehee e Thayer[8], citados por Goldstein (1980) que vêem a análise organizacional como um processo ou procedimento destinado à coleta de informações sobre *onde* e *quando* os programas são necessários na organização.

Quanto à avaliação de necessidades no nível das tarefas, Castro (1999) afirma ainda que os métodos de análise utilizados nesse nível têm servido de base para a determinação dos objetivos instrucionais dos treinamentos relacionados com tarefas ou trabalhos específicos.

Borges-Andrade e Castro (1994), ao efetuarem a análise da literatura sobre esse tema, constataram uma certa tendência de aperfeiçoamento dessas técnicas por intermédio da análise cognitiva[9]. Este tipo de análise de necessidades de treinamento tem como objetivo

[8] Mc GEHEE, William e THAYER, Paul. **Trainig in work organization**. Annual Review of Psychology 31, p. 229-272, 1980.

[9] É a abordagem surgida depois do rompimento com o behaviorismo, por parte de um grupo de estudiosos. Em 1960, Jerome Bruner e George Miller, fundaram o Centro de Estudos Cognitivos da Universidade de Harvard. O centro afastou-se do condutivismo classico e passou a considerar, no comportamento humano, os planos de ação (processos hierarquicamente organizados), as imagens (todo conhecimento disponível), os processos internos de raciocínio e outras concepções mentalistas. A análise cognitiva agrupa os objetivos da aprendizagem em cinco categorias: 1. Informação verbal; 2. Habilidades intelectuais; 3. Estratégias cognitivas; 4. Atitudes e 5. Habilidades motoras (Glossário de termos técnicos – certificação e avaliação de competências profissionais. Brasília: OIT, 2002).

responder duas questões básicas: quem precisa de treinamento e que tipo de instrução deve ser necessário.

Quanto ao último nível da avaliação de necessidades, a análise pessoal, pode-se dizer que abrange uma avaliação de desempenho cujo objetivo é identificar quais deficiências ou *gaps* de desempenho podem ser corrigidos via treinamento específico. Dessa forma, ainda que as condições organizacionais colaborem para a eficácia dos programas de treinamento, considerando aspectos voltados para a aquisição de competências, capacidades, habilidades e conhecimentos corretos, há que se atentar para as diferenças individuais, isto é, as características específicas da clientela.

Nessa mesma linha de raciocínio, Milkovich e Boudreau (2000) afirma que fatores específicos individuais podem ajudar a identificar quem se beneficiará mais com o treinamento, o que contribui para a eficácia do processo de avaliação de necessidades.

Assim, segundo esse autor, a avaliação de necessidades requer uma consideração mais ampla e de longo prazo sobre o que as pessoas terão de saber, não se limitando apenas a analisar quais competências faltam para o desenvolvimento do trabalho atual. Isso possibilita que se desenvolva, na organização, um quadro de pessoas flexíveis, detentoras de um conhecimento mais abrangente.

A etapa seguinte do sistema de treinamento refere-se ao planejamento ou programação das atividades e é apresentada na seção seguinte.

2.7.2 Subsistema de planejamento da atividade de treinamento

Depois de efetivado o levantamento das necessidades de treinamento, procura-se analisar os dados obtidos e efetuar o planejamento das atividades ou programas.

O planejamento do treinamento envolve atividades de caráter tecnológico voltadas para o estabelecimento de objetivos instrucionais. Castro (1999) ressalta que as ações de planejamento estratégico de treinamento incluem, além dos objetivos instrucionais, a escolha das estratégias de ensino, métodos e técnicas, e análise das relações custo-benefício das escolhas efetuadas.

Já, na visão de Harazim[10] apud Boog (2001), a primeira etapa do planejamento do treinamento constitui-se no mapeamento preciso das competências que cada cargo exige. Para esse autor, competências representam um conjunto de três tipos de qualificação: conhecimentos, habilidades e comportamentos. Os conhecimentos, por sua vez, são classificados em:

[10] HARAZIM,Peter. **Manual de treinamento-ABTD**: Um guia de operações, p. 29-44.

1. técnicos e científicos relativos à profissão, à realidade organizacional, aos produtos, aos processos, à tecnologia, ao mercado, aos modelos e instrumentos de gestão;
2. conhecimentos relativos aos mecanismos da interação humana no trabalho e às teorias comportamentais (liderança, motivação, criatividade e trabalho em equipe).

Harazim,[11] apud Boog (2001) afirma ainda que, no rol das competências, os conhecimentos normalmente podem ser identificados com maior facilidade, sendo essa a razão pela qual as organizações, ao iniciar um processo de treinamento, tendem a enfocar mais os aspectos de qualificação relativos aos conhecimentos.

Quanto às habilidades, esse autor ressalta que a organização precisará definir, no nível dos cargos ou funções, quais são exigidas para o seu exercício. As habilidades, no seu entendimento, podem ser classificadas em três categorias:

1. voltadas para a obtenção de resultados (raciocínio estratégico, negociação, orientação para resultados, delegação e síntese);
2. voltadas para a interação pessoal (persuasão racional, saber ouvir e trabalhos em equipe);
3. voltadas para o processo e qualidade (raciocínio holístico, raciocínio analítico, fortalecimento de padrões, atenção a detalhes e otimização de recursos).

Ainda para Harazim,[12]ainda citado por Boog (2001), não existem dificuldades para identificar as habilidades necessárias para o exercício de cada cargo. O problema reside na ordenação segundo sua importância (escalonamento de habilidades).

O último tipo de qualificação que compõe o mapeamento de competências representa os comportamentos e posturas exigidas para o exercício do cargo ou função. Essas competências podem ser identificadas a partir de um instrumento de mensuração (*software*) elaborado tendo como base um formulário de *data-entry* , devidamente formatado para esse fim.

Nessa direção, Castro (1999), ao descrever a linha de pesquisa sobre as características da clientela de treinamento, destaca a importância de se investigar o relacionamento entre as características pessoais (demográficas, cognitivas, afetivas, motivacionais) e a eficácia dos

[11] HARAZIM,Peter. **Manual de treinamento-ABTD**: Um guia de operações, p. 29-44.
[12] HARAZIM,Peter. **Manual de treinamento-ABTD**: Um guia de operações, p. 29-44.

eventos instrucionais, levando em consideração a aprendizagem, reação e transferência de treinamento.

A segunda etapa do planejamento das atividades de treinamento, tendo ainda como base a classificação de Harazim,[13] apud Boog (2001), envolve a identificação dos conhecimentos das pessoas, que pode ser feita por intermédio dos registros existentes ou testes de conhecimentos específicos. Abrange, ainda, a identificação das habilidades das pessoas, que pode ser realizada pela observação do supervisor hierárquico, *assessment center* ou avaliação 360 graus. Finalmente, para o autor, essa etapa envolve a identificação dos comportamentos das pessoas, que pode ser feita por intermédio de instrumentos específicos ou *software.*

Completando as etapas do subsistema de planejamento do treinamento, segue-se a sua elaboração propriamente dita, envolvendo atividades como consolidação das necessidades identificadas, definição do formato segundo o tipo de competência a ser aprendida, definição e classificação dos objetivos instrucionais (geral e específicos), estabelecimento da seqüência e do conteúdo programático, escolha e desenvolvimento de estratégias e meios instrucionais e, finalmente, estabelecimento de critérios de avaliação (indicadores de resultado).

Ainda nessa etapa, são elaborados os orçamentos (alocação de recursos) e o cronograma dos eventos. O momento seguinte refere-se à execução ou implementação dos programas ou atividades.

2.7.3 Subsistema de execução do treinamento

É nesta etapa que efetivamente o treinamento acontece, depois de levantadas as suas necessidades e efetuado seu planejamento. A qualidade da execução do treinamento depende de vários aspectos, entre eles:

- a adequação do programa às reais necessidades da empresa;
- a qualidade do material didático utilizado nos programas e projetos;
- a aprovação e participação ativa (envolvimento) das chefias e diretorias da empresa;
- a qualidade dos instrutores;
- a qualidade da clientela.

[13] HARAZIM,Peter. **Manual de treinamento-ABTD**: Um guia de operações, p. 29-44.

Elaborado e validado o diagnóstico de necessidades, planejadas e realizadas as atividades de treinamento, segue-se o processo de avaliação ou feedback.

2.7.4 Subsistema de avaliação do treinamento

Não se pode deixar de ressaltar que o resultado apresenta um papel muito importante na avaliação, ou seja, a aferição do aprendizado do treinando e, posteriormente, seu desempenho na atuação cotidiana. Ela representa a realimentação do processo a partir de seus dados positivos ou não em relação ao treinamento.

Goldstein (1991) define avaliação de treinamento como uma coleta sistemática de informações descritivas e valorativas que são necessárias para tornar eficazes as decisões relacionadas à seleção, adoção, valorização e modificação de várias atividades instrucionais.

O objetivo principal dessas informações é possibilitar a revisão e aprimoramento dos projetos de treinamento. Este autor supõe que as metodologias de avaliação de treinamento se desenvolveram a partir de quatro estágios sucessivos:

1. as avaliações limitavam-se às reações dos treinandos e às opiniões dos instrutores, não existindo metodologias definidas;
2. as avaliações tinham como fundamentação os estudos de laboratório e não consideravam as influências do ambiente organizacional;
3. as metodologias de avaliação passaram a considerar as influências ambientais, enfatizando a validade dos procedimentos aplicados;
4. finalmente, a importância da contribuição dos programas de treinamento para o atingimento dos objetivos organizacionais passou a ser considerada, e surgiram alguns instrumentos de avaliação que objetivam medir o impacto do treinamento sobre o sistema organizacional.

De maneira geral, pode-se afirmar que existe um certo consenso entre os principais pesquisadores nacionais e estrangeiros com relação à avaliação de treinamento. A maioria deles concorda que a avaliação deve contemplar os seguintes níveis: reação, aprendizagem, desempenho no cargo, mudança organizacional e valor final. Essa proposta de níveis de avaliação foi desenvolvida inicialmente por Hamblin (1978), que é considerado o introdutor do processo de análise de retorno sobre o investimento em programas de treinamento e desenvolvimento. Seu modelo foi desenvolvido a partir de uma adaptação do trabalho de Kirkpatrick (1976). Entretanto, esses autores concebiam os níveis de avaliação de forma

linear, seqüencial e correlacionados entre si numa cadeia de relações de causa e efeito, conforme ilustra a figura 08.

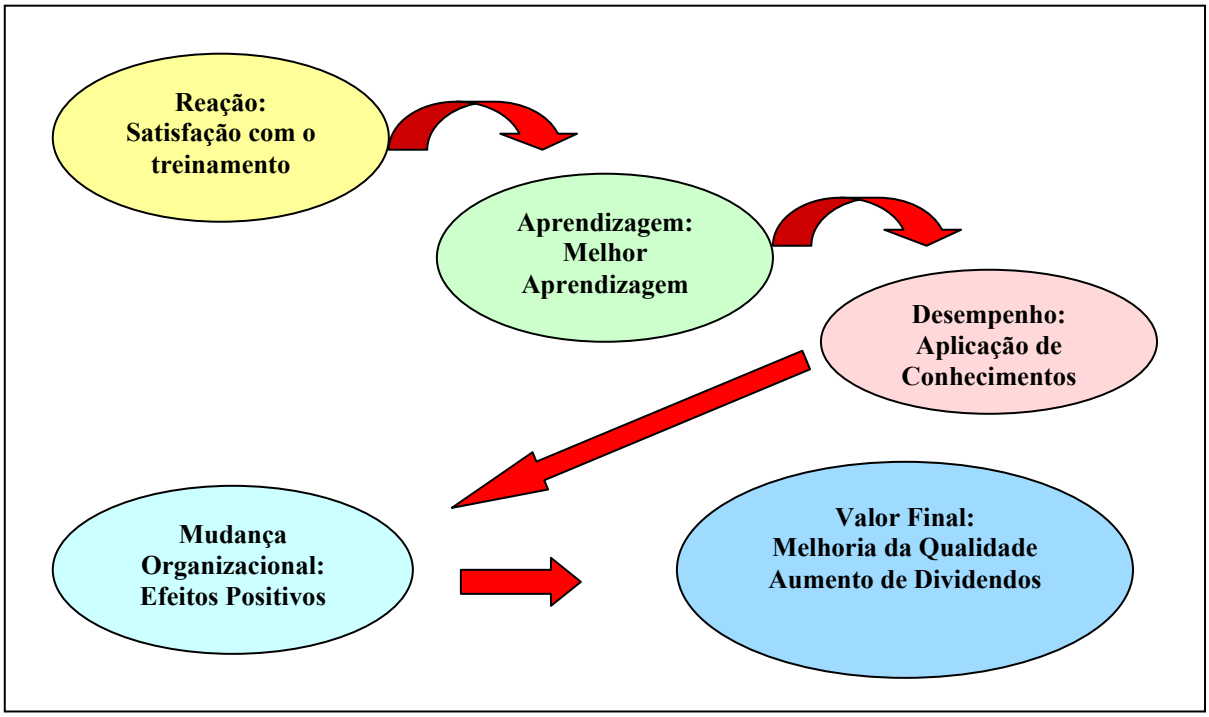


Figura 8 - Seqüência do processo de avaliação de treinamento

Fonte: HAMBLIN, 1978, P.20, adaptada pelo autor da tese.

Pesquisas posteriores, como as de Alliger e Janak (1989), revelaram que os relacionamentos entre os níveis de avaliação, propostos por Hamblin (1978) e Kirkpatrick (1976), nem sempre são positivos e significativos. Tendem a apresentar fracas correlações entre si. Outros estudiosos como Goldstein (1991), Tannenbaum e Yukl (1992) afirmam que a aprendizagem constitui condição necessária mas não suficiente para a obtenção de índices satisfatórios de transferência ou impactos do treinamento no trabalho (desempenho), o que evidenciou um certo grau de limitação no modelo analisado.

O subsistema de avaliação de treinamento foi ainda objeto de estudos por parte de outros pesquisadores como Borges-Andrade (1982). Este autor propôs o modelo denominado *Modelo de Avaliação Integrado Alternativo e Somativo* – MAIS - baseado na abordagem de sistemas, adaptado do trabalho de Stufflebeam (1984) chamado - Conteúdo, Insumo, Processo e Produto – CIPP..

O modelo de Borges-Andrade (1982) objetivou avaliar produtos instrucionais, levando em consideração o componente ambiente, subdividido em quatro aspectos: avaliação de necessidades, apoio, disseminação e resultados de longo prazo. Os componentes: insumos, procedimentos, processo e resultados constituem as etapas do evento instrucional central. O

ambiente representa os precedentes em que o programa ou evento instrucional está ocorrendo e os conseqüentes.

O primeiro componente do referido modelo, chamado de *avaliação de necessidades*, representa a realização do evento instrucional, na medida em que identifica *gaps* de conhecimentos e/ou habilidades que influem negativamente e impedem o desempenho adequado para a realização de uma tarefa e que podem ser corrigidos via treinamento.

O segundo componente (*apoio)* pode se constituir de variáveis como custos, instalações, materiais, formação dos instrutores e outras.

O terceiro componente (*disseminação*) abrange os esforços dispendidos na divulgação do evento instrucional.

Finalmente, o componente *resultados a longo prazo* refere-se aos efeitos do treinamento sobre o desempenho dos treinados e sobre o sistema organizacional. A figura 9 ilustra graficamente esse modelo.

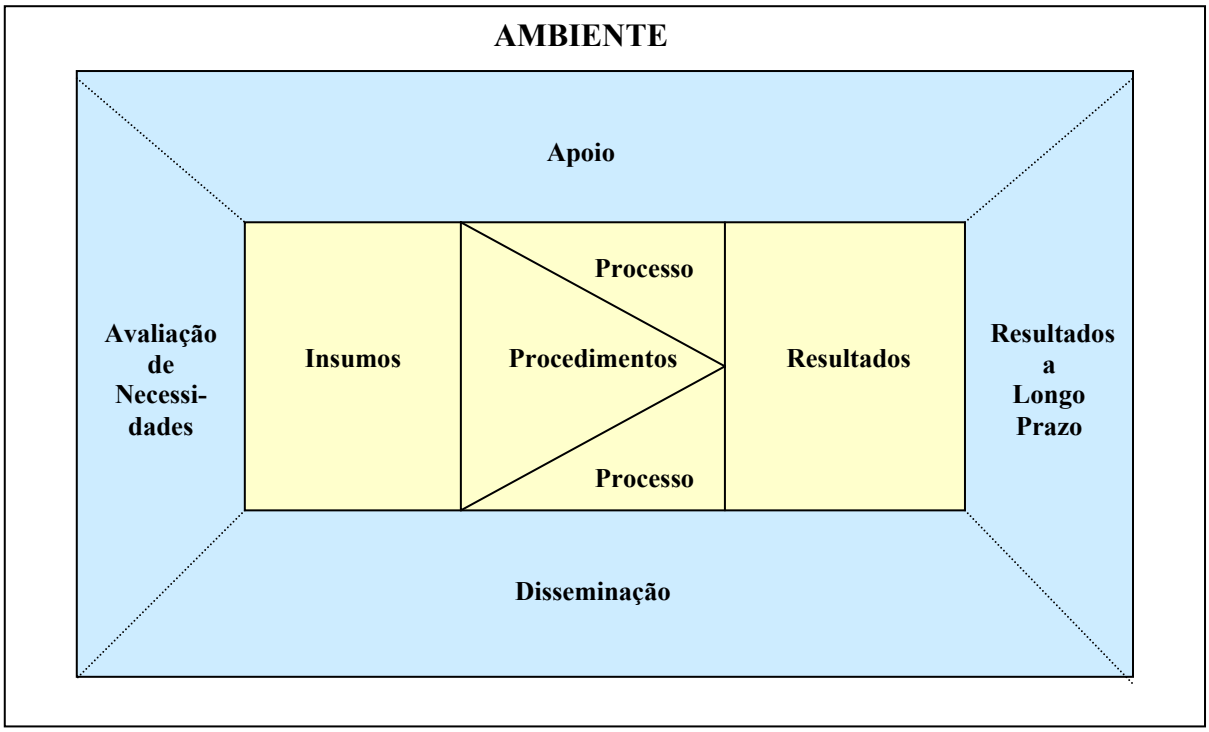


Figura 9 – Modelo de avaliação integrado e somativo (MAIS)
Fonte – BORGES-ANDRADE, 1982, p. 13, adaptada pelo autor da tese.

Outros modelos ou sistemas de avaliação de treinamento foram propostos por estudiosos e pesquisadores tanto nacionais como estrangeiros. Dentre eles, destacam-se Baldwin e Ford (1988), Tannenbaum, Mathieu, Salas e Cannon-Bowers (1991), De Paula

(1992), Alves e Tamayo (1993), Roullier e Goldstein (1993), Tracey, Tannenbaum e Kavanagh (1995), Castro (1999) e Sallorenzo (2000).

O modelo de Baldwin e Ford (1988) foi inspirado na abordagem sistêmica e incorporou algumas características da clientela (capacidade, personalidade e motivação). Abordou, também, os aspectos relativos ao planejamento instrucional (princípios de aprendizagem, seqüenciamento do processo de ensino e conteúdo do programa de treinamento), além de contemplar outros aspectos relativos ao ambiente de trabalho tais como suporte e oportunidade de uso e aspectos que se referem à aprendizagem e retenção, generalização e manutenção. Nesse modelo, as variáveis que representam as características da clientela, desenho do treinamento e ambiente de trabalho são consideradas, dentro da abordagem sistêmica, como *inputs* (entradas) do sistema de treinamento. Os itens aprendizagem e retenção são tidos como resultados imediatos do treinamento. Quanto à generalização e manutenção, representam condições imprescindíveis para que ocorra a transferência do treinamento. O referido modelo pressupõe ainda que os conjuntos de variáveis características da clientela e ambiente de trabalho influenciam diretamente a aprendizagem e retenção e também exercem influência sobre a generalização e manutenção.

O conjunto de variáveis relativas ao desenho do treinamento (planejamento instrucional) exerce influência direta sobre a aprendizagem e retenção e influência, de forma indireta, a generalização e manutenção. A figura 10 ilustra a dinâmica do modelo.

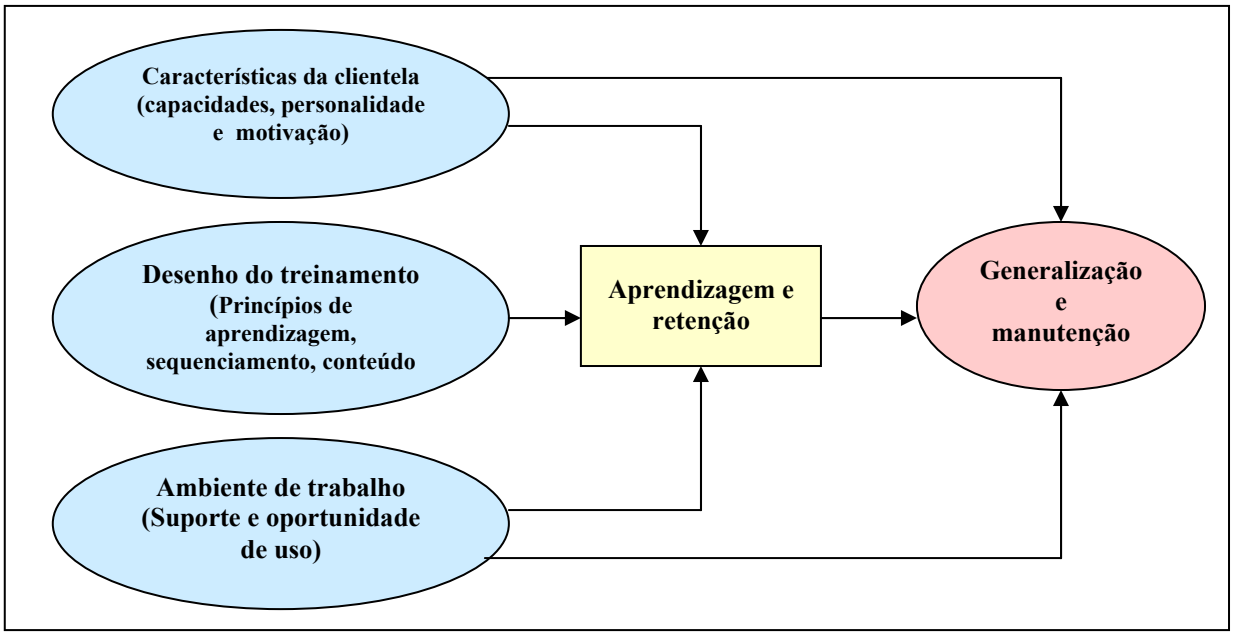


Figura 10 - Modelo de transferência de treinamento de Baldwin e Ford (1988)

Fonte - SALLORENZO, 2000, p.10, adaptada pelo autor da tese.

Com relação ao modelo de avaliação de impactos do treinamento concebido por Tannenbaum, Mathieu, Salas e Cannon-Bowers (1991), pode-se afirmar que seu objetivo foi medir os efeitos de estratégias pós-treinamento, reações dos treinandos ao programa, e seus desempenhos no treinamento sobre as atitudes pós-treinamento (entendidas como comprometimento, auto-eficácia física e motivação). Sallorenzo (2000), ao estudar a avaliação de impacto de treinamento, descreve o referido modelo evidenciando as inter-relações entre as variáveis e apresenta as conclusões dos autores.

O estudo confirmou que a estratégia pós-treinamento, a reação e desempenho dos treinandos no programa relacionam-se positivamente com as quatro medidas de atitudes: comprometimento organizacional, auto-eficácia acadêmica, auto-eficácia física e motivação.

O modelo é apresentado graficamente na figura 11.

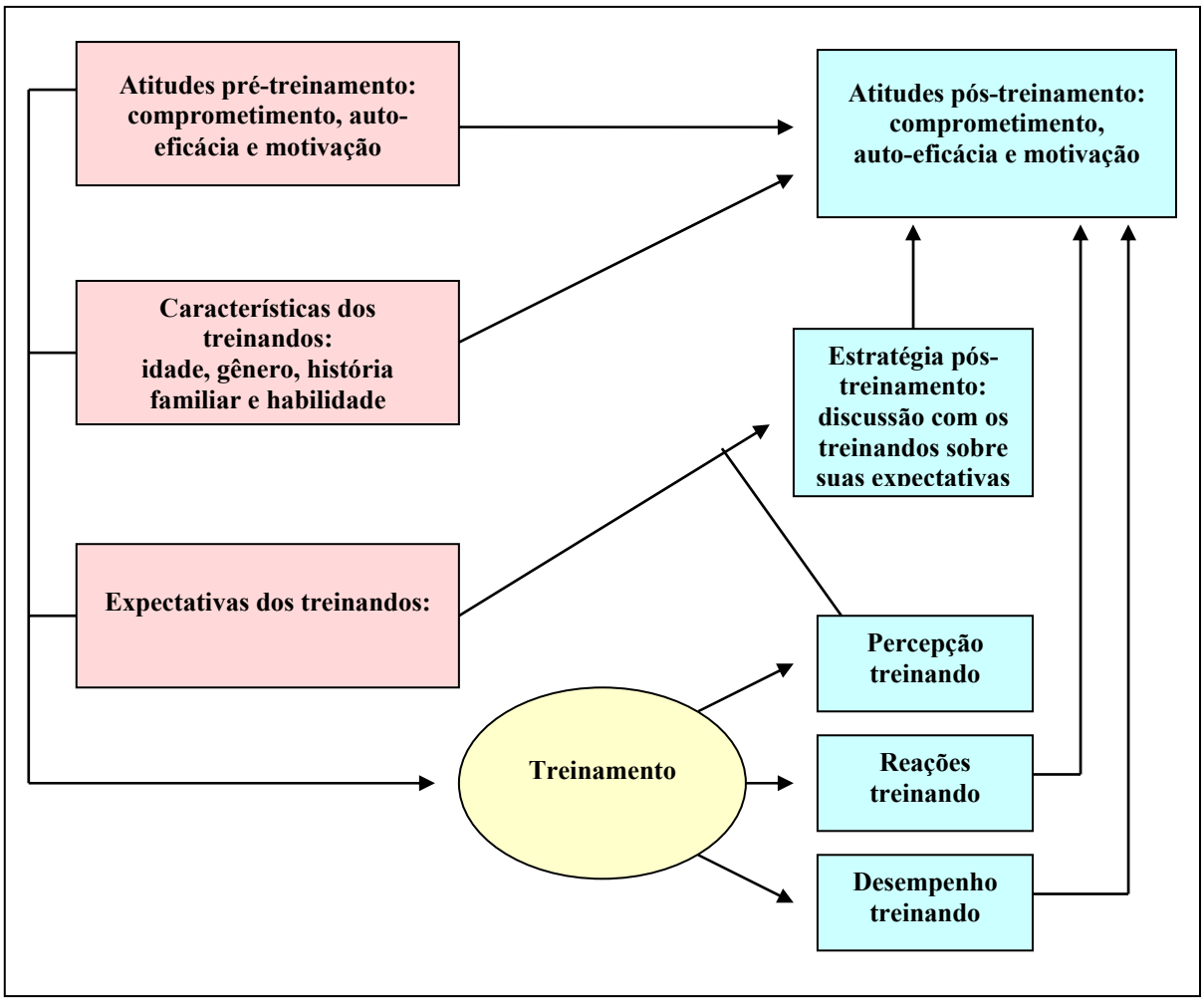


Figura 11 - Modelo de avaliação de treinamento de Tannenbaum, Mathieu, Salas e Cannon-Bowers (1991)
Fonte - SALLORENZO, 2000, p. 13, adaptada pelo autor da tese.

Foram propostos outros modelos para avaliação de treinamento como, por exemplo, aquele que foi desenvolvido por De Paula (1992), que teve como base os estudos de Lima, Borges-Andrade e Vieira (1989), com o objetivo de investigar o efeito de variáveis características de treinamento sobre o impacto de treinamento no trabalho. A dinâmica desse modelo é evidenciada na figura 12.

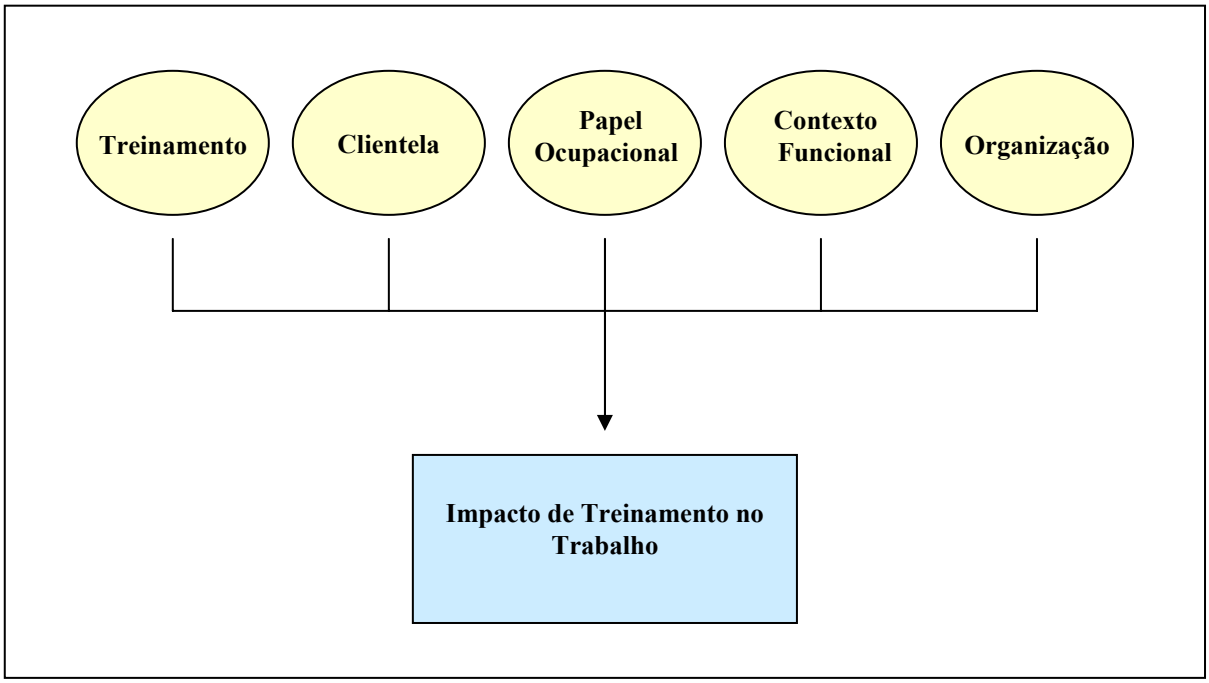


Figura 12 - Modelo de avaliação de treinamento de De Paula (1992)
Fonte: SALLORENZO, 2000, p. 14, adaptada pelo autor da tese

Na mesma linha de raciocínio de Hamblin (1978) e Borges-Andrade (1982) , os autores Alves e Tamayo (1993) também conceberam um modelo teórico de avaliação de treinamento. Esse modelo constituiu uma variação do modelo MAIS de Borges-Andrade (1982) e retomou as discussões sobre a aprendizagem, impacto e resultados imediatos dos programas destacando o processo de retroalimentação da função treinamento. A figura 13 reproduz graficamente a proposta desses autores.

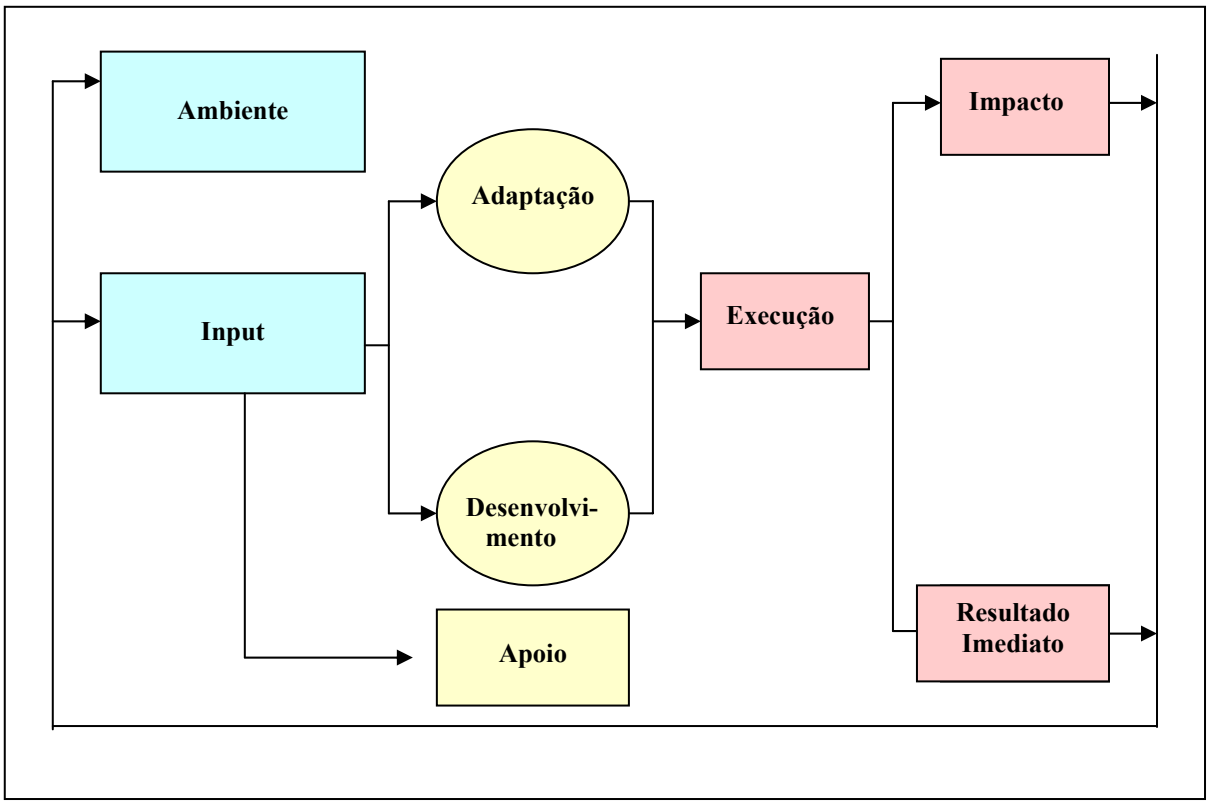


Figura 13 - Modelo teórico de avaliação de treinamento de Alves e Tamayo (1993)
Fonte – SALLORENZO, 2000, p.16, adaptada pelo autor da tese.

Preocupados com a questão do clima organizacional e sua influência no grau de transferência para a situação de trabalho dos comportamentos aprendidos nos programas de treinamento, Rouiller e Goldstein (1993) elaboraram um modelo de avaliação que utilizou medidas de clima para transferência, aprendizagem, impacto, desempenho no cargo e na unidade de trabalho.

As principais análises e conclusões desses autores constataram que, quanto mais positivo for o clima organizacional com relação à transferência, maior será o impacto no trabalho. Outra conclusão interessante do trabalho de Rouiller e Goldstein (1993) refere-se ao grau de aprendizagem no treinamento: quanto mais o treinando aprende no programa, maior tendência se verifica para a aplicação do conhecimento adquirido no trabalho.

Os autores puderam concluir também que o clima organizacional para a transferência consiste num conjunto de variáveis que pode representar um facilitador (ou dificultador) potencial para aumentar a transferência de treinamento no local de trabalho.

A dinâmica do modelo de Rouiller e Goldstein (1993) é apresentada na figura 14.

.

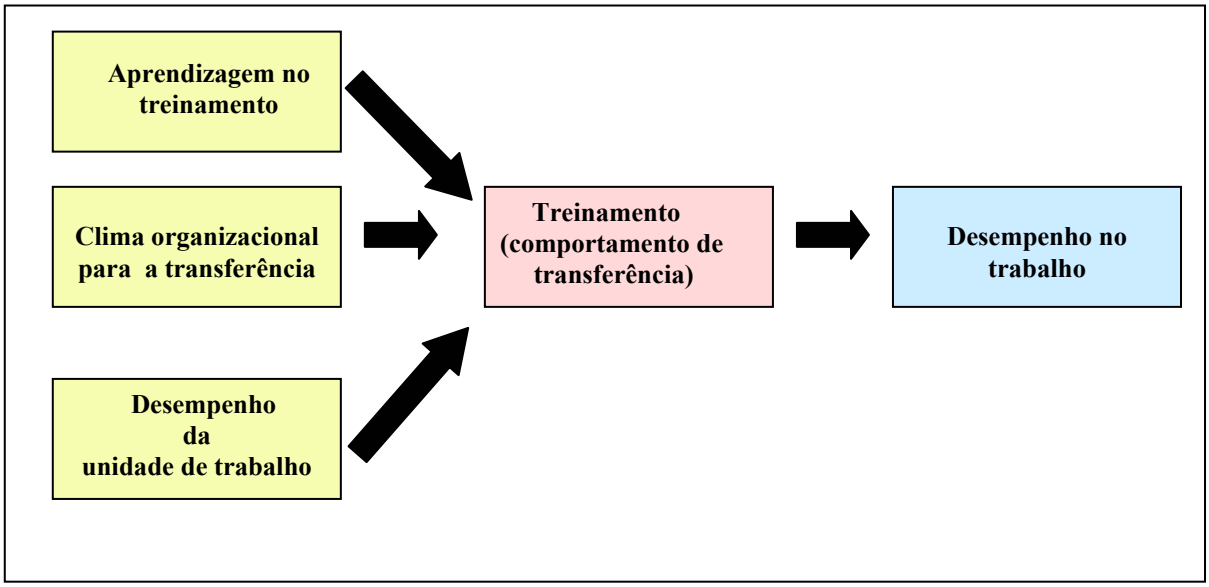


Figura 14 - Modelo de avaliação de treinamento de Rouiller e Goldstein (1993)
Fonte: SALLORENZO, 2000, p. 17, adaptada pelo autor da tese.

As várias propostas para a avaliação de treinamento, até aqui apresentadas, evidenciam a necessidade de considerar como um dos fatores mais importantes de análise o *ambiente organizacional* ou *de trabalho.* Não se pode deixar de destacar que a primeira preocupação efetiva com esse aspecto foi evidenciada no trabalho de Borges-Andrade (1982), por intermédio do seu modelo de avaliação denominado MAIS, já apresentado anteriormente nessa revisão de literatura, quando aquele autor divide o ambiente em quatro aspectos: apoio avaliação de necessidades, disseminação e resultados em longo prazo (figura 9). No que se refere aos autores estrangeiros, pode-se dizer que o ambiente de trabalho foi explicitamente considerado como um fator importante no suporte à transferência no trabalho de Baldwin e Ford (1988), também já apresentado na figura 10.

Outras abordagens de análise do ambiente e suas influências no sistema de treinamento foram encontradas na literatura, como é o caso de Tracey, Tannenbaum e Kavanagh (1995), Castro (1999) e Sallorenzo (2000).

O modelo proposto por Tracey, Tannenbaum e Kavanagh (1995) abrangeu aspectos relativos ao clima para a transferência e a cultura de aprendizagem contínua. Entretanto, as definições de clima e cultura utilizadas para a elaboração desse modelo de avaliação foram consideradas abrangentes e correlatas, tal qual ocorre na literatura especializada em comportamento organizacional.

Na visão de Sallorenzo (2000), a confusão conceitual que ainda prevalece com relação aos conceitos de clima e cultura organizacional tem prejudicado as análises de sua influência sobre o comportamento do treinando pós-treinamento. A autora sugere a substituição dos

termos *clima* e *cultura* por termos mais explícitos como o fez, por exemplo, Castro (1999) na sua proposta de modelo de avaliação e que é apresentada na seqüência dessa revisão de literatura.

A figura 15 apresenta o modelo de Tracy, Tannenbaum e Kavanagh (1995).

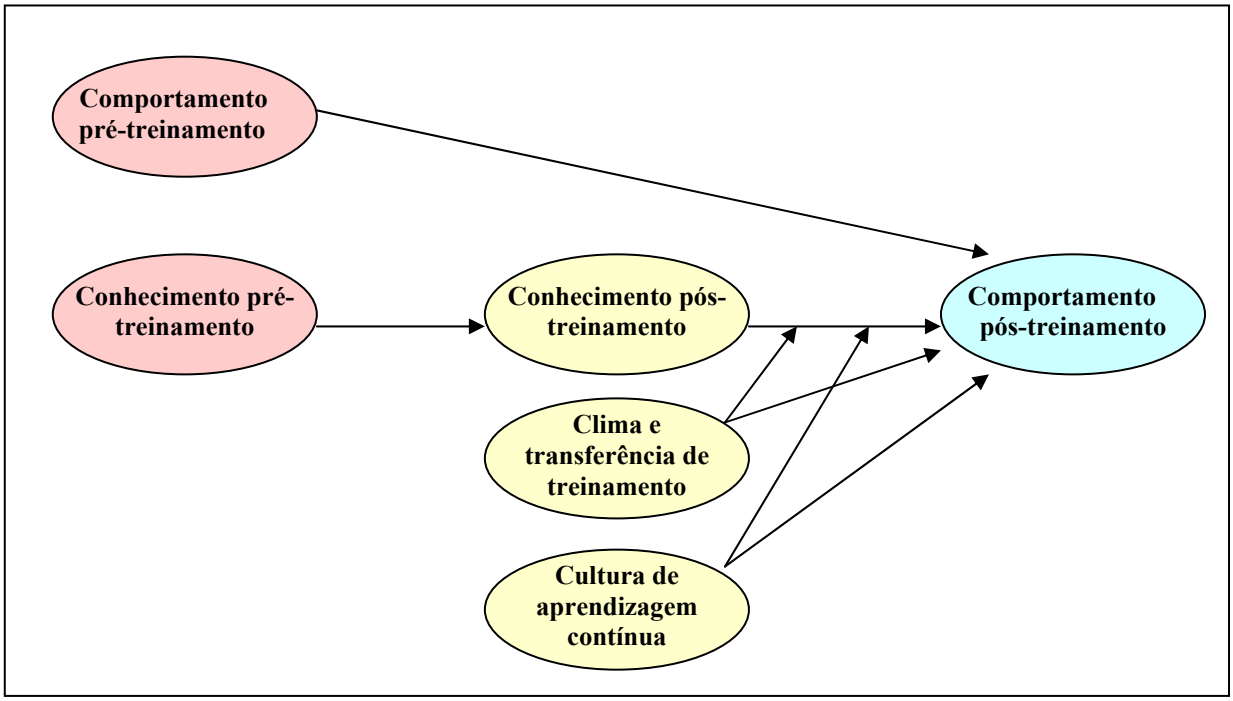


Figura 15 - Modelo de avaliação de transferência de treinamento de Tracy, Tannenbaum e Kavanagh (1995)
Fonte: SALLORENZO, 2000, p. 20, adaptada pelo autor da tese.

Dando prosseguimento a essa revisão de literatura sobre avaliação de treinamento, é apresentado o modelo de avaliação proposto por Castro (1999) denominado IMPACT. Este modelo é composto de sete componentes: suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reações, aprendizagem, suporte à transferência e impacto de treinamento no trabalho.

A variável principal do estudo, *impacto de treinamento no trabalho* abrange conceitos de transferência de treinamento e desempenho no trabalho. Nesse modelo, o primeiro componente *suporte organizacional* é analisado de forma multidimensional e exprime a opinião do treinando sobre as práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização do empregado e apoio gerencial ao treinamento.

O segundo componente do modelo IMPACT, *características do treinamento,* refere-se ao tipo do curso, duração, natureza dos objetivos, origem institucional, escolaridade, desempenho do instrutor e características do material didático.

Com relação ao terceiro componente, *características da clientela*, pode-se dizer que envolve um conjunto de informações demográficas, funcionais, motivacionais e atitudinais dos treinandos.

O quarto componente analisado no modelo de Castro (1999), intitulado *reação,* envolve as opiniões dos treinandos no que se refere aos aspectos da programação, apoio ao desenvolvimento, aplicabilidade e utilidade do programa de treinamento, resultados esperados e atingidos, expectativas de suporte organizacional e, finalmente, desempenho do instrutor.

O quinto componente desse modelo refere-se à *aprendizagem*. Foi considerado, para efeito de análise, o grau de assimilação e retenção dos conteúdos disponibilizados no programa (evento instrucional). Esse componente foi mensurado nos termos dos escores (notas e conceitos) obtidos pelos treinandos nas avaliações (exercícios, testes e/ou provas) aplicadas pelo instrutor ao final do programa de treinamento.

Já o sexto componente refere-se ao *suporte à transferência* ou *suporte ambiental* ao uso eficaz de novos conhecimentos e habilidades adquiridas nos programas de treinamento. Abrange, também, algumas condições essenciais para a transferência efetiva de aprendizagem mostrando sua presença (ou ausência) na situação real de trabalho.

Finalmente, o último componente do modelo de Castro (1999) compreende a *auto-avaliação* feita pelos treinandos com relação aos efeitos produzidos pelos programas ou eventos instrucionais nos níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura desses treinandos, tendo como foco as possíveis mudanças que poderão advir nos processos de trabalho. O modelo IMPACT está representado na figura 16.

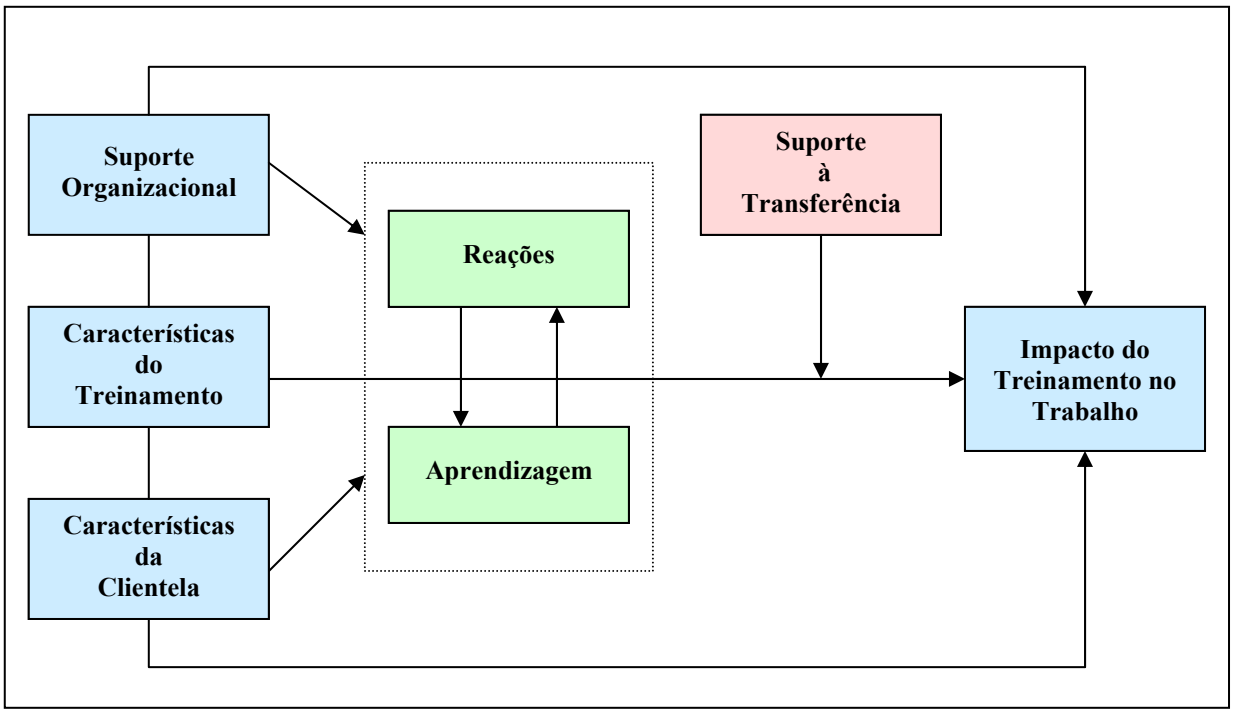


Figura 16 - Modelo de avaliação de treinamento (IMPACT) de Castro (1999)

Fonte – CASTRO, 1999, p. 99, adaptada pelo autor da tese.

O modelo mais recente de avaliação de treinamento constante desta revisão de literatura foi proposto por Sallorenzo (2000). Trata-se de uma variação do modelo anterior de Castro (1999). O modelo de Sallorenzo (2000) aborda a questão do suporte à transferência em função do tempo decorrido após a realização dos eventos instrucionais ou programas de treinamento. Uma das diferenças básicas em relação ao modelo anterior reside no fato de que a proposta de Sallorenzo (2000) atribui à variável motivação maior grau de importância como preditora direta de todas as outras variáveis do modelo.

Uma das principais contribuições desse modelo foi a constatação de que os profissionais de treinamento e desenvolvimento devem estar atentos quanto à questão do ambiente de trabalho, notadamente quanto aos aspectos psicossociais de apoio (suporte) à transferência de conhecimentos e habilidades considerados inovadores e essenciais, que foram aprendidos nos programas de treinamento e que devem ser aplicados no posto de trabalho. O modelo de Sallorenzo (2000) é representado graficamente na figura 17.

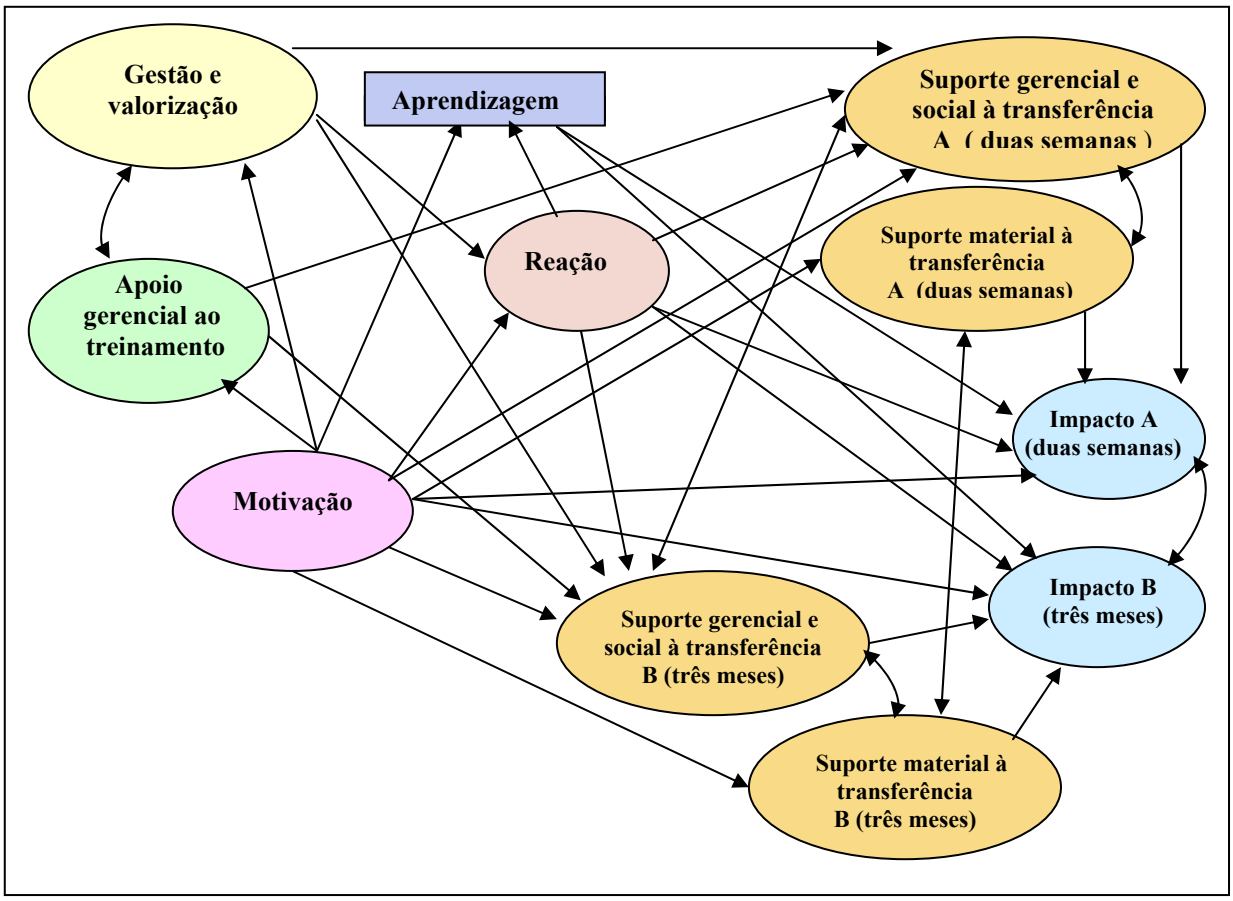


Figura 17 - Modelo de avaliação de treinamento de Sallorenzo (2000)

Fonte – SALLORENZO, 2000, p. 36, adaptada pelo autor da tese

Após a apresentação e discussão dos principais modelos de avaliação de treinamento encontrados na literatura, pode-se concluir que todos eles se preocuparam em maior ou menor grau com os resultados finais gerados pelos programas ou eventos instrucionais de treinamento. As várias ênfases dos autores (quer sejam dentro do enfoque do cargo, ou das habilidades e competências), confirmaram a busca incessante de resultados.

Especialistas e consultores de TD e E são unânimes em afirmar que atualmente, o negócio direciona o treinamento. O consultor da *Dextron Consulting,* Botelho[14] upud Jebaili e Carvalho (2002), afirma que, quando uma empresa pensa em fazer um programa de treinamento, qualquer que seja o seu objetivo (entrada em algum segmento de mercado, melhoria de vendas, aumento da satisfação dos clientes etc), esse programa deve estar sempre voltado para o negócio. Jebaili e Carvalho (2002) afirmam que a nova era de T D e E enfatiza as competências e busca incessantemente resultados e, para isso, é preciso avaliar quais são os fatores que garantem a eficiência e eficácia de um programa de treinamento.

[14] BOTELHO, Marco. Revista Vida e Trabalho Melhor, n. 179, p.30-35, abril de 2002.

Ainda segundo Botelho[15] apud Jebaili e Carvalho (2002), quando se pretende treinar uma competência como, por exemplo, *liderança*, o questionamento é como essa competência vai se traduzir em resultado. Na visão desse autor, que é também compartilhada por Eboli (2002) e pelo autor deste trabalho, a globalização, a competição e a abertura de mercado provocaram uma mudança drástica no enfoque da avaliação de treinamento nas organizações. O antigo sistema baseado na reação foi substituído por instrumentos de maior rigor e que exigem dos gestores muito mais assertividade na aplicação de recursos em programas e eventos instrucionais de TD e E .

Os referidos autores Jebaili e Carvalho (2002), ao discutirem a questão da avaliação na nova era de TD e E, destacam o fato de que há uma ênfase maior nos fatores que diferenciam as empresas. O treinamento, sendo um desses fatores, vinculou-se com maior tenacidade às estratégias organizacionais.

Dessa forma e à guisa de conclusão, pode-se afirmar que, no atual contexto empresarial, o conceito, o caráter e a filosofia do treinamento se transformaram numa das principais vantagens competitivas para as organizações. Muitas delas têm sido levadas a adotar um sistema de educação estratégica que contemple projetos de universidades corporativas. Este tem sido o principal campo de estudos de Eboli (2002).

O grande salto qualitativo que ocorreu na área de TD e E, segundo Eboli (2002) e também na visão do autor deste trabalho, foi representado pela substituição do sistema tradicional de treinamento, que era centrado somente na análise das tarefas e do cargo - Centro de Treinamento - pelo sistema de educação corporativa ou continuada - Universidade Corporativa - centrado na gestão por competências e resultados.

Assim, para uma melhor compreensão das razões dessa mudança de enfoque, são abordadas, a seguir, as interfaces e relações que existem entre treinamento, desenvolvimento e a teoria da aprendizagem.

2.8 O treinamento e a teoria da aprendizagem

Fleury e Fleury (1995) definem a aprendizagem como sendo um processo de mudança que pode manifestar-se ou não, sob a forma de uma mudança comportamental perceptível. Para os autores, dois enfoques teóricos fundamentam os principais modelos de aprendizagem mais conhecidos: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo ou cognitivista. O modelo behaviorista considera como foco principal o comportamento, pois todo comportamento é mensurável e observável e, assim, a análise do comportamento implica o estudo das relações

[15] BOTELHO, Marco. Revista Vida e Trabalho Melhor, n. 179, p.30-35, abril de 2002.

entre estímulos e respostas, causas e conseqüências. Desta forma, o planejamento do processo de aprendizagem leva a definir todo o processo em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica.

O modelo cognitivo ou cognitivista é mais abrangente do que o anterior na medida em que tende a explicar, de forma mais consistente, os fenômenos mais complexos, como, por exemplo, a aprendizagem de conceitos e solução de problemas, mesclando a utilização de dados objetivos, comportamentais e subjetivos, além de considerar as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam no processo de percepção e apreensão da realidade.

Para Lomônaco (1984), a aprendizagem constitui um evento interno, não observável, inferido por meio do desempenho dos indivíduos. Assim, o modelo cognitivista de aprendizagem trabalha com representações e com o processamento de informações pelo indivíduo.

O estudo da aprendizagem organizacional no campo da teoria das organizações incorpora os dois enfoques anteriormente descritos, pois considera que o processo de aprendizagem pode ou não implicar mudanças comportamentais passíveis de mensuração ou visualização.

O processo de aprendizagem organizacional envolve tanto a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitem a compreensão do ambiente interno e externo da organização, quanto a definição de novas atitudes e comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado.

Fleury e Fleury (1995) afirmam que as organizações, mesmo não dispondo de cérebros, são detentoras de sistemas cognitivos e memória; desenvolvem rotinas para lidar com problemas internos e externos, que vão sendo incorporadas de forma explícita ou tácita, na memória organizacional.

Para Drummond (1994), a mudança comportamental não é o único indicador de que a aprendizagem efetivamente ocorreu, mas deve ser considerada, ainda, a possibilidade de recuperação do conhecimento pelos membros da organização.

Foi Garvin (1993), um dos estudiosos do tema, quem propôs um conceito preliminar para as organizações que aprendem. Para esse autor, organizações desse tipo são aquelas que têm capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir os novos conhecimentos e *insights*, num processo dinâmico e permanente de aprendizagem.

Senge (1990), em seus estudos sobre *learning organizations*, afirma que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Como a maioria das

organizações em nossa sociedade, enfatiza mais o controle do que a aprendizagem e recompensa o desempenho em função da obediência a padrões estabelecidos, as pessoas tendem a moldar seu comportamento em função da obediência e em detrimento do seu desejo de aprender.

Segundo o autor, as organizações devem desenvolver cinco disciplinas consideradas fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visões compartilhadas, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico. Partindo do enfoque do indivíduo (autoconhecimento e modelos mentais), Senge (1990) passa a focalizar o grupo (visões compartilhadas e aprendizagem em grupo) e termina analisando a organização (pensamento ou enfoque sistêmico).

Outros autores têm estudado o processo de aprendizagem organizacional, dentre eles, citam-se:

Dibella et al. (1996), que definem aprendizagem organizacional como sendo a capacidade ou conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência e cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização de conhecimentos e Dodgson (1993) que afirma que a aprendizagem organizacional refere-se às formas como as organizações constroem, suplementam e organizam conhecimentos e rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas, adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional por intermédio da melhoria da utilização das amplas habilidades de suas forças de trabalho.

Tal concepção considera que, a partir da valorização do conhecimento existente, as organizações podem se conhecer e aprender valores, tecnologias e outros conhecimentos compatíveis com sua realidade de mercado, enfatizando o aprender a aprender como estratégia de otimização do desempenho, ao mesmo tempo em que possibilita as organizações e seus membros trilharem o caminho do desenvolvimento auto-sustentado.

Ao se trabalhar com o tipo ideal de treinamento fundamentado nos princípios da educação continuada e corporativa, dentro de uma gestão de pessoas voltada para a competitividade que integra objetivos e sonhos individuais, competências humanas e performance individual, os resultados dos programas e práticas de treinamento vão espelhar o grau em que a organização incorporou os princípios da aprendizagem ou se transformou numa organização de aprendizagem (*learning organization*).

Infelizmente, no entender de Argyris (2000), a maioria das empresas não sabe lidar com o dilema do aprendizado e a maioria das pessoas não sabe como aprender, embora alguns membros de organizações se julguem bons em matéria de aprendizado.

Para o autor, a aprendizagem deve ir além do conceito estrito de solução de problemas por intermédio da correção de erros no ambiente externo, mas se for para persistir no aprendizado, os gerentes e empregados devem, também, se voltar para dentro da organização, refletindo criticamente sobre seu comportamento e, a partir daí, mudar sua forma de agir.

Partindo desse ponto de vista, Argyris (2000) criou dois conceitos de aprendizagem organizacional: o circuito simples e o circuito duplo. O processo de aprendizagem de circuito simples ou *Single Loup* acontece quando ocorre reforço simples, isto é, a discussão aberta das contradições e dos problemas organizacionais é evitada. O aprendizado limita-se a seguir regras sem aquisição de novas competências. Esse tipo de aprendizagem é também conhecido como inferior e resulta da repetição de comportamentos e rotinas e não existe questionamento ou alterações de valores do sistema organizacional.

Com relação ao modelo de aprendizagem de circuito duplo ou *Double Loup*, Argyris (2000) afirma que o processo consiste em agir com base nas informações obtidas de forma participativa e debates livres, cujo objetivo é criar o comprometimento interno. Nesse caso, a mudança de comportamento é feita por meio da aquisição de novas competências, e a identificação e correção de desvios é feita mediante o questionamento do sistema.

Além disso, o circuito duplo de aprendizagem compreende, ainda, as atividades estratégicas da organização decisivas para a implementação de mudanças organizacionais.

Eboli (2001), ressaltando a importância crescente da gestão por competência, afirma que cada vez mais se percebe a necessidade de as organizações deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as apenas em habilidades específicas.

Para a autora, a postura voltada para a aprendizagem contínua e para o autodesenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento das pessoas competentes e talentosas. Porém, para que isso ocorra, as organizações devem criar condições favoráveis.

Ainda, para a autora, houve em algumas organizações consideradas não-tradicionais, uma mudança de paradigma no que diz respeito ao treinamento de pessoas, que, ao passar do conceito tradicional de treinamento para a educação continuada e corporativa, evidencia que a área de recursos humanos ganhou projeção e força estratégica dentro do contexto organizacional, tornando-se um dos pilares da gestão empresarial bem-sucedida.

Portanto, estudar e identificar as práticas de treinamento dentro da realidade organizacional brasileira, vista sob o ponto de vista dos profissionais regularmente matriculados em cursos de especialização *latu sensu* oferecidos por instituições de ensino

superior de Belo Horizonte, Minas Gerais, permitirá compreender as implicações dessa mudança de paradigma e do processo de transformação (ou não) do modelo tradicional de treinamento (saber fazer) em educação continuada, sobre o grau de satisfação no e com o trabalho fundamentado na proposta de Hackman e Oldham (1975).

Ao finalizar a etapa de revisão de literatura sobre treinamento, identifica-se a necessidade de apresentar uma terceira parte do referencial teórico, que tratará da satisfação no e com o trabalho, destacando sua evolução histórica e principais estudos realizados sobre o tema no Brasil e no exterior.

2.9 Satisfação no trabalho: síntese conceitual, evolução dos estudos e perspectivas

Os estudos sobre satisfação no trabalho estão intimamente relacionados aos estudos da qualidade de vida e estresse. Em uma consulta recente (julho/2004) sobre o tema no Banco de Dados EBSCO Information Services, foram encontrados 1.712 referências gerais internacionais sobre o tema, tendo como intervalo de tempo o período de janeiro de 2001 a julho de 2004.

Os diversos enfoques adotados para o estudo desse tema abordaram, desde a sua relação com o ambiente organizacional, até a questão da remuneração e do comportamento no trabalho sem deixar de considerar a influência do ambiente externo.

Quando foi efetuada uma filtragem da pesquisa no referido banco de dados, direcionando-a para periódicos e bibliografia, o número de referências aumentou para 3.658, o que sinaliza uma grande quantidade de estudos e trabalhos desenvolvidos sobre o tema, bem como evidencia o elevado interesse por esse assunto.

Para efeito do referencial teórico deste trabalho, foram considerados alguns dos principais estudos publicados na literatura nacional e internacional, que, juntamente com os estudos clássicos, compõem sua revisão bibliográfica.

Dessa forma, esta revisão contemplou os seguintes itens:

1. a importância do trabalho e seus conceitos na sociedade moderna analisados sobre os seguintes pontos de vista: científico, econômico, filosófico, psicológico e sociológico;
2. retrospectiva histórica dos estudos sobre a satisfação no trabalho e suas inter relações com os estudos da qualidade de vida, com destaque para as abordagens da teoria das organizações e pensamento administrativo;
3. principais estudos e pesquisas realizados no Brasil e no exterior.

2.9.1 Importância do trabalho no contexto atual

A relevância do trabalho nos aspectos histórico, social, político, econômico, filosófico e religioso tem sido reforçada e discutida por vários autores com diversos pontos de vista. Neste trabalho, são apresentados e discutidos aqueles autores considerados importantes para a fundamentação do modelo teórico da pesquisa, sem a preocupação de elaborar uma classificação por nacionalidade.

Segundo Bom Sucesso (1998), a palavra trabalho origina-se do latim *tripalium* que se referia a um instrumento de tortura, composto por três paus, utilizado como mecanismo de punição para criminosos, caracterizando o trabalho forçado. Para a autora, sob o ponto de vista religioso, prevalecem historicamente duas éticas com relação ao trabalho: em primeiro lugar, a ética católica que entende o trabalho como condenação, como expiação do pecado original. Nesse caso, se o trabalho vier a resultar em dinheiro ou fortuna, ele é considerado como risco de distanciamento de Deus, pois a pobreza é o principal requisito para alcançar o *reino dos céus.*

A outra concepção ética sobre o trabalho é a protestante, que foi brilhantemente estudada por Weber (1996). Nessa perspectiva, o trabalho é encarado como libertador, na medida em que *enobrece e dignifica o homem* e se constitui numa forma de recompensa merecida. A riqueza vista sob a égide da ética protestante representa um estado nobre e legítimo, que resulta do esforço individual ou coletivo. A vida eterna pode ser alcançada, desde que se faça uso ético da riqueza gerada pelo trabalho.

Existem outras concepções religiosas sobre o significado do trabalho. Uma das mais relevantes e que merece ser destacada é a interpretação das religiões não-cristãs orientais, como é o caso do budismo. Nakamura (1964) afirma que a religião budista vê o trabalho como uma forma de contribuição pessoal, isto é, uma experiência que só tem sentido quando compartilhada com as aspirações e desejos pessoais.

O estudo do significado do trabalho não deve estar limitado somente à concepção religiosa qualquer que seja sua forma, mas, sim, incorporar outros enfoques como o histórico-filosófico, científico, econômico, sociológico e psicológico.

Nessa linha de raciocínio, Kilimnik (2000) sustenta que o enfoque histórico-filosófico do trabalho tem como fundamento a crença de que o homem, por seu intermédio, modifica a natureza e a si mesmo, criando, dessa forma, a cultura, a ciência, a linguagem e a própria sociedade em que ele vive. Essa autora afirma ainda que o trabalho, sob a perspectiva científica, constitui um vasto campo de pesquisas que pode envolver diversas áreas do conhecimento no que se refere ao significado e satisfação no trabalho.

Para Powers e Russel (1993), o trabalho representa o meio pelo qual o ser humano obtém seu sustento por intermédio dos recursos materiais e financeiros, além de possibilitar seu desenvolvimento pessoal e familiar.

Na perspectiva sociológica de Lévy-Leboyer (1994), o trabalho se revela como um potencial para a satisfação de necessidades sociais que se sobrepõe até mesmo à família, vizinhança ou associações em geral (clubes, fraternidades etc). Essa visão é também compartilhada por Berger (1993) e Offe (1989).

Entretanto, Lévy-Leboyer (1994) ressalta que o trabalho nos últimos anos tende a ser percebido como rotineiro, repetitivo e burocrático, levando os trabalhadores a um estado de crise com relação às suas motivações.

Se, por um lado, esse estado de crise é reforçado pela segmentação das profissões no mercado de trabalho, resultando numa dicotomia em que a minoria de trabalhadores desfruta de altos níveis de qualidade de vida no trabalho, exerce funções caracterizadas por alto grau de significância e desafio (*coach, mentoring, counseling etc.*) e tem em contrapartida uma remuneração à altura de suas competências, por outro, a maioria dos trabalhadores é submetida a condições de trabalho inadequadas, executa tarefas menos importantes em nível de contexto, o que tende a influenciar negativamente o grau de satisfação no e com o trabalho

Apresentando uma visão um pouco diferente de Lévy-Leboyer (1994), Morin (2001) destaca a importância e os papéis do trabalho na sociedade moderna. Para a autora, as principais razões para se trabalhar são as seguintes:

1. necessidade de se relacionar com outras pessoas;
2. sentimento de vinculação;
3. ter algo para fazer a fim de evitar o tédio e para ter um objetivo na vida.

Portanto, na visão de Morin (2001), o trabalho exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre sua produtividade, visão que também é compartilhada por Herzberg (1966) e Hackman e Lawler (1971).

A última perspectiva de compreensão do significado e importância do trabalho neste referencial teórico representa a visão psicológica. O já citado autor Lévy-Leboyer (1994) afirma que o trabalho situa o indivíduo na sociedade, contribuindo para a construção e consolidação da sua identidade e personalidade. Segundo esse autor, o indivíduo manifesta suas potencialidades, talentos e capacidades por meio do trabalho e, dessa forma, ele se sente capaz de participar, cooperar e produzir resultados a partir de seu próprio desempenho.

As considerações feitas até aqui sobre as diversas abordagens e perspectivas do trabalho presumem que a questão da satisfação está relacionada com os fatores relativos às características do trabalho em si, tais como dimensões da tarefa, organização do trabalho e tende a apresentar uma estreita relação com os fatores organizacionais como valores, salários, grau de participação etc.

A seguir, é apresentada uma síntese dos principais estudos e pesquisas sobre a satisfação no e com o trabalho, que reforçam a idéia de que esse tema depende simultaneamente de fatores contextuais e de variáveis de conteúdo.

2.9.2 Síntese conceitual e formas de mensuração

A revisão de literatura relacionada aos estudos sobre satisfação no e com o trabalho comtempla, inicialmente, os vários conceitos elaborados por diversos autores estudiosos do tema, como, por exemplo, Quarstein, Mcaffee, e Glasman (1992) que afirmam que a satisfação no trabalho pode ser entendida como um local ou extensão na qual os trabalhadores gostam do que fazem e sentem prazer com ele. Esse tema constitui uma fonte bastante promissora e importante para o campo de estudos das organizações.

Já outros autores como Agho, Muller e Price (1993) sustentam que foi a partir da década de 40 que o tema se tornou um dos objetos de estudo mais abordados no campo gerencial.

Até o ínicio da década de 90, foram realizados muitos estudos sobre a satisfação no trabalho. Mitchell e Larson (1987) chegaram a afirmar que o número desses trabalhos chegou a superar a casa dos 3.000.

Para Graça (1999), satisfação é uma atitude que pode ser verbalizada e medida por intermédio de opiniões e percepções e, como tal, é distinta de um comportamento diretamente observável. Esse autor afirma que a satisfação no trabalho resulta da avaliação periódica que uma pessoa faz de forma instantânea e empírica do grau de realização dos seus valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais.

Nesse sentido, a satisfação no trabalho está relacionada à percepção e/ou sentimento daquilo que o funcionário recebe de forma justa ou de acordo com as suas expectativas: dinheiro, segurança no emprego, condições de trabalho, conforto, autonomia, desenvolvimento e reconhecimento de um projeto profissional.

Outros autores como Locke (1976) entendem a satisfação no trabalho como um estado emocional, prazeroso ou positivo que resulta de uma experiência de trabalho ou desempenho de tarefas aprazíveis.

Nessa mesma linha de raciocínio, Milburne e Francis (1981) definem satisfação no trabalho como um indicador de como os funcionários se sentem com relação ao trabalho que desenvolvem na organização. Esse indicador se torna possível de ser calculado, quando as expectativas dos funcionários são confrontadas com a realidade vivenciada nas diferentes dimensões das situações de trabalho.

Tomando novamente como referência o trabalho de Graça (1999), em que propõe uma forma de medir o grau de satisfação, ele afirma que esse grau é resultante da discrepância existente entre as expectativas (E) e os resultados (R). Quanto maior for a discrepância E e R (medida pela diferença entre essas duas variáveis), maior será o grau de satisfação. Dessa forma, quanto maior for a discrepância (E >R), menor será o grau de satisfação, pois as expectativas estão em nível superior à capacidade de realização do trabalhador, o que pode gerar uma certa cobrança por parte da organização, influenciando negativamente no grau de satisfação.

Já Sant'anna (2002) observa que as organizações têm atentado para as conseqüências da satisfação no trabalho, que se constitui num elemento determinante da avaliação da qualidade, além de ter implicações, por um lado, sobre a eficiência, produtividade, qualidade das relações de trabalho, níveis de absenteísmo/*turnover*, comprometimento organizacional etc. Por outro lado, o grau de satisfação no trabalho tende a ter potenciais implicações e/ou impactos sobre a saúde e bem-estar dos funcionários, principalmente no que se refere aos níveis de estresse ocupacional e qualidade de vida no trabalho.

Uma série de abordagens e teorias tem sido historicamente apresentada nos estudos sobre satisfação no trabalho na tentativa de esclarecer e compreender a relação entre os fatores a ela associados e suas inter-relações com a produtividade nas organizações. A figura 18 demonstra as teorias clássicas mais conhecidas sobre o tema.

Ano	**Autor**	**Abordagem**
1964	Vroom	Teoria das Expectativas
1966	Herzberg	Teoria dos dois fatores
1977	Maslow	Teoria das necessidades humanas
1980	McGregor	Teoria X e Teoria Y
1982	Quarstein, Mcafee,Glassman	'Teoria das ocorrências situacionais

Figura 18 - Quadro mostrando as teorias clássicas sobre fatores associados à satisfação no trabalho
Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

Um dos aspectos que mais tem sido enfatizado nos estudos sobre a satisfação no trabalho se concentra na busca de uma melhor compreensão da relação existente entre a satisfação e os níveis de produtividade. Autores pioneiros na abordagem desses aspectos, como Roetthlisberger e Dickson (1939), chegaram a afirmar que existia uma relação direta entre esses fatores e vêm sofrendo críticas por parte de outros que não compartilham o mesmo ponto de vista, como é o caso de Iaffaladamo e Muchinsky (1985) e Brayfield e Crockett (1955) entre outros.

Dessa forma, o que se tem observado em relação os estudos mais recentes sobre a satisfação no trabalho é uma certa concentração em torno da análise de suas implicações sobre variáveis consideradas secundárias ou periféricas como, por exemplo, o comprometimento organizacional (STEERS e RHODES, 1978), o estresse ocupacional (COOPER, SLOAN e WILLIAMS, 1998) o absenteísmo e *turnove*r (MUELLER e PRICE, 1990, BAJPAI e SRIVASTAVA, 2003), auto-satisfação (ALAVI e ASKARIPUR, 2003), Clima e Cultura (LASCHINGER et al., 2004), performance (BARLING e KELLOWAY, 2003), temor do desemprego (BESSOKIRNAIA e TEMNISTKI, 2002) e motivação (HALF, 2004) entre outros.

Nessa mesma linha de raciocínio, Sant'anna (2002) ressalta que, embora a satisfação no trabalho seja ainda na atualidade um dos construtos mais amplamente pesquisados e tratados em modelos destinados à sua mensuração, a importância que lhe é atribuída na explicação das variáveis periféricas anteriormente citadas também tem sido objeto de críticas por parte de alguns autores como Milcholson, Brown e Chadwich-Jones. (1976). Alguns fatores que serão apresentados a seguir podem ser considerados como prováveis explicações para essas críticas.

Por um lado, vários dos modelos propostos para a mensuração da satisfação no trabalho encontrados na literatura têm apresentado lacunas conceituais, na medida em que excluem do seu contexto de análise variáveis que afetam significativamente o conjunto de características da tarefa. Como exemplo, pode-se citar o modelo de Price e Mueller (1986) que não contempla o *conflito* e o *suporte da supervisão*, ambas consideradas variáveis muito relevantes pelos pesquisadores do estresse ocupacional, além de não incorporar a variável *significado da tarefa,* que é muito enfatizada e considerada como elemento importante da satisfação no trabalho por pesquisadores reconhecidos internacionalmente como Hackman e Oldham (1975).

Por outro lado, autores como Bergamini (1990) afirmam que os modelos propostos para mensuração não têm se preocupado com a extensão na qual a satisfação no trabalho pode

ser determinada por intermédio de variáveis relativamente estáveis que constituem a personalidade dos trabalhadores. Sant'anna (2002) afirma que os recentes estudos teóricos e empíricos desenvolvidos por Brief e Aldag (1988), Watson et al.(1987) e Staw e Ross (1985) indicam que os trabalhadores com maior predisposição para enfrentar desconfortos no decorrer do tempo e das situações revelam maior propensão a manifestar um grau de satisfação no trabalho maior do que aqueles que apresentam menor predisposição.

Enfocando ainda o trabalho de Sant'anna (2002), em que analisa os modelos de mensuração da satisfação no trabalho, ele destaca que um grande número desses modelos, se considerados isoladamente, não levam em consideração as diversas interações de fatores que são considerados na literatura como fundamentais para compreensão e aferição do grau de satisfação no trabalho. Entre esses fatores pode-se destacar, por exemplo, o caso dos impactos que podem ser gerados pela interação entre o nível de estresse percebido pelos trabalhadores e a qualidade do suporte social disponível, isto é, o estresse ocupacional pode apresentar impacto negativo sobre o grau de satisfação no trabalho. Outro aspecto importante dessa questão a ser citado é o apoio social recebido por parte de colegas, superiores e familiares que pode ser inadequado ou insuficiente para neutralizar tais impactos. No ponto de vista de Sant'anna (2002), as interações anteriormente mencionadas ainda permanecem pouco investigadas.

Outro aspecto a ser enfatizado quanto ao aspecto da mensuração do grau de satisfação no trabalho e que é também lembrado por Sant'anna (2002) é a reduzida ênfase dada pela maioria dos autores aos possíveis determinantes ambientais que influenciam a satisfação no trabalho.

A questão do ambiente organizacional, entretanto, já foi objeto de estudo por parte de alguns pesquisadores como Aldrich (1979), Pfeffer e Salancik (1978) e Lawrence e Lorsh (1973). Estes autores reiteram a importância do impacto ambiental sobre as organizações e sobre as características das tarefas executadas pelos trabalhadores sinalizando assim, na direção de que o ambiente influencia diretamente a satisfação no trabalho.

Nessa mesma linha de raciocínio, Pond e Geyer (1987) e Hulin et al. (1985) afirmam que quanto maior o número de alternativas de trabalho existentes no mercado, disponíveis para um certo trabalhador qualificado, menor tende a ser o seu grau de satisfação no e com o trabalho, na medida em que ele passa a vislumbrar e considerar as novas oportunidades oferecidas por esse mercado.

Já Turner e Lawrence (1973), ao contrário dos autores anteriores, afirmam que o ambiente não tem efeito direto sobre o nível de satisfação do empregado com o seu trabalho embora possa influenciá-lo à proporção que pode alterar os atributos das dimensões da tarefa.

Entre os críticos dos modelos de mensuração da satisfação no trabalho encontrados comumente na literatura, estão Cawsey, Reed e Raddon (1982). Estes autores acreditam que os estudos efetuados sobre o relacionamento entre satisfação no trabalho e necessidades humanas, que foram realizados após o trabalho pioneiro de Shaffer (1953), tendem a enfatizar um número muito restrito de necessidades, limitando, assim, a abrangência conceitual desses trabalhos.

A maioria dos estudiosos do tema reconhece a impossibilidade de elaborar um modelo de mensuração que contemple a gama completa de variáveis intervenientes na satisfação no trabalho. Limitações à parte, o modelo das dimensões básicas da tarefa que foi desenvolvido, testado e validado por Hackman e Oldham (1975), traduzido e adaptado para língua portuguesa por Moraes e Kilimnik (1994) tem sido considerado como um dos mais abrangentes instrumentos para a mensuração do grau de satisfação no trabalho atualmente disponíveis na literatura.

Na visão de Schein (1982), esse modelo incorpora um elenco bastante significativo de variáveis e dimensões para a análise da satisfação no trabalho. Para esse autor, Hackman e Oldham (1975) desenvolveram um conjunto refinado de fatores relacionados ao trabalho, tendo como base de análise um grande número de *empregos*, identificando as dimensões básicas aplicáveis a qualquer *emprego.*

Vários outros estudiosos analisaram e comentaram o modelo de Hackman e Oldham (1975), como é o caso de Luthans e Kreitner (1975) que afirmaram ser o modelo um instrumento ágil e de maior amplitude, até então, elaborado com a finalidade de identificar os comportamentos básicos dos indivíduos nas organizações, colocando-se, segundo eles, como um substituto à altura do modelo ortodoxo de enriquecimento do trabalho proposto anteriormente por Herzberg (1966).

Outras análises e comentários sobre o modelo das dimensões básicas das tarefas foram feitos por Baron (1986), Huse e Cummings (1985) e Sikula e McKenna (1984), que também o elogiaram e referenciaram, destacando sua abrangência e eficácia no estudo das questões comportamentais das organizações modernas.

Apesar de concordar com o fato de que a satisfação no trabalho decorre de uma série de variáveis de contexto aliadas a influências ambientais e fatores associados ao conteúdo do trabalho em si, vários autores reconhecem que o principal determinante do grau de satisfação

no trabalho é o seu conteúdo. Werther e Davis (1983), por exemplo, afirmam que diversos fatores contribuem para a satisfação do indivíduo no e com o seu trabalho e destacam entre esses fatores a supervisão, as condições de trabalho e a remuneração percebida. Porém, para esses autores, a natureza das tarefas executadas constitui a variável que influi de forma decisiva sobre o grau de satisfação.

Nessa mesma linha de raciocínio, Kilimnik (2000) também afirma que o conteúdo do trabalho representa o principal determinante do grau de satisfação e justifica seu ponto de vista com base em três argumentos:

1. Herzberg (1966), em sua pesquisa mais conhecida, demonstrou que os fatores motivadores e que têm potencial para atender as necessidades de realização das pessoas no trabalho, são aqueles ligados ao conteúdo do cargo, isto é: o trabalho em si, o interesse que ele desperta, o desafio nele contido, o senso de responsabilidade que ele incute, o nível de participação nas decisões que ele proporciona e, finalmente, as possibilidades de aquisição de novos conhecimentos e habilidades que ele exige;
2. Lawler e Porter (1978) afirmam que as pessoas mantêm sua motivação nas organizações em função das atividades que executam. Os estudos realizados por eles comprovaram que é o próprio desempenho que mais satisfaz as pessoas, por meio das recompensas intrínsecas que recebem. Nesse caso, as recompensas extrínsecas ficam em segundo plano;
3. Hackman e Oldham (1975), em seu excelente trabalho de pesquisa, comprovaram que os resultados organizacionais e pessoais como, por exemplo, o alto nível de motivação interna, a alta satisfação no trabalho, a alta qualidade no desempenho e os baixos índices de *turnover* e absenteísmo, são resultantes da presença de *estados psicológicos* causados por um trabalho enriquecido em conteúdo e desafios. Esses *estados psicológicos* são representados, em primeiro lugar, pelo grau de significância e importância do trabalho desenvolvido. Em segundo, são representados pela percepção das responsabilidades (sentimento de ser responsável) relativas aos resultados gerados pelo próprio trabalho. Em terceiro lugar, os referidos *estados psicológicos* são demonstrados pelo conhecimento dos resultados do trabalho, isto é, o grau em que o indivíduo recebe informações sobre a qualidade efetiva da tarefa que ele está realizando. Dessa forma, quanto maior a

presença desses estados nas pessoas, maior deverá ser o seu grau de satisfação com o trabalho.

Os argumentos anteriormente apresentados permitem compreender que o grau de satisfação no trabalho é resultante do trabalho em si e de seu conteúdo e não apenas conseqüência de fatores externos ou contextuais.

Ressaltando que o trabalho de Hackman e Oldham (1975) constitui o principal marco teórico relativo ao modelo de mensuração do grau de satisfação no trabalho utilizado para fundamentação desta pesquisa acadêmica, segue-se uma apresentação detalhada das principais dimensões e variáveis que o compõem.

Os referidos autores identificam sete dimensões de conteúdo do trabalho determinantes principais do grau de satisfação:

1. **variedade de habilidades** - nível em que o trabalho requer uma variedade e atividades diferentes para a sua execução, por intermédio do envolvimento e uso de várias habilidades e talentos por um mesmo indivíduo;

2. **identidade da tarefa** - nível em que o trabalho requer que seja executada uma porção *completa* e *identificável*, isto é, realizada do início ao fim, com o objetivo de alcançar resultados concretos;

3. **significado da tarefa** – nível em que o trabalho tem impacto significativo na vida ou no trabalho de outras pessoas, sejam elas membros ou não da organização;
4. **inter-relacionamento** – nível em que o trabalho possibilita ao empregado lidar diretamente com outras pessoas, inclusive clientes da organização;
5. **autonomia** – nível em que o trabalho proporciona ao indivíduo independência e liberdade de programação e definição de procedimentos para a sua realização;

6. ***feed-back* extrínseco** – nível em que o trabalhador recebe informações claras e precisas sobre seu desempenho, seja por intermédio de seus colegas, superiores ou clientes da organização;

7. ***feed-back* intrínseco ou do próprio trabalho** – nível em que a própria execução do trabalho fornece ao trabalhador informações diretas e suficientes sobre o seu desempenho.

As dimensões apontadas por Hackman e Oldham (1975) podem ser classificadas em três grupos, de acordo com a sua natureza e vínculo com o trabalho.

A variedade de habilidades, identidade da tarefa e inter-relacionamento constituem o grupo relacionado à percepção e significado do trabalho.

Os *feedback* intrínseco e extrínseco compõem o grupo relativo ao conhecimento dos resultados reais ou concretos do trabalho. Já a dimensão autonomia refere-se à possibilidade de o trabalhador experimentar e vivenciar o aumento da responsabilidade no seu trabalho. A figura 19 ilustra a classificação dessas dimensões.

Dimensões	**Classificação/Vinculação**
1- Variedade de habilidades 2- Identidade da tarefa 3- Significado da tarefa 4- Inter-relacionamento	Percepção e significado do trabalho
5- Autonomia	Aumento da responsabilidade no trabalho
6- Feedback extrínseco 7- Feedback intrínseco	Conhecimento dos resultados do trabalho

Figura 19 - Quadro mostrando as dimensões da tarefa e vinculação com o trabalho
Fonte – HACKMAN e OLDHAM (1975), adaptado pelo autor da tese

Ao fazer uma análise mais profunda das questões relativas satisfação no trabalho`, Hackman e Oldham (1975) admitem que, embora as variáveis de conteúdo sejam de fundamental importância para a geração dos estados psicológicos propícios à obtenção de resultados positivos do trabalho, também as variáveis de contexto têm um papel importante, pois, no caso de ocorrer um certo grau de insatisfação com os fatores contextuais, podem surgir reflexos negativos na vontade do trabalhador, quanto ao seu comprometimento e a sua permanência na organização.

Assim, esses autores identificaram ainda, no seu trabalho, algumas variáveis de contexto: possibilidades de crescimento pessoal e de desenvolvimento no trabalho (crescimento profissional), segurança no trabalho (estabilidade profissional), compensação financeira (remuneração gratificações e benefícios), ambiente social (entendido como

resultado das relações interpessoais, grupais e intergrupais), supervisão (no sentido de respeito, tratamento justo, apoio recebido dos superiores, competência e qualidade da supervisão etc).

Além das variáveis de conteúdo e contexto do trabalho que foram apresentadas anteriormente, o modelo de estudo da satisfação no trabalho proposto por Hackman e Oldham (1975) contempla, ainda, a variável *Necessidade Individual de Crescimento* – NIC - que tem o objetivo de identificar (captar) a relação existente entre as características da tarefa e as respostas individuais, considerando que os indivíduos chegam à organização com capacidades e necessidades diferentes. (HACKMAN e LAWLER, 1971).

Para viabilizar a investigação do conjunto total das variáveis, esses autores elaboraram um instrumento de coleta de dados chamado *Job Diagnostic Survey* – JDS - amplamente citado e utilizado nas pesquisas nacionais e internacionais sobre satisfação e qualidade de vida no trabalho.

Esse questionário tem como objetivo, segundo seus criadores, diagnosticar os trabalhos existentes e determinar se (e como) eles deveriam ser reestruturados para melhorar a produtividade e a motivação do trabalhador e, ao mesmo tempo, avaliar os efeitos que as mudanças ocorridas no processo de trabalho causam nas pessoas.

A figura 20 tem o objetivo de ilustrar a dinâmica do JDS e destacar os aspectos relativos à satisfação no trabalho abordados por Hackman e Oldham (1975) que constituem a fundamentação teórica do construto satisfação no trabalho abordado nesta pesquisa.

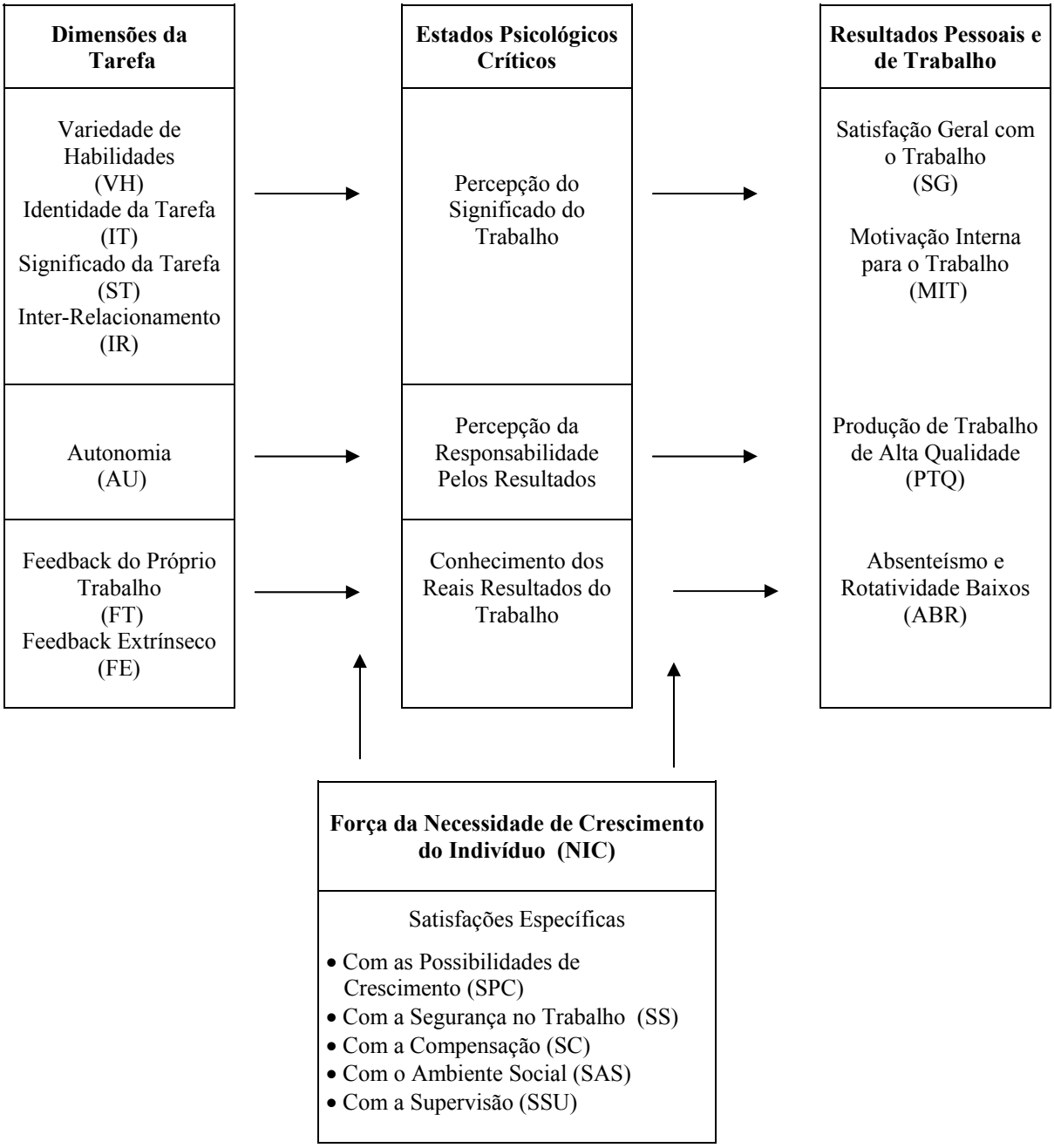


Figura 20 - Modelo completo das dimensões básicas da tarefa

Fonte - HACKMAN E OLDHAM, 1975, adaptada por Moraes e Kilimnik (1994).

Descrito o modelo que fundamentou a adaptação do conjunto de variáveis relativas ao construto satisfação no e com o trabalho, é apresentada, a seguir, uma síntese dos principais estudos e pesquisas encontrados na literatura nacional e internacional.

2.10 Investigação científica na área de satisfação no e com o trabalho – literatura nacional e estrangeira

Com a finalidade de apresentar uma visão sinóptica dos principais trabalhos realizados sobre o tema satisfação no e com o trabalho no Brasil e no exterior, elaborou-se a figura 21, fundamentada em pesquisas realizadas na base de dados EBSCO HOST (*Research data bas*e), PROQUEST e diversos sites de Universidades Brasileiras (USP, UFRGS, UFSC, UFPE, UFRJ, PUC entre outras) incluindo, também, os trabalhos acadêmicos mais recentes realizados pelo Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional - NEACO - do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, coordenado pelo prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes.

Autores	Objetivos - Metodologia do trabalho	Resultados obtidos
Dolliver, Mark (2004)	Estudar o grau de satisfação no trabalho em 22 grandes cidades americanas. Entrevista estruturada com amostra de 5.086 trabalhadores de diversos ramos	Constatou que mais da metade dos trabalhadores americanos estão satisfeitos com o seu trabalho (62,9%). Entretanto , o grau de insatisfação é considerado alto em algumas cidades como Denver (16,8%), Atlanta (15,9%), Carlota (14,9%), Dallas (14,9%), Clevelland (14,5%) e Detroit (16%)
Barns, Emma (2004)	Estudar as relações entre a melhoria das condições de trabalho e a obtenção de retorno financeiro por parte das empresas. Survey com 228 empresas de vários ramos na Inglaterra, incluindo questões sobre liderança, satisfação, condições ideais de trabalho etc.	Classificação das 100 melhores empresas para se trabalhar na Inglaterra
Goodwin, Bill (2004)	Estudar o grau de satisfação no trabalho, considerando a remuneração, em 30 empresas públicas dos Estados Unidos	Concluiu que os trabalhadores buscam o setor público pela seguridade (benefícios) e para escapar às pressões
H & HN Hospitals & Health Networks (2004)	Estudar as relações entre pacientes e empregados satisfeitos no trabalho na área hospitalar. Pesquisa em 33 hospitais de todo o país (USA)	Confirmação da existência de forte ligação entre os pacientes curados e o nível de satisfação no trabalho dos empregados dos hospitais pesquisados
Alavi, Sayyd, H.L. & Askaripur, J. M. R. (2003)	Estudar as relações entre auto-satisfação e satisfação no trabalho. Pesquisa com 310 trabalhadores da Província de Kerman (Iran). Aplicação do teste Kruskal-Wallis e do Median test	Confirmação das relações entre auto-satisfação e satisfação no trabalho. O grau de satisfação depende da natureza do trabalho, do grau de satisfação com a gerência e com os colegas e do grau de satisfação com a carreira, salários e benefícios
Laschinger, H. K. et al. (2004)	Estudar os impactos do ambiente organizacional na satisfação no trabalho. Modelagem por equações estruturais. Estudo longitudinal	Concluiu que mudanças estruturais e psicológicas interferem na satisfação no trabalho. O clima e o ambiente de trabalho exercem efeitos positivos ou negativos na satisfação no trabalho
Pook, Laszlo A. et al. (2003)	Estudar os fatores tradicionais: idade, tempo de serviço, gênero, nível de educação e posição hierárquica na organização como preditores da satisfação no trabalho em três países (Hungria, Polônia e Romênia). Estudo comparativo de casos	Os resultados sugeriram que, nos países estudados, estes fatores são preditores da satisfação no trabalho, com pesos diferenciados. A satisfação no trabalho, não necessariamente, implica a satisfação com outros fatores
Barling, Julian e Kelloway, E. Kevin (2003)	Estudar as relações entre trabalho de alta perfomance, satisfação no trabalho e danos ocupacionais. Análise de regressão múltipla e análise de correlações	Os resultados do estudo revelaram que o trabalho de alta perfomance tem influência direta e indireta sobre os danos ocupacionais e reflexos nos níveis de satisfação no trabalho

Figura 21 – Quadro mostrando a satisfação no trabalho - pesquisas estrangeiras (continua)
Fonte – Elaborado pelo autor da tese.

Autores	Objetivos - Metodologia do trabalho	Resultados obtidos
Bajpai, Naval e Srivastava, Deepak (2003).	Estudar o grau de satisfação no trabalho em duas instituições financeiras públicas e duas privadas na Índia, em uma amostra de 100 empregados. Análise multivariada com utilização da ANOVA	Resultados indicaram que as ameaças de demissão e *turnover* de alta freqüência influenciam em maior escala a insatisfação no trabalho do que melhores condições de trabalho e progressões verticais. Os resultados indicaram também que a segurança no trabalho, políticas de benefícios e estabilidade no emprego, aumentam o grau de satisfação
Ibraim, Mohamed E et al. (2004)	Estudar as relações entre satisfação no trabalho e performance dos funcionários do governo (UAE). A amostra foi de 382 funcionários (administrativos, gerentes, supervisores e chefes de departamento). Estudo quantitativo-descritivo utilizando análise de regressão e análise fatorial	Os resultados indicaram que existem relações significativas entre a performance e a satisfação no trabalho. Foram também identificados efeitos significativos entre performance, nacionalidade, posição hierárquica e alguns aspectos da satisfação tais como: satisfação com o salário e benefícios, satisfação com o desenvolvimento profissional e satisfação com o ambiente de trabalho
Half, Robert (2004)	Identificar que fatores contribuem significativamente para a satisfação no trabalho e motivação. Survey envolvendo 40% dos empregados da Nova Zelândia	Os resultados revelaram que somente 17% dos trabalhadores consideram o salário como motivador, dependendo do tipo de trabalho. 13% consideram o horário flexível. 42% da amostra estudada disseram que as pessoas trabalham em um ambiente de trabalho competitivo, tendo como causas as influências da economia, o medo de perder o emprego e a reorganização da empresa
Nelson, B. (2004)	Identificar as relações entre a valorização (reconhecimento) do empregado e a performance no trabalho (desempenho). Estudo longitudinal realizado durante 3 anos (2000-2002)	Os resultados revelaram que 90% dos gerentes entrevistados acreditam que valorizar e recompensar os empregados ajuda na sua motivação; 84% notaram que as recompensas não-monetárias contribuem para aumentar a performance; 80% afirmaram que o reconhecimento de um trabalho bem feito torna mais fácil a continuidade do trabalho; 69% afirmaram que as recompensas não-monetárias ajudam os gerentes a atingirem suas metas e 77% notaram que o reconhecimento ajuda a tornar os empregados mais produtivos
Spinelli, Michael A. e Gray George R. (2003)	Estudar o grau de satisfação dos treinadores do mercado de varejo e os impactos na eficiência e eficácia de suas habilidades. *Survey* utilizando o Minnesota Satisfaction Questionaire - MSQ - aplicado em uma amostra de 96 treinadores	Os resultados reforçaram a idéia de que as recompensas intrínsecas, dentro de um ambiente econômico volátil, são muito importantes para os empregados

Figura 21 – Quadro mostrando a satisfação no trabalho - pesquisas estrangeiras (continua)
Fonte – Elaborado pelo autor da tese.

.

Autores	Objetivos - Metodologia do trabalho	Resultados obtidos
Food Engineering (2003)	Analisar os fatores que compõem o grau de satisfação no trabalho dos empregados na indústria alimentícia. Survey aplicado em uma amostra de 459 respondentes: supervisores de produção, gerentes de logística, vice-presidentes de produção	Os resultados revelaram cinco fatores essenciais para a satisfação dos empregados: mais reconhecimento, melhores benefícios, aumento do período de férias, melhoria da comunicação, maior autoridade e responsabilidade na tomada de decisões
Huang, YH et al. (2003)	Avaliar as relações existentes entre o status do cargo e a satisfação no trabalho. Survey efetuado com uma amostra de 1.607 empregados em 13 companhias de transporte marítimo e terrestre	Os resultados demonstraram que o nível de satisfação no trabalho dos empregados de tempo integral é influenciado pelo grau de percepção que eles têm das ameaças de perder o emprego
Korunka, Christian et al. (2003)	Investigar os efeitos da tensão sobre os empregados na implementação New Public Management – NPM em uma organização pública municipal de uma cidade da Áustria. Amostra de 257 empregados. Estudo quantitativo-descritivo longitudinal	O estudo revelou que os efeitos das mudanças organizacionais dependem do contexto da implementação dessas mudanças, das estratégias de implementação, do conteúdo e das dimensões contextuais do trabalho. A modelagem por equações estruturais confirmou que o contexto organizacional exerce influência significativa no processo de implementação do NPM
McCulloch, Malcolm C. (2003)	Examinar as relações existentes entre satisfação no trabalho e *turnover* (retenção de empregados). Estudo longitudinal tendo como amostra 14 *call centers*	Foi constatada a existência de correlações significativas entre satisfação no trabalho e retenção de empregados. Os resultados demonstraram, também, que a afirmativa *empregado feliz é empregado produtivo* não é verdadeira
Huang , Xu e Van de Vliert, Evert. (2003)	Estudar as relações existentes entre as características do trabalho e a satisfação do empregado. Amostra de 107.292 empregados em 49 países (transnacional). Foi utilizada a técnica de análise multinível e realizado um s*urvey* com aplicação de questionários.	Os resultados mostraram que existe uma forte relação entre as características intrínsecas do trabalho e o nível de satisfação nos países ricos, onde os governos aplicam mais recursos em programas de bem-estar social.
Bessokirnaia, Galina P. e Temnitski, Aleksander. (2002)	Identificar os fatores que contribuem para a satisfação no trabalho e para a satisfação com a vida. Estudo longitudinal, baseado nos resultados de um estudo de seis empresas industriais de Moscou (1993-94) e outros *surveys* de empresas do setor de confecção	O medo de perder o emprego tem contribuído para a diminuição dos níveis de satisfação no trabalho. O estudo das empresas industriais de Moscou mostrou que 2/3 dos gerentes consideram que o medo de perder o emprego tem contribuído para o aumento da produtividade. A queda das garantias de emprego e as demissões em massa têm criado um clima de desconfiança e ansiedade nos trabalhadores
Parente, Paulo Costa (2000)	Mostrar as formas de utilização dos modelos Logit ordenados para analisar a satisfação no trabalho. Amostra foi selecionada entre os trabalhadores de uma grande empresa de transporte da área metropolitana de Lisboa – Portugal	Os resultados obtidos permitiram concluir que, salvo algumas exceções, o nível de satisfação dos trabalhadores não varia de acordo com o sexo, idade e tempo de serviço na empresa, mas o mesmo não se verifica com relação ao nível hierárquico, habilitações e local de trabalho

Figura 21 – Quadro mostrando a satisfação no trabalho - pesquisas estrangeiras (conclusão)
Fonte – Elaborado pelo autor da tese.

Os principais estudos e pesquisas realizados no Brasil são apresentados na figura 22.

Autores	Objetivos - Metodologia do trabalho	Resultados obtidos
Costa, Silvia Generali e Santos, Francisco Araújo (2004)	Discutir a Teoria do Flow (aspectos intrínsecos da motivação) como uma contribuição para o estudo da satisfação no trabalho. Contextualização teórica	O estudo permitiu compreender as origens da teoria do Flow e buscou inseri-la no contexto das demais teorias motivacionais
Estefano, Elizete V. V. (1996)	Investigar quais são os fatores que provocam satisfação e insatisfação no trabalho nos funcionários de uma biblioteca universitária. Os dados foram obtidos junto aos recursos humanos numa perspectiva botton-up (de baixo para cima)	Os resultados do estudo revelaram que o fator *condições de trabalho* é o principal responsável pela insatisfação dos recursos humanos. Os *fatores trabalho em si* e *relações interpessoais* são os que mais contribuem para a satisfação dos recursos humanos
Santos Júnior, Aldo A. e Zimmermann Raquel. (2002)	Diagnosticar a QVT e o grau de satisfação no e com o trabalho dos funcionários da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Região operacional 08 – Santa Catarina). Pesquisa exploratória, análise qualitativa	Os resultados indicaram que as agências da ECT apresentam funcionários insatisfeitos com relação ao indicador econômico. As agências de Itajaí e Jaraguá do Sul apresentaram baixa satisfação quanto os indicadores político e sociológico e uma delas apresentou baixa satisfação em todos os indicadores de QVT
Soriano, Jeane Barcelos e Winterstein, Pedro José (2002)	Comparar o grau de satisfação e significação do trabalho do professor de educação física com professores de outros componentes curriculares. Amostra de 236 professores, 113 de educação física, 62 de matemática, 61 de português de 1º. e 2º. graus. Foi utilizado o teste T, análise de variância (ANOVA)	Os resultados indicaram uma diferença significante nos escores de satisfação, apontando uma tendência de maior satisfação no trabalho dos professores de educação física
Maciel, Ticiana R. Santos (2002)	Estudar o grau de satisfação no trabalho, opinião sobre condições de trabalho e seus impactos no sentimento de satisfação de funcionários de uma unidade de alimentação e nutrição hospitalar	Verificou-se que o grau de satisfação no trabalho da amostra é médio se for considerado como uma perspectiva positiva. Verificou-se, também, que as condições de trabalho na unidade de fato interferem no sentimento de satisfação de seus funcionários
Stotz, Maria do Rosário (2003)	Apresentar a articulação entre o trabalho e sublimação, como uma possibilidade de satisfação pulsional. Interpretação hermenêutica do mito de Prometeu	O estudo revelou que o trabalho será sublimatório e equilibrante quando frente ao intervalo entre a sua organização prescrita e a sua organização real, o sujeito trabalhador pode interpretar as possibilidades de atividades serem realizadas e operacionalizá-las em ações
Requena, Ivan Bim (2003)	Confirmar a necessidade das organizações modernas de conduzir seus trabalhadores a um nível elevado de desenvolvimento, compromisso, responsabilidade, lealdade e iniciativa. Estudo de caso. Amostra de 153 funcionários. Análise qualitativa	Os resultados confirmaram um elevado nível de satisfação e compromisso dos funcionários quando aliados às aceitáveis condições de desenvolvimento pessoal, participação, reconhecimento e aprendizagem

Figura 22 – Quadro mostrando a satisfação no trabalho - Literatura nacional (continua)
Fonte – Elaborado pelo autor da tese.

Autores	Objetivos - Metodologia do trabalho	Resultados obtidos
Araldi, Dane Block (2004)	Estudar questões ergonômicas, qualidade de vida no trabalho e grau de satisfação com o trabalho. Estudo quali-quantitativo. Pesquisa de campo com 19 funcionários do setor de lavoura e estiva de São Sepé (SP). Utilização de entrevistas, observações e questionários	Os resultados revelaram que o item de maior insatisfação dos funcionários dos dois setores foi a questão da saúde. A QVT foi o item de maior satisfação
Klaue, Eduardo Gomes (2003)	Demonstrar o grau de satisfação do corpo funcional no tocante ao desenvolvimento e aprimoramento da qualidade de vida dos trabalhadores da SANEPAR (Cia de saneamento do Paraná). Estudo de caso exploratório e descritivo. Amostra de 276 colaboradores da empresa	Os resultados apontaram para a necessidade eminente de expandir as oportunidades de crescimento interno de seus colaboradores, considerando o elevado nível de capacitação adquirido por grande parte do corpo funcional da empresa, causado principalmente por planos de incentivos, notadamente o programa de incentivo à educação
Peres, Cláudio Cezar (2003)	Analisar o grau de satisfação dos operadores de uma empresa de *telemarketing* com filial no Rio Grande do Sul, enfatizando o sistema de pausas para descanso no trabalho. Utilização da observação direta, entrevista e questionários aplicados em 170 teleoperadores dos três turnos de trabalho	Constatou-se que o sistema de pausas utilizado pela empresa (pausa particular de cinco minutos) não satisfaz às necessidades dos funcionários, não é compatível com a natureza da sua atividade e não atende os dispositivos do Ministério do Trabalho e não contribui para a satisfação no trabalho
Diffini, Cristiane Dornelles Remião (2002)	Identificar o nível de satisfação no trabalho dos funcionários públicos de uma instituição de ensino superior, tendo como base as principais teorias motivacionais. A amostra foi composta por 116 funcionários técnicos-administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Os resultados possibilitaram a identificação do nível de satisfação no trabalho dos funcionários, bem com o levantamento dos fatores de trabalho que eles consideraram mais importantes
Martinez, Maria Carmem (2002)	Analisar as relações entre satisfação e os aspectos psicossociais no trabalho e saúde do trabalhador. Estudo transversal junto aos empregados de uma empresa de autogestão em saúde e previdência privada em São Paulo. Utilização de entrevistas exploratórias (42), questionários auto-aplicados (227) e análise ergonômica de 43 postos de trabalho	As percepções dos empregados confirmaram a teoria. A satisfação no trabalho esteve associada com aspectos da saúde mental e com a capacidade para o trabalho. Esta associação ocorre independentemente de aspectos sociodemográficos e funcionais.
Regiani, Maria Cláudia (2002)	Levantar quais são os fatores que causam satisfação e insatisfação no trabalho dos professores em estágio intermediário de carreira (seis a doze anos) e como esses fatores interferem em suas práticas pedagógicas. Pesquisa qualitativa de natureza interpretativa. Amostra intencional de 14 participantes. Utilização de entrevistas semi-estruturadas	Os resultados apontaram os fatores *trabalho em si* e *progresso* como os principais responsáveis pela satisfação no trabalho. O fator *salário* seguido do fator *participação* são aqueles que mais contribuem para a insatisfação dos professores

Figura 22 – Quadro mostrando a satisfação no trabalho - Literatura nacional (continua)
Fonte – Elaborado pelo autor da tese.

Dias, Giselda Sallon (2001)	Identifcar e analisar o nível de satisfação e qualidade de vida no trabalho, utilizando o modelo teórico de Walton (1973). A amostra foi composta por professores do curso de administração de uma universidade pública e de uma privada, localizadas no Rio Grande do Sul. Pesquisa de natureza descritiva e comparativa, com enfoque quantitativo (*Survey*)	Constatou-se que os professores da universidade privada apresentaram nível de satisfação no trabalho superior aos professores da universidade pública. Entretanto, existem pontos críticos de insatisfação nas duas universidades
Grosseman, Suely e Patrício, Zuleika Maria (2001)	Compreender junto a profissionais médicos, os significados do desejo de ser médico e sua satisfação com o trabalho. Pesquisa qualitativa, estudo de multicasos com entrevistas semi-estruturadas em profundidade. Amostra de 25 médicos que atuam em Santa Catarina nas áreas de pediatria, clínica médica, cirurgia, ginecologia/obstetrícia e saúde pública	Emergiram fatores limitantes da satisfação com o trabalho: a dificuldade em lidar com o paciente, a desvalorização profissional, a disseminação do saber médico, as dificuldades em selecionar informações, o excesso de carga de trabalho e prejuízo da qualidade de vida
Alberto, Laura Cristina Foz Rodrigues (2000)	Estudar os determinantes da felicidade no trabalho e sua busca como fator de diferenciação nas trajetórias profissionais. Estudo exploratório e qualitativo realizado com profissionais engenheiros. Utilização de entrevistas semi-abertas	Observou-se que o trabalho é importante para os indivíduos, sendo caracterizado por uma relação emocional que possibilita momentos específicos de felicidade e fases de carreira
Domingues, Simone (2000)	Verificar a relação existente entre as condicionantes organizacionais relativas a satisfação e motivação das servidoras SMDSC de Palhoça, com a qualidade do atendimento prestado aos usuários	Os resultados evidenciaram que faz-se necessária a implementação de programas que visem a valorização, capacitação e melhoria de desempenho das servidoras, promovendo um aumento da satisfação e motivação
Del Cura, Maria Leonor de Araújo (1999)	Identificar e avaliar os sentimentos do profissional enfermeiro do hospital das clínicas da faculdade de medicina de Ribeirão Preto, com relação à sua satisfação no trabalho. População de 91 profissionais. Utilização do questionário de medida de satisfação no trabalho (qmst)	Os resultados permitiram observar que, de maneira geral, os enfermeiros estão satisfeitos com o seu trabalho, especialmente nos seus aspectos intrínsecos (realização, reconhecimento e autonomia)
Dias, Terezinha Alves (1999)	Analisar a satisfação do enfermeiro em suas relações de trabalho, dentro da visão interacionista. Utilização de questionários contendo questões abertas e fechadas. Amostra de 25 enfermeiros de um hospital público Estadual do Paraná	Detectou-se a relação de insatisfação com fatores organizacionais e sociais. A satisfação apareceu relacionada aos fatores intrínsecos a realização da tarefa em si
Winderl, Heidrun Bárbara Roswitha (1995)	Compreender melhor a influência do estilo de liderança sobre os subordinados, especialmente na questão da satisfação no trabalho, por intermédio de uma pesquisa contextual e obter uma metodologia que sirva para estudos e pesquisas na área da avaliação de superiores	Constatou-se a existência de relações entre o estilo de liderança e a satisfação no trabalho em uma empresa brasileira em mudança organizacional

Figura 22 – Quadro mostrando a satisfação no trabalho - Literatura nacional (conclusão)
Fonte – Elaborado pelo autor da tese.

Analisando atentamente as figuras anteriores, pode se constatar que tanto nas pesquisas nacionais quanto nas estrangeiras, predominam os estudos de caráter descritivo, com ênfase em diagnósticos específicos.

No caso das pesquisas nacionais, dos 20 (vinte) trabalhos selecionados para compor as figuras, apenas dois avançam um pouco mais. São os trabalhos de Klaue (2003), que aponta a necessidade de expandir as oportunidades de crescimento interno dos funcionários da SANEPAR (Cia de Saneamento do Paraná) e Domingues (2002), que enfatiza a importância e a necessidade da implementação de programas que visem a valorização, capacitação e melhoria do desempenho dos servidores da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Cultural – SMDSC- de Palhoça em Santa Catarina.

Já, com relação às pesquisas estrangeiras, não foi encontrado nenhum trabalho que se difereciasse do enfoque descritivo.

Finalizado o capítulo referente ao referencial teórico deste trabalho, são apresentados, a seguir, o objetivo geral e específicos, propostos para a sua realização.

AINDA É TEMPO DE AMAR!

Quantas horas se passaram
e eu não contemplei o por do sol...
Quantos dias se foram
e eu não senti o cheiro do mar...
Quantos meses se completaram
e eu não andei descalço, à tardinha,
pelas areias da praia...
Quantos momentos se esvaíram
e eu não passeei pelos campos floridos...
Quantos anos desfilaram diante de mim
e eu não fitei o céu estrelado...

A rotina me endureceu o coração...
O mundo me tornou insensível...
Basta! A partir de hoje quero ser romântico,
Quero fazer serenata para a mulher amada,
mesmo que ela me julgue um sonhador...
Quero inalar perfume de flores,
Quero beijar botões de rosa,
Quero verdadeiramente amar,
Porque aquele que ama,
nunca sabe o que ama,
mas sabe apenas o que é amar!

Vem, formosa mulher,
ainda é tempo de amar!
Vamos viver sob a égide de um romântico amor,
pois felizes ainda poderemos ser...
Incólumes à tirânica e cruel ilusão,
que nos furta todo o sentimento de humanidade,
apagando o fogo intrépido da paixão!

Antonio Del Maestro Filho - 20.04.2002

3 OBJETIVOS

3.1 Geral

Investigar as relações entre os construtos grau de inovação das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação, modernidade organizacional e satisfação dos funcionários de diversas organizações com o trabalho, sob a perspectiva desses funcionários enquanto alunos de diversos cursos de especialização *lato sensu* de escolas de administração da cidade de Belo Horizonte (MG).

3.2 Específicos

Como objetivos específicos, elencam-se os seguintes:

1. Validar as escalas propostas para mensuração do construto práticas inovadoras de treinamento, desenvolvimento e educação;

2. Verificar de que forma as práticas inovadoras de treinamento, desenvolvimento e educação refletem a presença da modernidade organizacional e vice-versa;

3. Verificar as relações existentes entre as variáveis que compõem o construto modernidade organizacional e as variáveis que compõem o construto satisfação do funcionário com o trabalho;

4. Analisar como se comportam as variáveis de conteúdo e contexto do trabalho nas organizações pesquisadas, sob a perspectiva dos funcionários (alunos);

5. Investigar se as práticas inovadoras de treinamento, desenvolvimento e educação atendem às ações de organização do trabalho;

6. Investigar a existência de possíveis concordâncias e ou divergências entre o discurso da descentralização do sistema de treinamento e as práticas adotadas nas organizações pesquisadas.

7. Extrair, dos resultados obtidos, indicações e conclusões que possam subsidiar a compreensão de políticas de recursos humanos no sentido de auxiliar na preparação das aulas e de outros eventos instrucionais tanto para o curso de graduação como de pós-graduação, contribuindo, assim, para melhoria da qualidade dos desses cursos.

Descritos os objetivos da pesquisa, será detalhada, a seguir, a metodologia que foi utilizada para sua a consecução.

AMOR DA MATURIDADE

Minha vida era só tristeza e saudade
até o dia em que te conheci, faceira...
Mulher dos meus sonhos, tu és na verdade,
tudo o que sonhei a vida inteira...

Ao ver-te tão bela, um secreto sentimento nasceu
e cresceu como a vastidão do mar...
O meu coração um raio de luz envolveu
e senti o que é outra vez amar!

Agora embriagado pelo néctar desta paixão,
vivo a pensar a todo instante em ti,
numa ansiedade louca de sentir teu beijo
e viver agora tudo o que antes não vivi!

Só tu me fazes viver assim eternamente apaixonado,
sonhando com a felicidade presente e vindoura,
num êxtase de amor correspondido,
tendo no coração a esperança imorredoura
da ventura risonha, tão procurada e encontrada...

Vem, vamos caminhar de mãos dadas
pela orla na praia, na direção do imenso mar...
Descalços, sentindo o ritmo das ondas,
no vai-e-vem incessante do marulhar...
Dois corações unidos e pulsantes, a sonhar!

(Antonio Del Maestro Filho - 05/2002)

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentadas as principais características deste trabalho de pesquisa, destacando a população e os critérios de seleção da amostra investigada, técnicas e estratégias de elaboração e validação do instrumento utilizado para coleta de dados, bem como os procedimentos e ferramentais utilizados para o tratamento estatístico desses dados.

Apresentam-se, também, as variáveis utilizadas para a definição dos construtos analisados e sua respectiva mensuração e, finalmente, descreve-se o modelo hipotético inicialmente concebido para o trabalho e as respectivas hipóteses estudadas.

4.1 Caracterização da pesquisa

Como foi dito anteriormente, este estudo se propôs a investigar as relações entre os construtos Grau de Inovação das Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (GIT), Grau de Modernidade Organizacional (GMO) e Grau de Satisfação no e com o trabalho (GST) dos funcionários de diversas organizações, sob a perspectiva desses funcionários enquanto alunos regularmente matriculados em diversos cursos de especialização lato sensu de escolas de administração da cidade de Belo Horizonte (MG).

Considerando as tipologias tradicionais de classificação das pesquisas científicas propostas por diversos autores, este trabalho pode ser caracterizado como sendo uma pesquisa de natureza descritiva, na medida em que propõe determinar, segundo Kerlinger (1980), a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando características presumivelmente representativas dessas populações.

Outra classificação que pode ser atribuída a este trabalho baseia-se no trabalho de Roesh (1999), que define os estudos de campo, realizados por intermédio da técnica de *survey,* pois se trata de uma pesquisa que investigou amostras representativas de diferentes grupos, com a utilização de instrumentos (questionários) compostos por questões que foram mensuradas (medidas) por meio de escalas numéricas do tipo Likert (1975), aplicadas em uma amostra considerável de respondentes (605 profissionais).

Com base no estudo de Vergara (1998), a pesquisa poderá ser enquadrada como sendo um *estudo descritivo*, considerando que ela terá como objetivo apresentar as características de determinada população ou fenômeno, no caso, investigar as relações existentes entre os construtos Grau de Inovação das Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (GIT), Grau de Modernidade Organizacional (GMO) e Grau de Satisfação no e com o Trabalho (GST), dos profissionais de diversas organizações sob a perspectiva desses,

enquanto alunos de diversos cursos de especialização *lato sensu* de escolas de administração da cidade de Belo Horizonte em Minas Gerais.

Analisado sob a perspectiva de Tripodi et al. (1975), o trabalho pode ser considerado como sendo um estudo quantitativo-descritivo visto que, via pesquisa empírica, procura-se delinear ou analisar algumas características de um determinado fenômeno. Afirma o autor: Estudos de descrição de população são aqueles estudos quantitativo-descritivos que têm como função primordial a descrição exata de características quantitativas de populações, organizações ou outras coletividades selecionadas (TRIPODI et al, 1975, p.58)

O trabalho pode ser ainda classificado como um estudo comparativo, considerando que foram descritas as relações existentes entre os construtos pesquisados, compostos por uma gama de diferentes variáveis escolhidas para esse fim, além de analisar a manifestação dessas variáveis num conjunto de profissionais de diferentes áreas de trabalho, níveis hierárquicos, sexo, tipos de organizações, motivações pessoais, idade e sobretudo, de diferentes setores da economia. Na seção seguinte, está descrita a população e a respectiva amostra pesquisada.

4.2 População e amostra

A pesquisa foi realizada junto a uma amostra de profissionais atuantes e vinculados a diversas organizações de Minas Gerais e que estavam regularmente matriculados nos cursos de especialização *latu sensu* oferecidos por instituições de ensino superior de Belo Horizonte (MG), na área de administração e gestão.

A escolha dessas instituições obedeceu ao critério, em primeiro lugar, da existência de curso de pós-graduação *latu sensu*, e em segundo, a intencionalidade (facilidade de recepção do pesquisador e respeitados os critérios estatísticos de significância da amostra).

Foi utilizado como fonte secundária de informações o guia do estudante 2003 que permitiu a identificação das instituições de ensino superior que tinham cursos de especialização *latu sensu* na área de administração ou gestão e, a partir dessa relação, estabeleceu-se um contato direto com as instituições, em nome do Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD – do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.

Torna-se importante ressaltar, neste momento, que a escolha desse público e objeto de pesquisa tem como justificativa principal a criação recente em Belo Horizonte de vários cursos de pós-graduação na área de administração ou gestão, além do fato de que os construtos satisfação (ou insatisfação) no trabalho e inovação das práticas de treinamento e

educação deveriam estar, em tese, associados à busca de qualificação e capacitação de nível superior, já que os respondentes são profissionais de organizações que retornam ao meio acadêmico, com o objetivo básico de ampliar seu nível de qualificação e capacitação.

Esse público constitui, ainda, uma vasta gama de diversidades sociais, demográficas e profissionais, de característica eclética na formação escolar, cargos ocupados e funções desempenhadas, além dos diferentes níveis hierárquicos aos quais pertence, não esquecendo de ressaltar os diversos ramos e setores das organizações em que atua.

Tendo como parâmetro de estimação os dados fornecidos pelas instituições de ensino que compõem o universo da pesquisa, o número de alunos regularmente matriculados nos cursos de pós-graduação *latu sensu* nas áreas de administração e gestão totalizou 1.500, conforme ilustra a tabela 1.

Tabela 1
População de profissionais (alunos) cursando pós-graduação *latu sensu*
em administração/gestão em Belo Horizonte (MG)

Instituição de Ensino Superior	**Profissionais (alunos) Matriculados**
Instituição A	**560**
Instituição B	**245**
Instituição C	**70**
Instituição D	**70**
Instituição E	**90**
Instituição F	**59**
Outras	**406**
TOTAL	**1.500**

Fonte – Elaborada pelo autor da tese

Para definição do tamanho da amostra, foi estabelecido um erro amostral padrão de 5%, para um nível de segurança de 95% (Z = 1,96), sendo considerada uma variabilidade amostral de 30%. O valor da amostra foi obtido por intermédio da fórmula de Barnett (1991) e teve como resultado mínimo para os padrões estatísticos acima definidos um total de 462 respondentes para aplicação do instrumento de pesquisa. O cálculo efetuado está ilustrado a seguir.

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{PQ}\left(\frac{d}{Z\frac{\alpha}{2}}\right)^2}$$

Fórmula de BARNETT (1991)

Em que,

N =	Total Populacional
PQ =	Variabilidade Populacional
d =	Margem de Erro Amostral
α =	Nível de Significância
Z α/2 =	Valor da Tabela Normal Padrão (1,96)

O universo de alunos regularmente matriculados em cursos de pós-graduação *latu sensu* nas várias instituições de ensino superior em Belo Horizonte (MG), no momento em que foi realizado este trabalho, estava em torno de 1.500, considerando apenas a área de administração e gestão (enfatizando que não foram computadas nesse total as turmas de gestão pública). O número de alunos matriculados em uma instituição pública representou 40% do universo.

Dessa forma, o cálculo da amostra foi realizado da seguinte forma:

.

$$n = \frac{1500}{1 + \frac{1500-1}{0{,}30}\left[\frac{005}{1{,}96}\right]^2} \Rightarrow \mathbf{461{,}5 = 462}$$

A amostra adequada, segundo Barnett (1991), seria de quatrocentos e sessenta e dois respondentes. Como obtivemos 595 casos válidos, dos 605 recebidos, essa exigência estatística foi plenamente atendida no trabalho. Ressalta-se que a escolha das instituições de ensino superior de administração não foi aleatória, e foram considerados, para essa escolha,

fatores tais como: facilidade de acesso, localização, número de alunos e de turmas em andamento etc.

A tabela 2, a seguir, mostra a composição da amostra por instituição de ensino superior.

Tabela 2
Amostra de profissionais (alunos) cursando pós-graduação *latu sensu* em administração/gestão em Belo Horizonte (MG)

Instituição de Ensino Superior	**Profissionais (alunos) Matriculados**
Instituição A	343
Instituição B	123
Instituição C	18
Instituição D	16
Instituição E	45
Instituição F	59
TOTAL	**604**

Fonte: Elaborada pelo autor da tese

Com o objetivo de verificar com maior nível de segurança a adequação do tamanho da amostra, elaborou-se um teste complementar de significância em que foi considerada individualmente cada variável e foram calculados os números mínimos de respondentes para cada uma delas. Esse número mínimo de observações situou-se no intervalo [158 , 297], revelando que o total da amostra obtida (604 respondentes) atendeu às exigências da amostragem estatística, bem como aos objetivos deste trabalho. O ítem do questionário que exigiu o menor número de respondentes (158) foi *a oportunidade de ajudar os outros enquanto trabalho* (parte 3, letra B, questão 3) e o item que, ao contrário, exigiu o maior número de observações (297) foi *no meu trabalho, eu percebo o início, meio e fim das tarefas* (parte 3, letra A, questão 6).

Pode-se constatar na tabela 1 do apêndice K, esses números mínimos exigidos de respondentes por variável do instrumento de coleta de dados.

Ao analisar essa tabela, observa-se que todos os valores da amostra mínima ficaram abaixo dos 595 casos obtidos após o tratamento estatístico dos *outliers* (uni e multivariados). Esse teste considerou, também, os mesmos parâmetros fixados para o cálculo da amostra por intermédio da fórmula de Barnett (1991), isto é, um erro amostral de 5% e segurança de 95 % e uma população finita.

O estudo utilizou, ainda, análises estatísticas mais sofisticadas, como foi o caso da técnica de análise multivariada de modelagem por equações estruturais, sendo consideradas as

exigências mínimas de respondentes por parâmetro estimado. Segundo Hair et al. (1998), um número mínimo de cinco respondentes é aceitável. Entretanto, o número mais indicado seria dez. O modelo hipotético inicial abrangia 13 parâmetros estimados, o que demandava, em princípio, o número de 130 respondentes para atender ao critério de Hair et al. (1998).

Considerando os critérios de seleção da amostra anteriormente descritos, foram coletados 605 questionários, sendo que, desse total, oito foram retirados por erros de preenchimento, totalizando 597 válidos que foram utilizados nas análises preliminares. Os questionários com dados ausentes foram tratados, utilizando-se a técnica de imputação de dados por meio da substituição pela média, conforme recomendação de Hair et al (1998), com o objetivo de manter uma amostra de tamanho adequado à aplicação da técnica de equações estruturais.

O processo de identificação e avaliação dos *outliers* (uni e multivariados) obedeceu aos critérios também propostos por Hair et al. (1998). Nessa análise, foram identificados somente dois casos discrepantes. Torna-se importante ressaltar que a avaliação dos *outliers* univariados foi feita identificando quais os casos em que os valores da variável analisada distanciavam três desvios-padrões da média amostral.

Os *outliers* multivariados foram avaliados por meio da análise da distância de Mahalanobis (D2), tendo como nível de significância o indicador 0,001, que é considerado muito conservador por aquele autor.

Esses casos foram analisados individualmente, levando-se em consideração a natureza da variável, sua forma de mensuração e objetivos do trabalho de pesquisa, sendo excluídos da amostra aqueles que se caracterizaram, presumivelmente, como uma possível origem de prejuízos para os resultados esperados, chegando-se, dessa forma, a uma amostra final de 595 casos, foi utilizada para análise fatorial (PC e PAF) e na modelagem por equações estruturais (PLS).

4.3 O instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados que foi utilizado neste trabalho foi um questionário composto de questões mensuradas por intermédio de escalas do tipo Likert (1975), variando de 0 (zero) a 10 (dez), perfazendo um total de onze pontos. Ressalta-se que a opção por esse instrumento de pesquisa dentre outros existentes, foi fundamentada nos objetivos gerais e específicos do trabalho, além de se constituir num instrumento que atinge simultaneamente um grande número de respondentes (turmas de profissionais regularmente matriculadas em

instituições de ensino superior) e gera respostas com maiores possibilidades de comparação e uniformidade.

Após sua elaboração e consideradas as ponderações dos professores orientadores do trabalho, realizou-se um pré-teste com o instrumento que foi aplicado em uma turma-padrão de pós-graduandos do Curso de Especialização em Gestão Estratégica do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD-CAD-FACE-UFMG.

A realização do pré-teste, segundo Easterby-Smith et al. (1991), permite verificar, antecipadamente, se as questões elaboradas estão em nível adequado de compreensão por parte dos respondentes, se a duração prevista para preenchimento está dentro dos padrões estabelecidos, bem como se a seqüência de respostas do instrumento está bem estabelecida e, finalmente, se existem dúvidas sobre a natureza das questões. Esse tipo de avaliação pode, também, ser denominado *avaliação semântica do instrumento de pesquisa.*

Outra forma de avaliação preliminar do instrumento foi realizada junto a três especialistas da área de comportamento humano nas organizações. Tratou-se da avaliação do questionário pelos professores doutores Lúcio Flávio Renault de Moraes do Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional do CEPEAD–FACE-UFMG (orientador), Gardênia da Silva Abbad do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília e Zélia Miranda Kilimnik da FEAD-BHTE.

Essa avaliação, denominada a*valiação por juízes*, teve como objetivo principal detectar se as questões e escalas foram concebidas de forma consistente e possibilitaram a mensuração adequada das variáveis que compõem o instrumento. As recomendações foram acatadas e foram procedidas as devidas alterações de conteúdo e forma no instrumento. No item seguinte a composição do questionário é descrita em maiores detalhes.

O questionário que foi aplicado e está apresentado no apêndice H, se compõe de quatro partes, totalizando 90 questões, sendo que, nas três primeiras partes, as variáveis são mensuradas por escalas tipo Likert (1975), e a última parte constitui um conjunto de informações que visa traçar um perfil do conjunto dos respondentes. Os conjuntos de variáveis contidos em cada parte ficaram assim distribuídos:

PARTE 1 - Modernidade Organizacional – contendo itens que descrevem políticas e práticas de gestão adotadas nas organizações. As 23 questões dessa parte têm o objetivo de mensurar, na percepção dos respondentes, o grau de modernidade das organizações em que trabalham;

PARTE 2 – Avaliação de Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação - composta de itens que descrevem as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação. Essa parte subdivide-se em três conjuntos de questões, sendo que a primeira, contendo 14 questões, tem o objetivo de avaliar, na percepção dos respondentes, as práticas adotadas com relação ao levantamento de necessidades de treinamento na organização. A segunda é composta de 23 questões relativas aos aspectos do planejamento, implementação e avaliação dos eventos instrucionais.

A última subdivisão contém oito questões que se referem às políticas de educação corporativa nas organizações em que os respondentes exercem suas funções. Ressalta-se que essa parte do instrumento de pesquisa apresenta um total de 45 questões que abrangem as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa.

PARTE 3 – Avaliação dos Níveis de Satisfação no Trabalho – composta por dois conjuntos de questões.

O primeiro conjunto contém itens que descrevem as características do trabalho dos respondentes. Esse conjunto tem o objetivo de mensurar a percepção dos respondentes quanto aos fatores de conteúdo e significância do trabalho e é composto de 9 questões.

O segundo conjunto é formado de itens que descrevem características resultantes do trabalho e tem a finalidade de mensurar, a satisfação dos respondentes quanto aos fatores de contexto do trabalho e fatores do ambiente organizaciona e é composto de 13 questões.

Com o objetivo de melhor estruturar a análise teórica dos construtos do trabalho foi elaborado um *crivo de correção* do questionário (apêndice I e J), baseado nos princípios teóricos norteadores de cada um deles, conforme consta no referencial teórico do trabalho. O objetivo desse *crivo* é o enquadramento teórico (literatura atual) das questões do instrumento de pesquisa. A seguir, é descrita, em detalhes, a coleta de dados da pesquisa.

4.4 A coleta de dados

A coleta de dados foi realizada nas instituições de ensino superior de Belo Horizonte (MG) apresentadas na seção 4.2, tabela 1, da página 116, deste trabalho. Após terem sido selecionadas as instituições de ensino anteriormente mencionadas, o pesquisador estabeleceu

contato telefônico com a coordenação acadêmica responsável pelo curso em cada uma delas expondo os motivos e objetivos da pesquisa, bem como solicitando dados e informações complementares não obtidas no Guia do Estudante 2003.

Realizado o primeiro contato com os professores responsáveis pelas turmas de pós-graduação *latu sensu* da área de administração e gestão, o pesquisador encaminhou documento em seu nome e no de seu orientador, Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes, chancelado pelo CEPEAD (do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais), explicando os objetivos do trabalho e agradecendo antecipadamente a colaboração para a realização de mais um trabalho de natureza científica.

O passo seguinte foi no sentido de agendar, com cada um dos coordenadores das instituições selecionadas, uma data e horário para a aplicação dos questionários nas turmas dos referidos cursos. Elaborou-se, então, o cronograma de aplicação dos questionários em cada uma das instituições selecionadas.

Na ocasião da aplicação foi, também, anexada ao questionário uma carta com o mesmo teor daquela encaminhada aos coordenadores dos cursos (ou turmas), só que dirigida aos respondentes em que estavam explícitos os objetivos da pesquisa, bem como a necessidade da colaboração dos profissionais.

O produto final dessa etapa do trabalho consistiu na aplicação e recolhimento de 605 questionários, que foram aplicados nas salas de aula na presença do pesquisador, chegando-se a uma amostra final de 595 casos que foi submetida às análises estatísticas, conforme já foi dito anteriormente na seção 4.2.

4.5 O tratamento estatístico dos dados

Os dados coletados por intermédio dos questionários foram inicialmente tabulados no *software* de elaboração de planilhas eletrônicas da Microsoft – Excel – com o objetivo de serem posteriormente introduzidos no Statistical Package for the Social Sciences – SPSS - disponível no Centro de Computação do CEPEAD-FACE-UFMG e que é considerado um dos mais completos e objetivos *softwares* para análises e tratamento estatístico de dados na área de ciências humanas.

Efetuada a tabulação inicial dos dados, passou-se à realização de uma análise exploratória, quando foram analisados os dados ausentes e *outliers* (uni e multivariados), bem como adotados os critérios de imputação dos valores ausentes com a substituição pela média conforme recomendação de Hair et al. (1998).

O passo seguinte do tratamento estatístico dos dados consistiu na utilização do *software* LVPLS (Partial Least Squares), que se caracteriza como uma técnica preditiva e se mostra adequada para análise de relações entre mais de uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes. A opção de se utilizar o método PLS para a estimação dos parâmetros do modelo estrutural deste trabalho se justificou pelos seguintes aspectos:

1. é um modelo de análise não-paramétrico, que trabalha com dados amostrais com elevados níveis de não-normalidade multivariada, como se verificou no caso da amostra deste trabalho. Assim sendo, não necessita das premissas de normalidade e linearidade;

2. utiliza a variância explicada ao invés da covariância, o que possibilita uma análise mais individualizada das variações (influências) de uma variável sobre outra;

3. permite uma maior flexibilização quanto à distribuição amostral e tamanho da amostra (10 respondentes por caminho direcionado para o construto em estudo – Latent Variable Path) o que garante maior consistência ou estabilidade dos resultados, considerando o tamanho da amostra;

4. considera as variáveis latentes como combinações lineares das variáveis observadas, evitando a ocorrência de não-determinação dos modelos e possibilitando a definição exata dos escores dos componentes;

5. estima as variáveis latentes como agregados lineares ou componentes, englobando métodos de componentes principais e de correlação canônica, não havendo restrições quanto às características dos dados.

A etapa seguinte do processo de tratamento estatístico dos dados consistiu na aplicação de técnicas de análise multivariada visando à análise e validação das propriedades psicométricas das escalas propostas e utilizadas na pesquisa:

- análise fatorial exploratória e confirmatória para teste da dimensionalidade;
- cálculo do Alpha de Cronbach para teste da confiabilidade dessas escalas.

Para a realização dessas análises foi utilizado o software SPSS.

A utilização das técnicas de análise multivariada teve, também, como um de seus objetivos, verificar as relações existentes entre as variáveis que compõem o modelo hipotético da pesquisa, além de testar as hipóteses concebidas.

Outras técnicas estatísticas foram aplicadas neste trabalho. Dentre elas, cabe destacar:

- cálculo de distribuições de freqüências;
- cálculo de medidas de tendência central como média, mediana e moda;
- cálculo de variabilidade.

4.6 Análise exploratória dos dados

Os procedimentos preliminares para a preparação dos dados coletados no sentido de adotar posteriormente técnicas de análise multivariada foram observados conforme orientações de autores como Hair et al. (1998) e Tabacnick e Fidell (2001).

Para Hair et al.(1998), dados ausentes representam uma informação não disponível com relação a uma pessoa ou caso sobre os quais outras informações estão disponíveis. Esse autor esclarece ao pesquisador que, quando ocorrem casos nessa situação, pode-se optar por um dos três caminhos a seguir relatados:

1. substituir os dados ausentes pelo valor da média;
2. não utilizar os casos com dados ausentes em um ou dois indicadores, quando eles são tomados em pares. Esta opção o autor denomina *exclu*são pairwise;
3. considerar apenas os casos que contêm dados válidos para todos os indicadores (também denominada exclusão *listwise).*

Identificados os casos de respondentes nessa situação, optou-se por utilizar a técnica de imputação de dados por meio da substituição pela média, com o objetivo de manter uma amostra de tamanho compatível com a aplicação da técnica de modelagem por equações estruturais e, dessa forma, possibilitar a utilização do método dos Mínimos Quadrados Parciais Partial Least Squares – PLS.

Já, para autores como Tabacnick e e Fidell (1989), a análise de aleatoriedade de um dado ausente (que tem como finalidade evitar os possíveis vieses que sua exclusão pode causar na interpretação dos resultados), pode ser dispensada quando o percentual de ausências não for superior a 5% (cinco por centro) do total de casos. Embora se tenha optado

pela substituição pela média, a tabela 2 do apêndice K apresenta as freqüências absolutas e relativas dos dados ausentes obtidos para cada uma das variáveis pesquisadas.

4.7 Análise de outliers uni e multivariados

A análise dos *outliers* (uni e multivariados) revelou a existência de somente dois casos discrepantes que se enquadraram, simultaneamente, nos critérios de identificação propostos por Hair et al. (1998).

Com relação ao tratamento dos outliers univariados, optou-se por adotar os critérios propostos pelos autores e a avaliação foi executada de forma a verificar quais os casos cujos valores da variável objeto de análise se distanciaram três desvios-padrão da média amostral.

Já no que se refere aos *outliers* multivariados, adotou-se a avaliação por intermédio da análise da Distância de Mahalanobis - D^2, tomando como nível de significância 0,001, considerado muito conservador por Hair et al. (1998). Tais casos foram analisados individualmente, sempre levando em consideração a natureza da variável, sua forma de mensuração e os objetivos da pesquisa, sendo excluídos da amostra aqueles que se caracterizaram como possível origem de prejuízos para o resultado da pesquisa, chegando-se a uma amostra de 595 casos.

A tabela 3 apêndice K tem o objetivo de ilustrar o comportamento dos *outliers.*

Dessa forma, os *outliers,* números **263** e **460**, foram retirados da amostra com o objetivo de minimizar possíveis distorções na análise dos dados e possibilitar a aplicação de técnicas estatísticas mais específicas, utilizando a análise dos componentes principais (Principal Components) e análise fatorial (Principal Axis Fatoring – PAF).

O passo seguinte da análise dos dados contemplou a verificação da normalidade multivariada, utilizando-se, para isso, o teste ou estatística de MARDIA, denominada PK que são descritos na seção seguinte.

4.8 Verificação do pressuposto da normalidade multivariada

Os resultados deste teste baseiam-se em funções estatísticas de assimetria e de curtose da curva de dados, devendo ter como ponto de corte valor menor que 3 (três) para que se considere o alcançado o pressuposto de normalidade multivariada.

Entretanto, os dados estatísticos desta pesquisa apresentaram um índice de MARDIA igual a 1.917,94, com valor crítico de 181,78, o que confirma a *não-normalidade multivariada* desses dados, pois o valor crítico deve ser menor do que 3 (três), segundo os autores Arbuckle e Worthke (1999).

Conforme já foi mencionado na seção 4.5 anterior, este teste reforçou a opção pelo Latent Variables Partial Least Squares – LVPLS - como método de estimação dos parâmetros do modelo, considerando suas características de flexibilização quanto à distribuição amostral e tamanho da amostra. A tabela 3 do apêndice K ilustra o teste Mardia para os dados amostrais. Como se pode observar na referida tabela, o índice de MARDIA dos dados pesquisados foi de 1.917,94 e o valor crítico de 181,78 ficando, assim, caracterizada a sua *não-normalidade*.

A seguir, apresenta-se a descrição do modelo teórico da pesquisa e das variáveis que o compõem.

4.9 Modelo hipotético (teórico) da pesquisa

O hipotético proposto para a pesquisa é composto de três variáveis latentes ou construtos de 2ª. ordem (Grau de Inovação das Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – GIT, Grau de Modernidade Organizacional – GMO e Grau de Satisfação no Trabalho – GST) e nove indicadores, sendo sua distribuição a estruturada, como se vê na figura 23.

Construto	**Indicadores**
Grau de Inovação das Práticas de TD e E	1. Levantamento de Necessidades – LNT 2. Planejamento, Implementação e Avaliação de Eventos Instrucionais - PIA 3. Práticas de Educação Corporativa – PEC
Grau de Modernidade Organizacional	1. Modernidade Cultural - MC 2. Modernidade Administrativa - MA 3. Modernidade Política – MP
Grau de Satisfação no Trabalho	1. Satisfação com Fatores Associados ao Trabalho em Si - SFT 2. Satisfação com Fatores Organizacionais - SFO 3. Satisfação com a Gerência - SFG

Figura 23 - Quadro mostrando os construtos e indicadores que compõem o modelo hipotético da pesquisa
Fonte: Elaborada pelo autor da tese.

A representação esquemática do modelo hipotético é apresentada na figura 24.

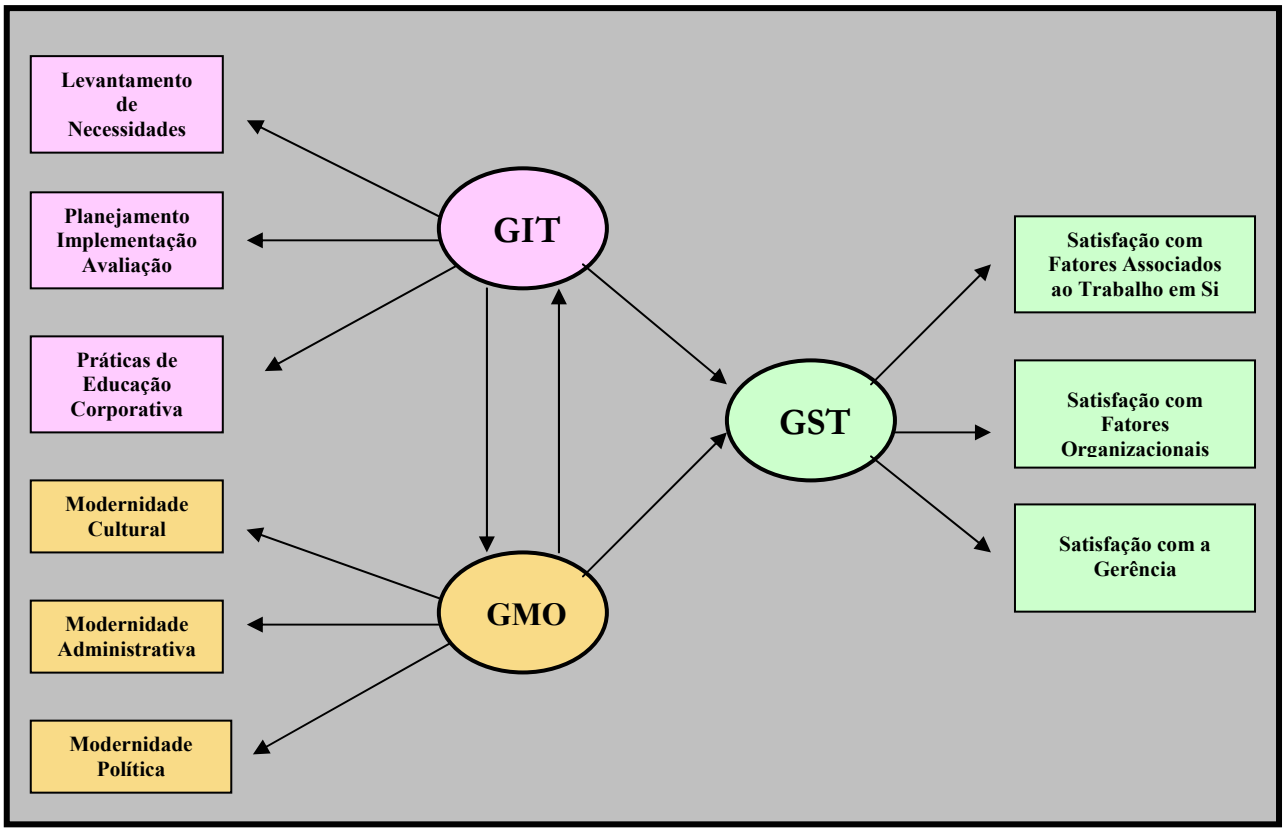


Figura 24 - Modelo Hipotético inicial proposto para a pesquisa
Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

Onde:

GIT	Grau de Inovação das Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação
GMO	Grau de Modernidade Organizacional
GST	Grau de Satisfação no Trabalho

O modelo hipotético da pesquisa foi elaborado a partir da análise da literatura existente sobre treinamento, modernidade organizacional e satisfação no trabalho. O primeiro construto (Grau de Inovação de Treinamento, Desenvolvimento e Educação - GIT), foi concebido tendo como base as etapas do sistema de treinamento proposto por Borges-Andrade (1997), já exposto anteriormente e que é composto pelos seguintes subsistemas: avaliação de necessidades, planejamento, execução.

As variáveis consideradas para a composição do indicador Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT - abrangeram aspectos relacionados à participação ativa do funcionário na definição das competências exigidas para o sucesso do negócio da organização, estímulo à escolha dos eventos de treinamento de que os funcionários necessitam, respeito às motivações e metas individuais, estabelecimento de critérios transparentes para a priorização das necessidades, divulgação de informações sobre os

conteúdos dos programas, aspirações pessoais, formação de comunidades de aprendizagem e projeção de necessidades futuras de treinamento entre outros.

As variáveis relativas ao planejamento, implementação e avaliação contemplaram aspectos relacionados às mídias disponibilizadas, situações de aprendizagem, aprendizagem colaborativa, capacidade dos instrutores, participação das chefias no planejamento dos programas, melhoria do desempenho no trabalho e respeito aos valores da organização entre outros. Quanto às variáveis relacionadas às políticas de educação corporativa, foram considerados aspectos que dizem respeito à disponibilização dos cursos para o público externo, integração de programas educacionais a projetos sociais, preocupação com a escolarização dos funcionários, desenvolvimento de programas de educação continuada, disseminação e compartilhamento de conhecimentos organizacionais entre outros. A fundamentação teórica dessa parte do modelo hipotético foi baseada nos trabalhos de Eboli (2001 e 2002).

Para a seleção das variáveis para compor o segundo construto (Grau de Modernidade Organizacional – GMO) foi considerado o modelo teórico proposto por Eboli (1996), adaptado por Sant'anna (2002). Este conjunto de variáveis ou indicadores contemplou aspectos relacionados às políticas e práticas de gestão adotadas nas organizações como, por exemplo, o encorajamento de iniciativas e responsabilidades individuais, o estímulo ao contínuo processo de aprendizagem no dia-a-dia, a descentralização do processo decisório, a autonomia para a tomada de decisões, o regime político que vigora nas organizações, o ambiente de trabalho, o relacionamento entre as pessoas, os critérios para promoção, a clareza da estratégia,a missão, os objetivos e as metas das organizações entre outros.

As variáveis consideradas no modelo hipotético inicial para avaliação do terceiro construto (Grau de Satisfação no e com o trabalho – GST) abrangeram fatores associados ao trabalho em si, bem como fatores organizacionais e contemplaram, também, aspectos relacionados à satisfação com a gerência e foram teoricamente fundamentados no trabalho de Hackman e Oldham (1975) e Cooper, Sloan e William (1988).

As figuras 25, 26 e 27 apresentam as variáveis consideradas para o modelo hipotético inicial da pesquisa, classificadas por construto.

Variáveis	Referencial Teórico	Forma de Mensuração
Modernidade Organizacional	EBOLI (1996)	Escores a serem obtidos por intermédio de escalas tipos LIKERT de onze pontos. O contínuo da escala varia de Zero (Concordo Totalmente) até 10 (Discordo totalmente)
01- A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individuais		
02- O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho		
03- O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas		
04- Na organização, há um ambiente estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar		
05- Os processos de tomada de decisões são participativos e transparentes		
06- No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático		
07- O processo decisório na organização é descentralizado		
08- A organização favorece a autonomia para tomar decisões.		
09- A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas		
10- A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos		
11- De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização		
12- As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional		
13- As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas		
14- Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa		
15- Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho		
16- O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência		
17- As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com aprendizagem contínua		
18- A organização é fortemente orientada para resultados		
19- A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação		
20- A organização combina, de forma equilibrada, a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas		
21- A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas		
22- A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais		
23- O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes		

Figura 25 - Quadro mostrando as variáveis selecionadas para a composição do modelo hipotético da pesquisa - grau de modernidade organizacional

Fonte – SANT'ANNA, 2002, p. 119, adaptada pelo autor da tese

Variáveis		Referencial Teórico	Forma de Mensuração
Práticas Inovadoras de TD e E Levantamento de Necessidades		BORGES-ANDRADE (1996) SALAS E CANNON BOYERS (2001) ABBAD (2002) EBOLI (2002)	Escores obtidos por intermédio de escalas tipo LIKERT de 11 Pontos. O contínuo da escala varia de Zero (Concordo Totalmente) até 10 (Discordo Totalmente)
01-	Estimula a participação dativa do funcionário na definição das competências exigidas para o sucesso da organização		
02-	Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento de que ele necessita		
03-	Respeita as motivações e metas individuais		
04-	Estabelece critérios transparentes de priorização das necessidades		
05-	Divulga informações sobre os programas enfatizando conteúdos		
06-	Indica os funcionários que necessitam de treinamento		
07-	Identifica necessidades de programas de educação continuada, visando a ampliar o grau de escolaridade dos funcionários		
08-	Leva em conta as aspirações pessoais do funcionário		
09-	Enfatiza as necessidades de desenvolvimento profissional (aumento da empregabilidade e minimização da obsolescência)		
10-	Vincula o levantamento de necessidades de treinamento às estratégias do negócio		
11-	Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes		
12-	Preocupa-se em levantar necessidades de formação de comunidades de aprendizagem		
13-	Preocupa-se em levantar necessidades de formação de redes de comunicação com a cadeia de valor		
14-	Projeta necessidades futuras de treinamento.		
Planejamento, Implementação e Avaliação			
15-	Disponibilizam seus conteúdos por intermédio de mais de uma mídia (CD ROM, Material Impresso, Internet, Intranet, Vídeo ou Televisão).		
16-	Criam situações de aprendizagem (exercícios, práticas, vivências) que motivam o participante.		
17-	Respeitam os valores da organização.		
18-	Incentivam a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.		
19-	Estimulam a pesquisa e o estudo individual autônomo.		
20-	Estimulam o desenvolvimento de novas atitudes no trabalho.		
21-	Criam oportunidades de avaliar a própria aprendizagem.		
22-	Orientam o funcionário sobre como melhorar sua aprendizagem.		
23-	Estimulam a aprendizagem colaborativa entre os participantes.		
24-	Oportunizam a aprendizagem pela prática.		
25-	Criam exercícios a partir de situações reais de trabalho.		
26-	Disseminam conhecimentos sobre a organização (história, valores, visão, missão)		
27-	Disseminam conhecimentos sobre o negócio da empresa (fornecedores, clientes, relações com órgãos oficiais).		
28-	Abordam temas relacionados à responsabilidade social da organização.		

Figura 26 - Quadro mostrando as variáveis selecionadas para a composição do modelo hipotético da pesquisa - grau de inovação das práticas de TD e E (continua)

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

29-	Contribuem para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho		
30-	Preparam o funcionário para exercer funções ou atividades mais complexas e de maior responsabilidade		
31-	Possibilitam a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.		
32-	São conduzidos pelos melhores instrutores-professores do mercado		
33-	São concebidos por especialistas da área		
34-	São planejados com a participação efetiva das chefias		
35-	Ocorrem em horários compatíveis com a realização do trabalho		
36-	Procuram avaliar se contribuíram para melhorar o desempenho no trabalho		
37-	Procuram avaliar o quanto ele contribuíram para o desenvolvimento da carreira profissional do participante		
Políticas de Educação Corporativa			
38-	Preocupa-se em disponibilizar cursos para o público externo		
39-	Integra programas educacionais a projetos sociais		
40-	Incentiva a escolarização dos funcionários		
41-	Preocupa-se em desenvolver programas de educação continuada		
42-	Promove o estímulo à aprendizagem contínua		
43-	Estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais		
44-	Cria mecanismos de gestão que favorecem a construção social do conhecimento		
45-	Dissemina amplamente conhecimentos organizacionais relevantes		

Figura 26 - Quadro mostrando as variáveis selecionadas para a composição do modelo hipotético da Pesquisa grau de inovação das práticas de TD E E (conclusão)

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

Variáveis	Referencial Teórico	Forma de Mensuração
Satisfação no Trabalho		
Características do Trabalho		
01- Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível		
02- A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (*feed-backs*) para mostrar a mim mesmo se o estou realizando bem ou não		
03- Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho.		Escores obtidos por intermédio de escalas tipo LIKERT de 11 pontos. O contínuo representado pelas escalas varia do Escore 0 (Concordo Totalmente) até o escore 10 (Discordo Totalmente)
04- Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho	HACKMAN e OLDHAM (1975) COOPER,SLOAN e WILLIAM (1988)	
05- Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo		
06- No meu trabalho, eu percebo o início, meio e fim das tarefas		
07- O trabalho que eu faço significa muito para mim		
08- No meu trabalho, os colegas são cooperativos e camaradas		
09- Meus superiores têm os conhecimentos necessários para orientar-me na realiza;ao do meu trabalho		
Características Resultantes do Trabalho		
10- A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho		
11- A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.		
12- A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando		
13- As comunicações e o modo como as informações circulam na organização		Escores obtidos por intermédio de escalas tipo LIKERT de 11 pontos. O contínuo representado pelas escalas varia do Escore 0 (Totalmente Insatisfeito) até o escore 10 (Totalmente Satisfeito)
14- A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	HACKMAN e OLDHAM (1975) COOPER, SLOAN e WILLIAM (1988)	
15- O modo como os conflitos são resolvidos na organização		
16- A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na organização		
17- O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho		
18- O volume de trabalho que eu tenho que realizar.		
19- O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica		
20- A segurança quanto ao meu futuro na organização		
21- Os salários e benefícios que recebo		
22- O respeito e tratamento que recebo dos meus superiores		

Figura 27 - Quadro mostrando as variáveis selecionadas para a composição do modelo hipotético da Pesquisa grau de satisfação no e com o trabalho

Fonte – HACKMAN E OLDHAM (1975) e SANT'ANNA (2002), p.120, adaptada pelo autor da tese.

A seção seguinte, descreve os procedimentos adotados na análise dos componentes principais (PC), análise fatorial (PAF) e apresenta os critérios adotados para a definição e composição das escalas utilizadas no trabalho.

4.10 Procedimentos de análise fatorial e critérios adotados para composição das escalas

Hair et al. (1998) afirmam que a análise fatorial exploratória tem vários propósitos e, dentre eles, a aplicação como medida mais precisa da dimensionalidade das medições.

Nesse caso, os autores partem do pressuposto de que todas as variáveis constantes das medidas podem ser agrupadas em fatores que garantam a unidimensionalidade das variáveis latentes do modelo hipotético em estudo. Os autores afirmam que a análise fatorial tem o objetivo específico de verificar se todos os indicadores constantes nas medições são realmente relevantes para o trabalho de pesquisa proposto e destacam cinco maneiras para constatar a relevância dos indicadores:

1. Verificação das correlações entre os indicadores – os autores recomendam que haja um número significativo de correlações bi-variadas com valores superiores a 0,30, o que indica a presença de indicadores relevantes, embora reconheçam que não existe uma regra objetiva que defina claramente a expressividade destes indicadores;

2. Constatação da relevância dos indicadores consiste que em verificar a medida de adequação da amostra, obtida por intermédio do teste do KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), cujos valores estão contidos no intervalo entre 0 e 1. [0,00 e 1,00]. Quanto mais próximo de 1,00 for o valor obtido no teste, melhor a adequação da amostra. Visando facilitar a análise dos dados com base no teste KMO, Hair et al. (1998) elaboraram a tabela 3;

Tabela 3
Mensuração da adequação da amostra – faixas de aceitação

Intervalo	**Adequação da Amostra**
0,80 a 1,00	Excelente
0,70 a 080	Média
0,60 a 0,70	Medíocre
0,50 a 0,60	Muito Ruim
0,00 a 0,50	Inaceitável

Fonte: Hair et al. ,1998, p. 99, adaptada pelo autor da tese

3. exame dos valores da matriz anti-imagem que devem apresentar pequenos escores;

4. análise das comunalidades dos indicadores. Os escores h2 mostram em que grau esses indicadores estão associados à combinação linear gerada pelo fator extraído;

5. análise da carga fatorial dos indicadores. Nesse caso, devem ser consideradas recomendações de Hair el al. (1998), bem como as observações relativas à aplicação desse tipo de análise nos estudos de Borges-Andrade e Pilati (1998) e Castro (1998), que consideram como ponto de corte cargas iguais ou superiores a 0,30.

Assim, considerando os aspectos abordados anteriormente, a validação das escalas dos construtos foi efetuada a partir da análise dos componentes principais (*Principal Component Analysis* – PC) com rotação *Oblimin*, cujo propósito foi compreender, inicialmente, o número de componentes da matriz, além de analisar sua multicolinearidade e fatorabilidade. Esta análise considerou também o tamanho da amostra, as intercorrelações entre as variáveis (acima de 0,30), a distribuição dos valores próprios *(Eigenvalues*) no s*cree plot*, o teste de esfericidade de Bartlett com $p<0,001$ (AIC) e, finalmente, a análise do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Para essas análises foram considerados os 595 casos obtidos após o tratamento estatístico inicial dos dados e os 90 itens do questionário.

4.11 Procedimentos para estimação dos parâmetros do modelo – Método PLS

Quando se aborda o método de modelagem por equações estruturais, é necessário, inicialmente, apresentar alguns conceitos e razões para a utilização desse tipo de análise estatística. Essa abordagem multivariada é indicada quando se buscam a mensuração e a análise das relações entre construtos, bem como o entendimento da consistência interna das relações entre variáveis estabelecidas de acordo com um modelo conceitual teórico, como foi o caso do modelo hipotético inicial criado para este estudo.

Segundo Hair et al. (1998), Hox e Bechger (1998) e Nachtingall et al. (2003), a modelagem por equações estruturais, também conhecida como MEE, é vista por vários estudiosos como uma combinação de análise fatorial, regressão múltipla, correlação canônica, MANOVA , que tem como origem as técnicas de modelagem múltipla de equações aplicadas aos estudos de econometria aliadas às técnicas de mensuração utilizadas em estudos das áreas de sociologia e psicologia.

Por um lado, o foco ou objetivo principal desse tipo de modelagem está centrado nas relações existentes entre as denominadas *variáveis latentes (*ou não observadas), que são expressas pelos coeficientes de caminho (*path coefficients).* Por outro lado, um modelo desenvolvido sob os auspícios da modelagem estrutural fornece uma base de sustentação para a análise das covariâncias entre as variáveis observadas que constituem aquelas chamadas *latentes,* e o modelo é representado por um sistema de equações matriciais como afirmam Hox e Bechger, 1998; Nachtigall et al., 2003, traduzidos por Dias (2004).

Para esses autores, os modelos de equações estruturais são compostos de um modelo estrutural propriamente dito (que representa as relações entre as variáveis latentes) e de modelos de mensuração (que expressam as relações entre as variáveis latentes e as observadas).

A representação gráfica desse tipo de modelagem é realizada por intermédio dos diagramas de caminho que correspondem às setas que ligam as variáveis observadas ou construtos (retângulos) às variáveis latentes (elipses) e essas, por sua vez, unem-se a outras latentes, que podem ser exógenas (não sofrem influenciam de nenhuma outra) ou endógenas quando existe uma relação de predicação com outras variáveis latentes do modelo. A figura 28 tem a finalidade de ilustrar a abrangência do modelo estrutural.

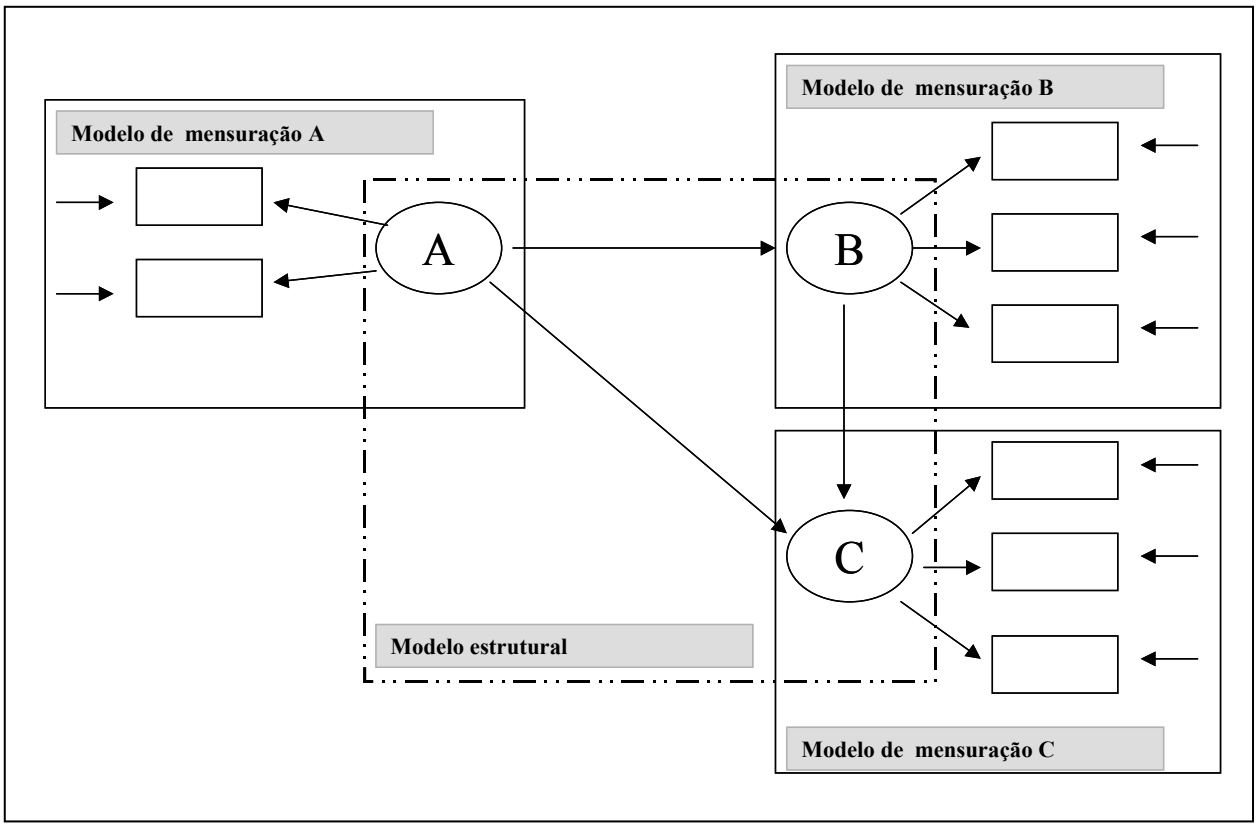


Figura 28 – Abrangência do modelo estrutural e de mensuração

Fonte - NACHTIGALLet al. (2003), traduzido e adaptado por DIAS (2004).

Hox e Bechger (1998) salientam que algumas críticas são feitas à modelagem por equações estruturais (MEE). Dentre elas, podem-se destacar aquelas que se referem aos pressupostos estatísticos com relação à distribuição dos dados, tanto *multi* como *univariada,* bem como as exigências de tamanho da amostra selecionada para a estimação dos parâmetros do modelo.

Essas críticas, segundo os autores, se fundamentam no fato de que raramente se encontram pesquisas de cunho econométrico na área de ciências sociais aplicadas em que os dados atendem os pressupostos de normalidade.

Outro aspecto que tem fundamentado as críticas à MEE consiste na constatação de que não se tem conhecimento da existência de consenso na literatura sobre o número mínimo de casos a ser considerado adequado para uma amostra aceitável, pequena, média ou grande.

No caso específico deste estudo, embora os dados não atendessem os pressupostos da normalidade, optou-se pela utilização do PLS, pelas razões que são expostas nos parágrafos seguintes desta seção.

Segundo Nachtigall *et al*.[16] (2003), citados por Dias (2004), a principal característica da MEE é permitir que o modelo e os dados empíricos sejam comparados, fazendo uso das chamadas estatísticas de ajuste que, caso este seja aceitável, indicam que as relações do modelo de mensuração (modelos A, B e C, na figura 28) e do modelo estrutural (mesma figura) têm suporte nos dados, não rejeitando o modelo.

Se o objetivo do pesquisador for o ajuste dos modelos de mensuração, o modelo de equações estruturais é considerado modelo de análise fatorial confirmatória, ao passo que quando foco forem os parâmetros do modelo estrutural, a análise é realizada por meio dos coeficientes de regressão.

Após a definição das relações a serem testadas pelo modelo, segue-se a estimação dos parâmetros, possibilitando a identificação e interpretação das relações entre as variáveis. Dentre os procedimentos estatísticos de estimação passíveis de aplicação, podem-se destacar:

1. a estimação por Máxima Verossimilhança – *Maximum Likelihood Estimation* – MLE - que tem por pressupostos a normalidade multivariada da amostra, um tamanho mínimo de amostra de 100 casos e o máximo indicado de 200 casos, sob o risco de, no caso de não serem mantidos tais limites, as medidas de ajuste apresentarem resultados não confiáveis (HAIR *et al*., 1998);

2. Mínimos Quadrados Generalizados – *Generalized Least Squares* - GLS. Assim como o método MLE, tem por pressuposto a normalidade multivariada da amostra, sendo menos restritivo quanto maior for o tamanho da amostra (LONG, 1987);

3. Mínimos Quadrados Ponderados – *Weighted Least Squares* - WLS. Exige amostras de tamanho significativo – maiores que 2 mil casos – como forma de redução das influências da não-normalidade da amostra, apresentando resultados semelhantes aos obtidos com a estimação por MLE e GLS (GARSON, 2004[17], citado por DIAS, 2004);

---

[16] NACHTIGALL el al**. (Why) should we use SEM? Pros and cons of structural equation modeling**. Methods of Psychological Research Online, v. 8, n. 2, p. 1-22, 2003. Disponível em: http://www.mpr-online.de. Acessado em 15/02/2004.

[17] GARSON, G. David. **Quantitative research in public administration: Structural Equation Modeling.** Disponível em: <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/structur.htm>. Acessado em: 13/02/2004.

4. Mínimos Quadrados Não Ponderados – *Unweighted Least Squares* - ULS. Pressupõe normalidade multivariada da amostra, sendo que não há testes estatísticos disponíveis para a verificação dos parâmetros estimados. Esse método é dependente da escala das variáveis em estudo, ou seja, mudanças nas escalas de mensuração das variáveis resultam em diferentes resultados, para o mesmo modelo (LONG, 1987);

5. Assintoticamente Livre de Distribuição – *Asymptotically Distribution-Free* - ADF. Por não assumir o pressuposto de normalidade multivariada dos dados a serem analisados, revela-se como uma alternativa aos demais métodos citados anteriormente. No entanto, é dependente do tamanho da amostra – 200 a 500 casos para modelos simples, aumentando a exigência à medida que o modelo se torna mais complexo (BISHOP, 1989);

6. Mínimos Quadrados Parciais – *Partial Least Squares* - PLS. De acordo com Lohmöller (1984), não são estabelecidos pressupostos em relação à distribuição amostral. Isso significa que o PLS pode ser utilizado com sucesso em amostras com comportamento assimétrico dos dados (não normalidade), como foi o caso deste trabalho.

Outro aspecto que merece destaque com relação ao método PLS está relacionado ao tamanho da amostra utilizada. Este foi um dos fatores determinantes para sua utilização neste trabalho. Esse método admite a utilização de um número pequeno de casos para a estimação dos parâmetros do modelo. O PLS permite a adoção de uma das seguintes regras práticas, quanto ao número de casos:

1. deverá ser *dez vezes* o número de variáveis observadas do construto constituído pelo *maior número de indicadores*, caracterizado sob uma perspectiva *formativa*;

2. deverá ser dez vezes a quantidade de caminhos direcionados para um determinado construto do modelo estrutural (CHIN, 1997).

Os seis métodos de estimação apresentados anteriormente podem ser aplicados a pesquisas em que as relações entre variáveis latentes e observadas são classificadas como

reflexivas pelo fato de o pesquisador considerar que as variáveis observadas são influenciadas pelas latentes, ou seja, elas constituem aspectos quantificados de um comportamento ou de um conceito aglutinador (LOHMÖLLER, 1984).

No caso específico deste estudo, optou-se pelo método PLS, para estimação dos parâmetros do modelo hipotético, pelas razões a seguir apresentadas, sem considerar a disponibilidade de uso do *software*:

1. a não-normalidade multivariada dos dados constituintes da amostra pesquisada, identificada por meio do Índice de Mardia mensurado em 1.917,94, quando o limite máximo de aceitação é 1,00;

2. o tamanho da amostra analisada – 595 casos.

. Dessa forma, o método PLS foi adotado quando da estimação dos parâmetros do modelo em estudo por atender os dois requisitos anteriores. Com relação à primeira condição de utilização, conforme pode ser constatado na figura 39, o modelo hipotético ajustado possui um construto denominado Grau de Inovação das Práticas de TD e E - GIT, constituído de dois indicadores somando um conjunto de 43 variáveis. Esse é o construto que congrega o maior volume de variáveis do estudo. A regra prática pressupõe 10 observações para cada indicador, o que perfaz um total de 10 X 43 = 430 observações a comporem a amostra mínima. No caso deste trabalho obtiveram-se 595 casos finais, o que atende plenamente a primeira regra de utilização do PLS.

No que se refere à segunda condição, isto é, 10 vezes o número de caminhos ou *paths* direcionados para um determinado construto, pode-se considerar o construto GST que apresenta dois caminhos direcionados para si, o que implica num total de 10 X 2 = 20 observações. Se este teste for efetuado com um máximo de rigor possível e se considerar o número total de caminhos, ainda assim temos 10 X 10 caminhos ou paths = 100 observações.

Como a amostra selecionada foi de 595 observações válidas, o requisito também foi plenamente atendido ou cumprido. A tabela 4 demonstra o atendimento dessas condições.

Tabela 4
Teste da amostra para utilização do LVPLS

Requisito PLS	Amostra Mínima	Amostra Real	Diferença Absoluta	Diferença Relativa %	Condição
10 vezes o número de variáveis observadas para o construto com o maior núemro de indicadores	10 X 43 = 430 (GIT)	595	165	+ 27,73	Atendido
10 observações por caminho (path)	10 X 10 = 100 (total paths)	595	495	+ 83,19	Atendido

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

No capítulo 5, na seção 5.5, relativo à avaliação do modelo teórico, cujos parâmetros foram calculados pelo método PLS, são apresentadas e comentadas outras características e particularidades dessa técnica de modelagem.

As hipóteses formuladas para a pesquisa estão contempladas na seção 4.11 seguinte, agrupadas por tipo de construto, considerando as inter-relações previstas no modelo teórico.

4.12 Hipóteses

As hipóteses apresentadas a seguir têm como objetivo central cumprir o propósito fundamental deste trabalho, que consiste em estudar e classificar as práticas atuais de treinamento nas organizações, avaliando seus impactos nos níveis de qualidade de vida no trabalho, tendo como fundamento o modelo teórico anteriormente apresentado.

Assim, para efeito de apresentação neste trabalho, as hipóteses foram formuladas com base nos conceitos de Lakatos (1991, p. 26) e Goode e Hatt (1973, p.25).

Enumeram-se, na figura 29, as hipóteses que foram classificadas de acordo com os construtos do modelo teórico, para teste.

Hipótese	Descrição
H. 1	Existe relação significativa e positiva entre o grau de modernidade organizacional e o grau de satisfação no e com o trabalho
H. (nula)	Não existe relação significativa e positiva entre o grau de modernidade organizacional e o grau de satisfação no e com o trabalho
H. 2	Existe relação significativa e positiva entre o grau de modernidade organizacional e o grau de inovação das práticas de TD e E e vice-versa
H. (nula)	Não existe relação significativa entre o grau de modernidade organizacional e o grau de inovação das práticas de TD e E e vice-versa
H. 3	Existe relação significativa e positiva entre o grau de inovação de TD e E e o grau de satisfação no e com o trabalho
H. (nula)	Não existe relação significativa e positiva entre o grau de inovação de TD e E e o grau de satisfação no e com o trabalho

Figura 29 – Hipóteses
Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

O capítulo seguinte aborda detalhadamente as análises estatísticas e os resultados obtidos com os dados tabulados da pesquisa.

POEMA DO AMOR À PRIMEIRA VISTA

Naquela noite estrelada e de lua clara,
eu vim a te conhecer num local da cidade.
Nossos olhares se cruzaram por um instante ...
E notei que dentro dos teus olhos brilhava
uma chama de maneira fulgurante,
tal qual a luz de um candelabro de prata,
que me inebriava e ao mesmo tempo encantava ...
E eu te olhei de maneira pura,
e me olhaste com sinceridade d'alma.
Vi em teus olhos o futuro maravilhoso
de felicidade, que ali começava ...

Trocamos, então, várias palavras triviais,
sobre vários assuntos conversamos com fervor ...
Afinal, de forma espontânea, tu me perguntaste
o que eu definia como sendo o amor ...
Eu respondi-lhe, consultando o arquivo d'alma,
procurando a resposta para tal pergunta:
Ela estava ali, num cantinho esquecido,
era a resposta tão solicitada, tão procurada:
Amor é tenacidade, é a esperança ditosa,
inebriada de ternura, é a entrega total
num momento de loucura !

(Antonio Del Maestro Filho - 12/1978)

5 RESULTADOS DA PESQUISA, REVALIDAÇÃO E CRIAÇÃO DE ESCALAS E TESTE DAS HIPÓTESES FORMULADAS

5.1 Considerações iniciais

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os resultados deste estudo e está estruturado em três partes. A parte inicial descreve o perfil dos profissionais que compõem a amostra pesquisada e contempla as variáveis demográficas, profissionais e organizacionais que constituem a quarta parte do instrumento de coleta de dados, denominada perfil do conjunto de respondentes. A segunda trata dos resultados obtidos na análise dos componentes principais (PC) e na análise fatorial propriamente dita (PAF). Esta parte contempla a revalidação de escalas (Modernidade Organizacional e Satisfação no e com o trabalho) e a criação da escala de TD e E. A terceira parte trata das relações entre os construtos, avaliação das variáveis de interesse da pesquisa, os resultados obtidos por meio dos procedimentos metodógicos utilizados no trabalho e teste das hipóteses formuladas

5.2 Apresentação descritiva dos resultados

Lembrando o que já foi mencionado anteriormente no capítulo relativo à metodologia, este trabalho foi realizado junto a uma amostra significativa de 604 profissionais de administração regularmente matriculados em cursos de pós-graduação *lato sensu* oferecidos por seis instituições de ensino superior do município de Belo Horizonte – Minas Gerais, levando em consideração uma população de 1.500 alunos.

Realizados os ajustes estatísticos iniciais, obteve-se um número final de 595 participantes da pesquisa. As tabelas que são apresentadas a seguir têm por objetivo sintetizar o conjunto das informações captadas dos participantes da pesquisa por meio das respostas aos questionários, com destaque para cada variável pesquisada. As características constantes dessas tabelas foram representadas individualmente numa seqüência de gráficos (apêndice K) com o objetivo de facilitar a visualização dos dados, e cada um deles é acompanhado de um comentário sintético sobre a variável exposta.

Tabela 5
Principais características da amostra de profissionais matriculados nos cursos de pós-graduação *latu sensu*

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIAS		VARIÁVEIS	OCORRÊNCIAS	
	F	%		F	%
Sexo			***Tempo de Trabalho na Empresa***		
Masculino	258	43,4	Menos de 1 ano	114	19,2
Feminino	331	55,6	De 1 a 5 anos	258	43,4
Dados omissos	6	1,00	De 6 a 10 anos	90	15,1
Idade			De 11 a 15 anos	49	8,2
Até 25 anos	136	22,9	De 16 a 20 anos	35	5,9
De 26 a 30 anos	166	27,9	Mais de 20 anos	27	4,5
De 31 a 35 anos	124	20,8	Dados omissos	22	3,7
De 36 a 40 anos	79	13,3	***No. de Empregados da Empresa***		
De 41 a 45 anos	48	8,1	Menos de 100	175	29,4
Mais de 45 anos	40	6,7	Entre 101 e 200	50	8,4
Dados omissos	2	0,3	Entre 201 e 500	73	12,3
			Entre 501 e 1000	54	9,1
Graduação			Mais de 1000	229	38,5
Administração	201	33,8	Dados omissos	14	2,4
Comunicação	36	6,1	***Controle Acionário***		
Ciências Contábeis	50	8,4	Empresa Privada Nacional	318	53,4
Economia	18	3,0	Empresa Multinacional	93	15,6
Engenharia	65	10,9	Empresa Pública	74	12,4
Medicina	5	0,8	Empresa de Capital Misto	44	7,4
Pedagogia	12	2,0	Dados omissos	66	11,1
Psicologia	51	8,6			
Outro	151	25,4	***Setor de Atuação da Empresa***		
Dados omissos	6	1,0		1	0,2
Área de Atuação			Agrícola	110	18,5
Financeira	92	15,5	Industrial	71	11,9
Marketing	33	5,5	Comercial	325	54,6
			Serviços	2	0,3
Negócios-Vendas	86	14,5	Outro		
Planejamento	29	4,9	Dados omissos	86	14,5
Produção	34	5,7			
Recursos Humanos	71	11,9			
Suporte-Administrativa	77	12,9			
Tecnologia	27	4,5			
Outra	115	19,3			
Dados omissos	31	5,2			
Cargo Ocupado					
Auxiliar Adm. Financeiro	74	12,4			
Analista-Especialista	176	29,6			
Gestor (Ger-Dir-Pres)	196	32,9			
Prof. Liberal-Autônomo	43	7,2			
Não Trabalha	7	1,2			
Outra	95	16,0			
Dados omissos	4	0,7			
Tempo no Cargo					
Menos de 1 ano	127	21,3			
De 1 a 5 anos	285	47,9			
De 6 a 10 anos	91	15,3			
De 11 a 15 anos	39	6,6			
De 16 a 20 anos	11	1,8			
Mais de 20 anos	19	3,2			
Dados Omissos	23	3,9			

Fonte – Elaborada pelo autor da tese

A tabela 5 apresentou o comportamento das variáveis relativas ao sexo, faixa etária, formação superior básica dos profissionais, área de atuação na organização, características do cargo ocupado, tempo de serviço na função ou cargo, tempo de serviço na empresa em geral, porte da empresa, nacionalidade do controle ou propriedade do capital e o setor ou ramo de atuação. A representação gráfica dessas variáveis pode ser vista no apêndice K deste trabalho.

No que se refere ao sexo, a amostra foi majoritariamente feminina (56,6%). Os homens representaram 43,4%. Apenas 1% do total dos respondentes não informaram os dados solicitados.

Com relação à faixa etária,verificou-se uma predominância de profissionais com idade entre 26 e 30 anos (27,9%), seguidos pelos da faixa de até 25 anos (22,9%) e 31 a 35 anos (20,8%). Constata-se, diante desses dados, que a maioria absoluta dos profissionais pesquisados é jovem e se insere na faixa que varia entre menos de 25 anos a trinta e cinco anos (61,6%). O total de casos sem informação não chegou a ser significativo e ficou em apenas 0,3 % .

Quanto à formação básica, verificou-se que a maioria dos respondentes é egressa de cursos de administração (33,8%), o que pode ser em parte explicado já que esses profissionais, na época da coleta de dados, encontravam-se regularmente matriculados em cursos de pós-graduação *lato sensu* em administração. Destaca-se, também, a presença significativa de profissionais engenheiros (10,9%), seguidos por psicólogos (8,6%), contadores (8,4%) e comunicólogos (6,1%). Outro fato que chamou a atenção nessa variável foi a categoria dos *outros*, que, pela sua própria natureza, não permite identificação. Essa categoria participou com 25,8% do total da amostra. Os casos sem informação representaram menos de 1% do total.

O comportamento da amostra de profissionais com relação à área de atuação na empresa, não apresentou tendência de predominância. A área financeira (15,5%), negócios/vendas (14,5%), suporte/administração (12,9%) e recursos humanos (11,9%) foram aquelas que mais se destacaram, representando 54,80% de participação sobre o total. Também merece destaque o item *outra*, que atingiu 19,3%, e não é possível fazer uma identificação mais precisa dessas áreas. Os casos omissos ficaram em 5, 2%.

Prosseguindo a apresentação descritiva dos resultados, a tabela 5 mostra que a maioria dos profissionais ocupa cargos de gestão nas organizações (32,9%). É marcante também a presença dos analistas/especialistas na amostra (29,6%). Os profissionais liberais/autônomos têm presença discreta no total pesquisado(7,2%).

Já os respondentes que ocupam cargos de menor hierarquia como auxiliares administrativos/financeiros representaram 12,4%, e os dados omissos não passaram de 0,7. Cabe ainda destacar que os outros cargos não identificados atingiram o patamar de 16% do total da amostra pesquisada.

A maioria dos profissionais pesquisados está na faixa de um a cinco anos no cargo (47,9%). Com menos de um ano no foram 21,3% e entre 6 e 10 anos 15,3%. Observa-se, também, que, na medida em que o tempo de permanência aumenta, diminui a quantidade de profissionais nas faixas. Aqueles com mais de 20 anos, por exemplo, representam apenas 3,2% do total pesquisado. Os casos sem informação representaram 3,9% da amostra.

De forma similiar à anterior, a variável que representa o tempo de serviço na empresa apresentou um grande número de profissionais na faixa de um a cinco anos (43,4%), seguidos por aqueles com menos de um ano (19,2%). A faixa de seis a 10 anos vem em terceiro lugar (15,1%). O comportamento dessa variável foi de maneira geral análogo ao da anterior, isto é, na medida em que a faixa de permanência aumenta, decresce o número de profissionais em atividade. Os dados sem informação representaram 3,7%.

Com relação ao número de empregados (porte), a maior proporção dos elementos da amostra foi de empresas com mais de 1.000 (38,5%), seguidas por aquelas com menos de 100 funcionários (29,4%). Revelou-se também significativa a participação das empresas na faixa de 201 a 500 empregados (12, 3%). Entre 501 e 1.000 empregados, foram enquadradas 9,1% das empresas e, entre 101 e 200, 8,4%. Pode-se dizer que houve predominância de extremos no comportamento dessa variável, tendo em vista que o percentual das empresas com mais de 1.000 empregados, somado com o percentual daquelas com menos de 100, chega a 67,9% do total da amostra pesquisada.

No que diz respeito à natureza do controle acionário das empresas constatou-se que houve predominância absoluta de empresas privadas nacionais (53,4%). A proporção de empresas multinacionais também foi significativa (15,6%), vindo, em seguida, as empresas públicas (12,4%) e aquelas de capital misto ou economia mista (7,4%). A análise descritiva dessa variável mostrou uma grande proporção de dados omissos (11,1%).

Finalmente, quanto à atuação das empresas os profissionais pesquisados informaram ser o setor de serviços o que predomina (54,6%), seguido pelo industrial (18,5%) e comercial (11,9%). Foi informada a existência de apenas uma empresa do setor agrícola e duas de outros setores (0,3%). Esta foi a variável que apresentou o maior número de dados sem informação (14,5%), o que pode contribuir para um entendimento parcial sobre a

segmentação do mercado em que estão inseridas as empresas onde os profissionais pesquisados exercem suas atividades.

Finalizada a caracterização inicial da amostra de profissionais pesquisados, que teve como base os dados da tabela 5, dá-se inicio à descrição da percepção desses profissionais quanto à aplicação efetiva de técnicas e processos considerados como sinalizadores da inovação nas organizações onde exercem suas atividades.

Essa seqüência de apresentação descritiva dos resultados terá como orientação o conteúdo da tabela 6, coletado também a partir da última parte do instrumento de pesquisa aplicado e contempla questões sobre gestão do conhecimento, d*owsizing*, estruturação da empresa em unidades de negócio, adoção de sistemas e remuneração estratégica, organização do trabalho em células, reestruturação organizacional em geral, implementação de programas de qualidade total, reengenharia de processos produtivos, terceirização de atividades-meio, introdução de sistemas ERP, adoção de técnicas de enriquecimento de cargos e gestão por competências, implementação de programas de qualidade de vida no trabalho e controle de estresse entre outras.

Tais dados se tornam muito importantes como comprovantes de um efetivo direcionamento para a modernidade organizacional (aumento do grau de modernidade) que pode influenciar, por sua vez, os níveis de satisfação no e com o trabalho. Esse aspecto está contemplado em uma das nossas hipóteses de pesquisa e faz parte da discussão dos dados e das conclusões desta pesquisa constantes no capítulo 6. A tabela 6 mostra os resultados obtidos por meio das respostas dos participantes às questões.

Tabela 6
Principais características da amostra de profissionais regularmente matriculados nos cursos de pós-graduação *latu sensu* – inovações organizacionais

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIAS		VARIÁVEIS	OCORRÊNCIAS	
	F	%		F	%
Gestão do Conhecimento			***Terceirização***		
Adotada	114	19,2	Adotada	230	38,7
Não adotada	447	75,1	Não adotada	331	55,6
Dados omissos	34	5,7	Dados omissos	34	5,7
Downsizing			***Introdução de Sistemas ERPs***		
Adotada	42	7,1	Efetuada	116	19,5
Não adotada	519	87,2	Não efetuada	445	74,8
Dados omissos	34	5,7	Dados omissos	34	5,7
Estruturação Unid. de Negócios			***Enriquecimento de Cargos***		
Efetuada	134	22,5	Adotado	40	6,7
Não efetuada	426	71,6	Não adotado	521	87,6
Dados omissos	35	5,9	Dados omissos	34	5,7
Remuneração Variável-Result.			***Gestão por Competências***		
Adotada	189	31,8	Adotada	129	21,7
Não adotada	371	62,4	Não adotada	432	72,6
Dados omissos	35	5,9	Dados omissos	34	5,7
Trabalho em Células			***Qualidade de Vida no Trabalho***		
Adotada	67	11,3	Adotada	147	24,7
Não dotada	494	83,0	Não adotada	414	69,6
Dados omissos	34	5,7	Dados omissos	34	5,7
Reestruturação Organizacional			***Controle de Estresse***		
Efetuada	219	36,8	Adotado	52	8,7
Não efetuada	342	57,5	Não adotado	508	85,4
Dados omissos	34	5,7	Dados omissos	35	5,9
Qualidade Total			***Outras***		
Adotada	219	36,8	Adotadas	38	6,4
Não adotada	340	57,1	Não adotadas	522	87,7
Dados omissos	36	6,1	Dados omissos	35	5,9
Reengenharia de Processos					
Adotada	79	13,3			
Não adotada	482	81,0			
Dados omissos	36	5,7			

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

Em primeiro lugar, com relação à adoção do modelo de gestão do conhecimento, os profissionais informaram que a maioria das organizações em que trabalham não adotou efetivamente esse modelo de gestão de pesssoas (75,10%) e apenas a quinta parte da amostra total o teria adotado (19,2%).

No que se refere aos processos de *dowsizing*, os profissionais informaram que a maioria das organizações em que execem suas atividades ainda não adotaram esse tipo de reestruturação (87,25). Da amostra total, apenas 7,1% das organizações implementaram os processos de *downsizing,* e os dados sem informação representaram 6%.

Prosseguindo esta apresentação descritiva dos resultados, observou-se que a maioria das organizações em que trabalham os profissionais pesquisados não optaram pela estruturação em unidades de negócios (71,6%). Do total da amostra, pouco mais de 1/5 das

empresas já adotaram esse tipo de estrutura interna (22,5%). Os dados sem resposta, por sua vez, foram significativos, totalizando 5,9%.

Quanto à variável remuneração estratégica ou flexível, cabe ressaltar que os resultados revelaram que ainda são minoria as organizações que adotaram esse sistema de administração salarial (31,8%), o que equivale a pouco mais de 1/3 das organizações em que os profissionais pesquisados trabalham. A maioria (62,4%) ainda pratica o sistema tradicional de remuneração. Os dados omissos variaram muito pouco em relação aos anteriores (5, 9%).

A adoção de um sistema de trabalho estruturado em células de produção, inspirado no modelo japonês, segundo os dados coletados neste trabalho, não foi adotado pela maioria das organizações em que os profissionais pesquisados exercem suas atividades (83%). Apenas 11,3% das empresas optaram pela implantação desse modelo. Vale a pena ressaltar que os dados sem resposta totalizaram 5,7%, como está mostrado na tabela 6.

Quando se observa a variável reestruturação organizacional, percebe-se que, apesar de ela ainda não ter se configurado como uma prática de gestão eficaz na maioria das organizações, essa variável apresentou resultados interessantes. Na percepção dos profissionais pesquisados, a reestruturação organizacional foi efetuada em número expressivo de empresas em que trabalham (36,8%). Entretanto, a maioria dessas empresas não passou por processos de reestruturação nos últimos anos (57,5%). O volume de dados sem respostas foi similar ao das variáveis anteriores (5, 7%).

Com relação à adoção de programas de Qualidade Total nos últimos anos, os dados revelaram que pouco mais de um terço (36,8%) das organizações em que os profissionais pesquisados exercem suas atividades implantaram esses programas. A maioria dessas empresas (57,1%) não adotou tais programas nos últimos anos. Não se pode descatar a hipótese que já o tenham feito num passado mais remoto. Os dados omissos chegaram a 6,1% da amostra, e este valor é significativo, o que pode implicar num provável viés nas informações aqui apresentadas.

No caso da variável reengenharia de processos, observa-se que poucas organizações optaram por implantar essa técnica de reestruturação (13,3%). Na percepção dos respondentes, a maioria das empresas ainda não adotou a reengenharia nos últimos anos (81%). Os dados sem resposta se comportaram de maneira análoga à variável anterior (5,7%).

Na tabela 6 pode-se notar que a variável que mais se destacou positivamente no conjunto das inovações organizacionais foi a terceirização, cujo nível de adoção pelas empresas em que os profissionais pesquisados exercem suas atividades chegou a 38,7%. Entretanto, torna-se importante ressaltar, também, que a maioria das empresas ainda não

adotou esse tipo de alternativa para facilitar a sua gestão (55,6%) . Os dados omissos também foram significativos nesse caso (5,7%) e se mantiveram dentro dos níveis das variáveis anteriormente descritas.

Observa-se, também, que o comportamento da variável introdução de sistemas ERP's, segundo a percepção dos profissionais pesquisados, mostra que na maioria das organizações ainda não foram introduzidos tais sistemas (78,8%). Assim, apenas um número razoável de empresas já optou por utilizá-los (19,5%). Os dados sem resposta apresentaram os mesmos níveis das últimas descrições (5,7%).

Quanto ao enriquecimento de cargos, foi possível observar que a maioria das organizações em que os componentes da amostra trabalham (87,6%) não adotaram esse instrumento de gestão de pessoas que pode refletir nos níveis de satisfação no e com o trabalho. Apenas em um número pequeno de empresas tal prática foi adotada (6.7%). A tendência dos dados omissos se manteve no mesmo percentual anterior (5,7%).

Prosseguindo esta apresentação descritiva dos resultados, observou-se que muitas organizações ainda não adotaram o modelo de competências como modelo de gestão de pessoas (72,6%). Apesar de existir, segundo Dutra (2001), uma pressão tanto do ambiente interno como do externo, no sentido da adoção desse modelo, apenas 21,7% das organizações em que os profissionais pesquisados trabalham adotaram-no efetivamente. Com relação aos dados omissos, curiosamente se mantiveram na mesma situação (5,7%) .

Para finalizar a análise descritiva das variáveis relacionadas às inovações organizacionais, e por se tratar de áreas de interesse específico do autor deste trabalho, será feita uma apresentação conjunta dos resultados relativos à adoção dos programas de qualidade de vida no trabalho e controle do estresse ocupacional, na percepção dos profissionais pesquisados.

5.2.1 Apresentação descritiva dos resultados – QVT e Estresse Ocupacional

Os programas de qualidade de vida no trabalho, apesar de serem adotados em um número significativo de empresas (24,7%), ainda não atingiram as expectativas dos estudiosos mais otimistas desse tema. A maior parte das organizações ainda não implementou esses referidos programas (69,6%).

No que se refere ao controle do estresse ocupacional, a situação é ainda menos otimista, e os dados coletados revelaram que apenas 8,7% das organizações adotam esse controle. Na percepção dos profissionais pesquisados, a maioria absoluta das empresas não tem se preocupado com a questão do estresse (85,4%). Os dados omissos nos dois casos,

ficaram dentro da média das variáveis anteriores. A figura 30 retrata o comportamento conjunto dessas duas variáveis.

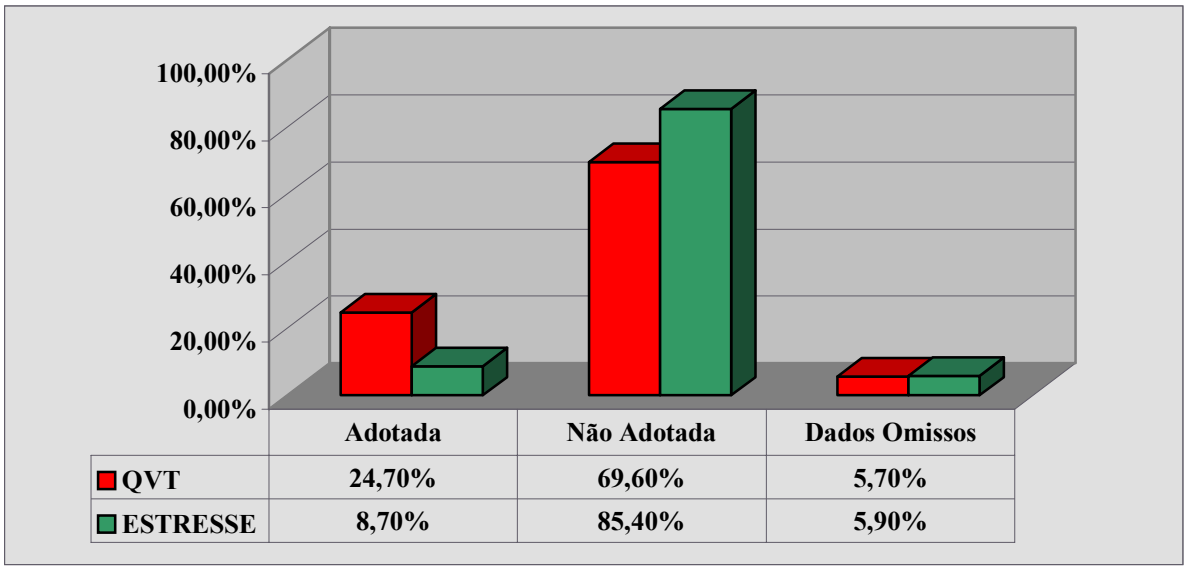


Figura 30 - Gráfico contendo a caracterização da amostra - inovações organizacionais - programas de QVT e estresse
Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

5.2.2 Apresentação descritiva dos dados – razões da matricula nos cursos de pós-graduação lato sensu

A última parte da apresentação descritiva dos resultados aborda as razões pelas quais os profissionais pesquisados se matricularam nos respectivos cursos de pós-graduação em administração oferecidos pelas seis instituições de ensino superior de Belo Horizonte – Minas Gerais.

Os dados que compõem esta parte da descrição dos resultados foram sistematizados na tabela 7, que retrata as variáveis pesquisadas e seus respectivos escores absolutos e relativos.

As figuras 31 e 32 mostram o comportamento dessas variáveis organizadas em dois gráficos, com a finalidade de facilitar a visualização e compreensão dos resultados obtidos.

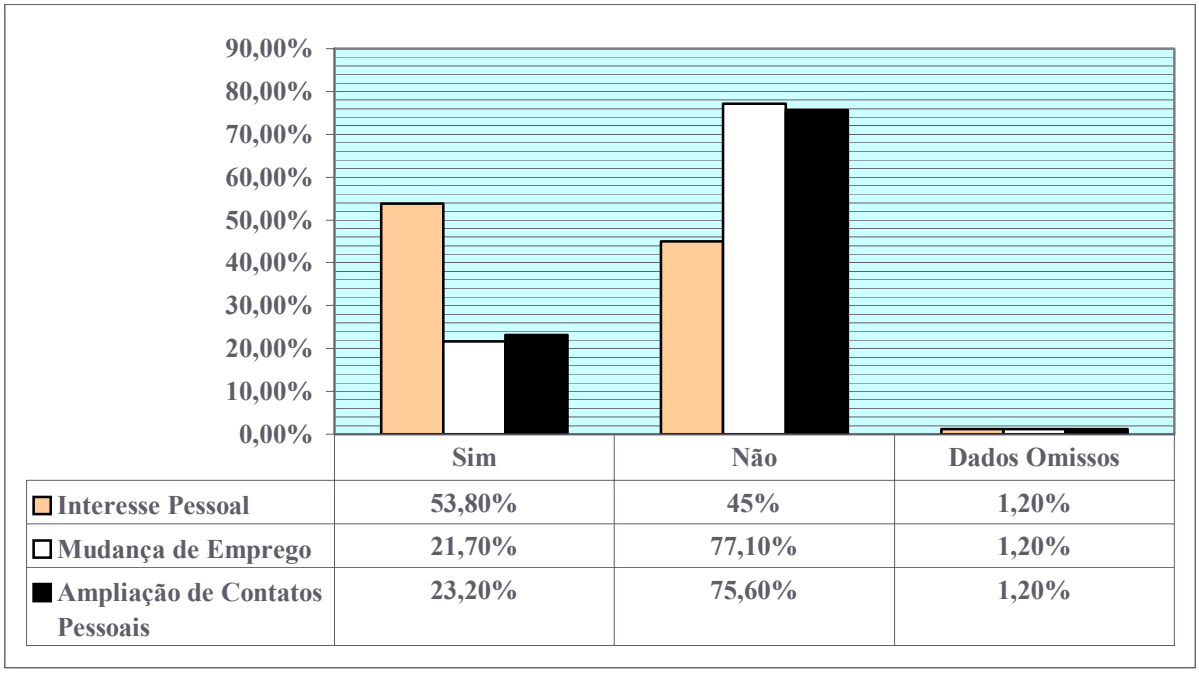
Tabela 7
Principais características da amostra de profissionais regularmente matriculados nos cursos de pós-graduação latu sensu – Razões da matrícula no curso

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIAS	
	F	%
Interesse pessoal		
Sim	320	53,8
Não	268	45,0
Dados omissos	7	1,2
Mudar de emprego-profissão		
Sim	129	21,7
Não	459	77,1
Dados omissos	7	1,2
Ampliar rede contatos pessoais		
Sim	138	23,2
Não	450	75,6
Dados omissos	7	1,2
Neces. de manter-se atualizado		
Sim	138	23,2
Não	450	75,6
Dados omissos	7	1,2
Ascender profissionalmente		
Sim	221	37,1
Não	367	61,7
Dados omissos	7	1,2
Financiamento da organização		
Sim	22	3,7
Não	566	95,1
Dados omissos	7	1,2

Fonte: Elaborada pelo autor da tese

A tabela 7 foi elaborada com base nos dados fundamentados nos motivos (razões e/ou interesses) que levaram os profissionais pesquisados a escolher e freqüentar seus cursos de pós-graduação, além de fornecer dados e pistas sobre a forma como as organizações têm considerado a questão do autodesenvolvimento e da educação continuada de seus empregados. No capítulo relativo às conclusões e recomendações este assunto será novamente abordado.

Iniciando a análise descritiva dos dados da tabela 7 e observando a figura 31, podem-se efetuar as seguintes constatações:



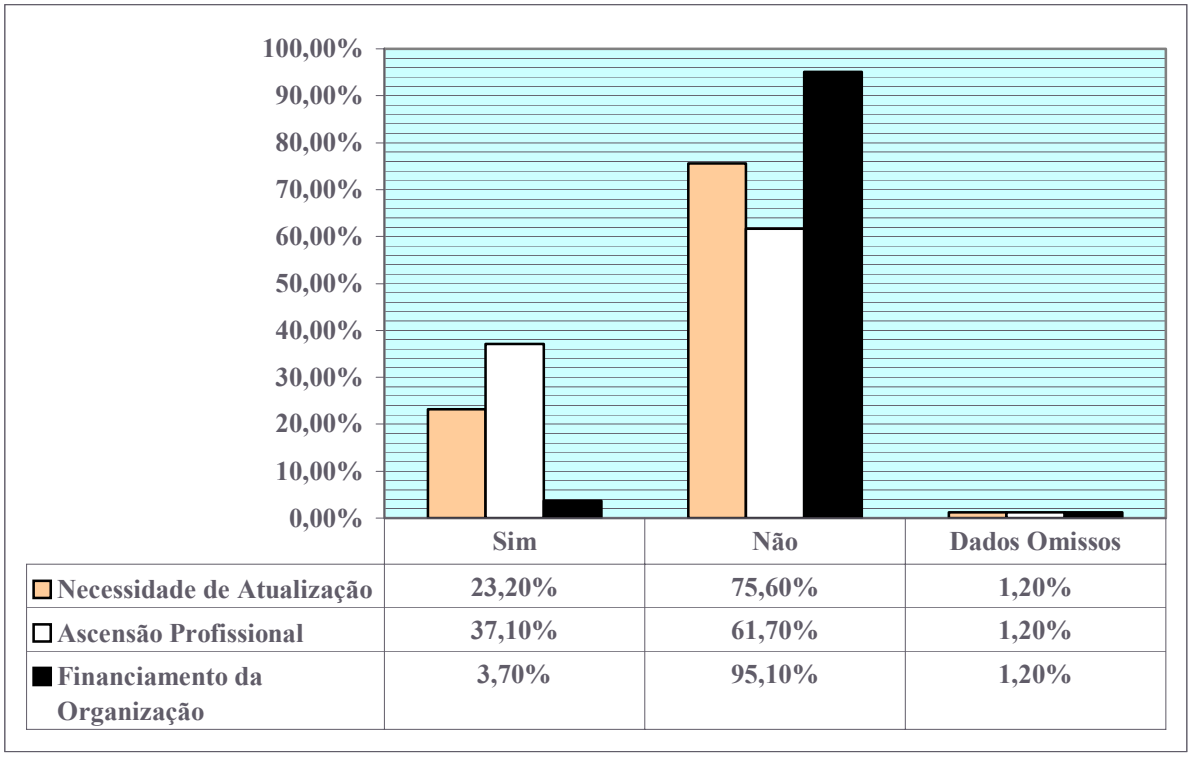
	Sim	Não	Dados Omissos
Interesse Pessoal	53,80%	45%	1,20%
Mudança de Emprego	21,70%	77,10%	1,20%
Ampliação de Contatos Pessoais	23,20%	75,60%	1,20%

Figura 31 - Gráfico mostrando a caracterização da amostra - razões da matrícula no curso - 1

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

1. houve predominância do interesse pessoal como determinante para a escolha do curso de pós-graduação freqüentado pelos profissionais pesquisados (53,8%);
2. a maioria dos profissionais não pensa em utilizar os conhecimentos adquiridos no curso para fins de mudança de emprego;

3. a ampliação da rede de contatos pessoais não foi considerada pela maioria dos profissionais como a principal razão para freqüentar o curso de pós-graduação.



	Sim	Não	Dados Omissos
Necessidade de Atualização	23,20%	75,60%	1,20%
Ascensão Profissional	37,10%	61,70%	1,20%
Financiamento da Organização	3,70%	95,10%	1,20%

Figura 32 – Gráfico mostrando a caracterização da amostra - razões da matrícula no curso - 2
Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

Já a figura 32 permite analisar e descrever os seguintes aspectos:

1. o curso de pós-graduação não representa, para a maioria dos profissionais pesquisados (71,6%), o atendimento das necessidades de manterem-se atualizados e, dessa forma, tais necessidades não se constituiram na razão principal para freqüentá-lo;
2. a maioria dos profissionais informou que a sua matrícula no curso de pós-graduação não foi feita motivada para ascender profissionalmente na empresa;
3. informaram, também, que as organizações, de maneira geral, não estão arcando com os custos do curso (95,1%). Isso vem ocorrendo com apenas 3,7% da amostra estudada.

Conjugando as duas análises descritivas que foram fundamentadas na tabela 7 e figuras 31 e 32, pode-se constatar que a maioria dos profissionais está arcando com os custos de seu curso (95,1%), atendendo os seus interesses pessoais (53,8%) e desejando permanecer no emprego, pois o curso não foi considerado para efeito de mudança de emprego (71,1%).

Com essas observações, dá-se por finalizada a parte inicial da análise descritiva dos dados deste trabalho. A segunda parte será tratada na seção 5.3, a seguir, que aborda as análises dos componentes principais (PC), fatorial (PAF) e os resultados obtidos com essas análises dos dados coletados

5.3 Análise dos componentes principais e análise fatorial

Após avaliar e decidir sobre os *outliers* (uni e multivariados), foram realizadas outras análises estatísticas mais específicas, tendo em vista os objetivos propostos para este trabalho.

O processo teve inicio com a extração dos fatores por meio da análise dos componentes principais (PC) para, em seguida, efetuar as análises fatoriais mais específicas, utilizando a técnica denominada Principal Axis Fatoring - PAF.

Os procedimentos relativos à extração inicial dos componentes tiveram como referência, como já foi dito anteriormente, a rotação *Oblimin* e revelaram uma matriz composta por 11 componentes principais. A matriz de correlações mostrou-se fatorável com KMO = 0,970, o que classifica a adequação da amostra como excelente, segundo os critérios de Hair et al (1998). A indicação de até 11 fatores obedeceu ao critério de distribuição dos valores próprios (*eigenvalue*) superiores a 1, conforme pode ser constatado na figura 25 (*Scree Plot*).

Foi também aplicado nesta análise o critério relativo à porcentagem mínima de 3 % de explicação para os fatores extraídos. Dessa forma, destacam-se três componentes em termos dos valores próprios superiores a l e do percentual da variância explicada. Esses três primeiros fatores extraídos representam 50,60% da variância total explicada e contém a maior quantidade de itens individuais por fator.

Embora nenhum desses componentes obtidos no modelo, em princípio, possa sugerir estruturas fatoriais parcimoniosas, nem todos eles podem ser considerados relevantes ou muito compatíveis com os pressupostos teóricos do modelo hipotético. Quanto aos três primeiros, pode-se dizer que encontram respaldo na teoria sem maiores preocupações.

A figura 33 apresenta o comportamento dos fatores da análise dos componentes principais - PC.

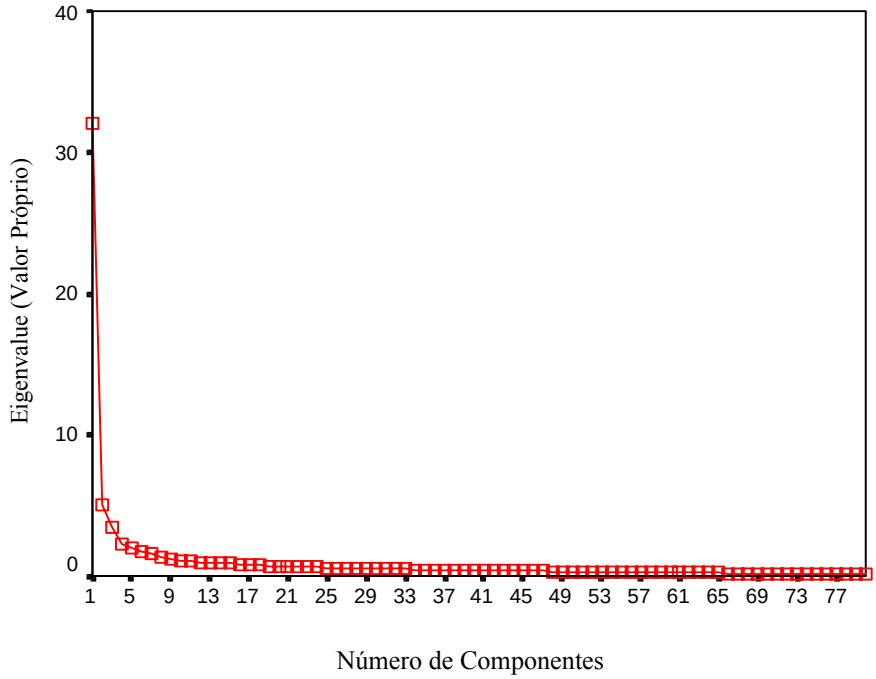


Figura 33 - Análise dos componentes principais – PC (11 fatores)
Fonte: Elaborada pelo autor da tese.

Os resultados dessa primeira análise permitem supor a existência de uma certa convergência entre os dados empíricos e a teoria aplicada ao instrumento de coleta de dados (elaborado e validado por especialistas e respondentes) com relação ao treinamento, desenvolvimento e educação, modernidade organizacional e satisfação no e com o trabalho. Tal convergência ficou evidenciada na extração dos três primeiros fatores .

Outro aspecto interessante a ser considerado é que, apesar. da elaboração de um *crivo de correção* (enquadramento teórico das questões do instrumento de pesquisa na literatura vigente) também fundamentado nesses pressupostos (apêndice I e J), em que os construtos de segunda ordem são resultantes de graus calculados pelo valor médio as variáveis que os compõem, o que a análise inicial dos componentes principais revelou foi uma certa dispersão e presença (mistura) de algumas variáveis em dois ou mais fatores que representam esses graus (GIT- Grau de inovação das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação, GMO – Grau de modernidade organizacional e GST – Grau de satisfação no e com o trabalho), embora esse problema tenha sido resolvido quando foi realizada a PAF para os dados em geral e individualizada por fator (ou construto).

Dessa forma, essa primeira análise consistiu na extração dos componentes tendo como pano de fundo, ou base teórica, os construtos de 2ª. ordem que compõem o modelo hipotético inicial apresentado anteriormente na página 127.

O passo seguinte foi realização da PAF, também conhecida como análise de fatoração dos eixos principais. Optou-se pelo método de rotação oblíqua (Oblimin), e como não havia dados omissos (substituição pela média), não foi utilizado o tratamento *listwise,* forçando a solução para três fatores (conforme sinalizaram os resultados da análise anterior).

A estrutura empírica encontrada revelou-se consistente, com três fatores claramente delineados. Esses fatores representam os três construtos teóricos do modelo hipotético da pesquisa e seus respectivos grupos de variáveis ou indicadores.

O primeiro fator (Grau de Inovação das Práticas de TD E E) explica 39,96 % da variância total das respostas obtidas. Já o segundo (Grau de Modernidade Organizacional) esclarece 6,35 % enquanto que o terceiro (Grau de Satisfação no e com o Trabalho) explana 4,25 %. A estrutura empírica encontrada não está totalmente de acordo com a maioria dos teóricos tradicionais da satisfação no e com o trabalho, embora, mais recentemente, alguns autores já manifestaram opiniões divergentes e que podem contribuir para explicar essa estrutura encontrada. As análises apontam para uma relação de baixa intensidade entre o construto satisfação no e com o trabalho e os outros dois (inovação das práticas de TD e E e modernidade organizacional). No capítulo relativo às conclusões esse assunto será novamente abordado.

Quando se analisa o quadro de correlações gerado por essa estrutura, verifica-se que existe uma correlação negativa em relação ao 3º. construto (escala Likert invertida). Esse fenônemo se manteve quando foi aplicada a técnica de modelagem por equações estruturais (VPLS) e será objeto de uma análise mais aprofundada no capítulo relativo aos resultados e conclusões.

Note-se que o primeiro fator explica 39,96% da variância obtida, e isso representa mais de seis vezes o valor da variância atribuída ao segundo fator e mais de nove vezes a do terceiro fator, o que indica uma forte tendência à unidimensionalidade. A estrutura tri-fatorial culminou com a eliminação de alguns itens de conteúdo desfavorável, incluindo, entre eles, os o construto de 1ª. ordem que foi apresentado no modelo teórico inicial, *satisfação com a gerência,* tido como indicador do grau de satisfação no e com o trabalho. Este construto inclui os seguintes indicadores: *os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execuação do meu trabalho* (parte 3 do questionário, item A, questão 3) e *comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho* (parte 3 do questionário, item A, questão 4).

Alguns outros indicadores, também previstos no modelo teórico, foram aglutinados entre si formando um novo construto de 1ª. ordem, como foi o caso da *modernidade política* e

da *modernidade cultural* que formaram um indicador único denominado M*odernidade Política e Cultural* - MPC.

O mesmo aconteceu com o Grau de Inovação das Práticas de TD e E - GIT que passou a ser composto por dois indicadores ao invés de três. Os indicadores *levantamento de necessidades*, *planejamento, implementação e avaliação* formaram um único indicador denominado P*ráticas Inovadoras de Treinamento* – PIT , mantendo-se o fator P*ráticas de Educação Corporativa* - PEC.

Deve-se ressaltar que a análise fatorial efetuda para GIT, GMO e GST, até aqui descrita, apresentou alguns outros dados importantes para a compreensão do comportamento da amostra de profissionais pesquisada. O KMO para a estrutura tri-fatorial foi de 0,969 (excelente), o que significa que a matriz de dados é fatorável. Com relação à análise da coerência interna, o alpha de Cronbach foi de 0,970, indicando uma proximidade de 1,000. O mesmo ocorreu quanto ao KMO, que também se revelou bem próximo de 1,000.

A tabela 8 apresenta a estrutura empírica da escala, com solução tri-fatorial, com a descrição dos itens, cargas fatoriais e comunalidades, além do tamanho da amostra, *eigenvalue* (valor próprio), variância explicada, número de itens agrupados e índice de confiabilidade de cada fator.

Tabela 8
Estrutura empírica (GIT, GMO e GST), cargas fatoriais e comunalidades (Continua)

Itens	Construto			
	GIT	GST	GMO	h^2
Preocupa-se em desenvolver programas de educação continuada	**0,792**			0,788
São conduzidos pelos melhores instrutores do mercado	0,781			0,722
Promove estímulo à aprendizagem contínua	0,761			**0,815**
Propicia situações de aprendizagem	0,755			0,708
Concebidos por especialistas da área	0,754			0,730
Criam oportunidade de avaliar a própria aprendizagem	0,739			0,757
Incentivam a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem	0,738			0,768
Procuram avaliar se contribuíram para melhorar o desempenho no trabalho	0,733			0,753
Cria mecanismos de gestão e construção social do conhecimento	0,722			0,793
Estimulam a aprendizagem colaborativa entre os participantes	0,716			0,789
Orientam o funcionário sobre como melhorar a sua aprendizagem	0,697			0,752
Dissemina amplamente conhecimentos organizacionais relevantes	0,697			0,740
Estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais	0,688			0,791
Incentiva a escolarização dos funcionários	0,687			0,708
Criam exercícios a partir de situações reais de trabalho	0,684			0,648
Procuram avaliar o quanto eles contribuem para o desenvolvimento da carreira profissional do participante.	0,680			0,743
Contribuem para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho	0,675			0,759
Disseminam conhecimentos s/ a organização (história, valores, visão).	0,672			0,701
Preparam o funcionário para exercer funções ou atividades mais complexas	0,671			0,746
São planejados com a participação efetiva das chefias	0,661			0,636
Disseminam conhecimentos s/ o negócio da empresa (fornecedores, clientes)	0,653			0,723
Estimulam a pesquisa e o estudo individual autônomo	0,653			0,690
Preocupa-se em levantar necessidades de formação de redes de comunicação com a cadeia de valor.	0,652			0,787
Abordam temas relacionados à responsabilidade social da organização.	0,651			0,630
Estimulam o desenvolvimento de novas atitudes no trabalho.	0,641			0,767
Identifica necessidades de programas de educação continuada., visando a ampliar o grau de escolaridade dos funcionários.	0,636			0,674
Disponibiliza seus conteúdos por intermédio de mais de uma mídia (CD ROM, material impresso, internet, intranet, vídeo ou televisão)	0,636			0,570
Respeitam os valores da organização	0,629			0,708
Preocupa-se em levantar necessidades de formação de comunidades de aprendizagem.	0,628			0,766
Ocorrem em horários compatíveis com a realização do trabalho cotidiano.	0,619			0,580
Projeta necessidades futuras de treinamento	0,618			0,649
Vincula o levantamento de necessidades de treinamento às estratégias do negócio.	0,598			0,680
Possibilitam a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.	0,590			0,648
Enfatiza as necessidades de desenvolvimento profissional (aumento da empregabilidade e minimização da obsolescência).	0,588			0,730
Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes.	0,588			0,748
Indica os funcionários que necessitam de treinamento	0,583			0,616
Integra programas educacionais a projetos sociais	0,559			0,622
Dão oportunidade a aprendizagem pela prática	0,555			0,639
Divulga informações sobre os programas enfatizando conteúdos	0,530			0,621
Preocupa-se em disponibilizar cursos para o público externo	0,515			0,549
Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento de que ele necessita.	0,479			0,620
Leva em conta as aspirações pessoais do funcionário	0,464			0,696
Estimula a participação ativa do funcionário na definição das competências exigidas para o sucesso do negócio da organização.	**0,460**			0,675
São grau de participação que me é permitida nas decisões importantes em relação ao meu trabalho.		**0,715**		0,613

Tabela 8
Estrutura empírica (GIT, GMO e GST), cargas fatoriais e comunalidades (Conclusão)

Itens	Construto			
	GIT	GST	GMO	h^2
A forma como os meus esforços são valorizados pela organização		0,702		0,637
A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho.		0,678		0,589
A segurança quanto ao meu futuro na organização		0,655		0,480
A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer meu trabalho		0,636		0,580
O respeito e tratamento que recebo dos meus superiores		0,630		0,500
O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo da minha formação acadêmica		0,602		0,488
O modo como os conflitos são resolvidos na organização		0,587		0,632
O volume de trabalho que eu tenho que realizar		0,571		0,434
A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa		0,554		0,584
As comunicações e o modo como as informações circulam na organização		0,520		0,529
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando		0,496		0,451
Os salários e benefícios que recebo		**0,467**		**0,378**
Na organização, há um ambiente estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar.			**0,740**	0,723
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas			0,736	0,732
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.			0,720	0,679
A organização favorece a autonomia para tomar decisões.			0,705	0,675
Os processos de tomada de decisões são participativos e transparentes.			0,703	0,675
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual.			0,678	0,570
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.			0,658	0,674
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros com as pessoas e com a inovação.			0,606	0,680
Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa.			593	0,574
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho.			0,593	0,670
A organização combina, de forma equilibrada, a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.			0,560	0,683
O processo decisório na organização é descentralizado.			0,560	0,570
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas.			0,555	0,715
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.			0,544	0,738
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.			0,538	0,589
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.			0,518	0,561
A organização é fortemente orientada para resultados.			0,510	0,543
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.			0,498	0,563
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.			0,493	0,736
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidas.			0,439	0,608
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.			0,414	0,539
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.			**0,384**	0,593
N = 595 casos válidos		25.628	7.748	14.304
KMO = 0,969 Teste de Bartlett´s = 0,000 Alpha de Cronbach = 0,9706				
Eigenvalue (Valor Próprio) = 40,82 % Variância Explicada = 50,40				

Fonte: Elaborada pelo autor da tese.

A tabela 8 teve a finalidade de mostrar a estrutura empírica forçada para três fatores ou construtos de 2ª. ordem, já que a análise inicial apresentou 11 fatores. Essa estrutura trifatorial culminou com a eliminação de alguns fatores desfavoráveis (que apresentaram cargas fatoriais pequenas e contribuição em mais de um construto ou indicador), sugerindo-se a necessidade de melhor avaliá-los em estudos posteriores (complementares). Dos noventa itens iniciais do questionário, foram retirados dez. Quatro não apresentaram carga fatorial, e seis revelaram contribuição em mais de um fator. Os valores relativos aos alphas de Cronbach, calculados por item, são apresentados na tabela 5 do apêndice K.

Houve confirmação da análise PC, na medida em que os três fatores extraídos se mantiveram no critério PAF e os valores próprios foram 32,26 para o primeiro fator (GIT), 5,56 para o segundo (GMO) e 3,63 para o terceiro fator (GST).

A variância explicada acumulada para os três fatores foi 50,40 %, estando assim distribuída entre os fatores: 39,83 % para o primeiro fator (o que pode ser interpretado, também, como uma tendência de unidimensionalidade), 6,28 % para o segundo e 4,28 % para o terceiro fator Neste caso, também foi utilizado o critério mínimo para a variância explicada de 3 %, com o objetivo de manter a uniformidade de critérios para a análise PC e a PAF.

As cargas fatoriais variaram no intervalo de [0,384 a 0,792], sendo que os três construtos teóricos foram extraídos e identificados pela análise dos eixos principais, atendendo, dessa forma, o critério da interpretabilidade das soluções encontradas, conforme recomenda Pasquali (2002) quando descreve os passos para identificação e análise de fatores.

O autor ressalta que cada fator objeto de análise deve apresentar o significado inserido nas teorias que fundamentam o trabalho de pesquisa, o que equivale dizer que a interpretação de um fator pressupõe descobrir a dimensão teórica inserida como pano de fundo no grupo de variáveis que se aglutinam ou compõem o referido fator, isto é, deve-se identificar o traço latente (ou causa) que une essas variáveis ao fator.

A figura 34 retrata o comportamento dos fatores na análise dos eixos principais.

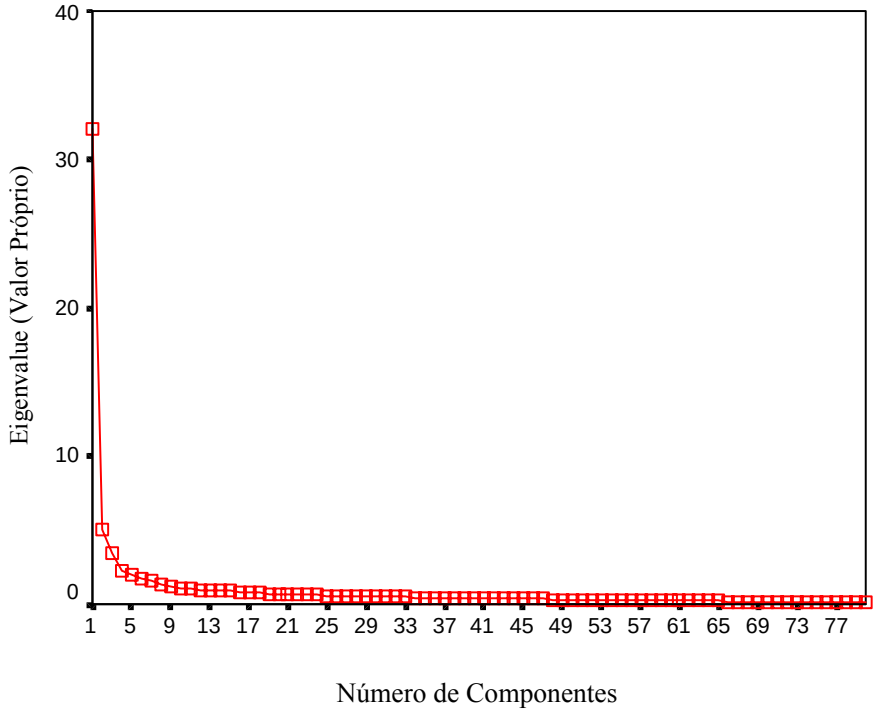


Figura 34 - Análise de fatoração dos eixos principais – PAF (3 fatores)
Fonte: Elaborada pelo autor da tese.

Outro aspecto importante e que deve ser ressaltado na análise PAF foi o teste de esfericidade de Bartlett, em que o valor da significância foi inferior a 0,001, indicando a adequação da amostra que foi trabalhada pela análise fatorial. No que se refere às comunalidades, houve uma variação no intervalo [0,378 a 0,815]. Considerando que a grande maioria das comunalidades apresentaram valores superiores a 0,50, pode-se afirmar que esse fato representa um indicador positivo no que se refere à consistência do modelo teórico.

Como se tratou de uma pesquisa exploratória, optou-se por manter o instrumento com todos os itens resultantes da PAF, até que outras pesquisas confirmem a necessidade ou não de reformulação desses itens.

Assim, tendo em vista a premissa da extração dos fatores com a máxima proximidade possível do arcabouço teórico, optou-se por realizar uma nova análise fatorial, individualizada por construto de 2ª. ordem, cujo objetivo foi averiguar a unidimensionalidade dos construtos e possibilitar a estimação posterior dos parâmetros do modelo teórico, com o maior grau de aproximação à realidade dos dados estudados, e à perspectiva de visão dos profissionais de administração que participaram da pesquisa.

A análise dos componentes principais para o construto GIT apresentou os resultados descritos a seguir.

5.3.1 – Análise fatorial para o construto GIT

A extração dos componentes para este construto, e a respectiva validação de suas escalas, foi efetuada a partir da análise dos componentes principais (*Principal Component Analysis* – PC), com rotação *Oblimin*, cujo propósito foi compreender, inicialmente, o número de componentes da matriz, além de analisar sua multicolinearidade e fatorabilidade. Essa análise considerou, também, o tamanho da amostra, as intercorrelações entre as variáveis (acima de 0,30), a distribuição dos valores próprios *(Eigenvalues*) no s*cree plot*, o teste de esfericidade de Bartlett com p<0,001 (AIC) e a análise do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

A matriz de correlação mostrou-se favorável com KMO = 0,971 e indicação de até três fatores (*levantamento de necessidades, planejamento, implementação e avaliação e práticas de educação corporativa*), em função da distribuição dos *eigenvalues* (valores próprios) maiores que 1, apresentados no *scree plot,* e utilização do critério da variância explicada de 3% mínima, para cada fator extraído. Ressalta-se, entretanto, que, foi atribuída a apenas um dos fatores, a variância explicada de 52,27% do total, indicando uma forte tendência à unidimensionalidade. O segundo componente apresenta uma variância explicada de 4,92% e o terceiro de 3,67%, perfazendo um total de 60,87%.

O *scree plot* deste construto é apresentado na figura 35.

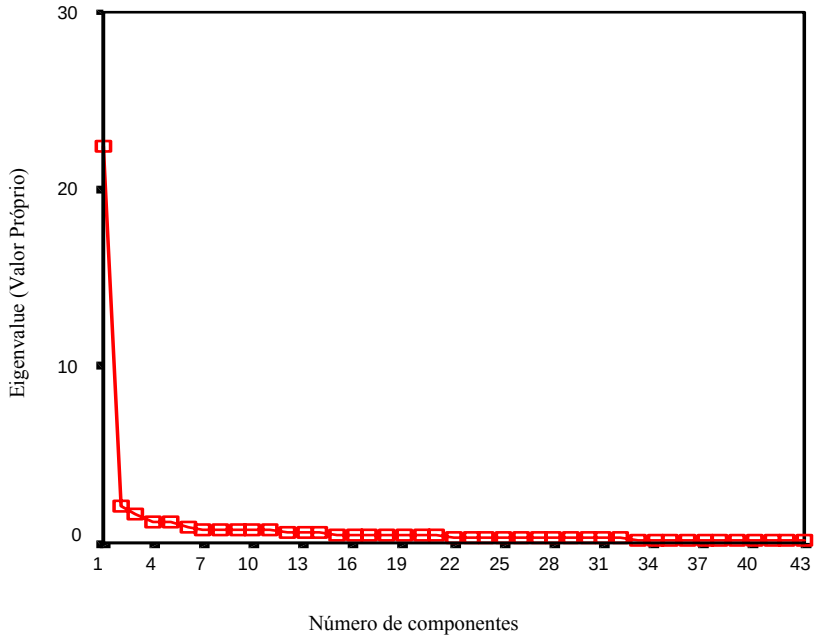


Figura 35 - Análise dos componentes principais - PC (GIT)
Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

O passo seguinte para a análise desse construto – GIT - consistiu na realização da análise fatorial propriamente dita, a denominada PAF. O método utilizado nesse tipo de

análise foi rotação oblíqua (*Oblimin*) e, como já dissemos anteriormente, não havia dados omissos em virtude da opção pela substituição pela média e, dessa forma, não foi utilizado o tratamento *listwise*. Os resultados sugeriram uma análise forçada para dois fatores, não obstante a PC ter extraído três. A tabela 9 apresenta os resultados dessa análise, destacando os fatores extraídos (PIT e PEC), as cargas fatoriais, as comunalidades e os alphas de Cronbach obtidos para o construto GIT.

Tabela 9
Estrutura empírica – Grau de Inovação das Práticas de TD e E (G I T), cargas fatoriais e comunalidades
(Continua)

Itens	Construto 1ª. Ordem			
	P I T	P E C	h^2	Alpha
Estimula a participação ativa do funcionário na definição das competências exigidas para o sucesso do negócio da organização	0,605		0,618	0,9765
Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento de que ele necessita	0,453		0,557	0,9768
Divulga informações sobre os programas enfatizando conteúdos	0,604		0,564	0,9766
Indica os funcionários que necessitam de treinamento	0,659		0,571	0,9767
Identifica necessidades de programas de educação continuada, visando ampliar o grau de escolaridade dos funcionários	0,419		0,642	0,9766
Leva em conta as aspirações pessoais do funcionário	0,569		0,643	0,9766
Enfatiza as necessidades de desenvolvimento profissional (aumento da empregabilidade e minimização da obsolescência)	0,627		0,693	0,9764
Vincula o levantamento de necessidades de treinamento às estratégias do negócio	0,663		0,650	0,9765
Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes	0,739		0,713	0,9764
Preocupa-se em levantar necessidades de formação de comunidades de aprendizagem	0,594		0,748	0,9764
Preocupa-se em levantar necessidades de formação de redes de comunicação com a cadeia de valor	0,689		0,766	0,9764
Projeta necessidades futuras de treinamento	0,649		0,614	0,9765
Disponibilizam seus conteúdos por intermédio de mais de uma mídia (cd rom, material impresso, internet, intranet, vídeo o televisão)	0,504		0,519	0,9770
Criam situações de aprendizagem (exercícios, práticas, vivências) que motivam o participante	0,746		0,682	0,9764
Respeitam os valores da organização	0,712		0,652	0,9767
Incentivam a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem	0,850		0,749	0,9762
Estimulam a pesquisa e o estudo individual autônomo	0,632		0,648	0,9765
Estimulam o desenvolvimento de novas atitudes no trabalho	0,829		0,741	0,9763
Criam oportunidades de avaliar a própria aprendizagem	0,839		0,736	0,9763
Orientam o funcionário sobre como melhorar a sua aprendizagem	0,851		0,711	0,9764
Estimulam a aprendizagem colaborativa entre os participantes	0,931		0,768	0,9763
Oportunizam a aprendizagem pela prática	0,840		0,612	0,9767
Criam exercícios a partir de situações reais de trabalho	0,853		0,613	0,9766
Disseminam conhecimentos sobre a organização (história, valores, visão, missão)	0,727		0,655	0,9766
Disseminam conhecimentos sobre o negócio da empresa (fornecedores, clientes, relações com órgãos oficiais)	0,737		0,693	0,9765
Abordam temas relacionados à responsabilidade social da organização	0,482		0,582	0,9766

Tabela 9
Estrutura empírica – Grau de Inovação das Práticas de TD e E (G I T), cargas Fatoriais e comunalidades
(Conclusão)

Contribuem para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho	0,882		0,734	0,9763
Preparam o funcionário para exercer funções ou atividades mais complexas e de maior responsabilidade	0,826		0,721	0,9763
Possibilitam a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar	0,665		0,622	0,9766
São conduzidos pelos melhores instrutores/professores do mercado	0,522		0,692	0,9766
São concebidos por especialistas da área	0,597		0,707	0,9766
São planejados com a participação efetiva das chefias	0,710		0,591	0,9766
Ocorrem em horários compatíveis com a realização do trabalho cotidiano	0,598		0,546	0,9769
Procuram avaliar se contribuíram para melhorar o desempenho no trabalho	0,793		0,734	0,9764
Procuram avaliar o quanto eles contribuíram para o desenvolvimento da carreira profissional do participante	0,725		0,724	0,9764
Preocupa-se em disponibilizar cursos para o público externo		0,556	0,472	0,9777
Integra programas educacionais a projetos sociais		0,645	0,578	0,9774
Incentiva a escolarização dos funcionários		0,538	0,683	0,9766
Preocupa-se em desenvolver programas de educação continuada		0,714	0,767	0,9766
Promove o estímulo à aprendizagem contínua		0,636	0,793	0,9764
Estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais		0,388	0,769	0,9764
N= 595 casos válidos	20.825	3.570		
KMO = 0,971 Teste de Bartlett's = 0,000 Alpha de Cronbach = 0,9779				
Eigenvalue (Valor Próprio) = 57,19 % Variância Explicada = 55,17%				

Fonte: Elaborada pelo autor da tese

A estrutura empírica encontrada revelou-se consistente, com dois fatores teoricamente delineados. Esses fatores representam dois, dos três construtos de 1ª. ordem, estabelecidos no modelo teórico para o Grau de Inovação das Práticas de TD e E - GIT. São eles: Práticas Inovadoras de Treinamento, Desenvolvimento e Educação - PIT e Práticas de Educação Corporativa - PEC. O primeiro – PIT - resultou da fusão do Levantamento de Necessidades e Planejamento, Implementação e Avaliação, representados no modelo hipotético inicial, como agrupamentos de variáveis que compõem os indicadores de GIT

A matriz de correlação mostrou-se favorável, com KMO = 0,971 e indicação de até dois fatores, em função da distribuição dos *eigenvalues* (valores próprios) maiores que 1, apresentados no scree plot, e do critério da variância explicada de 3% mínima, para cada fator extraído. Ressalta-se, entretanto, que foi atribuída a um dos fatores, a variância explicada de 51,27% do total, indicando uma forte tendência à unidimensionalidade. O segundo componente apresenta uma variância explicada de 3,90%, perfazendo um total de 55,17%. O cálculo do Alpha de Cronbach geral para esta análise foi de 0,9779 e outros detalhes sobre seus valores individualizados por variável, são apresentados na tabela 6 do apêndice K.

Com o objetivo de complementar a análise do referido construto, a tabela 10 tem o objetivo de mostrar as médias e os desvios-padrões calculados para cada item de seus indicadores.

Tabela 10
Média e Desvio-Padrão – Grau de Inovação das Práticas de TD e E - GIT (PIT e PEC) (Continua)

Variáveis	N. de Casos	Média	Desvio Padrão
Práticas Inovadoras de Treinamento e Desenvolvimento – P I T			
Estimula a participação ativa do funcionário na definição das competências exigidas para o sucesso do negócio da organização	595	5,50	2,90
Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento de que ele necessita	595	5,90	3,16
Divulga informações sobre os programas enfatizando conteúdos	595	5,46	2,95
Indica os funcionários que necessitam de treinamento	595	5,50	2,99
Identifica necessidades de programas de educação continuada, visando ampliar o grau de escolaridade dos funcionários	595	5,93	3,26
Leva em conta as aspirações pessoais do funcionário	595	6,51	**2,78**
Enfatiza as necessidades de desenvolvimento profissional (aumento da empregabilidade e minimização da obsolescência)	595	5,78	2,89
Vincula o levantamento de necessidades de treinamento às estratégias do negócio	595	5,24	2,99
Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes	595	5,50	2,89
Preocupa-se em levantar necessidades de formação de comunidades de aprendizagem	595	6,28	2,87
Preocupa-se em levantar necessidades de formação de redes de comunicação com a cadeia de valor	595	6,12	2,88
Projeta necessidades futuras de treinamento	595	5,81	2,92
Disponibilizam seus conteúdos por intermédio de mais de uma mídia (cd rom, material impresso, internet, intranet, vídeo, televisão)	595	5,10	**3,55**
Criam situações de aprendizagem (exercícios, práticas, vivências) que motivam o participante	595	5,76	3,09
Respeitam os valores da organização	595	**4,30**	2,99
Incentivam a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem	595	5,03	2,99
Estimulam a pesquisa e o estudo individual autônomo	595	5,91	2,99
Estimulam o desenvolvimento de novas atitudes no trabalho	595	5,41	2,96
Criam oportunidades de avaliar a própria aprendizagem	595	5,95	2,90
Orientam o funcionário sobre como melhorar a sua aprendizagem	595	6,06	2,97
Estimulam a aprendizagem colaborativa entre os participantes	595	5,72	2,88
Dão oportunidade à aprendizagem pela prática	595	4,97	2,90
Criam exercícios a partir de situações reais de trabalho	595	5,79	3,12
Disseminam conhecimentos sobre a organização (história, valores, visão, missão)	595	5,24	3,21
Disseminam conhecimentos sobre o negócio da empresa (fornecedores, clientes, relações com órgãos oficiais)	595	5,32	3,06
Abordam temas relacionados à responsabilidade social da organização	595	5,60	3,19
Contribuem para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho	595	5,26	2,88
Preparam o funcionário para exercer funções ou atividades mais complexas e de maior responsabilidade	595	5,61	2,93
Possibilitam a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar	595	6,29	2,93
São conduzidos pelos melhores instrutores/professores do mercado	595	6,27	3,15
São concebidos por especialistas da área	595	5,66	3,17
São planejados com a participação efetiva das chefias	595	5,30	3,17
Ocorrem em horários compatíveis com a realização do trabalho cotidiano	595	5,16	3,24

Tabela 10
Média e Desvio-Padrão – Grau de Inovação das Práticas de TD e E - GIT (PIT e PEC) (Conclusão)

Variáveis	N. de Casos	Média	Desvio Padrão
Práticas de Educação Corporativa – P E C			
Procuram avaliar se contribuíram para melhorar o desempenho no trabalho	595	5,65	3,01
Procuram avaliar o quanto eles contribuíram para o desenvolvimento da carreira profissional do participante	595	6,22	2,93
Preocupa-se em disponibilizar cursos para o público externo	595	**6,53**	3,44
Integra programas educacionais a projetos sociais	595	6,01	3,41
Incentiva a escolarização dos funcionários	595	5,32	3,22
Preocupa-se em desenvolver programas de educação continuada	595	6,01	3,19
Promove o estímulo à aprendizagem contínua	595	5,91	3,09
Estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais	595	5,80	2,93
Cria mecanismos de gestão que favorecem a construção social do conhecimento	595	6,06	2,90
Dissemina amplamente conhecimentos organizacionais relevantes	595	5,90	2,95

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

A tabela 10 revela uma variação das médias dos itens que compõem GIT, dentro do intervalo de 4,30 a 6,53 e dos desvios-padrão desses mesmos itens no intervalo de 2,78 a 3,55. Isso significa que, de maneira geral, numa escala de respostas de onze pontos, não houve variação acentuada.

Voltando à análise fatorial, verifica-se que a estrutura empírica encontrada não está totalmente de acordo com a maioria dos teóricos tradicionais do treinamento, que defendem uma estrutura do processo compartimentalizada e, muitas vezes, fragmentada, embora, mais recentemente, alguns autores já tenham manifestado opiniões divergentes, que tendem a explicar a estrutura empírica encontrada. Esse assunto foi discutido em maiores detalhes no capítulo das conclusões. A figura 36 (*scree plot)* apresenta os resultados dessa análise.

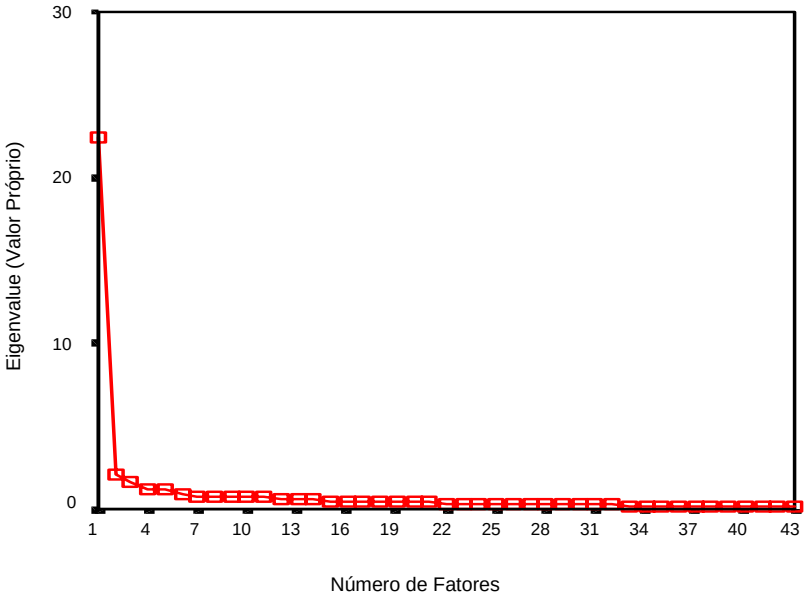


Figura 36 - Análise de fatoração dos eixos principais – PAF (GIT)
Fonte – Elaborada pelo autor da tese

O construto GIT passou, portanto, a ser representado no modelo teórico parcial, conforme a ilustração da figura 37.

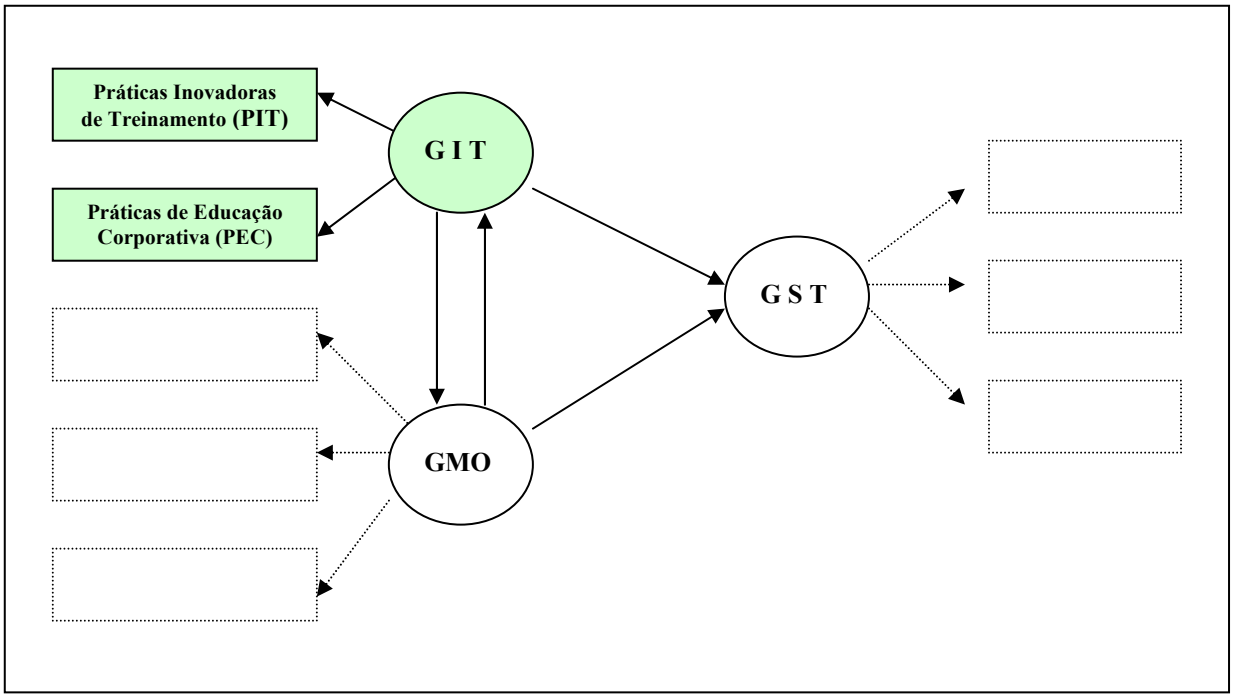


Figura 37 - Modelo hipotético ajustado pela análise fatorial (GIT)

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

5.3.2 – Análise fatorial para o construto GMO

O segundo construto submetido à análise dos componentes principais-PC, foi o Grau de Modernidade Organizacional - GMO. A exemplo do procedimento anterior para o Grau de Inovação das Práticas de TD e E – GIT, utilizou-se, também, nesse caso, a rotação O*blimin*.

Os resultados sugeriram uma análise forçada para dois fatores. A estrutura empírica encontrada revelou uma estrutura consistente, com dois fatores delineados. Esses fatores representam dois dos três construtos de 1ª. ordem, estabelecidos no modelo teórico para GMO, ou seja, os indicadores de Modernidade Cultural e Modernidade Política foram agrupados em um único, denominado Modernidade Política e Cultural - MPC, mantendo-se o indicador Modernidade Administrativa – MA.

Outra vez, a matriz de correlação mostrou-se favorável,com KMO = 0,952 e indicação de até dois fatores, em função da distribuição dos *eigenvalues (*valores próprios) maiores que 1, apresentados no *scree plot,* e do critério da variância explicada de 3% mínima, para cada fator extraído. Ressalta-se, entretanto, que foi atribuída a apenas um dos fatores, a variância explicada de 48,84,71% do total, indicando uma forte tendência à unidimensionalidade. O segundo componente apresenta uma variância explicada de 7,09%, perfazendo um total de 55,93%. O *scree plot* deste construto pode ser analisado na figura 38.

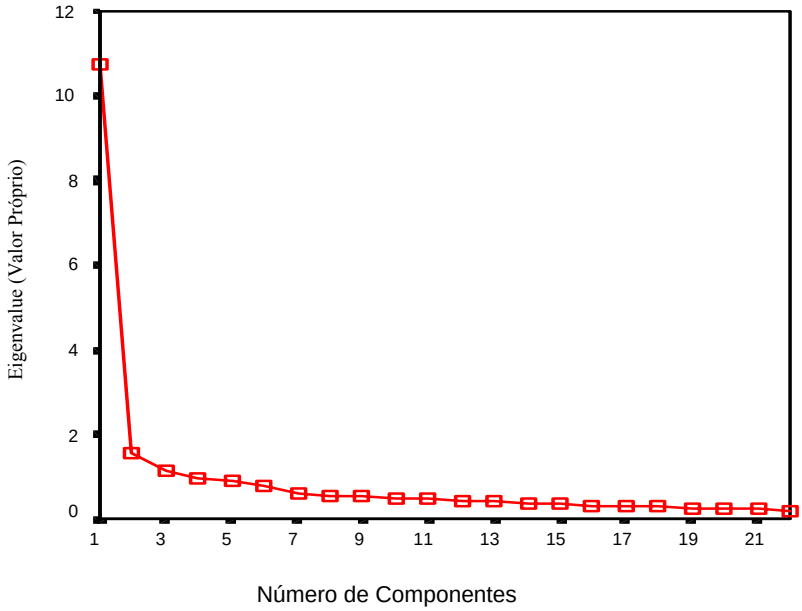


Figura 38 - Análise dos componentes principais - PC (GMO)

Fonte: Elaborada pelo autor da tese.

Como foi feito com os construtos anteriores, o passo seguinte para a análise de GMO, consistiu na realização da análise fatorial - PAF. Como já foi disto anteriormente, não havia

dados omissos, em virtude da opção pela substituição pela média e, dessa forma, não foi utilizado o tratamento *listwise.* Os resultados sugeriram uma análise forçada para dois fatores, confirmando a PC.

A estrutura empírica encontrada revelou uma estrutura consistente, com dois fatores delineados. Esses fatores representam dois dos três construtos de 1ª. ordem, estabelecidos no modelo teórico para Grau de Modernidade Organizacional -GMO.

São eles: Modernidade Política e Cultural – MPC e Modernidade Administrativa - MA. O primeiro resultou da fusão do indicador Modernidade Política com Modernidade Cultural, individualizados no modelo teórico (hipotético), que se fundamenta no trabalho de Eboli (1996) e que foi adaptado por Sant'anna (2002).

A matriz de correlação mostrou-se favorável, com KMO = 0,952 e indicação de até dois fatores, em função da distribuição dos *eigenvalues* (valores próprios) maiores que 1, apresentados no *scree plot,* e do critério da variância explicada de 3% mínima, para cada fator extraído. O Alpha de Cronbach para esse fator foi de 0,9491, indicando um alto grau de coerência interna. Outros detalhes sobre esse teste, individualizado por variável, podem ser vistos no apêndice K, tabela 7.

Ressalta-se, entretanto, que foi atribuída a apenas um dos fatores, a variância explicada de 46,71% do total, indicando uma tendência acentuada à unidimensionalidade. O segundo componente apresentou uma variância explicada de 4,93%, perfazendo um total de 51,64%, como pode-se observar no *scree plot* apresentado na figura 39.

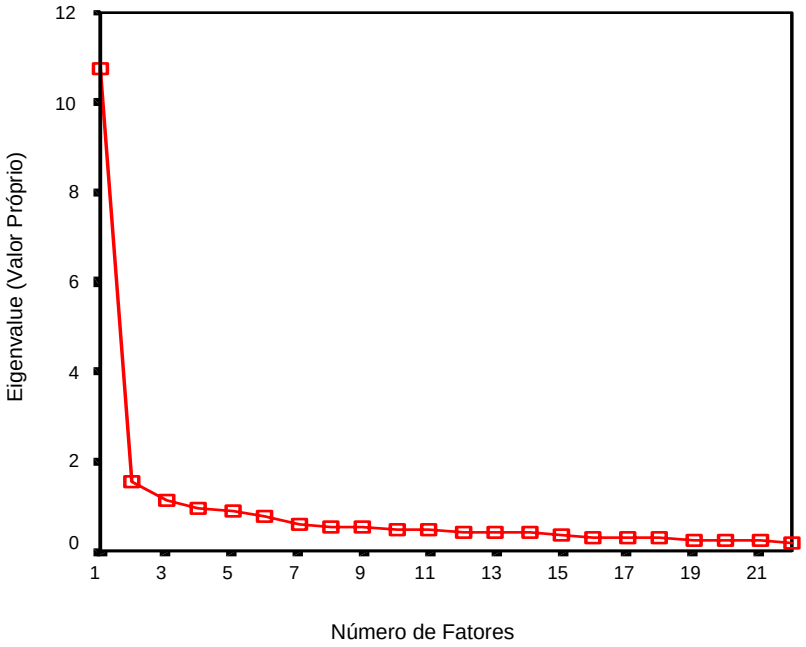


Figura 39 - Análise de fatoração dos eixos principais – PAF (GMO)
Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

A estrutura empírica obtida para GMO, composta pelos dois fatores extraídos (MPC e MA), as cargas fatoriais, as comunalidades e os alphas de Cronbach foram detalhados na tabela 11 apresentada a seguir.

Tabela 11
Estrutura empírica – Grau de Modernidade Organizacional (G M O), cargas Fatoriais e comunalidades

Itens	Construto 1ª. Ordem			
	MPC	MA	h^2	Alpha
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	0,593		0,480	0,9475
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho	0,654		0,630	0,9465
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	0,642		0,700	0,9461
Na organização, há um ambiente estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	0,703		0,690	0,9458
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	0,492		0,623	0,9468
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	0,484		0,634	0,9466
O processo decisório na organização é descentralizado	**0,333**		0,510	0,9486
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	0,531		0,618	0,9465
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	0,661		0,617	0,9459
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	0,601		0,484	0,9473
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	0,505		0,465	0,9481
A estratégia, a missão, os objetivos e metas da organização são claramente definidos		0,699	0,487	0,9481
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização		0,745	0,535	0,9474
As políticas e práticas de recursos humanos da oarganização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional		0,726	0,688	0,9459
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas		0,805	0,680	0,9457
Os principais critérios para a promoção são a competência e produtividade da pessoa		0,616	0,464	0,9474
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho		0,608	0,458	0,9477
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência		0,617	0,510	0,9471
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua		0,754	0,692	0,9455
A organização é fortemente orientada para resultados		0,648	0,431	0,9490
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação		0,757	0,615	0,9457
A organização combina, de forma equillibrada, a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas		0,758	0,622	0,9462
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas		0,692	0,504	0,9475
N= 595 casos válidos	6.545	7.140		
KMO = 0,957 Teste de Bartlett's = 0,000 Alpha de Cronbach = 0,9491				
Eigenvalue (Valor Próprio) = 55,35 % Variância Explicada = 51,38 %				

Fonte: Elaborada pelo autor da tese

Nota-se, na tabela anterior, que apenas um item apresentou carga fatoria baixa: o *processo decisório na organização é descentralizado* (0,333). Considerando o ponto de corte de 0,30 sugerido por Borges e Pilati (1998) e Oliveira Castro (1998), optou-se por mantê-lo no conjunto de itens que compõem o construto em análise.

Ainda a partir dos dados da tabela 11, pode-se constatar que todos os valores calculados para o Alpha de Cronbach foram superiores ao limite mínimo defendido por Hair

et al (1998) e Bernstein (1994), que é de 0,70. Nota-se, que todos esses valores estão bem próximos à unidade (1,00), o que indica alto grau de consistência interna do construto GMO.

Completando o estudo de GMO, o comportamento das médias e desvios-padrão, pode ser acompanhado na tabela 12.

Tabela 12
Média e Desvio-Padrão - Grau de Modernidade Organizacional – GMO

Variáveis	N. de Casos	Média	Desvio Padrão
Modernidade Política e Cultural – MPC			
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	595	4,47	2,81
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho	595	4,71	2,86
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	595	5,02	2,80
Na organização, há um ambiente estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	595	5,16	**2,67**
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	595	6,10	2,76
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	595	5,86	2,78
O processo decisório na organização é descentralizado	595	**6,46**	2,92
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	595	5,80	2,70
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	595	5,68	2,71
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	595	5,14	2,77
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	595	4,40	2,94
Modernidade Administrativa – MA			
A estratégia, a missão, os objetivos e metas da organização são claramente definidos	595	4,51	3,28
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	595	4,55	2,76
As políticas e práticas de recursos humanos da oarganização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	595	5,77	3,01
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	595	5,26	2,80
Os principais critérios para a promoção são a competência e produtividade da pessoa	595	5,14	**3,22**
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	595	5,92	3,18
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	595	6,40	3,02
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	595	5,85	2,89
A organização é fortemente orientada para resultados	595	**3,81**	3,19
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	595	5,82	2,87
A organização combina, de forma equillibrada, a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	595	5,54	2,74
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	595	5,03	2,83

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

A tabela anterior mostra que o comportamento das médias, para o construto Grau de de Modernidade Organizacional – GMO, foi um pouco diferente do construto GIT . O

intervalo de variação entre as médias apresentou maior amplitude: 3,81 a 6,46, enquanto que os desvios-padrão variaram no intervalo de 2, 67 a 3,22, apresentando amplitude menor do que o construto anterior (GIT). Isso significa menor variabilidade das respostas dentro da escala Likert (1975) de onze pontos.

Assim, o construto GMO passou a ser representado no modelo teórico parcial de acordo com a ilustração da figura 40.

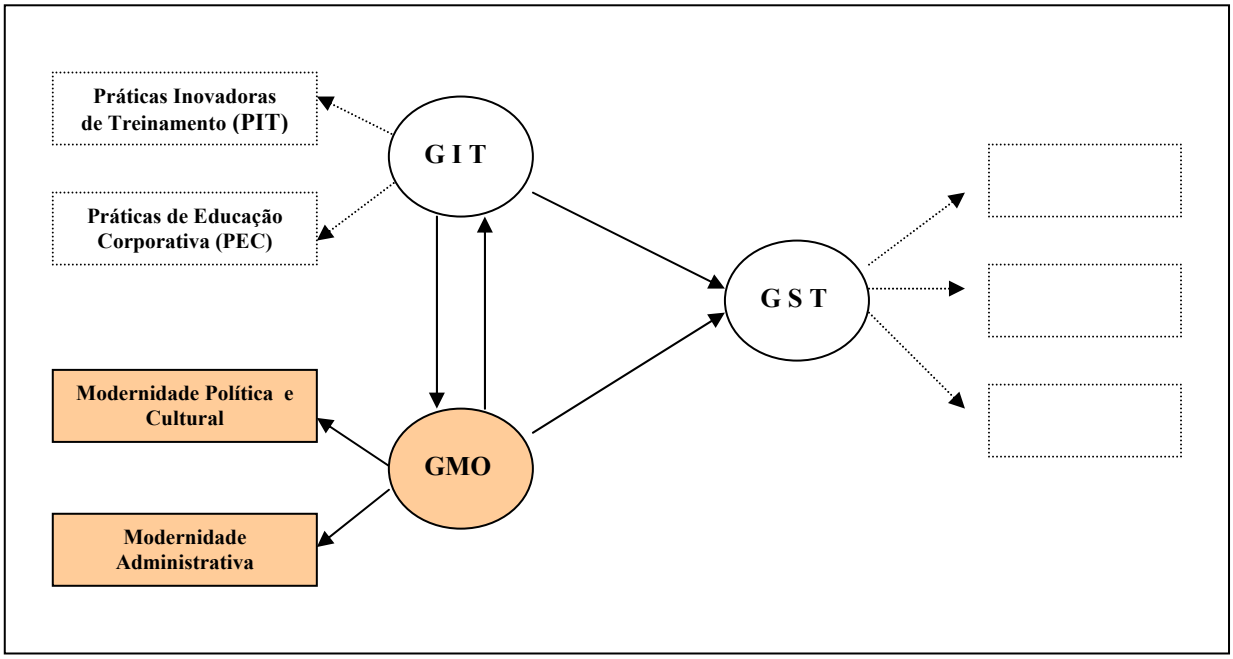


Figura 40 - Modelo hipotético ajustado pela análise fatorial (GMO)

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

5.3.3 - Análise fatorial para o construto GST

O último construto do modelo teórico analisado foi o Grau de Satisfação no e com o Trabalho. A seqüência de análise foi a mesma dos anteriores, iniciando com a PC (Principal Components) e fechando com a PAF (Principal Axis Factoring), utilizando-se, em ambas, o método de rotação direct Oblimin (rotação oblíqua).

Para a análise PC, a matriz de correlação mostrou-se favorável com KMO = 0,902 e indicação de até dois fatores, em função da distribuição dos *eigenvalues* (valores próprios) maiores que 1, apresentados no *scree plot,* e do critério da variância explicada de 3% mínima, para cada fator extraído. O primeiro componente apresentou uma variância de 42,59%, e o segundo 12,52%, perfazendo um total de 55,11%. Ainda, nesse caso, pode-se dizer que existe uma tendência à unidimensionalidade. O *scree plot* deste construto é apresentado na figura 41.

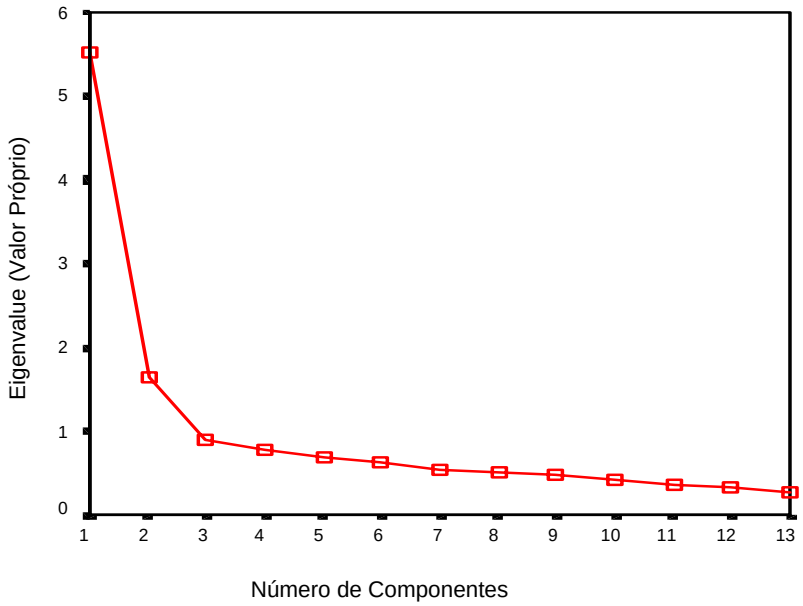


Figura 41 – Análise dos componentes principais – PC (GST)

Fonte: Elaborada pelo autor da tese.

A análise PAF para este construto revelou um KMO de 0,902, evidenciando que a matriz é fatorável, com a indicação de até dois fatores (considerando os mesmos critérios das análises anteriores, isto é, *eigenvalues* > 1, variância explicada > ou = 3%), confirmando, dessa forma, os dados encontrados na PC. A análise da coerência interna do fator revelou um Alpha de Cronbach de 0,8850, menor do que os valores encontrados para os construtos anteriores, embora possa ser considerado, ainda, um indicador aceitável de coerência interna.

Completando a análise fatorial de GST, o *scree plot* apresentado a seguir, ilustra os fatores extraídos por meio da análise dos eixos principais.

.

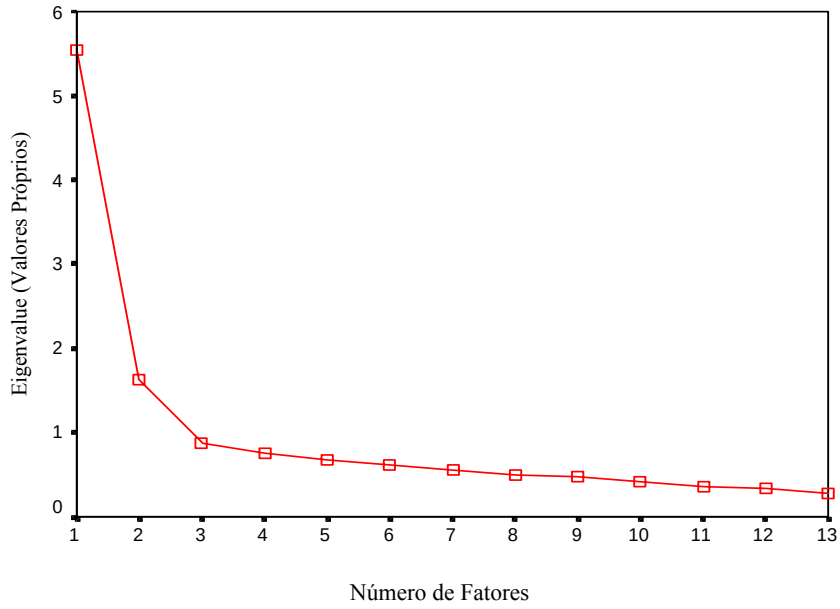


Figura 42 - Análise de fatoração dos eixos principais – PAF (GST)

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

O primeiro fator apresentou uma variância de 38,73% e o segundo, de 8,81 %, o que representa um total de 47,54%, confirmando a estrutura empírica bi-fatorial obtida na análise dos componentes principais. A tendência à unidimensionalidade prevaleceu aqui também, ainda que o autor do trabalho tenha optado por manter a estrutura bi-fatorial que, na sua percepção, representa mais fielmente o aparato teórico que vem sendo utilizado como base para as pesquisas sobre o grau de satisfação no e com o trabalho (HACKMAN e OLDHAM, 1975).

Os valores obtidos para as cargas fatoriais, comunalidades e os Alphas de Cronbach, individualizados por variável podem ser visualizados na tabela 13 apresentada a seguir.

Tabela 13
Estrutura empírica – Grau de Satisfação no e com o Trabalho (GST), cargas fatoriais e comunalidades

Itens	Construto 1ª. Ordem			
	SFO	SFTS	h^2	Alpha
As comunicações e o modo como as informações circulam na organização	0,677		0,498	0,8781
A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	0,741		0,511	0,8707
O modo como os conflitos são resolvidos na organização	0,873		0,359	0,8755
A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	0,759		0,433	0,8768
A segurança quanto ao meu futuro na organização	0,406		0,591	0,8751
Os salários e benefícios que recebo	0,433		0,568	0,8829
A possibilidade de Crescimento Pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho		0,597	0,509	0,8728
A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer meu trabalho		0,758	0,530	0,8749
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando		0,748	0,311	0,8834
O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho		0,401	0,393	0,8706
O volume de trabalho que eu tenho que realizar		0,433	0,394	0,8800
O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica		0,633	**0,295**	0,8792
O respeito e tratamento que recebo dos meus superiores		0,544	0,398	0,8754
N= 595 casos válidos	6.545	7.140		
KMO = 0,902 Teste de Bartlett's = 0,000 Alpha de Cronbach = 0,8850				
Eigenvalue (Valor Próprio) = 55,10 % Variância Explicada = 55,11 %				

Fonte: Elaborada pelo autor da tese

A partir dos resultados acima, pode-se verificar que todos os valores do Alpha de Cronbach ficaram acima do ponto de corte ou nível mínimo recomendado por Hair et al. (1998), que é de 0,70. Com relação às cargas fatoriais, todas se mostraram acima de 0,30. Apenas o item *o grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquirios ao longo de minha formação acadêmica* apresentou valor inferior a 0,30. Entretanto, como sua carga fatorial foi elevada (0,633), optou-se por mantê-lo no conjunto de indicadores da Satisfação com fatores associados ao trabalho em si (SFTS).

O cálculo das médias e desvios-padrão é apresentado a seguir tabela 14, com ênfase para os valores mínimos e máximos de cada uma dessas medidas. Maiores detalhes sobre o cálculo dos Alphas de Cronbach individualizados podem ser vistos na tabela 8 do apêndice K.

Tabela 14
Média e desvio-padrão - Grau de Satisfação no e com o Trabalho – GST

Variáveis	N. de Casos	Média	Desvio Padrão
Satisfação com Fatores Organizacionais - SFO			
As comunicações e o modo como as informações circulam na organização	595	4,82	2,68
A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	595	4,76	2,74
O modo como os conflitos são resolvidos na organização	595	**4,50**	**2,61**
A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	595	4,61	2,65
A segurança quanto ao meu futuro na organização	595	5,14	**2,96**
Os salários e benefícios que recebo	595	5,16	2,91
Satisfação com Fatores Associados ao Trabalho em Si - SFTS			
A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho	595	5,46	2,91
A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer meu trabalho	595	5,82	2,82
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	595	**6,34**	2,73
O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho	595	5,44	2,88
O volume de trabalho que eu tenho que realizar	595	5,16	2,82
O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica	595	5,58	2,90
O respeito e tratamento que recebo dos meus superiores	595	6,11	2,93

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

Os resultados apresentados na tabela anterior evidenciam que a variação dos desvios-padrão do construto GST (Grau de Satisfação no e com o Trabalho) foi a menor verificada entre os três construtos que compõem o modelo teórico deste trabalho. O intervalo dos desvios-padrão variou entre 2, 61 e 2,96 o que pode demonstrar uma tendência mais uniforme nas respostas das variáveis deste construto. O mesmo não ocorreu com as médias que variaram em maior amplitude quando comparadas com as médias dos construtos anteriores.

Dessa forma, o construto GST passou a ser representado no modelo teórico, de acordo com a figura 43.

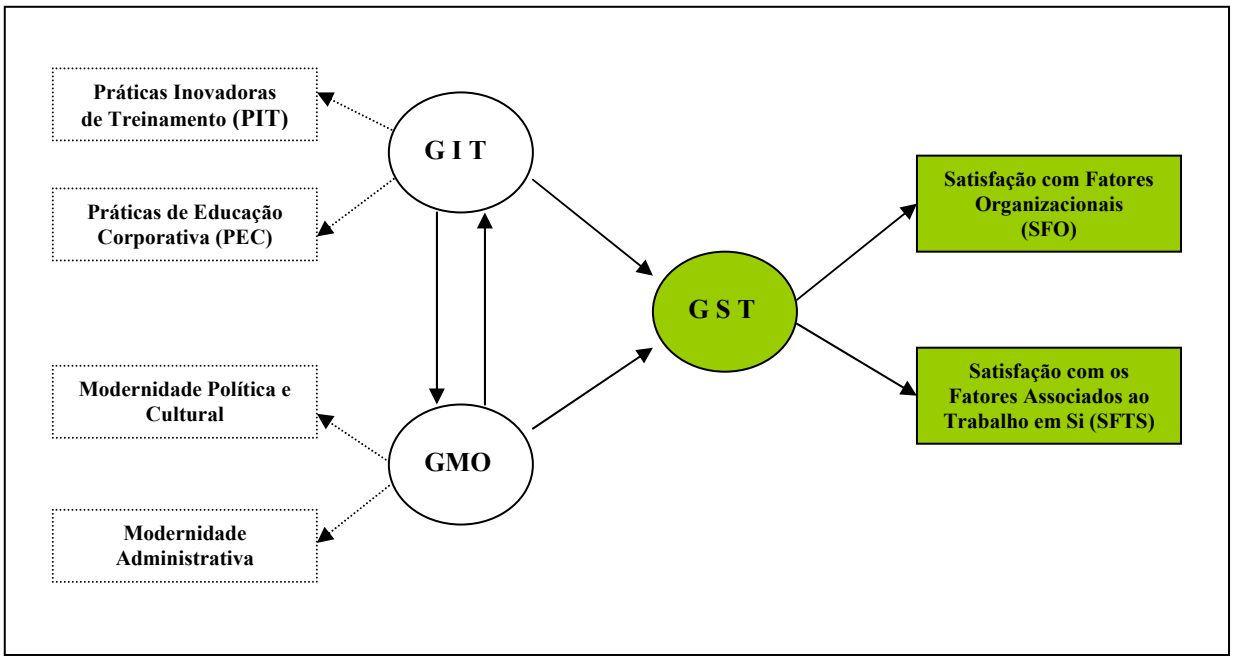


Figura 43 - Modelo hipotético ajustado pela análise fatorial (GST)

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

Para fins de comparação dos indicadores de coerência interna (Alpha de Cronbach), KMO e *Eigenvalues* dos três fatores extraídos que compõem o modelo teórico completo apresentado no item anterior, elaborou-se a tabela 15

Tabela 15

Resumo do cálculo do teste de Bartlell's, KMO, valor próprio e alpha de Cronbach por fator e geral

Fator	Dados da Amostra		KMO	Valor Próprio	Alpha de Cronbach	
	N. casos	N. de itens			Valor	Geral
G I T	595	43	0,971	32,263	0,9779	0,9706
G M O	595	23	0,952	5,084	0,9491	0,9706
G S T	595	13	0,902	3,474	0,8850	0,9706
TOTAL	595	79	-	-	-	-

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

Ao observar a tabela 15, pode-se constatar que os três construtos submetidos às análises PC e PAF apresentaram em todos os momentos, KMO acima de 0,900, indicando possibilidade de fatoração muito boa. Submetidos ao teste de esfericidade de Bartlett's (teste de significância de correlação de matrizes para análise fatorial), também mostraram valores

de p inferiores a 0,001 (p<0,001), significando que houve correlação entre os itens (variáveis) relativos a cada um dos construtos.

Como complementação dos testes anteriormente descritos e com o objetivo de avaliar a consistência interna dos construtos, foi também realizado o teste de confiabilidade composta, de acordo com proposta de Hair et al. (1998). Este teste complementar se justifica por uma peculiaridade do teste do Alpha de Cronbach, que não pondera os indicadores pelo seu peso relativo em cada fator. Para a avaliação da confiabilidade composta o referido teste utiliza as cargas padronizadas e considera a participação relativa das variáveis em cada fator (ou construto).

A tabela 16 demonstra o teste com destaque para os indicadores de todos os construtos que se situaram bem acima do ponto de corte sugerido por Hair et al. (1998), ou seja, 0,70 (três estão acima de 0,90 e um acima de 0,80).

Tabela 16
Teste de confiabilidade composta para construtos

Construto	Indicador	Carga	Variância dos Resíduos	Comunalidades (**)	Redundância	Confiabilidade Composta
GIT	P I T	0,9532	0,0915	0,9085	0,0000	-
	P E C	0,9345	0,1268	0,8732	0,0000	-
	SOMA	1,8877	0,2183	-	-	**0,9423**
GMO	M P C	0,9395	0,1173	08827	0,4982	-
	M A	0,8760	0,2326	0,7674	0,4331	-
	SOMA	1,8155	0,3499	-	-	**0,9040**
GIT2 (*)	P I T 2	0,9538	0,0902	0,9098	0,5140	-
	P E C 2	0,9337	0,1282	0,8718	0,4925	-
	SOMA	1,8875	0,2184	-	-	**0,9422**
GST	S F O	-0,9450	0,1070	0,8930	0,0915	-
	S F T S	-0,8185	0,3301	0,6699	0,0687	-
	S O M A	-l,7635	0,4371	-	-	**0,8768**

Fonte: Elaborada pelo autor da tese
. (*) Construto simulado para medir interações entre GIT e GMO (setas de duplo sentido)
(**) Comunalidade, segundo Lohmoller (1984), é a proporção da variância do indicador que é reproduzida pela variável latente diretamente conectada a ele, ou seja, é a variância compartilhada.

Efetuados os ajustes no modelo hipotético inicialmente concebido por intermédio da analise fatorial em três momentos, sempre tendo como base o referencial teórico estudado e descrito neste trabalho, para cada um de seus construtos de 1ª. e 2ª. ordens, além de serem aplicados os testes estatísticos possíveis para sua validação (premissas para análise

multivariada, confiabilidade, esfericidade, consistência interna etc), passa-se a tratar, na seção seguinte, do processo de modelagem por equações estruturais e utilização do LVPLS.

5.4 Análise e avaliação das variáveis do estudo

O modelo teórico deste trabalho, já descrito anteriormente, é composto de três variáveis ou construtos de 2ª. ordem, cada uma delas representada por indicadores ou construtos de 1ª. ordem, que, por sua vez, são retratados por um conjunto específico de questões (ou variáveis) pesquisadas. Para efeito deste item, utiliza-se a denominação variável para o construto de 2ª. ordem (Grau) e questões para os componentes dos construtos de 1ª. ordem (Indicadores).

Assim, nesta seção, são apresentados os resultados das percepções dos profissionais que compõem a amostra pesquisada, com relação a cada uma das variáveis de interesse do trabalho (Grau de Inovação das Práticas de Treinamento, Grau de Modernização Organizacional, Grau de Satisfação no Trabalho). Foram utilizadas para análise dessas variáveis as medidas estatísticas descritivas dos escores obtidos nas questões respondidas pelos profissionais pesquisados, isto é, mediana, média, desvio-padrão e coeficiente de variação[18].

Na seção seguinte é descrita a avaliação da variável Grau de Inovação das Práticas de Treinamento.

5.4.1 Avaliação do Grau de Inovação das Práticas de TD e E (G I T)

A tabela 17 mostra os escores globais obtidos para cada uma das práticas inovadoras investigadas, que compõem a variável GIT.

[18] Este coeficiente é obtido pela divisão do desvio-padrão pela média multiplicado por 100.

Tabela 17
Análise descritiva dos indicadores do Grau de Inovação das Práticas de TD e E – GIT (Continua)

Variáveis	Média	Desvio-Padrão	CV
Práticas Inovadoras de Treinamento e Desenvolvimento – P I T			
Estimula a participação ativa do funcionário na definição das competências exigidas para o sucesso do negócio da organização	5,50	2,90	52,73
Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento de que ele necessita	5,90	3,16	53,56
Divulga informações sobre os programas enfatizando conteúdos	5,46	2,95	54,03
Indica os funcionários que necessitam de treinamento	5,50	2,99	54,36
Identifica necessidades de programas de educação continuada, visando ampliar o grau de escolaridade dos funcionários	5,93	3,26	54,97
Leva em conta as aspirações pessoais do funcionário	**6,51**	2,78	42,70
Enfatiza as necessidades de desenvolvimento profissional (aumento da empregabilidade e minimização da obsolescência)	5,78	2,89	50,00
Vincula o levantamento de necessidades de treinamento às estratégias do negócio	5,24	2,99	57,06
Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes	5,50	2,89	52,54
Preocupa-se em levantar necessidades de formação de comunidades de aprendizagem	**6,28**	2,87	45,70
Preocupa-se em levantar necessidades de formação de redes de comunicação com a cadeia de valor	**6,12**	2,88	47,05
Projeta necessidades futuras de treinamento	5,81	2,92	50,26
Disponibilizam seus conteúdos por intermédio de mais de uma mídia (cd rom, material impresso, internet, intranet, vídeo o televisão)	5,10	3,55	**69,61**
Criam situações de aprendizagem (exercícios, práticas, vivências) que motivam o participante	5,76	3,09	53,64
Respeitam os valores da organização	**4,30**	2,99	**69,53**
Incentivam a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem	5,03	2,99	59,44
Estimulam a pesquisa e o estudo individual autônomo	5,91	2,99	50,59
Estimulam o desenvolvimento de novas atitudes no trabalho	5,41	2,96	54,71
Criam oportunidades de avaliar a própria aprendizagem	5,95	2,90	48,74
Orientam o funcionário sobre como melhorar a sua aprendizagem	**6,06**	2,97	49,00
Estimulam a aprendizagem colaborativa entre os participantes	5,72	2,88	50,35
Oportunizam a aprendizagem pela prática	**4,97**	2,90	58,35
Criam exercícios a partir de situações reais de trabalho	5,79	3,12	53,89
Disseminam conhecimentos sobre a organização (história, valores, visão, missão)	5,24	3,21	61,26
Disseminam conhecimentos sobre o negócio da empresa (fornecedores, clientes, relações com órgãos oficiais)	5,32	3,06	57,52
Abordam temas relacionados à responsabilidade social da organização	5,60	3,19	56,96
Contribuem para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho	5,26	2,88	54,75
Preparam o funcionário para exercer funções ou atividades mais complexas e de maior responsabilidade	5,61	2,93	52,23
Possibilitam a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar	**6,29**	2,93	46,58
São conduzidos pelos melhores instrutores/professores do mercado	**6,27**	3,15	50,24
São concebidos por especialistas da área	5,66	3,17	56,00
São planejados com a participação efetiva das chefias	5,30	3,17	59,81
Ocorrem em horários compatíveis com a realização do trabalho cotidiano	5,16	3,24	6279
Procuram avaliar se contribuíram para melhorar o desempenho no trabalho	5,65	3,01	53,27
Procuram avaliar o quanto eles contribuíram para o desenvolvimento da carreira profissional do participante	**6,22**	2,93	47,11

Tabela 17
Análise descritiva dos indicadores do Grau de Inovação das Práticas de TD e E – GIT (Conclusão)

Variáveis	Média	Desvio-Padrão	CV
Práticas de Educação Corporativa – P E C			
Preocupa-se em disponibilizar cursos para o público externo	**6,53**	3,44	52,68
Integra programas educacionais a projetos sociais	**6,01**	3,41	56,74
Incentiva a escolarização dos funcionários	5,32	3,22	60,53
Preocupa-se em desenvolver programas de educação continuada	**6,01**	3,19	53,08
Promove o estímulo à aprendizagem contínua	5,91	3,09	52,28
Estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais	5,80	2,93	50,52

Escala: 0 a 10 (onze pontos)
Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 18 foi elaborada com a finalidade de estabelecer os intervalos adotados para fins de classificação do grau de inovação das práticas de treinamento, bem como do grau de modernidade organizacional e leva em consideração a orientação das escalas do tipo Likert utilizadas no instrumento de pesquisa (quanto mais próximo a zero for o escore, maior a concordância).

Tabela 18
Avaliação do Grau de Inovação das Práticas de TD e E – GIT/ Grau de Modernidade Organizacional -GMO

Escore da Escala Likert			Significado	Classificação do Grau
0,0	_____	2,0	Muito alta concordância	Muito alto
2,1	_____	4,0	Alta concordância	Alto
4,1	_____	6,0	Concordância moderada	Moderado
6,1	_____	8,0	Baixa concordância	Baixo
8,1	_____	10,0	Muito baixa Concordância	Muito Baixo

Fonte - Elaborada pelo autor da pesquisa

Com base nos dados das tabelas 17 e 18, observa-se a presença de escores médios relativamente baixos[19] (entre 6,00 e 6,51) para as práticas de TD e E, destacando-se aquelas relacionadas ao diagnóstico de necessidades de treinamento tais como*: leva em conta as aspirações pessoais do funcionário; preocupa-se em levantar necessidades de formação de comunidades de aprendizagem e de formação de redes de comunicação com a cadeia de valor.* Esse comportamento dos indicadores destacados assinala que nas organizações em que trabalham os profissionais pesquisados, as práticas inovadoras de TD e E não estão totalmente presentes no dia-a-dia da gestão de pessoas.

[19] As escalas tipo Likert, que foram utilizadas no instrumento de coleta de dados nesta parte, tinham a condição de que, quanto mais próximo de zero fosse o escore, maior o grau de inovação das práticas de TD e E (concordo totalmente 0 e discordo totalmente 10).

Outros escores que devem ser ressaltados dizem respeito aos aspectos ligados ao planejamento, implementação e avaliação de eventos de treinamento e desenvolvimento, como por exemplo: *orientam o funcionário sobre como melhorar a sua aprendizagem, possibilitam a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar, são conduzidos pelos melhores instrutores/professores do mercado, procuram avaliar o quanto eles contribuíram para o desenvolvimento da carreira profissional do participante.* Dessa forma, nota-se, também, com relação aos aspectos do planejamento, implementação e avaliação dos eventos instrucionais, que as práticas inovadoras ainda não são efetivamente adotadas. Os escores atribuídos pelos profissionais pesquisados apontam que esses indicadores estão mais próximos do extremo de discordância nas escalas tipo Likert do que do extremo de concordância (todas essas médias ficaram situadas no intervalo de 6,00 a 6,53).

No que se refere às práticas de educação corporativa, destacam-se os escores atribuídos os seguintes indicadores: *preocupa-se em desenvolver programas de educação continuada, integra programas educacionais a projetos sociais e preocupa-se em desenvolver programas de educação continuada* (todas as médias situadas no intervalo entre 6,00 e 6,51).

Destacados alguns exemplos de indicadores com aspectos negativos, passa-se a apontar outros casos com comportamentos opostos como, por exemplo, o aspecto dos eventos instrucionais *respeitarem os valores da organização* e *ensejar a aprendizagem pela prática* que obtiveram os menores escores (mais próximos a zero) indicando que as organizações, na percepção dos profissionais pesquisados, têm aplicado essas práticas inovadoras de treinamento (médias entre 4,30 e 4,97).

A tabela 17 apresenta, ainda, os CV's (coeficientes de variação[20]) calculados para os indicadores (ou questões) do construto Grau de Inovação das Práticas de TD e E – GIT.

Nota-se que todos os valores estão acima de 40,00, que é considerado, na análise destes coeficientes, um valor muito alto. Segundo Bonilla (1995), amostras com tal grau de variabilidade tendem a apresentar uma dispersão acentuada, implicando baixa concentração de pontos na região central da curva de distribuição (tendem maior à assimetria ou não-normalidade). No caso específico deste trabalho, os testes mostraram que os dados coletados não atenderam os requisitos de normalidade, como já foi mencionado no capítulo que descreveu a metodologia do estudo

[20] Esses coeficientes têm a finalidade de mostrar o grau de variabilidade do elemento da amostra e são calculados por intermédio da fórmula : desvio-padrão/média X 100. Seu ponto de corte é acima de 30 quando é considerado alto. Acima de 40 é apontado como muito alto.

A média geral calculada para o Grau de Inovação das Práticas de Treinamento ficou em 5,81, o que significa um valor médio na escala tipo Likert de onze pontos [0, 10] porém, este valor se encontra mais próximo da discordância, por parte dos profissionais pesquisados, no que tange aos aspectos de aplicação ou utilização dessas práticas inovadoras.

Dessa forma, pode-se dizer que, na percepção dos respondentes, muitas organizações ainda não tem um grau efetivo de inovação das práticas de TD e E (GIT), que possa ser considerado bom, ficando classificado como moderado de acordo com as escalas da tabela 18.

A seção seguinte prossegue a análise descritiva com a avaliação do grau de modernidade organizacional, a partir das informações fornecidas pelos profissionais pesquisados e que compõem a amostra selecionada neste trabalho.

5.4.2 Avaliação do Grau de Modernidade Organizacional (GMO)

A tabela 19 apresenta as medidas estatísticas dos indicadores (questões) do construto Grau de Modernidade Organzacional, calculadas com base na percepção dos profissionais alunos dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em administração.

Tabela 19
Análise descritiva dos indicadores do Grau de Modernidade Organizacional – GMO

Variáveis	Média	Desvio Padrão	CV
Modernidade Política e Cultural - MPC			
A organização encoraja a inciativa e responsabilidade individual	**4,47**	2,81	62,86
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho	**4,71**	2,86	60,72
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	5,02	2,80	55,78
Na organização, há um ambiente estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	5,16	2,67	51,74
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	**6,10**	2,76	45,24
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	5,86	2,78	47,44
O processo decisório na organização é descentralizado	**6,46**	2,92	45,20
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	5,80	2,70	46,55
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	5,68	2,71	47,71
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	5,14	2,77	53,89
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	**4,40**	2,94	66,82
Modernidade Administrativa - MA			
A estratégia, a missão, os objetivos e metas da organização são claramente definidos	**4,51**	3,28	72,73
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	**4,55**	2,76	60,66
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	5,77	3,01	52,17
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	5,26	2,80	53,23
Os principais critérios para a promoção são a competência e produtividade da pessoa	5,14	3,22	62,65
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	**5,92**	3,18	53,72
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	**6,40**	3,02	47,19
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	5,85	2,89	49,40
A organização é fortemente orientada para resultados	**3,81**	3,19	83,73
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	5,82	2,87	49,31
A organização combina, de forma equillibrada, a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	5,54	2,74	49,46
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	5,03	2,83	56,26

Escala: 0 a 10 (onze pontos)
Fonte – Elaborada pelo autor de tese.

Observando-se a tabela 19, pode-se notar que, com relação ao grau de modernidade organizacional, a percepção dos profissionais pesquisados tendeu a ser moderada e sobressai alguns indicadores com maiores escores (situados no intervalo entre 6,00 e 6,46) distribuídos entre os dois conjuntos de construtos de 1ª ordem (MPC e MA).

Nota-se, também, que o maior valor[21] refere-se a um indicador de MPC: *o sistema de remuneração da organização recompensa atos de competência.* Pode-se destacar, ainda, outro indicador desse mesmo grupo: *há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.*

Os outros indicadores que merecem destaque pertencem ao construto de 1ª. ordem Modernidade Administrativa - MA: *o sistema de remureração da organização recompensa os atos de competência* (segundo maior valor) e *há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.*

Com relação aos indicadores com menores valores[22], destacaram-se os seguintes vinculados ao grupo de MPC: *a organização é fortemente voltada para resultados, de modo geral os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização, a estratégia, a missão* e, finalmente, *os objetivos e metas da organização são claramente definidos.*

Já no caso do grupo MA os destaques foram: *a organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual, o clima interno da organização estimula idéias novas e criativas* e, finalmente, *o ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.* Dessa forma, pode-se dizer que os aspectos relativos ao clima, ambiente de trabalho e relacionamento entre as pessoas nas organizações, embora ainda não tenham atingido níveis mais elevados, não constituem obstáculos para o estímulo às idéias novas e à criatividade. Essas constatações podem ser associadas ao conceito, características latentes e presença da chamada *cidadania organizacional*, defendida por autores como Srour (1998).

De maneira geral, os dados indicam que há uma percepção por parte dos profissionais pesquisados, de que as organizações em que trabalham não apresentam um grau de modernidade que pode ser considerado bom (ou alto) dentro de uma escala de 0 a 10 (tabela 18). Uma informação que pode reforçar a afirmação anterior é o valor da média geral que ficou em 5,10, significando na tabela de avaliação, um grau de modernidade organizacional moderado.

---

[21] Também nesse caso, prevalece a idéia da escala tipo Likert com a concordância total igual a zero e a discordância total igual a 10. Assim, esses valores estão mais próximos da discordância total..

[22] Não esquecer a utilização da escala inversa. Dessa forma, tais valores estão mais próximos da concordância total.

Observa-se, também, que os Coeficientes de Variação[23] - CV- estão muito altos, acima do ponto de corte, o que pode indicar uma tendência de dispersão dos dados e contribuir para sua não-normalidade ou assimetria.

5.4.3 Avaliação do Grau de Satisfação no e com o Trabalho (GST)

O último construto do modelo teórico que foi analisado na segunda parte deste capítulo refere-se ao grau de satisfação no e com o trabalho (GST). Os valores das médias, desvios-padrão e coeficientes de variação são mostrados na tabela 20..

Tabela 20
Análise descritiva dos indicadores do Grau de Satisfação no e com o Trabalho – GST

Variáveis	Média	Desvio Padrão	CV
Satisfação com Fatores Organizacionais - SFO			
A possibilidade de Crescimento Pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho	**5,46**	2,91	53,30
A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer meu trabalho	5,82	2,82	48,45
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	**6,34**	2,73	43,06
O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho	5,44	2,88	52,94
O volume de trabalho que eu tenho que realizar	5,16	2,82	54,65
O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica	5,58	2,90	51,97
O respeito e tratamento que recebo dos meus superiores	**6,11**	2,93	47,95
Satisfação com Fatores Associados ao Trabalho em Si - SFTS			
As comunicações e o modo como as informações circulam na organização	4,82	2,68	55,60
A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	**4,76**	2,74	57,56
O modo como os conflitos são resolvidos na organização	**4,50**	2,61	58,00
A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	**4,61**	2,65	57,48
A segurança quanto ao meu futuro na organização	5,14	2,96	57,59
Os salários e benefícios que recebo	5,16	2,91	56,39

Escala: 0 a 10 (onze pontos)
Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

A tabela 21 apresenta, numa escala de onze pontos (0 a 10), as classificações atribuídas ao Grau de Satisfação no e com o Trabalho, levando em consideração a inversão da escala Likert nesta parte do instrumento de coleta de dados.

[23] Valores acima de 30 já são considerados altos e acima de 40 muito altos.

Tabela 21
Avaliação do Grau de Satisfação no e com o Trabalho - GST

Escore da Escala Likert			Significado	Classificação do Grau
0,0	_____	2,0	Muito baixa concordância	Muito Baixo
2,1	_____	4,0	Baixa concordância	Baixo
4,1	_____	6,0	Concordância moderada	Moderado
6,1	_____	8,0	Alta concordância	Alto
8,1	_____	10,0	Muito alta concordância	Muito alto

Escala: 0 a 10 (onze pontos)

Fonte - Elaborada pelo autor da tese.

Assim, os dados da tabela 20 mostram que os maiores níveis de satisfação no e com o trabalho foram associados ao grupo de indicadores que compõem a satisfação com os fatores associados ao trabalho em si (STFS), cujos maiores escores variaram no intervalo de 5,46 a 6,34.. Entre esses indicadores, pode-se citar: *a oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando, o respeito e tratamento que recebo dos superiores e, finalmente, a possibilidade de crescimento pessoal e desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho.*

Com relação aos menores níveis de satisfação, constata-se, pelos dados da mesma tabela, que os indicadores associados à satisfação com fatores organizacionais – SFO - foram os responsáveis por esses baixos escores, com destaque para os seguintes: *a forma como os meus esforços são valorizados pela organização, a maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa* e, *finalmente, o modo como os conflitos são resolvidos na organização.*

Portanto, os dados obtidos indicam que, na percepção dos profissionais pesquisados, o grau de satisfação no e com o trabalho relevou-se moderado, com média geral de 5,30, numa escala Likert variando de 0 a 10, conforme pode ser constado na tabela 26.

A tabela 22 mostra as medidas estatísticas descritivas globais para as variáveis (construtos) do estudo, incluindo o coeficiente de variação.

Tabela 22
Avaliação das variáveis da pesquisa - medidas estatísticas descritivas – GIT – GMO – GST

Variável	Média	Desvio-Padrão	Coeficiente de variação
G I T	5,81	2,20	37,86
G M O	5,10	2,04	40,00
G S T	5,30	1,83	34, 53

Fonte: Elaborada pelo autor da tese.

Em síntese, a variável de interesse desta pesquisa que foi a melhor avaliada, na percepção dos profissionais pesquisados, está relacionada às práticas inovadoras de treinamento, desenvolvimento e educação, denominada no modelo teórico Grau de Inovação das práticas de TD e E (GIT), cuja média esteve um pouco acima das outras.

Em segundo lugar, considerando os aspectos de avaliação, importância e grau de favorabilidade, apareceu aquela relacionada aos aspectos da satisfação no e com o trabalho, reconhecida no modelo teórico pela sigla GST e, finalmente, considerando esses mesmos aspectos, vem em terceiro lugar, a Modernidade organizacional ou GMO.

Observando o coeficiente de variabilidade, nota-se que a variável que teve o menor índice foi GST, indicando que a amostra estudada, neste caso, foi um pouco mais homogênea do que nos outros indicadores, embora ainda seja considerado um valor alto (>30).

Vale a pena destacar que nenhuma das variáveis anteriormente mencionadas, na percepção dos profissionais pesquisados, obteve alto grau nas respectivas escalas de avaliação. Esses aspectos e achados foram tratados nos capítulos relativos às discussões e conclusões deste trabalho.

A partir da seção 5.5, começa a ser tratada a análise e avaliação do modelo teórico da pesquisa, bem como a verificação das hipóteses elaboradas.

5.5 Avaliação do modelo teórico

Conforme já foi dito anteriormente, os parâmetros do modelo teórico foram estimados pelo *software* LVPLS, adotando-se o método *centroidweighting scheme* de estimação dos pesos que, segundo Lohmöller (1984), leva em consideração a quais outras variáveis latentes uma determinada variável está diretamente ligada.

O autor advoga que, quando a relação entre variáveis observadas e latentes forem reflectivas, como é o caso desta pesquisa, esses parâmetros são identificados pelos coeficientes de carga (*loadings*).

Dessa forma, inicialmente, são apresentados os resultados da estimação dos modelos de mensuração, para em seguida, serem analisados os resultados da estimação do modelo estrutural.

O método PLS é também conhecido como análise de regressão por mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares)* e a opção pelo uso desse método de estimação em detrimento de outros pela primeira vez foi desenvolvida por Wold (1981) em cálculos econométricos, sendo posteriormente estendido para pesquisas no setor químico, em aplicações industriais, educação, *marketing* e ciências sociais (GARSON, 2004).

O PLS caracteriza-se como uma técnica preditiva que se mostra adequada à análise de relações entre mais de uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes. Segundo Garson (2004), é indicada como uma técnica de predição e pode ser utilizada para análise exploratória como antecedente a técnicas interpretativas, tais como regressão linear múltipla e modelagem por equações estruturais.

Autores como Lohmöller (1984,1988) afirmam que, no método PLS, as variáveis latentes são estimadas como agregados lineares ou componentes, encampando, por exemplo, os métodos de componentes principais e de correlação canônica, não havendo restrições quanto às características de distribuição de dados, como foi o caso deste trabalho que não apresentou dados dentro dos pressupostos de normalidade. Assim, devido às semelhanças do PLS com a análise de componentes principais, são evitados os problemas inerentes à estimação de variância negativa.

Outro autor que aprova a utilização do PLS é Chin (1997). Na mesma linha dos autores anteriormente citados, ela reforça a idéia de que , em função da técnica interativa estimação de parâmetros utilizada por esse método (PLS), cujo algorítimo é composto por uma série de análises de mínimos quadrados ordinários *Ordinary Least Squares – OLS*, não ocorrem, entretanto, erros de identificação do modelo, nem são estabelecidos pressupostos em relação à distribuição das variáveis observadas. Chin (1997) destaca ainda que o PLS, ao estimar as variáveis latentes, considera-as como combinações lineares das variáveis observadas, evitando a ocorrência de não-determinação dos modelos e possibilitando a definição exata dos escores dos componentes.

Para estimar os parâmetros do modelo proposto nesta pesquisa foi utilizado o *software* LVPLS, versão 1.6, desenvolvida por Lohmöller (1984), que efetuou a análise das relações entre as variáveis latentes (Latent Variable Path). Os critérios de avaliação e ajuste do modelo teórico são descritos a seguir, bem como os aspectos relacionados ao processo de estimação e desenho do modelo.

Para Lohmöller (1984), não há um índice de ajuste da estimação definido pelo método PLS. Contudo, esse autor apresenta alguns tipos de testes passíveis de serem utilizados para modelos formativos, indicando o ajuste como sendo de nível satisfatório.

O primeiro teste diz respeito à verificação do ajuste do modelo de mensuração e considera os seguintes aspectos:

- se a parcela não explicada da variância das variáveis observadas for pequena;
- se a covariância dos resíduos entre blocos for próxima de zero;
- se as comunalidades são elevadas e as covariâncias dos resíduos são reduzidas nos construtos reflexivos;
- se as covariâncias entre os resíduos do modelo de mensuração e as variáveis latentes forem próximas de zero.

O segundo teste está relacionado ao fato de as variáveis latentes serem estimadas como combinações lineares das variáveis observadas. Nesse caso, Lohmöller destaca alguns pontos que devem ser considerados:

- se há apenas uma variável observada em um bloco, então a variância dos resíduos é igual a zero;

- se forem apenas duas as variáveis observadas em um bloco, então os resíduos das variáveis serão perfeitamente correlacionados.

O terceiro teste trata da verificação do ajuste do modelo estrutural e indica a observação da variância não-explicada das variáveis latentes ($1 – R^2$) que deve ser pequena.

O último teste recomendado por Lohmöller (1984) está relacionado à verificação do ajuste do modelo de mensuração e demanda atenção com relação aos seguintes aspectos:

- se o coeficiente de redundância (F^2) for elevado;

- se a covariância dos resultados dos modelos estruturais e de mensuração for reduzida.

Vale ressaltar que os relatórios gerados pelo processamento do LVPLS incluem matrizes de pesos e cargas dos fatores. A matriz de pesos disponibiliza os parâmetros do modelo formativo e, a segunda, dos parâmetros do modelo reflexivo. São geradas, também, matrizes de co-variância do modelo de mensuração. Como indicativo de ajuste das relações entre os blocos de variáveis, os coeficientes intrablocos mostrados na matriz $\boldsymbol{\theta}$ (theta) de covariância do modelo de mensuração. Para Lohmöller (1984), como indicativo de ajuste das

relações entre os blocos de variáveis, os coeficientes intrablocos, verificados na matriz **θ** (theta), devem ter sinal negativo, ao passo que os coeficientes entre blocos devem ser próximos de zero.

Com o objetivo de responder ao problema de pesquisa proposto, neste estudo, faz-se necessário o entendimento das relações e das respectivas intensidades, entre os construtos que compõem o modelo-base do estudo apresentado na figura 44.

Dessa forma e com o objetivo de responder ao problema de pesquisa proposto, que consiste em estudar os impactos do grau de modernidade organizacional e do grau de inovação das práticas de TD e E sobre os níveis de satisfação no e com o trabalho, faz-se necessário o entendimento das relações e das respectivas intensidades, entre os construtos que compõem modelo base de estudo, como pode ser observado na figura 44.

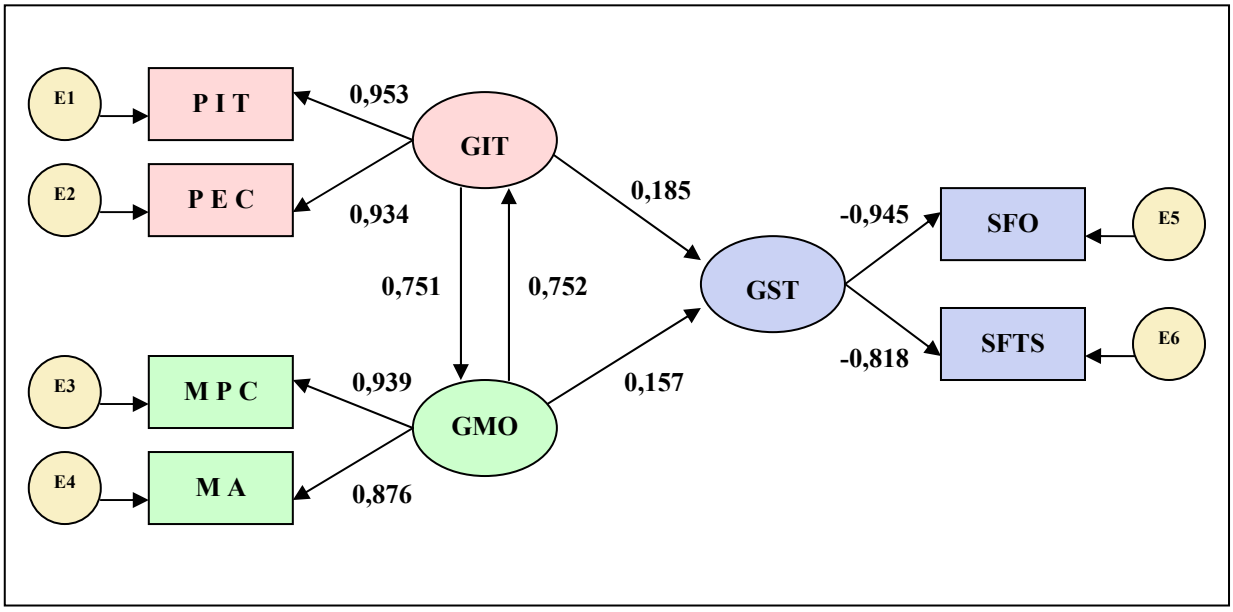


Figura 44 - Modelo teórico ajustado – parâmetros estimados pelo LVPLS

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

E_1, E_2, E_3 ..... E_6, = Erro de estimação (parte não captada da variância – [0,09, 0,3301])

Tendo em vista as características e pressupostos apresentados anteriormente, a modelagem por equações estruturais se mostra como técnica estatística adequada ao estudo das relações propostas. A seguir, são descritos os resultados da avaliação dos pressupostos da técnica, da análise do modelo e dos parâmetros estimados.

A figura 44 retrata o modelo nomológico-estrutural deste estudo, ajustado após ser submetido às técnicas de análise fatorial. Ressalta-se que foi preservada a fundamentação teórica do referido modelo em todos os seus componentes (construtos). A análise dos componentes e dos eixos principais possibilitou os devidos ajustes dos indicadores, levando

em consideração as peculiaridades da amostra de profissionais pesquisados e outros fatores, conforme já foi exposto na seção 5.3.

O modelo nomológico-estrutural final apresentado na figura 44 destaca as relações entre os construtos e seus respectivos indicadores e aponta os coeficientes de caminho que foram estimados pelo LVPLS. A estimação desses parâmetros foi feita por intermédio do método *Centroid Weighting Scheme* que considerou as outras variáveis latentes às quais a que está sendo analisada se encontra diretamente ligada.

Vale ressaltar que, neste trabalho, as relações entre as variáveis abservadas e as variáveis latentes são reflectivas e, dessa forma, os parâmetros foram identificados pelos coeficientes de carga (*loadings),* conforme mostra a tabela 23.

Tabela 23
Parãmetros estimados pelo LVPLS – Modelos de mensuração

Variável (construto)	**Carga (Loading)**	**Resíduo (1 – h2)**	**Comunalidades (h2)**	**Redundância (F^2)**
G I T				
P I T	0,9532	0,0915	0,9085	0,0000
P E C	0,9345	0,1268	0,8732	0,0000
G M O				
M P C	0,9395	0,1173	0,8827	0,4982
M A	0,8760	0,2326	0,7674	0,4331
G S T				
S F O	- 0,9450	0,1070	0,8930	0,0915
S F T S	-0,8185	0,3301	0,6699	0,0687

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

Nota-se, também, na tabela 23 que as comunalidades (h2) calculadas para o modelo de mensuração atingiram valores superiores a 0,50, considerados altos, já que o limite de corte aceito alguns autores é 0,50 (DIAS, 2004).

Observa-se, ainda, que as maiores cargas (*loadings*) foram atribuídas ao construto Grau de Inovação das Práticas de TD e E – GIT -, mensurado pelos indicadores Práticas Inovadoras de Treinamento e Desenvolvimento – PIT - (0,9532) e Práticas de Educação Continuada – PEC - (0,9345), indicando adequação dos indicadores na representação do referido construto.

Prosseguido a análise dos parâmetros estimados, constata-se, por um lado, que os níveis de redundância dos indicadores Modernidade Política e Cultural – MPC - (0,4982) e Modernidade Administrativa – MA - (0,4331) indicam a necessidade de refinamento do instrumento de coleta de dados, no que se refere à mensuração do construto Grau de

Modernidade Organizacional – GMO -, no caso de novas aplicações em pesquisas complementares.

Por outro lado, os níveis mais expressivos de variância residual (1 – h2) foram verificados para os indicadores MA (0,2326) e Satisfação com Fatores Associados ao Trabalho em Si – SFTS - (0,3301). Esses valores indicam a presença de uma parte relativa à formação do construto que não foi captada pelos respectivos indicadores, o que pode ser considerado, de certa forma, aceitável, uma vez que a amostra apresenta características peculiares.

Com o objetivo de verificar se existe ajuste entre os valores observados, tendo como fundamentação a teoria representada pelo crivo de corrreção do questionário (anexo) e com a finalidade de avaliar a consistência do modelo, foi aplicado o teste de aderência Q^2 (*Goodness of fit*), e os resultados obtidos forma sistematizados na tabela 24 e 25.

Tabela 24
Teste Q^2 – Goodness of fit

Variável	**Q^2**	**Resultado**
G I T		
P I T	0,5521	> 0,000
P E C	0,3280	> 0,000
G M O		
M P C	0,5537	> 0,000
MA	0,2390	> 0,000
G S T		
S F O	-0,2539 (*)	< 0,000
SFTS	-0,3572 (*)	< 0,000

(*) Estes valores do teste Q^2 estão negativos em função da utilização da escala Likert invertida (sentido negativo ⟶ positivo). Devem, portanto, ser considerados pelo módulo.
Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

Tabela 25
Teste Q^2 – Goodness of fit - Completo

Constructo	Indicador	Q2 para indicador **	Q2 para constructo **
GIT	PIT PEC	-----* -----*	-----*
GMO	MPC MA	0,5537 > 0,000 0,2390 > 0,000	0,3964 > 0,000
GIT2	PIT PEC	0,5521 > 0,000 0,3280 > 0,000	0,4400 > 0,000
GST	SFO1 SFTS	-0,3572 < 0,000 -0,2539 < 0,000	-0,3055 < 0,000

* não mensurado para constructos exógenos
** significante se maior que zero
Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

De acordo com os resultados obtidos e considerando as observações com relação à escala Likert invertida, pode-se dizer que o modelo apresenta aderência (consistência) entre os construtos confirmando os pressupostos teóricos que fundamentam as relações entre eles.

Conforme já foi exposto anteriormente, Lohmöller (1984, 1988) advoga que, para que os modelos de mensuração apresentem ajuste de dados, é necessário que algumas condições sejam atendidas e, assim, os modelos de mensuração dos construtos, foram, também, submetidos a esses crivos:

1. *se a parcela não explicada da variância dos construtos foi pequena.* Esta condição pode ser verificada na tabela 28, na coluna dos resíduos, onde todos os valores se situaram no intervalo entre 0,0915 a 0,3301, o que atende à condição exigida;

2. *se a covariância dos resíduos entre blocos for próxima de zero.* A verificação dessas condições pode ser feita na tabela 26, em que se nota que as covariâncias dos resíduos são próximas de zero (0,00);

Tabela 26
Matriz de covariância dos resíduos entre blocos

Variável	P I T	P E C	M P C	M A	S F T S	S F 0
P I T	0,091					
P E C	-0,108	0,127				
M P C	-0,002	0,002	0,117			
M A	0,002	-0,003	-0,165	0,233		
S F T S	0,006	-0,007	0,000	0,001	0,330	
S F O	-0,003	0,004	0,001	-0,001	-0,188	0,107

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

3. *se as comunalidades são elevadas e as covariâncias dos resíduos são reduzidas, nos construtos reflectivos*. A tabela 27 apresenta os resultados obtidos para esta condição, que confirmam seu atendimento.

Tabela 27
Matriz de covariância dos resíduos entre construtos reflectivos e comunalidades

Variável	P I T	P E C	M P C	M A	S F T S	S F 0	Comunalidades
G I T	0,000	0,000	0,059	-0,083	0,064	-0,037	**0,8909**
G M O	0,050	-0,059	0,000	0,000	0,063	-0,036	**0,8250**
G S T	0,015	-0,017	0,060	-0,084	0,000	0,000	**0,7815**

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

4. *se as covariâncias entre os resíduos do modelo de mensuração e as variáveis latentes forem próximas de zero (0,00).* A tabela 30 na parte relativa aos resíduos comprova esta exigência.

Outra condição estabelecida pelo autor com relação ao modelo de mensuração diz respeito ao coeficiente de redundância (F^2) que foi destacado anteriormente na tabela 23. Observa-se que somente o construto GST apresentou coeficientes abaixo de 0,400 (DIAS, 2004), o que sinaliza a necessidade de repensar ou refinar o instrumento de coleta de dados para as próximas agendas de pesquisa sobre satisfação no e com o trabalho. Quanto à

covariância dos resíduos, dos modelos estrutural e de mensuração, a tabela 26 permite visualizar que elas foram reduzidas e atendem plenamente as exigências.

A condição para verificação do ajuste do modelo estrutural, segundo Lohmöller (1984), diz respeito à variância não explicada das variáveis latentes ($1 - R^2$) que deve ser pequena. O resultado dos cálculos para verificação desta condição foi apresentado na tabela 28.

Tabela 28
Ajuste do modelo estrutural

Variáveis	R^2	$1 - R^2$	Resultado
G I T (*)	0,0000	-	-
G I T 2	0,5650	0,4350	< 0,500
G M O	0,5644	0,4356	< 0,500
G S T	0,1025	0,8975	**> 0,500**

(*) Não mensurado para construtos exógenos (que não recebem setas).

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

Verifica-se, portanto, que a única variável latente que teve seu valor maior que o ponto de corte (0,500)[24] foi o Grau de satisfação no e com o Trabalho – GST. O atendimento parcial da exigência de ajuste do modelo estrutural sinaliza a necessidade de refinar o instrumento de coleta de dados no sentido de melhor ajustá-lo ao referencial teórico e à práxis organizacional, considerando que alguns dos componentes/fatores foram excluídos da amostra em atendimento aos resultados da análise dos componentes principais e dos eixos principais, já descrita anteriormente. De qualquer forma, o não-atendimento da exigência em destaque não invalida o modelo estrutural, já que atendeu a todas as outras exigências até aqui apresentadas.

A utilização do *software* LVPLS possibilitou, ainda, efetuar mais um teste de validação do modelo estrutural. Nessa direção, foi realizado o teste Jack Knifing com o objetivo de comparar os valores estimados pelos LVPLS para os coeficientes de caminho, com os resultados obtidos pelo teste.

Esses resultados são submetidos a um crivo fundamentado no intervalo de confiança a 5% e teste bicaudal. Assim, os valores estimados pelo LVPLS devem estar contidos dentro do intervalo de confiança para serem significantes. O teste Jack Knifing foi realizado tanto para os indicadores quanto para os coeficientes de caminho. Os resultados encontrados são expostos nas tabelas 29 e 30.

[24] Valor estimado segundo Dias (2004)

Tabela 29
Jack-Knifing para indicador

Constructo	Indicador	Carga no constructo			Intervalo de confiança a 5%*	
		Estimada pelo PLS**	Estimada por Jack-Knifing			
			Média	Desvio-padrão	Limite inferior	Limite superior
GMO	**MPC**	**0,939**	**0,939**	0,0004	**0,939**	**0,939**
	MA	**0,876**	**0,875**	0,0010	**0,875**	**0,875**
GIT2 ***	**PIT2**	**0,953**	**0,953**	0,0005	**0,953**	**0,953**
	PEC2	**0,933**	**0,933**	0,0011	**0,933**	**0,933**
GST	**SFO**	**-0,945**	**-0,944**	0,0016	**-0,944**	**-0,944**
	STFS	**-0,818**	**-0,818**	0,0020	**-0,818**	**-0,818**

*** Teste bicaudal**
**** Significante se dentro do intervalo de Confiança**
***** Relação inversa entre GMO e GIT**
Fonte: Elaborada pelo autor da tese

Os dados da tabela 29 mostram que os valores estimados pelo LVPLS foram confirmados pelo teste Jack-Knifing indicando que o modelo estrutural, com relação aos indicadores, tem consistência e que os resultados representam a amostra de profissionais pesquisados. Os sinais negativos observados nos indicadores do construto GST foram gerados em função da inversão da escala Likert de resposta da terceira parte do instrumento de coleta de dados. Essa intercorrência já foi explicada na tabela 24, apresentada anteriormente.

Tabela 30
Jack-Knifing para coeficientes de caminhos

Constructos		Coeficiente de caminho			Intervalo de confiança a 5%*	
		Estimado pelo PLS**	Estimado por Jack-Knifing			
			Média	Desvio-padrão	Limite inferior	Limite superior
GIT ->	**GMO**	0,751	**0,751**	0,0008	**0,751**	**0,751**
GIT ->	**GST**	0,185	**0,185**	0,0020	**0,185**	**0,185**
GMO ->	**GIT2**	0,752	**0,751**	0,0009	**0,751**	**0,751**
GMO ->	**GST**	0,157	**0,157**	0,0021	**0,157**	**0,157**

* Teste bicaudal
** Significante se dentro do intervalo de confiança
Fonte – Elaborada pelo autor da tese

A aplicação do teste Jack-Knifing para validação dos coeficientes de caminho para os construtos, tal qual ocorreu com os indicadores, confirmou os valores estimados pelo PLS, isto é, os valores estimados estão contidos no intervalo de confiança a 5%. Isto significa que, com relação aos caminhos, o modelo estrutural e de mensuração representa a percepção dos profissionais pesquisados. Os coeficientes de caminho devidamente validados são

apresentados na tabela 31. Nota-se que os dados desta tabela estão destacados na figura 44, representativa do modelo nomológico-estrutural definitivo.

Tabela 31
Coeficientes de caminho

Constructos	GIT	GMO	GST	GIT2
GIT	-----	-----	-----	-----
GMO	0,751*	-----	-----	-----
GST	0,185*	0,157*	-----	-----
GIT2	-----	0,752*	-----	-----

*** significante a 5%.**
Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

Dessa forma, validados os coeficientes de caminho que representam as relações entre os construtos de 2ª. Ordem, bem como os coeficientes dos indicadores que representam, por sua vez, as relações entre os construtos de 1ª. ordem (ou indicadores) e os de 2ª. ordem (variáveis latentes), pode-se passar para a etapa de avaliação e teste das hipóteses levantadas para este estudo.

5.6 Avaliação das hipóteses

Os testes a que foram submetidos os dados coletados junto aos profissionais de administração que compõem a amostra deste trabalho revelaram a ausência de normalidade ou assimetria da distribuição. Por essa razão, optou-se por utilizar o LVPLS que é um método de estimação de parâmetros considerado adequado para aplicação em amostras não-paramétricas (CHIN, 1997).

Diante disso, utilizou-se o teste Jack-Knifing (não-paramétrico) para avaliação da significância dos parâmetros estimados pelo LVPLS e trabalha-se com um nível de significância a 5% e t = 1,96 (tendo z como referência). As hipóteses concebidas para este trabalho foram avaliadas tendo como base a fundamentação teórica dos modelos de mensuração e estrutural. Os resultados foram os seguintes:

- com relação à hipótese $H_{1:}$ *existe relação significativa e positiva entre o grau de modernidade organizacional e o grau de satisfação no e com o trabalho.* Observando o modelo nomológico-estrutural, pode-se constatar que o coeficiente de caminho de GMO (Grau de Modernidade Organizacional) para GST (Grau de Satisfação no e com o Trabalho) foi de 0,157, estimado pelo LVPLS e confirmado como significativo estatisticamente pelo teste não-paramétrico Jack-Knifing (tabela 30). O sinal da relação entre os dois construtos é positivo, comprovando, assim, a hipótese $H_{1;}$

- quanto à hipótese H_2: *existe relação significativa e positiva entre o Grau de Modernidade Organizacional* - GMO *e Grau de Inovação das Práticas de Treinamento*- GIT *e vice-versa.*

  Também, nesse caso, os coeficientes de caminho estimados foram classificados como significativos estatisticamente pelo teste Jack-Knifing (tabela 30). Como as relações entre os dois construtos são representadas por valores com sinal positivo (0,751 e 0,752), a hipótese H_2 foi comprovada;

- no que concerne à hipótese H_3: *existe relação significativa e positiva entre o grau de inovação das práticas TD e E e o grau de satisfação no e com o trabalho.*

  Observando novamente os dados da tabela 30, nota-se que o valor do caminho estimado pelo LVPLS para este construto, foi considerado significativo pelo teste Jack-Knifing (0,185) e o sinal da relação é positivo, o que comprova, também, esta hipótese.

Assim, todas as hipóteses concebidas para o estudo foram comprovadas. Levando em consideração os testes de aderência (consistência) efetuados com os construtos do modelo teórico (Goodness of fit) e lembrando os resultados das análises fatoriais, pode-se dizer que a comprovação das hipóteses veio refletir, de certa maneira, as relações existentes entre os construtos do referido modelo, o que se mostra compatível com as propostas do trabalho.

Embora os resultados alcançados com a utilização do LVPLS tenham revelado a existência de relações menos intensas entre alguns construtos, como foi o caso de GMO versus GST e GIT versus GST, a comprovação das hipóteses reforçou os princípios fundamentais do aparato teórico sobre treinamento, modernidade organizacional e satisfação no trabalho, no medida em que apontou a presença de relações significativas entre os construtos estudados.

O POETA ESCREVENDO

Adora a manhã
onde o sol desponta;
É a inspiração vã
que ele não nos conta ...

Transmite seu pensar
nas suas narrativas;
Faz-nos assim julgar
suas idéias cativas ...

Pega sua pena,
começa a escrever:
ela escreve serena,
quase sem se mover ...

Pára por um momento,
reflete um pouco.
Dentre seu pensamento
se julga um louco ...

Loucura em pasmo,
vai de novo escrever;
Com mais entusiasmo
procura se entender ...

Antonio Del Maestro Filho 20.02.70

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo pretende-se apresentar uma síntese das principais descobertas e conclusões deste trabalho, bem como suas limitações e recomendações para elaboração de uma nova agenda de pesquisas sobre o tema aqui abordado.

O capítulo está divido em três partes: a primeira apresenta uma síntese das análises realizadas com o propósito de validar as escalas adotadas para a mensuração das variáveis de interesse do trabalho, com destaque para os pontos julgados mais importantes e que possibilitaram atingir os objetivos propostos e inclui, também, uma discussão dos resultados obtidos. A segunda aborda os resultados da avaliação das hipóteses e do modelo hipotetizado, com ênfase nos aspectos principais da visão dos profissionais pesquisados quanto à aplicação prática do referencial teórico nas organizações em que esses profissionais trabalham. Esta parte inclui, também, comentários sobre os objetivos do estudo (geral e específicos). A última parte contempla as principais limitações do trabalho, bem como as recomendações para a organização de uma agenda de pesquisas futuras.

Com esses propósitos, inicia-se a síntese dos resultados, discussão e conclusões.

6.1 – Síntese dos resultados, discussão e conclusões

Examinadas as relações existentes entre as variáveis (ou construtos) grau de inovação das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação, grau de modernidade organizacional e grau de satisfação no e com o trabalho, avaliadas com base na percepção dos profissionais de administração de diversas empresas, pode-se efetuar uma síntese dos principais achados e conclusões, considerando a teoria utilizada para concepção do modelo hipotético testado.

Realizados os testes para avaliação das propriedades psicométricas das escalas utilizadas para a mensuração das variáveis estuadadas, por intermédio da análise fatorial exploratória (e confirmatória para cada um dos construtos de 2ª. ordem), vale ressaltar que os três construtos principais que compõem o modelo foram agrupados sem perda de suas características teóricas, ficando cada um deles com um número de indicadores que manteve sua integridade nomológica e estrutural.

Uma análise individualizada permitiu descrever com fidelidade o comportamento de cada um dos construtos. Com relação ao construto grau de inovação das práticas de treinamento, verificou-se seu desdobramento em dois fatores distintos: práticas inovadoras de treinamento e desenvolvimento e práticas de educação corporativa (continuada), cada um

deles contendo seus indicadores específicos que também foram submetidos aos procedimentos da análise fatorial confirmatória.

Os indicadores de modernidade organizacional foram agrupados em dois fatores: modernidade política e cultural e modernidade administrativa, confirmando, em parte, os achados de Sant'anna (2002), uma vez que os fatores originais propostos pelo autor foram condensados em um único fator chamado, neste trabalho, de MPC. Nesse sentido, como ele já não havia confirmado os indicadores sugeridos por Eboli (1996), os seus achados foram mantidos neste trabalho.

No que se refere à satisfação no e com o trabalho, a análise fatorial indicou a exclusão de alguns indicadores relativos à característica do trabalho, principalmente aqueles que se referem às dimensões da tarefa e significado. Foram retirados do modelo hipotético original todos os nove indicadores da terceira parte do instrumento de coleta de dados, letra "A". Esses indicadores foram eliminados considerando sua variância compartilhada ou contribuição para mais de um fator no resultado da matriz padrão (*pattern matrix*).

Por isso, não foi possível confirmar totalmente a composição dos fatores das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham (1975). Acredita-se que, nesse caso, a confirmação total do modelo proposto por esses autores pode ter sido prejudicada pela utilização dos quesitos das versões reduzidas de seus instrumentos de pesquisa. Sant'anna (2002) justifica também tal ocorrência no seu trabalho, ponderando que, além do aspecto da utilização das referidas versões reduzidas, acresce-se o fato de que, no seu instrumento de pesquisa, foram incorporados outros indicadores do Occupational Stress Indicator - OSI de Cooper, Sloan e Willians (1998). Dessa forma, a tendência deve ter se mantido, considerando que o instrumento aplicado neste trabalho manteve as características daquele usado por Sant'anna (2002).

Vale lembrar, nesta síntese, os resultados dos valores do teste de confiabilidade obtidos para o Alpha de Cronbach nos construtos GMO = 0,9491, GIT = 0,9706 e GST = 0,8850, indicando que todos os fatores extraídos retrataram uma fidedignidade dentro dos limites recomendados mostrando uma excelente coerência interna. Ainda, com relação a esse assunto, foi realizado o teste de confiabilidade composta que permitiu avaliar a participação relativa das variáveis em cada construto, confirmando a consistência interna dos fatores.

O modelo hipotetizado da pesquisa, ao ser submetido a uma análise estatística para teste de sua validade nomológica e estrutural (aderência entre os construtos) revelou uma interação elevada entre o grau de inovação das práticas de treinamento, e o grau de modernidade organizacional, permitindo pensar que o primeiro construto pode ser

considerado em futuras pesquisas como um índice (ou indicador) do segundo (GMO contendo GIT), ou como intermediador (reflete GMO para GST) da relação entre o grau de modernidade organizacional e a satisfação no e com o trabalho. Essa proposta de configuração pode ser justificada, em parte, pelas tendências à unidimensionalidade verificadas por ocasião das análises fatoriais de GIT e, também, pela tendência à adoção de práticas de TD e E voltadas para a educação corporativa que, na visão de Eboli (2002), pressupõem que o treinamento faz parte de um sistema de educação estratégica, cujos princípios contribuem para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua. Dessa forma, as práticas de TD e E podem refletir efetivamente a modernidade das organizações na aferição do Grau de Satisfação no e com o Trabalho (GST).

A validade nomológica do modelo foi verificada por intermédio da aplicação do método dos mínimos quadrados parciais de modelagem por equações estruturais (LVPLS) e possibilitou a avaliação das hipósteses que nortearam a realização deste trabalho.

As hipóteses foram avaliadas pelo teste Jack-Knifing, que é um teste específico para aplicação em amostras com distribuição assimétrica, como foi o caso dos profissionais pesquisados neste trabalho. O relacionamento entre o grau de modernidade organizacional e o grau de satisfação no e com o trabalho foi verificado por intermédio de um valor estatístico enquadrado dentro de um intervalo de significância dado pelo teste anteriormente mencionado (Tabela 30). Assim, foi possível concluir que existe uma relação significativa e positiva entre essas variáveis.

Da mesma forma, ficou também evidenciada e comprovada a relação positiva existente entre o grau de inovação das práticas de Treinamento e o grau de modernidade organizacional. Tal relação foi também submetida ao teste não paramétrico anteriormente mencionado e revelou uma significância estatística positiva (tabela 30), que possibilitou concluir a existência de uma relação estatística significativa e positiva entre estas duas variáveis.

Finalmente, no caso da terceira e última hipótese, verificou-se um comportamento semelhante ao das hipóteses anteriores e foi constatada a presença de uma relação estatística significativa entre o grau de satisfação no e com o trabalho, comprovando, assim, a terceira hipótese.

Numa análise conjunta, pode-se dizer que o modelo hipotético apresentou um bom ajuste, atestado pelos parâmetros estimados pelo método LVPLS e pelo teste de aderência Q^2 (Goodness of fit), sendo todos os resultados obtidos maiores do que 0,00 (tabelas 24 e 25).

Com base nesses resultados, cabe enfatizar a questão principal do estudo que indagou sobre a relação existente entre a modernidade organizacional, práticas inovadoras de TD e E e os níveis de satisfação no e com o trabalho. Essa questão foi respondida por meio da comprovação das três hipóteses propostas, isto é, existe realmente uma relação positiva entre modernidade organizacional e satisfação no e com o trabalho. O que deve ser considerado em tal relação é a intensidade em que ela ocorre. O estudo mostrou, por meio dos parâmetros estimados pelo LVPLS que essa relação, é de baixa intensidade (0,157), significando que o grau de satisfação no e com o trabalho não reflete, com veemência, o efeito da modernidade das organizações, e o funcionário não parece estar tão satisfeito, como a princípio se poderia imaginar, com o seu trabalho.

Uma explicação possível para tal fenômeno poderia ser identificada no momento atual pelo qual passam as organizações em geral e, especialmente, as nacionais. Esse aspecto foi mencionado na introdução deste estudo, quando foi ressaltada a exigência, por parte das organizações, de novas performances produtivas, implicando a conseqüente intensificação do volume de trabalho atribuído aos funcionários, o que pode estar levando a um aumento do nível de pressão sobre eles. Esse fator confirma, de certa forma, que os novos processos de organização do trabalho que, embora tidos como horizontalizadores, não têm contribuído efetivamente para a satisfação do empregado no e com o trabalho (o Grau de Satisfação no e com o Trabalho – GST - foi avaliado como moderado).

Tal análise é reforçada pela relação entre as práticas inovadoras de TD e E e os níveis de satisfação no e com o trabalho, que é tratada a seguir.

A outra relação, que responde parte da questão principal da pesquisa, refere-se às interações entre o grau de inovação das práticas de TD e E e a satisfação no e com o trabalho. O coeficiente estimado pelo LVPLS (0,185) possibilitou a conclusão de que existe uma relação significativa e positiva entre essas duas variáveis (GIT X GST). Tal qual a relação entre GMO X GST, esta também é uma relação de baixa intensidade, significando que adoção de práticas inovadoras de treinamento não é fortemente refletida pelo grau de satisfação no e com o trabalho. A provável explicação para esse resultado pode estar relacionada ao aspecto da exigência cada vez maior de competência e qualificação do chamado capital humano, muito embora, no caso brasileiro, várias organizações não têm conseguido levar os conceitos adotados como parâmetros de eficiência e eficácia, nos programas de treinamento, para a prática cotidiana. Assim, pode-se dizer que quanto mais capacitado e competente for o empregado, maior será o nível de exigência por resultados sobre ele.

Vale a pena lembrar que os três construtos de 2ª. ordem, componentes do modelo nomológico estrutural guardaram, entre si, níveis de aderência que possibilitaram o estudo confiável de suas interações (teste Q^2 – tabela 25). Destacou-se, neste aspecto, a relação biunívoca existente entre o construto (ou variável latente) grau de inovação das práticas de TD e E . Neste caso, verificou-se em ambos sentidos a presença de parâmetros com alto nível de intensidade. Os valores estimados pelo LVPLS permitiram constatar que o grau de modernidade organizacional reflete intensamente as práticas inovadoras de TD e E, o mesmo ocorrendo no sentido inverso (GMO X GIT = 0,752 e GIT X GMO = 0,751). Tais relações podem ser confirmadas na figura 44.

Pode-se dizer, em síntese, que as relações ou impactos das práticas inovadoras de TD e E sobre a satisfação no e com o trabalho, medidos estatisticamente, não ocorreram em níveis elevados, embora sejam positivos e refletidos, em parte, por essa variável.

Quanto à modernidade organizacional, notou-se a mesma tendência, isto é, seus impactos sobre os níveis de satisfação no e com o trabalho não podem ser caracterizados como intensos, significando que a modernidade das organizações não implica diretamente satisfação no e com o trabalho. É necessário admitir a presença de outros fatores e/ou outras variáveis que podem intervir nessa relação e explicar a ocorrência do fenômeno. Tal fato ocorre tanto nas organizações nacionais quanto nas internacionais e pode ser constatado no referencial teórico deste trabalho, destacando os estudos de Dolliver (2004), Half (2004) e Santos Júnior, Aldo e Zimmerman (2002) que foram apresentados nas figuras 21 e 22, páginas 103-108.

A segunda questão de pesquisa diz respeito às práticas de treinamento predominantes nas organizações, segundo a percepção dos profissionais de administração pesquisados. O tratamento estatístico utilizado para o estudo dos dados revelou as 10 práticas julgadas mais presentes nas organizações em que os componentes da amostra exercem suas atividades profissionais. Vale lembrar parte dos resultados deste trabalho, cuja relação apresentada a seguir considerou as menores[25] médias calculadas para os quesitos relativos às práticas de treinamento, desenvolvimento e educação:

1. *os cursos, treinamentos e outras ações educacionais respeitam os valores da organização (4,30);*

[25] A escala tipo Likert utilizada para este grupo de variáveis está invertida.

2. *os cursos, treinamentos e outras ações educacionais da organização dão oportunidade à aprendizagem pela prática (4,97);*

3. *os cursos, treinamento e outras ações educacionais da organização incentivam a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem (5,03);*

4. *os cursos, treinamentos e outras ações educacionais da organização disponibilizam seus conteúdos por intermédio de mais de uma mídia: CD ROM, material impresso, internet, intranet, vídeo ou televisão (5,10);*

5. *os cursos, treinamentos e outras ações educacionais da organização ocorrem em horários compatíveis com a realização do trbalho cotidiano (5,16)*

6. *a organização vincula o levantamento de necessidades de treinamento ás estratégias o negócio (5,24);*

7. *os cursos, treinamentos e outras ações educacionais da organização disseminam conhecimentos sobre ela: história, valores, visão, missão (5,24);*

8. *os cursos, treinamentos e outras ações educacionais da organização contribuem para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho (5,26);*

9. *os cursos, treinamentos e outras ações educacionais da organização são planejados com a participação efetiva das chefias (5,30);*

10. *quanto às políticas de educação corporativa, a organização incentiva a escolarização dos funcionários (5,32).*

Essas são as práticas inovadoras de treinamento que predominam nas organizações, na percepção dos profissionais que compõem a amostra pesquisada. De maneira geral, o nível de demanda por tais práticas nas organizações pode ser considerado como moderado (média geral = 5,81).

Ainda, com relação às práticas de TD e E, observa-se que as primeiras no *ranking* das 10 acima apresentadas referem-se ao respeito aos valores da organização (cultura) e à aprendizagem pela prática. Esse tipo de aprendizagem tem como pano de fundo uma política de treinamento centrada no saber fazer, que é uma prática considerada, em termos de treinamento, tradicional.

Nota-se, também, que, nas práticas de treinamento mais adotadas pelas organizações, na visão dos respondentes, destacam-se aquelas relacionadas às demandas ambientais como, por exemplo, a vinculação do treinamento às estratégias do negócio, escolarização dos funcionários e participação das gerências no planejamento dos eventos instrucionais, além do aspecto relativo à melhoria do desempenho, aspectos que se mostram compatíveis com a abordagem teórica atual do treinamento e reforçam a afirmativa de Castro (1999) quanto à predominância na avaliação, de questões relacionadas ao suporte e clima.

Sobressaíram, ainda, as práticas ligadas ao incentivo à participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.

Já com relação aos objetivos específicos do trabalho, acredita-se que foram atendidos conforme comentários individualizados apresentados a seguir:

1. a validação das escalas de mensuração propostas para o construto grau de inovação das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD e E), foi realizada por meio da análise fatorial que abrangeu os diversos níveis já descritos no capítulo anterior;

2. as práticas inovadoras de treinamento refletiram a presença da modernidade organizacional e vice-versa. Isso se torna evidente quando se observam os parâmetros estimados para essa relação biunívoca (também já analisados anteriormente);

3. admitindo que as relações entre a modernidade organizacional e a satisfação no e com o trabalho sejam de baixa intensidade, pode-se dizer que o relacionamento direto entre os seus indicadores também o seja;

4. as variáveis de conteúdo e contexto de trabalho que são representadas pelo construto GST foram analisadas por intermédio da análise fatorial e do LVPLS (modelagem por equações estruturais), mantendo-se no modelo

aquelas variáveis relacionadas às características resultantes do trabalho, que foram agrupadas pela análise dos componentes e eixos principais (PC e PAF). Dessa forma, foram eliminadas aquelas relacionadas à satisfação com a gerência e as nove relativas às características do trabalho (APÊNDICES I e J), utilizadas originalmente por Sant'anna (2002);

5. algumas das práticas inovadoras de treinamento que predominam nas organizações, na percepção dos profissionais pesquisados foram: a disponibilização dos conteúdos dos eventos por intermédio de mais de uma mídia; a realização dos eventos instrucionais em horários compatíveis com a realização do trabalho diário; os cursos, treinamentos e outros eventos que incentivam a participação do funcionário no processo de aprendizagem. Tal predominância reflete um certo alinhamento das organizações, não apenas com a lógica dos resultados, mas também com a melhoria dos fluxos de informações e com o maior compartilhamento de suas visões estratégicas e de negócios, o que contribui para atender as ações de articulação do trabalho dentro da nova perpectiva e dinâmica organizacional;

6. O discurso da descentralização das ações de treinamento e desenvolvimento parece ter sido legitimado por intermédio da predominância da participação efetiva das chefias no processo de concepção e viabilização dos eventos instrucionais.

Após apresentar a análise dos objetivos específicos, pode-se concluir que eles foram contemplados por este estudo. Passa-se, em seguida, à exposição final dos achados e suas interrelações com a teoria.

De certa forma, as práticas de treinamento que predominam nas organizações, sob o ponto de vista dos profissionais pesquisados, refletem, em parte, as idéias difundidas em torno do conceito de *learning organization* (organizações de aprendizagem), por autores como Argyris (2000), Senge (1992) e outros, na medida em que se verifica o surgimento de climas internos favoráveis ao processo de aprendizagem contínuo (educação continuada), assim como a presença de ambientes organizacionais que possam facilitar o desenvolvimento do trabalho em equipe e otimização do processo decisório (EBOLI, 2002).

Tais aspectos foram captados por intermédio das variáveis que compõem os indicadores da modernidade organizacional e predominaram os seguintes aspectos (*ranking* dos cinco escores principais):

1. a organização é fortemente orientada para resultados (3,81);

2. o ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes (4,40);

3. a organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual (4,47);

4. a estratégia, a missão, os objetivos e metas da organização são claramente definidos (4,51);

5. de modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização (4,55).

Os valores das médias desses fatores permitem concluir que o grau de modernidade organizacional, na percepção dos componentes da amostra, é moderado (tabelas 18 e 19). Tal classificação leva a concluir que, na prática, as organizações ainda apresentam um caráter autoritário, hierarquizado e predominantemente centralizado, cuja vocação é fortemente orientada para resultados. Tais características estão claramente expostas na tabela 12.

Além disso, é relevante observar que, na opinião dos profissionais de administração, o sistema de remuneração das organizações não tem recompensado os atos de competência.

Em linhas gerais, verificou-se uma distinção entre a natureza dos fatores de modernidade organizacional que se diferenciaram pelos escores a eles atribuídos. Aqueles que obtiveram os maiores escores[26] estavam relacionados às dimensões mais conservadoras e que efetivamente predominam na orientação das políticas e práticas de gestão nas organizações.

Ao contrário, aqueles indicadores que obtiveram os menores escores estão associados aos esforços organizacionais para o estabelecimento de uma cultura que seja afinada com os valores de hoje, tão presentes e divulgados por intermédio do discurso empresarial, cujas

[26] Escala invertida

palavras de ordem são: gerência participativa, equipes multiprofissionais e multidisciplinares, coaching, mentoring, gestão do conhecimento, gestão de ou por competências etc.

Essa descoberta vem reforçar os resultados dos trabalhos de Fischer (1998), Chanlat (1999), Fleury (2001), Wood Jr. (2000), Albuquerque (1999) que apontam para uma diferença notável que existe entre o discurso da modernidade organizacional, fundamentado nos novos modelos de gestão e a prática efetiva desses modelos.

Finalmente, no que diz respeito à satisfação no e com o trabalho, a análise dos dados leva a concluir que, na percepção dos profissionais de administração pesquisados, os fatores associados ao conteúdo do trabalho em si constituem fatores-chave da motivação e satisfação no e com o trabalho confirmando, assim, os achados e pontos de vista de autores como Hackman e Oldham (1975) e Herzberg (1966).

Os indicadores de satisfação com os fatores organizacionais, embora menos pontuados do que aqueles relacionados ao conteúdo do trabalho em si, revelaram algumas características das políticas de gestão adotadas nas organizações e que sinalizam na direção de culturas organizacionais ainda impregnadas de certa dose de tradicionalismo, em que estão presentes linhas de hierarquia e autoridade. Isso, além de confirmar os achados observados no estudo da modernidade organizacional anteriormente discutidos, permite concluir que as organizações, na percepção dos componentes da amostra pesquisada, ainda têm deixado a desejar quanto aos aspectos ligados à resolução de conflitos, implementação de mudanças e valorização dos esforços dos funcionários. Alem disso, os resultados alcançados neste trabalho mostraram que os profissionais pesquisados não estão satisfeitos nem com a remuneração recebida e nem com o sistema de comunição vigente nas organizações.

Os aspectos relacionados à satisfação no e com o trabalho levam a pensar que, na realidade, ainda estão presentes nas organizações modelos de gestão autoritários (centralizadores e conservadores) confirmando, por um lado, as idéias de Leite (1997), Hirata (1992), Sant'anna (2002) e Wood Jr.(2000), Drucker (2000) e Wilkinson (1993). Por outro, nota-se, em outras organizações, a presença de diferentes modelos de gestão com características mais flexíveis defendidos por Ruas (1997), Markert (2000) e Lopes (2004).

6.2 Considerações finais sobre os resultados

Os resultados obtidos neste estudo permitem concluir que, no que se refere ao construto satisfação no e com o trabalho, tornou-se evidente a presença de suas situações diferenciadas. Ao mesmo tempo em que os profissionais pesquisados não estão satisfeitos com a forma pela qual as informações circulam e com o modo como os conflitos são

resolvidos nas organizações (baixos escores), manifestam níveis de satisfação mais elevados (embora sejam considerados moderados no geral) com relação ao respeito e tratamento que recebem dos superiores, oportunidade de ajudar os outros enquanto trabalham e relativamente à liberdade de pensamento e ação que têm ao fazerem seu trabalho (todos com escores médios).

Tais situações confirmam a convivência lado a lado de modelos de gestão tradicionais e flexíveis nas organizações nacionais e repercutem nos níveis de satisfação no e com o trabalho. No caso desta pesquisa, o grau geral de satisfação resultante da ponderação dos dois indicadores utilizados para sua mensuração pode ser considerado como moderado.

Assim, ao concluir esta síntese dos resultados obtidos com este trabalho, pode-se afirmar que os impactos das práticas inovadoras de treinamento, desenvolvimento e educação e da modernidade organizacional sobre a satisfação no e com trabalho, depende da forma como tais práticas são operacionalizadas no interior das organizações e do nível de exigência que recai sobre os profissionais, num ambiente orientado para a competitividade e resultados.

Ao mesmo tempo em que surge uma nova realidade organizacional da qual decorrem as exigências pelas competências humanas, vive-se a intensificação do volume de trabalho e de responsabilidade atribuídas aos empregados, o que tende a provocar um aumento dos níveis de pressão, o que pode levar ao estresse ocupacional e a baixos índices de satisfação no e com o trabalho.

Na realidade, os três graus analisados neste trabalho foram considerados moderados na percepção dos profissionais pesquisados, o que atesta a transição pela qual passam as organizações nacionais.

A seguir são apresentadas algumas limitações do estudo.

6.3 Limitações do trabalho

As limitações deste estudo, identificadas sob o ponto de vista do seu autor, dizem respeito aos seguintes aspectos:

1. aplicação de técnicas de análise multivariada sem a preocupação de atender o pressuposto da normalidade. Essa é uma limitação peculiar aos dados de pesquisa em ciências sociais, pois a maioria dos dados coletados nesse campo não apresenta distribuição amostral dentro dos padrões de normalidade. Neste trabalho, buscou-se minimizar os efeitos da utilização dos dados coletados sem o pressuposto da normalidade, por intermédio da

aplicação do método de estimação dos parâmetros dos modelos de mensuração e estrutural denominado LVPLS, mais adequado para analisar dados de distribuição assimétrica. Como não foram percebidas maiores discrepâncias com relação à literatura quanto à consistência do modelo nomológico-estrutural, optou-se por não utilizar estratégias de transformação dos dados (como escores Z etc);

2. utilização de amostra regionalizada e não-aleatória que pode caracterizar especificamente uma determinada população e amostra. Este foi o caso da amostra pesquisada (instituições de ensimo superior em administração de Belo Horizonte);

3. utilização de versões reduzidas de instrumentos para mensuração do grau de satisfação no e com o trabalho, como foi o caso ocorrido com esta pesquisa, embora de forma consciente e prevista, considerando o elevado número de quesitos que compõem o questionário aplicado (89). Como a análise fatorial indicou a retirada de uma parte dos quesitos de satisfação e não houve alteração signficativa quanto aos preceitos teóricos do modelo proposto por Hackman e Oldham (1975), acredita-se que não houve prejuízos decorrentes de tal decisão que pudessem prejudicar a essência da pesquisa;

4. ausência de critérios previamente testados e aceitos universalmente para avaliação dos resultados das análises multivariadas. Muitas vezes, o pesquisador tem que tomar decisões quanto à aceitação ou rejeição das medidas obtidas por intermédio das análises multivariadas. Nesse caso, a visão e julgamento pessoal podem não representar fielmente a realidade;

5. apesar dos ajustes do modelo teórico, já abordado nos capítulos 5 e 6, estarem situados dentros dos critérios de aceitação, o autor deste trabalho reconhece que o referido modelo não pode ser considerado completo ou acabado;

6. acredita-se que uma análise de *clusters* poderia completar os achados deste trabalho, na medida em que complementaria a associação entre o perfil dos

respondentes com os resultados da análise. Entretanto, com a ausência de um critério objetivo de classificação de perfil (requisitos para um perfil considerado padrão, mensurado por meio de escalas numéricas), isso não foi possível fazer-se neste trabalho.

Essas foram as limitações percebidas pelo pesquisador. A seguir, são apresentadas algumas recomendações para enriquecimento do trabalho.

6.4 Recomendações

Para possibilitar a continuidde e aprofundamento das análises e conclusões apresentadas nesta pesquisa, sugerem-se algumas medidas complementares que poderão contribuir para ampliar sua abrangência conceitual:

1. aplicação do modelo nomológico-estrutural a outra amostra de profissionais, para possibilitar a comparação ente perfis amostrais diferentes;

2. repensar o modelo nomológico-estrutural, introduzindo uma variável mediadora da relação entre GMO X GST, o que poderá aumentar o poder de explicação dos impactos da modernidade sobre a satisfação no e com o trabalho. Essa variável poderia ser o Grau de Inovação das Práticas de TD e E (GIT), considerado na sua unidimensionalidade;

3. utilizar, na nova agenda de pesquisa do tema, os modelos completos de mensuração da satisfação no e com o trabalho (Hackman e Oldham, 1975 e Cooper e Sloan e William (1988);

4. refinar o instrumento de coleta de dados da pesquisa, considerando as opções de unidimensionalidade dos construtos GIT e GMO.

Recomenda-se, finalmente, a realização de estudos complementares utilizando paradigmas emergentes no campo do comportamento humano nas organizações, motivação e satisfação no trabalho, principalmente aqueles que incluem aspectos voltados para o ser humano integral, isto é, visto de forma holística nas suas dimensões física, mental, emocional e espiritual.

SERENATA ...

No silêncio absorto da noite
um seresteiro sola ao pinho
suas trovas de amor, em serenata...
Na rua deserta ele está sozinho ...

Nas tavernas estão os ébrios
a beber o consolo das mágoas ...
Taciturnos, sonolentos, incólumes,
com as mãos sempre às garrafas ...

Canta um galo tristemente ...
No mar sobre veleiros ancorados,
marujos dormem despreocupados ...

E assim pinta-se o noturno quadro,
Com tintas de vários quinhões ...
Ao longe ouvem-se, ainda, acordes de violões ...

(Antonio Del Maestro Filho 04.74)

7 REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. et al. *Preditores de efeitos de treinamento:* o estado da arte e o futuro necessário**.** Brasília: Universidade de Brasília-DPST- 2002 .Material de curso.

ABBAD, G. S. e CARVALHO, R. S. Avaliação de treinamento à distância: reação, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. XXVII ENANPAD, *Anais,* Atibaia: ANPAD, 2003.

ABBAD, G. S.; PILATI, R.; PANTOJA, M. J. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de administração da USP*, v.38, n.3, p. 205-18, 2003.

AGHO, A. O.; MUELLER, C. W.; PRICE, J. L. Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a causal model**.** *Human Relations***,** v. 46, n. 8 , p 1007-27, 1993.

ALAVI, Sayyd H.R. e ASKARIPUR, J.M.R. The relationship between self-esteem and job satisfaction of personnel in government organizations. *Public Personnel Management,* vol 32, Issue 4, p. 591, Winter 2003,

ALBERTO, Laura Cristina Foz Rodrigues. *Os determinantes da felicidade no trabalho: um estudo sobre a diversidade nas trajetórias profissionais de engenheiros*. Universidade de São Paulo, 2000 (Dissertação de Mestrado).

ALBUQUERQUE, L.G. Estratégia de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B. (Orgs): *Perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ALDRICH, H. E. *Organizations and environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

ALLIGER, G.M e JANAK, E. A. Kirk Patrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnal Psychology* v. 42, n.2, p. 333-42, 1989.

ALLIGER, G.M. et al. A meta analysis of the relations among training criteria. *Personnal. Psychology* v. 50, p. 341-58, 1997.

ALVES, A. R. e TAMAYO, A. Sistema de avaliação de treinamento da Telebrás – SAT**.** *Revista de Administração*, v. 28 n. 4, p. 73-80, 1993.

ARALDI, Dane Block**.** *Análise das questões ergonômicas, qualidade de vida no trabalho e diagnóstico sócio-econômico que importam aos trabalhadores de uma empresa rural na formação de lavouras de arroz irrigado (Oryza sativa L.) – Estudo de caso.* Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004 (Dissertação de Mestrado).

ARBUCKLE, J.; WOTHKE, W. *Amos 4.0 User's Guide.* Chicago: IL: Smallwaters Corporation, 1999.

ARGYRIS, Chris. *A integração do indivíduo à organização.* São Paulo: Atlas, 1975.

ARGYRIS, Chris. *Aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BAJPAI, Naval e SRIVASTAVA, Deepak. Sectorial caparison of factors influencing job satisfaction in indian bank sector. *Singapore Management Review*, v. 26, n. 2003. s/d.

BALDWIN, T. T. e FORD, J.K. Transfer of training: a review and directions for future research. *Personal Psychology*, v. 41 n. 1, p. 63-105, 1988.

BARLING, Julian; KELLOWAY, E. K.; IVERSON, R. D. High-quality work job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*. V.88, n.2, p. 276-83, 2003.

BARNETT, V. *Sample survey:* principles and methods. London: Arnold, 1991.

BARNS, Emma. Being one of the best to work for has financial rewards too. *Campaign (UK),* Issue 13, p.19, 2-3 p, 2bw, 26.03.2004.

BARON, James N. e WILLIAM T. Bielby. The proliferation of job titles in organizations. *Administrative Science Quarterly,* n..31 p. 561-86, December, 1986.

BARRETO, YARA. *Como treinar sua equipe.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela área de treinamento. *Revista de Administração,* v. 26, n. 4, p. 87-102, 1991.

BERGAMINI, Cecília W. Características motivacionais nas empresas brasileiras. *Revista de Administração de empresas,* São Paulo, v. 30, n. 4, p. 41-52, out/dez 1990.

BERGER, P. Algumas observações gerais acerca do problema do trabalho. *Revista de Administração de Empresas,* São Paulo, FGV, v.23, n.1, p. 13-22, jan/mar 1993.

BERTALANFFLY, Ludwig Von. *General systems theory*. New York: Georg Brazilier, 1974.

BESSOKIRNAIA, G. P. e TEMNITSKII, A. L. Job satisfaction and satisfaction with life**.** *Sociological Research*, v. 40, n. 4, p. 6-12, jul/aug 2001.

BISHOP, John A. et al. Asymptoticaly distribution free: statistical inference for generalized Lorentz curves**,** *The Review of Economics and Statistics*, v. 71 n . 4, p. 725-27, 1989.

BLAU, Peter M. *The structure of organizations*. New York: Basic Books, 1971.

BLEGEN, M.A. e MUELLER, C.W. Nurses' job satisfaction: A longitudinal analysis. *Research in Nursing e Health,* v. 10, p. 227-37, 1987..

BOM SUCESSO, Edina de Paula. *Trabalho e qualidade de vida.* Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya Editora, 1997.

BOMFIN, David. *Pedagogia do treinamento*. Rio de Janeiro:Qualitymark, 1995.

BONILLA, J.A. *Métodos quantitativos para a qualidade total na agricultura*. Contagem: Littera Maciel, 1995.

BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento-ABTD*. São Paulo: Makron Books, 1999

BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento-ABTD*: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.

BORGES-ANDRADE e W. CODO (orgs). *Trabalho, organização e cultura* (p. 129-149). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de 3 propostas. *Tecnologia Educacional* v. 11, n.46, p. 29-39, 1982.

BORGES-ANDRADE, J. E. Por uma competência técnica no treinamento. *Psicologia, Ciência e Profissão* n.2, p. 9-17, 1986.

BORGES-ANDRADE, J. E. e CASTRO, G. A. O. *A pesquisa em treinamento de pessoal*: o estado da arte e o futuro necessário. Trabalho apresentado na reunião da ANPEPP, 1994.

BORGES-ANDRADE, J.E. e CASTRO, G. A. O. Treinamento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração, v.*31, n. 32) página 112-25, 1996.

BORGES-ANDRADE, J. E. e PILATI, R. Validação de uma medida de percepção de imagens organizacionais. XXII. ENANPAD, *Anais*, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

BRAYFIELD, A.H. e CROCKETT, W. H. Employee attitudes and employee performance, *Psychological Bulletin,* Vol. 52, 1955.

BRIEF, A. P. e ALDAG, R. J. Employee reactions to job characteristics: a construtive reaplication. *Journal of Applied Psycology*, v. 60, p.182-6, 1975.

BUARQUE, C. O colapso da modernidade brasileira*: uma proposta alternativa*. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 1991.

BURCKHARDT, Jacob. *Reflexiones sobre la historia del mundo*. Buenos Aires: El Ateneo, 1944.

BURNS, Thomas e STALKER, G.M. *Management of innovation*. London:Tavistock Institute, 1961.

CAMPBELL, J.P. Personnel training and development. *Annual Review Psychology, v.*.22, p.565-602, 1971.

CAMPBELL, J.P. *Training design for performance improvement. In: Campbell & Campbell, productivity in organizations*. San Francisco: josey Bass, 1988.

CARAVANTES, Geraldo R. *Recursos humanos estratégicos para o 3º milênio.* Porto Alegre: AGE, 1993.

CARVALHO, A. V. *Treinamento de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1988.

CASTRO, Gardênia A. O. A percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. XXII ENANPAD. *Anais*. Foz do Iguaçú: ANPAD, 1998.

CASTRO, G. A. O. et al. Percepção de suporte organizacional, desenvolvimento e validação de questionário. *Revista de Administração Contemporânea* v. 3 n. 2, p. 29-51, 1999.

CASTRO, G. A. O. *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT.* Brasília: UNB/IP, 1999 (Tese de Doutorado).

CAWSEY, T.F., REED, P. L.; REDDON, J. R. Human needs and job satisfaction: a multidimensional approach. *Human Relations*, v. 35, p. 703-15, 1982.

CERTO, Samuel. C. *Modern management*: Diversity Quality Ethics and The Global Environment. Boston: Allyn and Bacon, p. 294, 1994.

CHANLAT, J. F. *Ciências sociais e management:* reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIN, Wynne W. *Overview of the pls method,* 1997. Disponível em < http//disc-nt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.htm, acesso em 30.11.2004.

COOPER, C. L. et al. *Occupational stress indicator management guide*. Windsor: NFER-Nelson, 1988.

CORREA, R. A. Qualidade de vida, qualidade no trabalho, qualidade no atendimento público e competitividade. Rio de Janeiro: *Revista de administração Pública*, vol. 27. n.1., p. 113-123, jan/mar, 1993.

COSTA, Silvia Generali. Flow: uma contribuição ao estudo da satisfação no trabalho. *Revista FSG*, v. 2, texto IV, 2004.

DANTAS, Laura e RIBEIRO, A. M. M. *O treinamento empresarial no Brasil:* ideologia e prática. Rio de Janeiro:IUPERJ, 1979 mimeo.

DE PAULA, J. A. *Raízes da modernidade em Minas Gerais*. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DE PAULA, S. M. A. *Variáveis preditoras de impacto do treinamento no trabalho:* análise da percepção dos treinados de duas organizações. Universidade de Brasília, 1992 (Dissertação de Mestrado).

DECENZO, David. A. e ROBBINS, Stephen. P. *Human resource management*. New York: John Wiley and Sons, p. 237, 1996.

DEJOURS, Christophe. *O fator humano*. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

DEL CURA, Maria Leonor Araújo. *Satisfação profissional do enfermeiro*. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 1994 (Dissertação de Mestrado).

DESSLER, Gary. *Human resource management*. New Jersey: Prentice-Hall, p. 248, 1997.

DIAS, Alexandre T. *Competição, orientação estratégica e desempenho de empresas em ambiente turbulento:* uma abordagem empírica – Centro de Pós-graduação e Pesquisa em

Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004 (Dissertação de Mestrado).

DIAS, Giselda Sallon. *Qualidade de Vida no Trabalho de Professores de Administração de Empresas:* a relação entre uma universidade pública e privada. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001 (Dissertação de Mestrado).

DIAS, Terezinha Alves. *Fatores determinantes de satisfação nas relações de trabalho entre enfermeiros do hospital regional de Cascavel*. Universidade de São Paulo: Escola de Enfermagem da Universidade de Ribeirão Preto, 1999 (Dissertação de Mestrado).

DIBELLA, A. et. al. Understand organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, v. 33, n.3, p. 361-79, 1996.

DIFINI, Cristiane Dornelles Remião. *Avaliação da satisfação e motivação dos técnicos administrativos em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso.* Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002 (Dissertação de mestrado).

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies,* v. 14, p. 375-94, 1993.

DOLLIVER, Mark. El trabajo la satisfaccion. *Adweek,* vol 45, Issue 13, p.37, mar. 2004.

DOMINGUES, Simone. *A satisfação e motivação no trabalho e a relação com o atendimento prestado: um estudo de caso.* Universidade Federal de Santa Catarina, 2000 (Dissertação de Mestrado).

DRAGO, Pedro A. *Treinamento de gerentes: um perfil do profissional*. Belo Horizonte: CMA (CEPEAD), 1980 (Dissertação de Mestrado).

DRUCKER, Peter F. *A nova sociedade das organizações.* In: aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DRUCKER, Peter F. *As fronteiras da administração*. São Paulo: Pioneira, 1989.

DRUMMOND, A. Learning in international strategic alliances: Brazil and the U K as host countries, Japan as the common partner. Cambridge: Judge Management Institute. *Research report*, 1994.

DUTRA, Joel S. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel S. *Gestão de pessoas*: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002

EASTERBY-SMITH, Mark et al. *Applied qualitative research*. London: Sage Publications, 1991**.**

EBOLI, Marisa P. Educar, aprender e ensinar**.** *Revista T&D,* n. 114, p. 14-9, jun, 2002.

EBOLI, Marisa P. Olhares sobre treinamento. *Revista T&D*, n. 100, p.14-5, abr. 2001..

EBOLI, Marisa. P. *Modernidade na gestão de bancos*. São Paulo: FEA/USP, 1996 (Tese de Doutorado).

ESTANISLAU, Fernando Antonio Queiroz. *Efeitos dos estilos de liderança na satisfação do subordinado*. Universidade de São Paulo, 2000 (Dissertação de Mestrado).

ESTEFANO, Elizete Vieira Vitorino. *Satisfação dos recursos humanos no trabalho: um estudo de caso na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina.* Florianópolis, 1966 (Dissertação de Mestrado).

ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas*. São Paulo: Pioneira, 1980.

FAORO, R. A questão nacional: a modernização. *Revista de Estudos Avançados*, v. 6, n. 14, jan/abr 1992.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1950.

FERNANDES E. C. e GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho: uma experiência brasileira*. Revista de Administração*, São Paulo: v. 23, n. 4, p. 29-38, Out/Dez 1988.

FERREIRA, Paulo P. *Treinamento de pessoal: a tecnopedagogia do treinamento*. São Paulo: Atlas, 1979.

FISHER, André. *A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. FEA/USP, 1998 (Tese de Doutorado).

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza L. *Aprendizagem e inovação organizacional.* São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A. e FLEURY, Maria Tereza L. *Estratégias empresariais e formação de competência: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.* São Paulo: Atlas, 2001

FONTES, Lauro B. *Manual do treinamento na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 1975.

FOOD engeneering. Job satisfaction survey. *Food Engeneering*, p. 31-34, december 2003.

FRANÇA, Ana Cristina L. Treinamento e qualidade de vida**.** In: BOOG, G. *Manual de treinamento*. São Paulo: Makron Books, 2001, p. 235.

GALBRAITH, J. *Designing complex organizations*. Reading Mass. Addison-Wesley Co., 1973.

GARSON, G. David. *Quantitative research in public administration:* Structural Equation Modeling. Disponível em: <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/structur.htm>. Acesso em: 13/02/2004.

GARVIN, D. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, Jul/Aug, 1993.

GIDDENS, Anthony. *Conversas com Anthony Guiddens*: o sentido da modernidade. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GOLDSTEIN, L. L. Training in work organizations. *Annual Review of Psychology* v. 31, p. 229-72, 1980

GOLDSTEIN, L. L. *Training in work organizations*. In Dunette & Hough- handbook of industrial and organizational psychology, 2a ed. California: Consulting Psychology Press, 1991.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n.3, p.10-19, jul.- set, 1997.

GOOD, William J. e HATT, Paul. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Nacional, 1973.

GOODWIN, Bill. Staff rate job satisfaction over pay. *Computer Weekly*, p. 57, mar /2004.

GRAÇA, Luiz. Satisfação profissional: o melhor do SNS somos nós. *Human Capital and Job Satisfaction in the Portuguese National Health Service*, p. 26, 1999.

GROSSEMAN, Suely. *Satisfação com o trabalho: do desejo à realidade de ser médico.* Universidade Federal de Santa Catarina, 2001 (Tese de Doutorado).

GULICK et. al, *Papers on the science of administration*. Columbia University: Institute of Public Administration, 1937.

H & HN: Study confirms strong link between patient and employee satisfaction. *Hospital & Health Networks*, v. 78, Issue 1, p.67, Jan. 2004.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology,* v. 60, n.2, p. 159-70, 1975.

HACKMAN, J.R.; LAWLER, E. Employers reactions to job caracteristics. *Journal of applied Psychology Monograph,* v. 55, n.. 3, p. 259-86, jun 1971.

HAIR, J. F. et al. *Multivariate data analysis.* New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HALF, Robert. Money can't buy your job satisfaction. *Chartered Accountants Journal*, p.47, may 2004,

HAMBLIN, A. C. *Avaliação e controle de treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

HASTENREITER Filho, Horácio Nelson. Satisfação no trabalho e seus aspectos correlativos na organização Petrobrás. *Revista Organização e Sociedade* v.6, n. 17, janeiro/abril 2000.

HERSEY Paul e BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para administradores*. São Paulo: E.P.U , 1986.

HERZBERG, F. One more time: how to motivate employees ? *Havard Business Review*, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan.fev. 1968.

HERZBERG, F**.** *Work and nature of man*. Cleveland: World Publishing Co, 1966.

HINRICHS, J. P. Personnel training. In DUNNETTE, M. D (Ed) *HandBook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: RAND McNally College Publishing Company, 1976.

HIRATA, Helena. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: SOARES, R. (org). *Gestão da qualidade, tecnologia e participação*. Brasília: Cadernos Codeplan, n. 1, 1992.

HOX, K. J. E BECHGER, T.M. An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, v. 11, p.534-73, 1998.

HUANG, Xu e VAN DE VLIERT, E. Where intrinsic job satisfaction fails to work: national moderators of intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior*, vol.24, p.159, mar/ 2003.

HUANG, Yueng-Hsiang et al. Role of workplace safety: a revisit of the relationship between job satisfaction and employment status*. Work 21*, IOS Press. p. 251-56, 2003.

HULIN, C. L. et al. Alternative opportunity and withdrawal decisions: empirical and theoretical discrepancies and integration. *Psychological Bulletin*, v. 97, p. 233-250, 1985.

HUSE, E. e CUMMINGS T. *Organization development and change*. Saint Paul: West Publishing, 1985.

IAFFALDANO, M. T. E MUCHINSKY, P. M. Job satisfaction and job performance: a meta analysis. *Psychological Bulletin*, p. 251-73, 1985.

IBRAIM, Mohamed E et al. Job satisfaction and performance of government employees in UAE. *Journal of Management Research*, v. 4, n. 1, p. 7-12, april 2004.

IVANCEVICH, John. M. *Human resource management.* New York: Richard D. Irwing, p. 425-26, 1995.

JEBAILI, P. e CARVALHO, G. Para onde vamos**?** *Revista Vida e Trabalho Melhor* n. 179, p. 30-4, abr, 2002.

KATZ, Daniel e KHAN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.

KERLINGER, F. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

KILIMNIK, Zélia M. *Trajetórias e transições de carreiras profissionais de recursos humanos.* CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte, 2000 (Tese de Doutorado).

KIRPATRICK, D. L. Evaluation of training. In CRAIG. R.L. *Training and development handbook.* New York: McGraw-Hill, 1976.

KLAUE, Eduardo Gomes. *Grau de satisfação dos funcionários da Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar, após a implantação das unidades de negócio.* Universidade Federal de Santa Catarina, 2003 (Dissertação de Mestrado).

KLEIN, David. A. *A gestão do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOONTZ, Harold e O'DONNEL. *Management*: a systems and contingency analysis of managerial functions. New York: McGraw-Hill, 1975

KORUNKA, C. et al.. Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: A longitudinal study, *Work and Stress,* v. 17 n. 1, p. 52-72, Jan-Mar 2003.

KOYRÉ, Alexander. *Estudos de história do pensamento científico*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1982.

LAKATOS Eva M. e MARCONI Marina. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

LASCHINGER, H. K. et al. A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, p.527, jun 2004.

LATHAM, G. P. Human resource trainning and development. *Annual Review of Phychology* **v.** 39, p. 545-82, 1988.

LAWLER, E. F. e PORTER, L.W. O efeito do desempenho na satisfação do trabalho. In LOBOS, J. C*omportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1978.

LAWRENCE, Paul e LORSCH, J. *As empresas e o ambiente*: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEBORGNE, D. e LIPIETZ, A. Idéias falsas y cuestones abiertas sobre el posfordismo. *Revista Trabajo*, n. 8, 1992.

LEITE, José Vieira. Treinamento x desenvolvimento. *Revista Treinamento e Desenvolvimento*, v. 2, n. 13, São Paulo: T & D Editora, janeiro, 1994.

LEITE, M. *Modernização tecnológica e relações industriais no Brasil: o quadro atual. Lecturas de Educacion y Trabalho, Campinas, n. 3,* 1997.

LEITE, Márcia P. Novas formas de gestão da mão-de-obra e sistemas participativos: uma tendência à democratização das relações de trabalho. *Educação e Sociedade*, n. 45, p. 190-210, ago, 1993.

LÉVY-LE BOYER, C.A. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

LÉVY-LE BOYER, C.A. *Le bilan de compétences*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1994.

LEWIN, Kurt. *A dynamic theory of personality.* New York: McGraw-Hill, 1935.

LIKERT, Rensis. *A organização humana*. São Paulo: Atlas, 1975.

LIMA, S.M.V. et al. Cursos de curta duração e desempenho em instituições de pesquisa agrícola. *Revista de Administração* v. 2, n. 24, p. 36-46, 1989.

LOCKE, E. A. *The nature and causes of job satisfaction*. In: DUNNETTE, M. D. (Org) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand MC Nally, 1976.

LOHMÖLLER, J.B. LVPLS *Program Manual*: Latent Variables Path Analysis with Partial Least-Squares Estimation. Köln: Zentralarchiv für empirische Sozialforschung, 1984

LOHMÖLLER, Jan-Bernd. The PLS program system: latent variables, path analysis with partial least squares estimation. *Multivariate Behavioral research,* v. 23, n. 1, p. 125-27, jan 1988.

LODI, João Bosco. *A nova empresa para os anos 90: lições da década perdida.* São Paulo: pioneira, 1993.

LOMÔNACO, F. *Psicologia da aprendizagem*: São Paulo: EPU-Edusp, 1984.

LONG, J. Scott. Confirmatory factor analysis: a preface to LISREL. *Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences*, n. 07, p. 33. Beverly Hills and London: Sage Publications, 1987.

LOPES, Fernando Dias. Gestão de recursos humanos em joint-ventures internacionais. *Gestão e Organização*, v. 2, n. 2, mai/ago 2004.

LUTHANS, F.; KREINTNER, R. *Organizational behavior modification and beyond.* Glenview: Scott, Foresman, 1975.

MACIAN, Leda N. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.* São Paulo: E.P.U., 1987.

MACIEL, Ticiana Regina Santos. *Fatores interferentes na satisfação dos trabalhadores de uma unidade de alimentação e nutrição hospitalar.* Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002 (Dissertação de Mestrado).

MALVEZZI, Sigmar. *Do taylorismo ao comportamentalismo – 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos.* In: BOOG, G. Manual de treinamento. São Paulo: Makron Books, 1999.

MARCH, J. e SIMON, H. *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1967.

MARKERT, W. Novos paradigmas do conhecimento e modernos conceitos de produção: implicações para uma nova didática na formação profissional. *Educação e Sociedade*, n. 72, p. 177-96, ago, 2000

MARTINEZ, Maria Carmem. *As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador*. Universidade de São Paulo, 2002 (Dissertação de Mestrado).

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In BALCÃO, Yolanda, F. *O comportamento humano na empresa.* Rio de Janeiro: FGV, 1977.

MAYO, Elton. *The political problems of an industrial civilization*. Cambridge: Mass, Havard University Press, 1947.

MC CLELLAND, David. *The achieving society*. Princeton, N. J. : Van Nostrand, 1962.

MC CULLOCH, Malcolm C. Job satisfaction, myths e reality. *Call Center Magazine*, p.12, november 2003.

MCGREGOR, D. *O lado humano da empresa:* São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MICHOLSON, N.; BROWN, C. A. e CHADWICH-JONES, J.K. Absence from work an job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, v. 61, p. 728-35, 1976.

MILBURNE, G. e FRANCIS, G. J. All about job satisfaction. *Supervisionary Management,* v. 26, n. 8, p. 35-46, 1981.

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MILLER, James G. Living systems: basic concepts. *Behavior Science:* n.10, july, 1965.

MINTZBERG, Henry. *The structuring of organization*: a synthesis of the research. New Jersey: Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

MITCHELL, T. R.; LARSON, J. R. *People in organizations*: an introduction to organization behavior. New York: Mc Graw-Hill, 1987.

MORAES, L. F. R. e KILIMNIK, Zélia M. *Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho*: uma abordagem de diagnostico comparativo. Belo Horizonte: UFMG. 1994 (Relatório de Pesquisa)

MORIN, Estelle M. *O sentido do trabalho*. São Paulo: RAE , v. 41, n. 3, p. 8-19, Jul/Set 2001.

MOSCOVICI, Fela. *Renascença organizacional*. Rio de Janeiro:LTC, 1988.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. *Revista de Administração de Empresas,* v. 35, n. 2, p. 12-16, mar/abr, 1992.

MUELLER, C. W. e PRICE, J. L. Economic, psychology and sociological determinants of voluntary turnover. *Journal of Behavioral Economics*, v. 19, p. 321-35, 1990.

NACHTIGALL, Christof; KROEHNE, Ulf; FUNKE, Friedrich; STEYER, Rolf. (Why) should we use SEM? Pros and cons of structural equation modeling. *Methods of Psychological Research Online,* v. 8, n. 2, p. 1-22, 2003. Disponível em: http://www.mpr-online.de. Acessado em 15/02/2004.

NADLER, L. *The handbook of human resources development.* New York: Wiley, 1984.

NAKAMURA, Hajime. *Shin Bukkyô Jiten* (Novo Dicionário de Budismo), Tokyo: Joshin, 1964.

NELSON, Bob. *Healthcare Registration,* p. 3-7, may, 2004.

OFFE, C. Trabalho: categoria-chave na sociologia**?** *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo: ANPOCS, v. 10, n. 4, p. 5-20, jun 1989.

PARENTE, Paulo Costa. Um estudo sobre a satisfação no trabalho: uma aplicação do modelo logit ordenado. *Revista de Estatística*, n. 21, 2º. Quadrimestre, 2000.

PARSONS, Talcott. *Structure and process in modern societies*. Glencoe III: The Free Press, 1960.

PARSONS, Talcott. *Three levels in the hierarchical structure of organization*. In WILLIAM M. Evans: Interorganizational relations. London: Penguin Books, p. 69-77, 1976.

PASQUALI, *Análise fatorial para pesquisadores***.** Brasília: Universidade de Brasília – Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM), 2002.

PAVITT, K. Key Characteristics of the large innovating firm**.** *British Journal of Management,* v. 2, n. 1 p. 41.50, 1991.

PERES, Cláudio Cezar. *Satisfação com o sistema de pausas no trabalho – Teleatendimento/Telemarketing.* Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003 (Dissertação de Mestrado).

PERROW, Charles. *Análise organizacional:* um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1976.

PFEFFER, J. e SALANCIK, G. R. *The external control of organizations:* a resource dependent perspective**.** New York: Harper and Row, 1978.

PONDS, S. B. e GEYER, P. D. Employee age as a moderator of the relationship between perceived work alternatives and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, v. 72, n. 4, p. 552-57, 1987.

POOK, Laszlo A. e FUSTOS, Janos. The impact of gender bias on job satisfaction**.** *Human Systems Management*, n. 22, p.37-50, IOS Press, 2003.

POSTHUMA, Anne. Reestruturação e qualificação numa empresa de autopeças: um passo aquém das intenções declaradas. *Educação e Sociedade*, n. 45, p. 257-67, ago, 1993.

POWERS, P. e RUSSEL, D. *De bem com o trabalho*: como fazer o que você gosta ou gostar do que você faz**.** São Paulo: Best Seller, 1993.

PRICE, J.L. E MUELLER, C. W. *Absenteeism and turnover among hospital employees***.** Greenwich, JAI Press, 1986.

QUARSTEIN, V. A.; MCAFFE, R. B.e GLASSMAN, M. The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, v. 45, n. 8, p. 859-73, 1992.

REGIANI, Maria Claudia. *Fatores de satisfação e insatisfação no trabalho do professor a partir da teoria da motivação e higiene de F. Herzberg*. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002 (Dissertação de Mestrado).

REQUENA, Ivan Bim. *Satisfação e compromisso quanto à oportunidade de interação/integração; incentivo ao employeeship. Um estudo de caso na Eletrolux do Brasil S.A.* Universidade Federal de Santa Catarina, 2003 (Dissertação de Mestrado).

ROESCH, Sílvia M. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração:* guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

ROETHLISBERGER, Fritz e DICKSON, W. *Management and the worker.* Cambridge: Harvard University Press, 1939.

ROETHLISBERGER, Fritz. *Management and morale***.** Cambridge: Mass, Harvard University Press, 1941.

ROUILLER, J.Z. e GOLDSTEIN, I. L. The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training**.** *Human Resource Development Quartely*, v. 4, n .4 p. 377-90. 1993.

ROUX, Jorge. *Recursos humanos e treinamento.* São Paulo: Brasiliense, 1983.

RUAS, R. Reestruturação sócio-econômica, adaptação de empresas e gestão do trabalho. In: *Lecturas de Educacion y Trabajo, Campinas, n. 3*, 1997;

SALAS e CANNON-BOWERS. The science of training: a decade of progress**.** *Annual Review of Psychology* v. 52, p. 471-99, 2001.

SALLORENZO, L. H. *Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*, Brasília: UNB/IP, 2000 (Dissertação de Mestrado).

SANT'ANNA, A. S. *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sobre a ótica dos profissionais da área de administração.* CEPEAD/FACE/UFMG, 2002 (Tese de Doutorado).

SANTOS, Jr., ALDO A. e ZIMMERMANN, R. Qualidade de vida no trabalho na empresa brasileira de correios e telégrafos sediada na região operacional 08**.** *Revista Administração on line*, v. 3, n. 4, out/dez, 2002.

SCHEIN, Edgard. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina.* São Paulo: Best Seller, 1990

SHAFFER, L.F. Of whose reality I cannot doubt**.** *American Psychologist*, n. 8 p. 608-23, 1953.

SIKULA, A. F. e MCKENNA, J. F. *The management of human resources*. New York: John Wiley, 1984.

SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SORIANO, Jeane Barcelos e WINTERSTEIN, Pedro José. Satisfação no trabalho do professor de educação física. *Revista Paulista de Educação Física*. São Paulo, v. 12, n. 2. p/145-59, jul/dez 1998.

SOUZA, Nelson Mello et al**.** *A empresa hoje*: três enfoques sobre treinamento e formação na empresa moderna. Rio de Janeiro: Instituto Euvaldo Lodi, UERJ, 1981

SPINELLI, Michael A. e GRAY, George R. How important is compensation for job satisfaction of retail trainers? Some evidence. *Employee Benefit plan review*, p.29-31, nov. 2003.

SROUR, Robert H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STAW, B. M. e ROSS, J. Stability in the midst of change: a disposicional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, v. 70, p. 469-80, 1985.

STEERS, R. M. e RHODES, S. R. Major influences on employee attendance: a process model. *Journal of Applied Psychology*, v. 63, p. 391-407, 1978.

STOTZ, Maria do Rosário. *O trabalho como uma possibilidade de satisfação pulsional: Sublimação.* Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003 (Tese de Doutorado).

STUFFLEBEAM, D.L. *The CIPP model for program evaluation***.** In: MADAUS, G.F., SCRIVEN, STUFFLEBEAM, D. L. (Eds) Evaluation models: viewpoints on educational and human services evaluation. Boston: Mass, Kluwer, 1984.

TABACHINICK, Bárbara G. e FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. New York: Harper e Row, 2001.

TANNENBAUM, S. I. et al. Meeting trainees expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficay and motivation. *Journal of Applied Psychology* n. 76, v. 6, p. 759-769, 1991.

TANNENBAUM, S. I. e YUKL, G. Training and development in work organizations: *Annual Review of Psychology* v. 43, p. 399-441, 1992.

TAYLOR, Frederick W**.** *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1970.

THOMPSON, James D. *Organizational design and research*: approaches to organizational design. Pittsburgh: The University of Pittsburgh Press, 1971.

TOFFLER, Alvin . *Powershift:* as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1990.

TOLEDO, Flávio. *Recursos humanos no Brasil*: mudanças, crises e perspectivas**.** São Paulo: Atlas, 1986.

TOURAINE, Alain. *Crítica da modernidade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994

TOURAINE, Alain. *Crítica da modernidade***,** 7ª edicão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002

TRACEY, J. BRUCE, TANNENBAUN, Iscott e KAVANAGH, Michel. A pplying trained skills on the job: the importance of the work environment. *Journal of applied psychology* v. 80, p. 239-52, 1995.

TRIPODI, Tony et al. *A análise da pesquisa social***.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

TURNER, A. N.; LAWRENCE, P. R. *Industrial jobs and the worker***.** Boston: Havard University Graduate School of Business Administration Press, 1973.

URWICK, Lyndall. F. *The elements of administration*. New York: Harper and Bros, 1943.

VANDENBURG, B. e SHERIDAM J. Individual and occupacional determinants of life satisfaction in alienation. *Human Relations*, v. 32, n. 12, p. 1023-38, dez 1979.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* São Paulo: Atlas, 1998.

WATSON, D. et al. Beyond negative affectivity: measuring stress and satisfaction in the workforce. *Journal of Organizational Behavior Management, v*. 8, n. 2, p. 141-57, 1987.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito de capitalismo.* São Paulo: Pioneira, 1996

WEBER, Max. *Ensaios de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971

WERTHER W. R.; DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos.* São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WEXLEY, K. N. Personal training. *Annual Review Psychology* v. 35, p. 519-51, 1984.

WILKINSON, B. *Regimenes "justo a tiempo", "control de calidad" y relaciones industriales em Gran Bretana* . In: DOMBOIS E PRIES (Eds) Modernizacion empresarial: tendentes en America Latina y Europa. Caracas: Editorial Nueva Sociedad, 1993.

WINDERL, Heidrun Barbara Roswitha. *A influência da liderança sobre a satisfação: um estudo sobre a relação entre estilo de liderança e satisfação no trabalho de funcionários em diversos departamentos de uma empresa brasileira em mudança organizacional*. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995 (Dissertação de Mestrado).

WOLD, H. The Fix-Point Approach to Interdependent Systems: Review and Current Outlook. In H. Wold (Ed.), *The Fix-Point Approach to Interdependent Systems, Amsterdam: North-Holland*, p. 1-35, 1981.

WOOD Jr., T. Mudança organizacional. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD, S. O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 1, n. 1, 1991.

WOODWARD, Joan. *Industrial organizations*: theory and pratice**.** London: Oxford University Press, 1970.

ZADSZNAJDER, L. *Pós-modernidade e tendências da administração comtemporânea*. In: Boletim Técnico do SENAC, v. 19, n. 3 p. 10-19, set/dez, 1993.

APÊNDICES

Relação de Apêndices

APÊNDICE A -	Carta encaminhada aos respondentes do pré-teste do questionário	242
APÊNDICE B -	Carta encaminhada aos coordenadores de curso de pós-graduação *Lato sensu*	243
APÊNDICE C -	Carta encaminhada aos diretores das instituições de ensino superior	244
APÊNDICE D -	Carta encaminhada aos profissionais pesquisados	245
APÊNDICE E -	Carta encaminhada ao Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes, solicitando avaliação do questionário	246
APÊNDICE F -	Carta encaminhada à Profa. Dra. Gardênia da Silva Abbad, solicitando avaliação do questionário	247
APÊNDICE G -	Carta encaminhada à Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik, solicitando avaliação do questionário	248
APÊNDICE H -	Questionário aplicado	249
APÊNDICE I -	Crivo de correção do questionário	253
APÊNDICE J -	Crivo de correção final após análises	254
APÊNDICE K -	Tabelas e gráficos	255

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) Colega,

O Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD/UFMG – estará realizando a pesquisa "Práticas Inovadoras de Treinamento, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador com o Trabalho". Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar o relacionamento entre as variáveis práticas inovadoras de treinamento, modernidade organizacional e fatores de conteúdo e contexto do trabalho, avaliando suas implicações sobre a satisfação do trabalhador com o seu trabalho.

Esta pesquisa, destinada à realização de tese de doutorado, está sendo feita junto a alunos dos cursos de especialização em administração em Minas Gerais. Nesse sentido, solicitamos sua colaboração respondendo o questionário que lhe está sendo entregue e que se constituirá em elemento fundamental para validação do instrumento de coleta de dados a ser adotado na pesquisa anteriormente referida.

Portanto, ao responder as questões propostas, solicitamos-lhe que fique inteiramente à vontade para assinalar, ao longo da leitura do questionário, as dúvidas que por ventura possam surgir, bem como fazer comentários, críticas e sugestões que possam contribuir para maior clareza, facilidade de entendimento e objetividade de resposta do referido instrumento de coleta de dados. Utilize, por obséquio, o verso do questionário para efetuar suas observações e comentários.

Aproveitamos para destacar a importância da sua participação no processo de validação do questionário ao mesmo tempo em que agradecemos a sua valiosa colaboração e colocamo-nos à sua inteira disposição para esclarecer quaisquer dúvidas ou prestar outras informações que se fizerem necessárias.

Atenciosamente,

Prof. Antônio Del Maestro Filho
Doutorando

Prof. Lúcio Flavio Renault de Moraes, PhD.
Orientador

Universidade Federal de Minas Gerais
Rua Curitiba, 832 – Sala 1007 – Centro - CEP 30.170-120 - Belo Horizonte / MG
Telefone: (31) 3279-9030 - E-mail: maestro@face.ufmg.br

APÊNDICE B

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) Coordenador (a),

O Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD/UFMG – estará realizando a pesquisa "Práticas Inovadoras de Treinamento, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador com o Trabalho". Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar o relacionamento entre as variáveis práticas inovadoras de treinamento, modernidade organizacional e fatores de conteúdo e contexto do trabalho, avaliando suas implicações sobre a satisfação do trabalhador com o seu trabalho.

Esta pesquisa, destinada à realização de tese de doutorado, estará sendo feita junto a alunos dos cursos de Pós-Graduação em Administração em Minas Gerais. Assim, vimos solicitar a colaboração desta Instituição para aplicação do instrumento de coleta de dados junto a pós-graduandos de seus cursos de especialização na área de administração.

Tendo sido autorizada pela direção desta Instituição que se aplique o instrumento de pesquisa junto aos seus pós-graduandos, solicitamos sua anuência para contatar o atual professor do curso, sob sua coordenação, com objetivo de obter a sua colaboração e a de seus alunos neste esforço de pesquisa.

Certos de sua colaboração, reiteramos nossos sinceros agradecimentos por seu costumeiro apoio às iniciativas de fomento à pesquisa e ao desenvolvimento científico da administração e colocamo-nos a seu inteiro dispor para quaisquer outras informações que se fizerem necessárias.

Atenciosamente,

Prof. Antônio Del Maestro Filho
Doutorando

Prof. Lúcio Flavio Renault de Moraes, PhD.
Orientador

Universidade Federal de Minas Gerais
Rua Curitiba, 832 – Sala 1105 – Centro
CEP 30.170-120 - Belo Horizonte / MG
Telefone: (31) 3279-9030
E-mail:neaco@face.ufmg.br

APÊNDICE C

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) Sr (a). Diretor (a),

O Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD/UFMG – estará realizando a pesquisa "Práticas Inovadoras de Treinamento, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador com o Trabalho". Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar o relacionamento entre as variáveis práticas inovadoras de treinamento, modernidade organizacional e fatores de conteúdo e contexto do trabalho, avaliando suas implicações sobre a satisfação do trabalhador com o seu trabalho.

Esta pesquisa, destinada à realização de tese de doutorado, estará sendo realizada junto a alunos dos cursos de pós-graduação em administração em Minas Gerais. Assim, vimos solicitar a colaboração desta Instituição para aplicação do instrumento de coleta de dados junto a pós-graduandos de seus cursos de especialização na área de Administração.

Tratando-se de um trabalho de natureza eminentemente acadêmica, os dados serão utilizados apenas para fim científico.

Contando com o costumeiro apoio que esta Instituição tem prestado às iniciativas de fomento à pesquisa e ao desenvolvimento científico da administração, antecipamos os nossos sinceros agradecimentos e colocamo-nos à sua inteira disposição para quaisquer outras informações que se fizerem necessárias.

Atenciosamente,

Prof. Antônio Del Maestro Filho
Doutorando

Prof. Lúcio Flavio Renault de Moraes, PhD.
Orientador

Universidade Federal de Minas Gerais
Rua Curitiba, 832 – Sala 1105 – Centro
CEP 30.170-120 - Belo Horizonte / MG
Telefone: (31) 3279-9030
E-mail:neaco@face.ufmg.br

APÊNDICE D

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) Colega,

O Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD/UFMG – estará realizando a pesquisa "Práticas Inovadoras de Treinamento, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador com o Trabalho". Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar o relacionamento entre as variáveis práticas inovadoras de treinamento, modernidade organizacional e fatores de conteúdo e contexto do trabalho, avaliando suas implicações sobre a satisfação do trabalhador com o seu trabalho.

Os dados coletados nesta pesquisa destinam-se à realização de tese de doutorado e serão obtidos junto a alunos dos cursos de pós-graduação em administração de diversas instituições de ensino similares a esta a que você está vinculado. Assim, você faz parte da amostra da referida pesquisa e aproveitamos o ensejo para solicitar o obséquio de sua colaboração respondendo o questionário que embasará seus resultados.

Lembramos, na oportunidade, que se trata de trabalho de natureza eminentemente acadêmica, e suas informações serão utilizadas apenas para fim científico. Portanto, não há necessidade de identificação do respondente, e os dados obtidos serão analisados em termos globais.

Agradecendo a sua valiosa colaboração, colocamo-nos à sua inteira disposição para quaisquer outras informações julgadas necessárias.

Atenciosamente,

Prof. Antônio Del Maestro Filho
Doutorando

Prof. Lúcio Flavio Renault de Moraes, PhD.
Orientador

Universidade Federal de Minas Gerai
Rua Curitiba, 832 – Sala 1105 – Centro
CEP 30.170-120 - Belo Horizonte / MG
Telefone: (31) 3279-9030
E-mail:neaco@face.ufmg.br

APÊNDICE E

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Belo Horizonte, 15 de março de 2004.

Ao
Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes

Prezado Professor:

VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO DE PESQUISA - Envio-lhe, em anexo, o questionário a ser aplicado na coleta de dados da pesquisa de doutorado "Práticas Inovadoras de T D & E, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador com o Trabalho", para sua análise e validação como pesquisador de renome na área.

Atenciosamente,

Prof. Antônio Del Maestro Filho
Doutorando

APÊNDICE F

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Belo Horizonte, 15 de março de 2004.

A
Professora Dra. Gardênia da Silva Abbad
UNB / IP
Brasília - DF

Prezada Professora:

VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO DE PESQUISA - Envio-lhe, em anexo, o questionário a ser aplicado na coleta de dados da pesquisa de doutorado "Práticas Inovadoras de T D & E, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador com o Trabalho", para sua análise e validação como pesquisadora de renome na área.

Atenciosamente,

Prof. Antônio Del Maestro Filho
Doutorando

APÊNDICE G

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Belo Horizonte, 15 de março de 2004.

A
Professora Dra. Zélia Miranda Kilimnik

Prezada Professora:

VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO DE PESQUISA - Envio-lhe, em anexo, o questionário a ser aplicado na coleta de dados da pesquisa de doutorado "Práticas Inovadoras de T D & E, Modernidade Organizacional e Satisfação do Trabalhador com o Trabalho", para sua análise e validação como pesquisadora de renome na área.

Atenciosamente,

Prof. Antônio Del Maestro Filho
Doutorando

APÊNDICE H

PARTE 1 – MODERNIDADE ORGANIZACIONAL

Os itens abaixo descrevem políticas e práticas de gestão adotadas na organização em que você atua. Leia atentamente o conteúdo desses itens e avalie o quanto cada um deles descreve o que você pensa a respeito dessas políticas e práticas de gestão. Para responder este questionário, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua opinião e registre o número correspondente entre parênteses.

Concordo Totalmente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Discordo Totalmente

( ) 1 – A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual.
( ) 2 – O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho
( ) 3 – O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas.
( ) 4 – Na organização, há um ambiente estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar.
( ) 5 – Os processos de tomada de decisões são participativos e transparentes.
( ) 6 – No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.
( ) 7 – O processo decisório na organização é descentralizado.
( ) 8 – A organização favorece a autonomia para tomar decisões.
( ) 9 – A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.
( ) 10 – A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos.
( ) 11 – De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.
( ) 12 – As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.
( ) 13 – As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas.
( ) 14 – Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa.
( ) 15 – Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.
( ) 16 – O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.
( ) 17 – As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.
( ) 18 – A organização é fortemente orientada para resultados.
( ) 19 – A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.
( ) 20 – A organização combina, de forma equilibrada, a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.
( ) 21 – A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.
( ) 22 – A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.
( ) 23 – O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.

PARTE 2 - AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE T D & E

Os itens abaixo descrevem práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas em organizações. Leia atentamente o conteúdo desses itens e avalie o quanto cada um deles descreve o que você pensa a respeito das práticas de treinamento e desenvolvimento da organização em que você trabalha. Para responder este questionário, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua opinião e registre o número correspondente entre parênteses.

Concordo Totalmente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Discordo Totalmente

A - Quanto ao levantamento de necessidades de treinamento, a organização em que você trabalha:

( ) 1 – Estimula a participação ativa do funcionário na definição das competências exigidas para o sucesso do negócio da organização.
( ) 2 – Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento de que ele necessita.
( ) 3 – Respeita as motivações e metas individuais.
( ) 4 – Estabelece critérios transparentes de priorização das necessidades.
( ) 5 – Divulga informações sobre os programas enfatizando conteúdos.
( ) 6 – Indica os funcionários que necessitam de treinamento.
( ) 7 – Identifica necessidades de programas de educação continuada, visando a ampliar o grau de escolaridade dos funcionários.
( ) 8 – Leva em conta as aspirações pessoais do funcionário.
( ) 9 – Enfatiza as necessidades de desenvolvimento profissional (aumento da empregabilidade e minimização da obsolescência).
( ) 10 – Vincula o levantamento de necessidades de treinamento às estratégias do negócio.
( ) 11 – Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes.
( ) 12 – Preocupa-se em levantar necessidades de formação de comunidades de aprendizagem.
( ) 13 – Preocupa-se em levantar necessidades de formação de redes de comunicação com a cadeia de valor.
( ) 14 – Projeta necessidades futuras de treinamento.

B - Quanto aos aspectos relativos ao planejamento e implementação e avaliação, os cursos, treinamentos e outras ações educacionais da organização em que você trabalha:

( ) 1 – Disponibilizam seus conteúdos por intermédio de mais de uma mídia (CD ROM, material impresso internet, intranet, vídeo ou televisão).
( ) 2 – Criam situações de aprendizagem (exercícios, práticas, vivências) que motivam o participante.
( ) 3 – Respeitam os valores da organização.
( ) 4 – Incentivam a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.
( ) 5 – Estimulam a pesquisa e o estudo individual autônomo.
( ) 6 – Estimulam o desenvolvimento de novas atitudes no trabalho.
( ) 7 – Criam oportunidades de avaliar a própria aprendizagem.
( ) 8 – Orientam o funcionário sobre como melhorar a sua aprendizagem.
( ) 9 – Estimulam a aprendizagem colaborativa entre os participantes.
( ) 10 – Dão oportunidade à aprendizagem pela prática.
( ) 11 – Criam exercícios a partir de situações reais de trabalho.
( ) 12 – Disseminam conhecimentos sobre a organização (história, valores, visão, missão).
( ) 13 – Disseminam conhecimentos sobre o negócio da empresa (fornecedores, clientes, relações com órgãos oficiais).
( ) 14 – Abordam temas relacionados à responsabilidade social da organização.
( ) 15 – Contribuem para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho.
( ) 16 – Preparam o funcionário para exercer funções ou atividades mais complexas e de maior responsabilidade
( ) 17 – Possibilitam a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.
( ) 18 – São conduzidos pelos melhores instrutores/professores do mercado.
( ) 19 – São concebidos por especialistas da área.
( ) 20 – São planejados com a participação efetiva das chefias.
( ) 21 – Ocorrem em horários compatíveis com a realização do trabalho cotidiano.
( ) 22 – Procuram avaliar se contribuíram para melhorar o desempenho no trabalho.
( ) 23 – Procuram avaliar o quanto eles contribuíram para o desenvolvimento da carreira profissional do participante.

C - Quanto às políticas de educação corporativa, a organização em que você trabalha:

( ) 1 – Preocupa-se em disponibilizar cursos para o público externo.
( ) 2 – Integra programas educacionais a projetos sociais.
( ) 3 – Incentiva a escolarização dos funcionários.
( ) 4 – Preocupa-se em desenvolver programas de educação continuada.
( ) 5 – Promove de estímulo à aprendizagem contínua.
( ) 6 – Estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais.
( ) 7 – Cria mecanismos de gestão que favorecem a construção social do conhecimento.
( ) 8 – Dissemina amplamente conhecimentos organizacionais relevantes.

PARTE 3 – AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A - Os itens abaixo descrevem características do seu trabalho. Leia atentamente o conteúdo desses itens e avalie o quanto cada um deles descreve o que você pensa a respeito dessas características. Para responder este questionário, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua opinião e registre o número correspondente entre parênteses.

Concordo Totalmente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Discordo Totalmente

( ) 1 – Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível.
( ) 2 – A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (feeddbacks) para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não.
( ) 3 – Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho.
( ) 4 – Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho.
( ) 5 – Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.
( ) 6 – No meu trabalho, eu percebo o início, meio e fim das tarefas.
( ) 7 – O trabalho que eu faço significa muito para mim.
( ) 8 – No meu trabalho os colegas são cooperativos e camaradas.
( ) 9 – Meus superiores dominam os conhecimentos necessários para orientar-me na realização do meu trabalho.

B - Os itens abaixo descrevem características resultantes do seu trabalho. Leia atentamente o conteúdo desses itens e avalie o seu grau de satisfação com cada uma dessas características. Para responder a este questionário, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua satisfação e registre o número correspondente entre parênteses.

Totalmente Insatisfeito	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente Satisfeito

( ) 1 – A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho.
( ) 2 – A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.
( ) 3 – A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.
( ) 4 – As comunicações e o modo como as informações circulam na organização.
( ) 5 – A forma como os meus esforços são valorizados pela organização.
( ) 6 – O modo como os conflitos são resolvidos na organização.
( ) 7 – A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa.
( ) 8 – O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho.
( ) 9 – O volume de trabalho que eu tenho que realizar.
( ) 10 – O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica.
( ) 11 – A segurança quanto a meu futuro na organização.
( ) 12 – Os salários e benefícios que recebo.
( ) 13 – O respeito e tratamento que recebo dos meus superiores.

PARTE 4 – PERFIL DO CONJUNTO DOS RESPONDENTES

Esta parte do questionário tem como objetivo traçar um perfil do conjunto dos participantes da pesquisa. Solicita-se o obséquio de marcar com um (X) a alternativa mais adequada ao seu caso.

1 – Sexo: 1. ( ) Masculino 2. ( ) Feminino

2 – Faixa etária:
1. ( ) Até 25 anos
2. ( ) De 26 a 30 anos
3. ( ) De 31 a 35 anos
4. ( ) De 36 a 40 anos
5. ( ) De 41 a 45 anos
6. ( ) Mais de 45 anos

3 – Estado civil:
1. ( ) Solteiro (a)
2. ( ) Desquitado (a) / Divorciado (a)
3. ( ) Casado (a)
4. ( ) Viúvo (a)
5. ( ) Outro:_____

4 – Graduação:
1. ( ) Administração
2. ( ) Comunicação
3. ( ) Ciências Contábeis
4. ( ) Economia
5. ( ) Engenharia
6. ( ) Medicina
7. ( ) Pedagogia
8. ( ) Psicologia
9. ( ) Outro:_____

5 – Área de atuação:
1. ( ) Financeira
2. ( ) Marketing
3. ( ) Negócios/Vendas
4. ( ) Planejamento
5. ( ) Produção
6. ( ) Recursos Humanos
7. ( ) Suporte/Administrativa
8. ( ) Tecnologia
9. ( ) Outra:_____

6 – Cargo ocupado:
1. ( ) Auxiliar Administrativo/Técnico
2. ( ) Analista/Especialista
3. ( ) Gestor (Gerente/Diretor/Presidente)
4. ( ) Profissional Liberal/Autônomo
5. ( ) Não Trabalho
6. ( ) Outro:_____

7 – Há quanto tempo você atua neste cargo?
1. ( ) Há menos de 1 ano
2. ( ) De 1 a 5 anos
3. ( ) De 6 a 10 anos
4. ( ) De 11 a 15 anos
5. ( ) De 16 a 20 anos
6. ( ) Mais de 20 anos

8 – Há quanto tempo você trabalha na atual empresa?
1. ( ) Há mais de 1 ano
2. ( ) De 1 a 5 anos
3. ( ) De 6 a 10 anos
4. ( ) De 11 a 15 anos
5. ( ) De 16 a 20 anos
6. ( ) Mais de 20 anos

9 – Em relação à empresa em que você trabalha, solicitamos indicar a opção que melhor caracteriza seu número de empregados **(primeira coluna)**, a natureza de seu controle acionário **(segunda coluna)** e seu setor de atuação **(terceira coluna)**.

1.1. ( ) Tem menos de 100 empregados
1.2. ( ) Tem entre 101 e 200 empregados
1.3. ( ) Tem entre 201 e 500 empregados
1.4. ( ) Tem entre 501 e 1.000 empregados
1.5. ( ) Tem mais de 1.000 empregados

2.1. ( ) É uma empresa privada nacional
2.2. ( ) É uma empresa multinacional
2.3. ( ) É uma empresa pública
2.4. ( ) É uma empresa de capital misto

3.1. ( ) Atua no setor agrícola
3.2. ( ) Atua no setor industrial
3.3. ( ) Atua no setor comercial
3.4. ( ) Atua no setor de serviços

10 – Que programas / inovações organizacionais a mesma tem adotado nos últimos anos:
1. ( ) Círculos de Controle da Qualidade
2. ( ) Gestão do Conhecimento
3. ( ) Downsizing
4. ( ) Estruturação em Unidade de Negócios
5. ( ) Remuneração por Resultados / Variáveis
6. ( ) Trabalho em Células
7. ( ) Reestruturação Organizacional
8. ( ) Qualidade Total
9. ( ) Reengenharia de Processos
10. ( ) Terceirização
11. ( ) Introdução de Sistemas Integrados de Gestão (ERP´s)
12. ( ) Enriquecimento de Cargos
13. ( ) Gestão de Competências
14. ( ) Qualidade de Vida no Trabalho
15. ( ) Controle de Estresse
16. ( ) Outro(s)_____

11 – Que fator, ou fatores, o(a) levou a matricular-se em um curso de pós-graduação?
1. ( ) Interesse pessoal
2. ( ) Mudar de emprego/profissão
3. ( ) Ampliar minha rede de contatos pessoais
4. ( ) Necessidade de manter-me atualizado(a)
5. ( ) Ascender profissionalmente na organização em que trabalho
6. ( ) Financiamento da organização em que trabalho
7. ( ) Outro(s):_____

A seguir, caso deseje, faça quaisquer comentários sobre os temas abordados nos questionários, utilizando o verso da folha.

APÊNDICE I CRIVO DE CORREÇÃO DO QUESTIONÁRIO

PARTE 1 – GRAU DE MODERNIDADE ORGANIZACIONAL (GMO)

MODERNIDADE ORGANIZACIONAL	**VARIÁVEIS**
Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas	1.10, 1.11, 1.12, 1.13, 1.14, 1.15, 1.16, 1.17, 1.18, 1.19, 1.20, 1.21
Modernidade Cultural	1.1, 1.2, 1.3, 1.4
Modernidade Política	1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9, 1.22, 1.23

$$GMO = \frac{\frac{(1.10, 1.11, 1.12, 1.13, 1.14, 1.15, 1.16, 1.17, 1.18, 1.19, 1.20, 1.21)}{12} + \frac{(1.1, 1.2, 1.3, 1.4)}{4} + \frac{(1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9, 1.22, 1.23)}{7}}{3}$$

PARTE 2 – GRAU DE INOVAÇÃO – PRÁTICAS DE TD & E (GI)

GRAU DE INOVAÇÃO	**VARIÁVEIS**
Levantamento de Necessidades	2.A1, 2.A2, 2.A3, 2.A4, 2.A5, 2.A6, 2.A7,2.A8, 2.A9, 2.A10, 2.A11, 2.A12, 2.A13, 2.A14
Planejamento, Implementação e Avaliação	2.B1, 2.B2, 2.B3, 2.B4, 2.B5, 2.B6, 2.B7,2.B8, 2.B9, 2.B10, 2.B11, 2.B12, 2.B13, 2.B14, 2.B15, 2.B16, 2.B17, 2.B18, 2.B19, 2.B20, 2.B21, 2.B22, 2.B23
Educação Corporativa	2.C1, 2.C2, 2.C3, 2.C4, 2.C5, 2.C6, 2.C7,2.C8

$$GI = \frac{\frac{(2.A1, 2.A2, 2.A3, 2.A4, 2.A5, 2.A6, 2.A7, 2.A8, 2.A9, 2.A10, 2.A11, 2.A12, 2.A13, 2.A14)}{14} + \frac{(2.B1, 2.B2, 2.B3, 2.B4, 2.B5, 2.B6, 2.B7,2.B8, 2.B9, 2.B10, 2.B11, 2.B12, 2.B13, 2.B14, 2.B15, 2.B16, 2.B17, 2.B18, 2.B19, 2.B20, 2.B21, 2.B22, 2.B23)}{23} + \frac{(2.C1, 2.C2, 2.C3, 2.C4, 2.C5, 2.C6, 2.C7, 2.C8)}{8}}{3}$$

PARTE 3 – GRAU DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO (GST)

SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	**VARIÁVEIS**
Satisfação com Fatores Associados ao Trabalho em Si	3.A1, 3.A2, 3.A5, 3.B1, 3.B2, 3.B3, 3.B8, 3.B9, 3.B10
Satisfação com Fatores Organizacionais	3.B4, 3.B5, 3.B6, 3.B7
Satisfação com a Gerência	3.A3*, 3.A4

$$GST = \frac{\frac{(3.A1, 3.A2, 3.A5, 3.B1, 3.B2, 3.B3, 3.B8, 3.B9, 3.B10)}{9} + \frac{(3.B4, 3.B5, 3.B6, 3.B7)}{4} + \frac{(3.A3*, 3.A4)}{2}}{3}$$

(*) Questão Invertida.

APÊNDICE J CRIVO DE CORREÇÃO DO QUESTIONÁRIO (FINAL APÓS ANÁLISE FATORIAL)

PARTE 1 – GRAU DE MODERNIDADE ORGANIZACIONAL (GMO)

Modernidade Organizacional	Variáveis
Modernidade Administrativa (MA)	1.10, 1.11, 1.12, 1.13, 1.14, 1.15, 1.16, 1.17, 1.18, 1.19, 1.20, 1.21
Modernidade Política e Cultural (MPC)	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9, 1.22, 1.23

$$GMO = \frac{\left(\frac{1.10, 1.11, 1.12, 1.13, 1.14, 1.15, 1.16, 1.17, 1.18, 1.19, 1.20, 1.21}{12}\right) + \left(\frac{1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9, 1.22, 1.23}{11}\right)}{2}$$

PARTE 2 – GRAU DE INOVAÇÃO – PRÁTICAS DE TD & E (GIT)

Grau de Inovação TD e E	Variáveis
Levantamento de Necessidades, Planejamento, Implementação e Avaliação (PIT)	2.A1, 2.A2, 2.A5, 2.A6, 2.A7,2.A8, 2.A9, 2.A10, 2.A11, 2.A12, 2.A13, 2.A14, 2.B1, 2.B2, 2.B3, 2.B4, 2.B5, 2.B6, 2.B7, 2.B8, 2.B9, 2.B10, 2.B11, 2.B12, 2.B13, 2.B14, 2.B15, 2.B16, 2.B17, 2.B18, 2.B19, 2.B20, 2.B21, 2.B22, 2.B23
Educação Corporativa (PEC)	2.C1, 2.C2, 2.C3, 2.C4, 2.C5, 2.C6, 2.C7, 2.C8

$$G\,I\,T = \frac{\left(\frac{.A1, 2.A2, 2.A5, 2.A6, 2.A7,2.A8, 2.A9, 2.A10, 2.A11, 2.A12, 2.A13, 2.A14, 2.B1, 2.B2, 2.B3, 2.B4, 2.B5, 2.B6, 2.B7 ,2.B8, 2.B9, 2.B10, 2.B11, 2.B12, 2.B13, 2.B14, 2.B15, 2.B16, 2.B17, 2.B18, 2.B19, 2.B20, 2.B21, 2.B22, 2.B23}{35}\right) + \left(\frac{2.C1, 2.C2, 2.C3, 2.C4, 2.C5, 2.C6, 2.C7, 2.C8}{8}\right)}{2}$$

PARTE 3 – GRAU DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO (GST)

Satisfação no e com o Trabalho	Variáveis
Satisfação com Fatores Organizacionais	3.B4, 3.B5, 3.B6, 3.B7, 3.B11, 3.B12
Satisfação com Fatores Associados ao Trabalho em Si	3.B1, 3.B2, 3.B3, 3.B8, 3.B9, 3.B10, 3.B13

$$G\,S\,T = \frac{\left(\frac{3.B4, 3.B5, 3.B6, 3.B7, 3.B11, 3.B12}{6}\right) + \left(\frac{3.B1, 3.B2, 3.B3, 3.B8, 3.B9, 3.B10, 3.B13}{7}\right)}{2}$$

APÊNDICE K - TABELAS E GRÁFICOS

Lista de Tabelas do Apêndice K

		Página
Tabela 1	Amostra mínima por questão e dados omissos	257
Tabela 2	Desvio-padrão, médias e freqüências absolutas e relativas dos dados extremos e omissos da amostra	258
Tabela 3	Análise dos outliers multivariados pela distância de Mahalanobis – D^2	259
Tabela 4	Teste de normalidade multivariada – Mardia	262
Tabela 5	Cálculo do alpha de Cronbach por item	265
Tabela 6	Análise da confiabilidade – alpha de Cronbach - Grau de de Inovação da Práticas de TD e E - GIT (PIT – PEC)	267
Tabela 7	Análise da confiabilidade – alpha de Cronbach – Grau de Modernidade Organizacional – GMO	269
Tabela 8	Análise da confiabilidade – alpha de Cronbach – Grau de Satisfação no e com o Trabalho – GST	270

Lista de Figuras do Apêndice K

		Página
Figura 1	Gráfico contendo a composição da amostra por sexo	271
Figura 2	Gráfico mostrando a composição da amostra por faixa etária	271
Figura 3	Gráfico contendo a composição da amostra por formação básica	272
Figura 4	Gráfico mostrando a composição da amostra por área de atuação na empresa	272
Figura 5	Gráfico contendo a composição da amostra por cargo ocupado na empresa	273
Figura 6	Gráfico mostrando a composição da amostra por tempo de serviço no cargo	273
Figura 7	Gráfico contendo a composição da amostra por tempo de serviço na empresa	274
Figura 8	Gráfico mostrando a composição da amostra por número de empregados na empresa	274
Figura 9	Gráfico contendo a composição da amostra por controle acionário da empresa	275
Figura 10	Gráfico mostrando a composição da amostra por setor de atividade da empresa	275
Figura 11	Gráfico contendo a caracterização da amostra - inovações Organizacionais - gestão do conhecimento	276
Figura 12	Gráfico mostrando a caracterização da amostra - inovações Organizacionais – downsizing	276
Figura 13	Gráfico contendo a composição da amostra - inovações Organizacionais – estruturação em unidades de negócio	277
Figura 14	Gráfico mostrando a composição da amostra - inovações Organizacionais – remuneração variável ou por resultados	277
Figura 15	Gráfico contendo a caracterização da amostra - inovações Organizacionais – trabalho em células	278
Figura 16	Gráfico mostrando a caracterização da amostra - inovações Organizacionais – reestruturação organizacional	278
Figura 17	Gráfico contendo a caracterização da amostra - inovações Organizacionais – qualidade total	279
Figura 18	Gráfico mostrando a caracterização da amostra - inovações Organizacionais – reengenharia de processos	279
Figura 19	Gráfico contendo a caracterização da amostra - inovações Organizacionais – terceirização	280
Figura 20	Gráfico mostrando a caracterização da amostra - inovações Organizacionais – introdução de sistemas ERP	280
Figura 21	Gráfico contendo a caracterização da amostra - inovações Organizacionais – enriquecimento de cargos	281

Tabela 1
Amostra mínima por questão e dados omissos

QUESTÃO	AMOSTRA MÍNIMA	DADOS OMISSOS	QUESTÃO	AMOSTRA MÍNIMA	DADOS OMISSOS	QUESTÃO	AMOSTRA MÍNIMA	DADOS OMISSOS
Q1	**222**	6	Q2B1	**241**	4	Q3A6	**297**	6
Q2	**214**	2	Q2B2	**192**	2	Q3A7	**332**	11
Q3	**199**	1	Q2B3	**241**	3	Q3A8	**247**	6
Q4	**186**	4	Q2B4	**210**	3	Q3B1	**191**	9
Q5	**164**	1	Q2B5	**182**	1	Q3B2	**176**	9
Q6	**172**	5	Q2B6	**196**	1	Q3B3	**158**	9
Q7	**164**	1	Q2B7	**176**	2	Q3B4	**199**	10
Q8	**168**	1	Q2B8	**177**	1	Q3B5	**205**	9
Q9	**173**	9	Q2B9	**181**	3	Q3B9	**195**	9
Q10	**251**	0	Q2B10	**208**	1	Q3B10	**187**	9
Q11	**213**	1	Q2B11	**193**	3	Q3B11	**204**	8
Q12	**187**	2	Q2B12	**216**	2	Q3B12	**200**	8
Q13	**191**	0	Q2B13	**204**	4	Q3B13	**174**	14
Q14	**219**	1	Q2B14	**202**	3			
Q15	**192**	2	Q2B15	**195**	3			
Q16	**171**	1	Q2B16	**187**	2			
Q17	**179**	6	Q2B17	**169**	4			
Q18	**283**	1	Q2B18	**181**	6			
Q19	**178**	1	Q2B19	**199**	4			
Q20	**178**	1	Q2B20	**211**	5			
Q21	**200**	0	Q2B21	**220**	4			
Q22	**192**	0	Q2B22	**191**	5			
Q23	**232**	1	Q2B23	**171**	5			
Q2A1	**189**	3	Q2C1	**189**	17			
Q2A2	**191**	2	Q2C2	**201**	13			
Q2A3	**176**	1	Q2C3	**213**	12			
Q2A4	**182**	2	Q2C4	**190**	14			
Q2A5	**193**	3	Q2C5	**188**	12			
Q2A6	**195**	2	Q2C6	**182**	12			
Q2A7	**196**	3	Q2C7	**173**	12			
Q2A8	**156**	1	Q2C8	**181**	13			
Q2A9	**180**	8	Q3A1	**278**	6			
Q2A10	**203**	2	Q3A2	**280**	12			
Q2A11	**189**	1	Q3A3	**239**	12			
Q2A12	**167**	6	Q3A3INV	**224**	6			
Q2A13	**170**	8	Q3A4	**205**	6			
Q2A14	**182**	2	Q3A5	**263**	6			

Fonte: Elaborada pelo autor da tese

Tabela 2
Desvio-padrão, médias e freqüências absolutas e relativas dos dados extremos e omissos da amostra

Item do Questionário	N	Média	Desvio Padrão	Dados Omissos		Dados Extremos		Item do Questionário	N	Média	Desvio Padrão	Dados Omissos		Dados Extremos	
				N	%	Inf	Sup	Q2B10	601	5,7737	5,7737	3	0,5	0	0
1	598	4,4482	4,4482	6	1,0	0	0	Q2B11	602	5,2292	5,2292	2	0,3	0	0
2	602	4,6877	4,6877	2	0,3	0	0	Q2B12	600	5,3183	5,3183	4	0,7	0	0
3	603	4,9917	4,9917	1	0,2	0	0	Q2B13	601	5,6156	5,6156	3	0,5	0	0
Q4	600	5,1400	5,1400	4	0,7	0	0	Q2B14	601	5,2662	5,2662	3	0,5	0	0
Q5	603	6,0995	6,0995	1	0,2	20	0	Q2B15	602	5,6030	5,6030	2	0,3	0	0
Q6	599	5,8598	5,8598	5	0,8	22	0	Q2B16	600	6,2633	6,2633	4	0,7	0	0
Q7	603	6,4643	6,4643	1	0,2	24	0	Q2B17	598	6,2542	6,2542	6	1,0	26	0
Q8	603	5,8060	5,8060	1	0,2	24	0	Q2B18	600	5,6450	5,6450	4	0,7	0	0
Q9	595	5,6773	5,6773	9	1,5	30	0	Q2B19	599	5,3005	5,3005	5	0,8	0	0
Q10	603	4,5572	4,5572	1	0,2	0	0	Q2B20	600	5,1683	5,1683	4	0,7	0	0
Q11	602	5,7641	5,7641	2	0,3	0	0	Q2B21	599	5,6294	5,6294	5	0,8	0	0
Q12	604	5,2351	5,2351	0	0,0	0	0	Q2B22	599	6,1987	6,1987	5	0,8	0	0
Q13	603	5,1327	5,1327	1	0,2	0	0	Q2B23	587	6,5264	6,5264	17	2,8	18	0
Q14	602	5,9269	5,9269	2	0,3	0	0	Q2C1	591	6,0338	6,0338	13	2,2	0	0
Q15	603	6,3881	6,3881	1	0,2	0	0	Q2C2	591	5,3181	5,3181	13	2,2	0	0
Q16	598	5,8311	5,8311	6	1,0	29	0	Q2C3	590	6,0102	6,0102	14	2,3	0	0
Q17	603	3,8093	3,8093	1	0,2	26	0	Q2C4	592	5,8919	5,8919	12	2,0	0	0
Q18	603	5,8242	5,8242	1	0,2	0	0	Q2C5	592	5,7838	5,7838	12	2,0	0	0
Q19	603	5,5307	5,5307	1	0,2	23	0	Q2C6	592	6,0625	6,0625	12	2,0	0	0
Q20	604	5,0315	5,0315	0	0,0	23	0	Q2C7	591	5,8934	5,8934	13	2,2	27	0
Q21	604	5,1225	5,1225	0	0,0	0	0	Q2C8	598	3,4883	3,4883	6	1,0	0	0
Q22	603	4,4063	4,4063	1	0,2	0	0	Q3A1	598	3,5033	3,5033	6	1,0	0	24
Q23	601	5,4925	5,4925	3	0,5	0	0	Q3A2	592	4,8193	4,8193	12	2,0	0	27
Q2A1	602	5,9070	5,9070	2	0,3	0	0	Q3A3	592	5,4544	5,4544	12	2,0	0	0
Q2A2	603	5,7231	5,7231	1	0,2	0	0	Q3A4	598	4,0301	4,0301	6	1,0	0	0
Q2A3	602	5,5797	5,5797	2	0,3	25	0	Q3A5	598	3,3211	3,3211	6	1,0	0	0
Q2A4	601	5,4493	5,4493	3	0,5	0	0	Q3A6	598	3,0619	3,0619	6	1,0	0	25
Q2A5	602	5,4817	5,4817	2	0,3	0	0	Q3A7	598	4,0753	4,0753	6	1,0	0	31
Q2A6	601	5,9218	5,9218	3	0,5	0	0	Q3A8	593	4,6020	4,6020	11	1,8	0	31
Q2A7	603	6,4975	6,4975	1	0,2	0	0	Q3A9	595	5,4471	5,4471	9	1,5	0	0
Q2A8	596	5,7836	5,7836	8	1,3	18	0	Q3B1	595	5,8101	5,8101	9	1,5	0	0
Q2A9	602	5,2276	5,2276	2	0,3	0	0	Q3B2	595	6,3328	6,3328	9	1,5	32	0
Q2A10	603	5,4776	5,4776	1	0,2	0	0	Q3B3	594	4,8098	4,8098	10	1,7	19	0
Q2A11	598	6,2609	6,2609	6	1,0	0	0	Q3B4	595	4,7496	4,7496	9	1,5	0	0
Q2A12	596	6,1191	6,1191	8	1,3	17	0	Q3B5	595	4,5109	4,5109	9	1,5	0	0
Q2A13	602	5,7940	5,7940	2	0,3	20	0	Q3B6	596	4,6141	4,6141	8	1,3	0	12
Q2A14	600	5,0767	5,0767	4	0,7	0	0	Q3B7	594	5,4276	5,4276	10	1,7	0	20
Q2B1	602	5,7392	5,7392	2	0,3	0	0	Q3B8	595	5,1546	5,1546	9	1,5	0	0
Q2B2	601	4,2862	4,2862	3	0,5	0	0	Q3B9	595	5,5748	5,5748	9	1,5	0	0
Q2B3	601	5,0200	5,0200	3	0,5	0	0	Q3B10	596	5,1453	5,1453	8	1,3	0	0
Q2B4	603	5,8988	5,8988	1	0,2	0	0	Q3B11	596	5,1644	5,1644	8	1,3	0	0
Q2B5	603	5,3831	5,3831	1	0,2	0	0	Q3B12	590	6,1000	6,1000	14	2,3	0	0
Q2B6	602	5,9369	5,9369	2	0,3	0	0	Q3B13	590	6,1000	2,9573	14	2,3	30	0
Q2B7	603	6,0498	6,0498	1	0,2	28	0								
Q2B8	601	5,7205	5,7205	3	0,5	0	0								
Q2B9	603	4,9652	4,9652	1	0,2	0	0								

Fonte: Elaborada pelo autor da tese

Tabela 3

Análise dos *outliers* multivariados pela distância de Mahalanobis - D^2 (Continua)

Caso	D2	p valor	Caso	D2	p valor	Caso	D2	p valor	Caso	D2	p valor
1	122,50	0,1297	56	181,70	0,0258	112	58,54	0,4665	167	79,00	0,3264
2	123,32	0,1271	57	114,14	0,1575	113	162,43	0,0456	168	75,95	0,3453
3	81,69	0,3103	58	41,11	0,6088	114	52,15	0,5164	169	0,00	1,0000
4	127,12	0,1160	59	0,00	1,0000	115	0,00	1,0000	170	43,98	0,5840
5	162,45	0,0456	60	52,32	0,5150	116	0,00	1,0000	171	95,43	0,2365
6	162,33	0,0458	61	139,57	0,0849	117	86,26	0,2842	172	75,65	0,3472
7	127,22	0,1157	62	145,63	0,0724	118	39,39	0,6238	173	52,92	0,5102
8	70,45	0,3812	63	152,74	0,0598	119	58,85	0,4641	174	62,79	0,4348
9	38,90	0,6281	64	180,29	0,0270	120	36,08	0,6532	175	0,00	1,0000
10	47,97	0,5504	65	84,29	0,2952	121	0,00	1,0000	176	29,96	0,7090
11	0,00	1,0000	66	34,51	0,6674	122	40,45	0,6145	177	86,13	0,2849
12	111,93	0,1656	67	0,00	1,0000	123	63,96	0,4263	178	61,54	0,4440
13	44,57	0,5790	68	77,63	0,3348	124	69,45	0,3879	179	55,12	0,4928
14	129,35	0,1098	69	32,95	0,6816	125	116,72	0,1485	180	74,04	0,3575
15	0,00	1,0000	70	217,41	0,0081	126	110,33	0,1717	181	27,43	0,7326
16	39,75	0,6206	71	41,52	0,6052	127	88,24	0,2733	182	115,30	0,1534
17	78,91	0,3269	72	76,02	0,3449	128	190,90	0,0194	183	31,19	0,6977
18	100,37	0,2133	73	38,32	0,6332	129	55,92	0,4866	184	124,56	0,1234
19	0,00	1,0000	74	34,49	0,6676	130	67,31	0,4026	185	109,37	0,1754
20	102,51	0,2038	75	53,33	0,5069	131	87,72	0,2762	186	71,59	0,3735
21	0,00	1,0000	76	111,34	0,1679	132	46,46	0,5631	187	74,13	0,3569
22	77,83	0,3335	77	52,94	0,5100	133	143,58	0,0765	188	116,90	0,1479
23	75,45	0,3485	78	53,47	0,5058	134	86,41	0,2833	189	105,50	0,1910
24	46,33	0,5642	79	157,78	0,0520	135	27,73	0,7297	190	95,59	0,2357
25	92,62	0,2504	80	61,29	0,4459	136	0,00	1,0000	191	116,68	0,1486
26	17,46	0,8277	81	67,94	0,3983	137	47,11	0,5576	192	132,17	0,1024
27	57,11	0,4774	82	55,33	0,4912	138	80,66	0,3164	193	77,24	0,3372
28	82,24	0,3071	83	99,22	0,2185	139	40,22	0,6165	194	0,00	1,0000
29	102,15	0,2054	84	107,28	0,1837	140	0,00	1,0000	195	96,29	0,2323
30	66,56	0,4079	85	0,00	1,0000	141	157,65	0,0522	196	43,81	0,5855
31	110,13	0,1725	86	66,00	0,4118	142	83,42	0,3002	197	71,60	0,3735
32	52,66	0,5123	87	51,77	0,5194	143	90,67	0,2605	198	26,79	0,7386
33	0,00	1,0000	88	133,81	0,0983	144	0,00	1,0000	199	49,54	0,5375
34	45,22	0,5735	89	134,04	0,0977	145	0,00	1,0000	200	65,04	0,4186
35	105,47	0,1911	90	163,77	0,0439	146	0,00	1,0000	201	0,00	1,0000
36	88,63	0,2712	91	0,00	1,0000	147	0,00	1,0000	202	50,20	0,5322
37	0,00	1,0000	92	51,72	0,5198	148	0,00	1,0000	203	63,32	0,4310
38	20,76	0,7959	93	0,00	1,0000	149	73,98	0,3579	204	58,05	0,4702
39	96,82	0,2297	94	62,34	0,4381	150	67,26	0,4030	205	0,00	1,0000
40	106,17	0,1883	95	96,90	0,2293	151	0,00	1,0000	206	27,05	0,7361
41	59,23	0,4612	96	0,00	1,0000	152	24,09	0,7641	207	22,83	0,7761
42	114,23	0,1572	97	102,03	0,2059	153	46,01	0,5668	208	79,77	0,3217
43	107,89	0,1813	98	117,72	0,1451	154	47,05	0,5581	209	88,34	0,2728
44	78,15	0,3316	99	0,00	1,0000	155	91,25	0,2575	210	0,00	1,0000
45	107,09	0,1845	101	52,94	0,2349	156	182,62	0,0251	211	0,00	1,0000
46	89,71	0,2655	102	40,02	0,5101	157	102,99	0,2017	212	62,55	0,4366
47	0,00	1,0000	103	0,00	0,6183	158	65,65	0,4143	213	27,52	0,7318
48	50,90	0,5264	104	84,79	1,0000	159	99,84	0,2157	214	63,12	0,4324
49	101,81	0,2068	105	55,91	0,2924	160	24,24	0,7627	215	79,39	0,3240
50	149,82	0,0648	106	82,40	0,4867	161	83,05	0,3024	216	86,08	0,2852
51	87,09	0,2796	107	179,37	0,3061	162	0,00	1,0000	217	83,29	0,3010
52	80,22	0,3190	108	110,88	0,0277	163	0,00	1,0000	218	108,20	0,1800
53	140,02	0,0839	109	55,35	0,1696	164	0,00	1,0000	219	109,48	0,1750
54	0,00	1,0000	110	96,22	0,4911	165	156,36	0,0541	220	148,10	0,0678
55	143,10	0,0774	111	131,14	0,1051	166	75,06	0,3510	221	102,27	0,2048

Tabela 3
Anlise dos outliers multivariados pela distância de Mahalanobis - D^2 (continuação)

Caso	D2	p valor	Caso	D2	p valor	Caso	D2	p valor	Caso	D2	p valor
222	38,80	0,6290	277	217,96	0,0079	332	66,40	0,4090	387	73,19	0,3630
223	168,08	0,0388	278	66,39	0,4090	333	92,36	0,2518	388	0,00	1,0000
224	119,99	0,1376	279	133,91	0,0981	334	99,80	0,2158	389	0,00	1,0000
225	88,94	0,2696	280	104,86	0,1937	335	95,98	0,2338	390	152,26	0,0606
226	0,00	1,0000	281	95,26	0,2373	336	0,00	1,0000	391	172,79	0,0338
227	109,30	0,1757	282	44,55	0,5791	337	77,98	0,3326	392	81,89	0,3091
228	73,46	0,3613	283	28,47	0,7229	338	58,31	0,4682	393	119,26	0,1400
229	90,33	0,2622	284	0,00	1,0000	339	37,95	0,6365	394	81,62	0,3107
230	52,38	0,5145	285	42,88	0,5934	340	79,15	0,3255	395	101,46	0,2084
231	36,09	0,6531	286	87,97	0,2748	341	51,42	0,5222	396	0,00	1,0000
232	0,00	1,0000	287	0,00	1,0000	342	85,36	0,2892	397	133,22	0,0998
233	0,00	1,0000	288	46,83	0,5599	343	40,70	0,6123	398	73,39	0,3617
234	92,79	0,2496	289	145,78	0,0722	344	91,89	0,2541	399	89,80	0,2650
235	86,79	0,2812	290	91,37	0,2568	345	139,85	0,0843	400	166,66	0,0404
236	140,13	0,0837	291	51,28	0,5233	346	60,23	0,4537	401	88,27	0,2732
237	42,82	0,5940	292	66,30	0,4097	347	0,00	1,0000	402	43,01	0,5923
238	99,68	0,2164	293	29,13	0,7167	348	52,96	0,5099	403	77,39	0,3363
239	57,44	0,4749	294	0,00	1,0000	349	112,49	0,1636	404	0,00	1,0000
240	0,00	1,0000	295	77,45	0,3359	350	62,33	0,4382	405	66,32	0,4096
241	56,01	0,4859	296	90,88	0,2594	351	0,00	1,0000	406	0,00	1,0000
242	0,00	1,0000	297	64,90	0,4196	352	0,00	1,0000	407	112,08	0,1651
243	38,36	0,6329	298	36,20	0,6522	353	124,34	0,1241	408	169,22	0,0375
244	65,43	0,4159	299	25,53	0,7505	354	69,94	0,3846	409	0,00	1,0000
245	0,00	1,0000	300	130,14	0,1077	355	76,75	0,3403	410	40,93	0,6103
246	90,16	0,2631	301	62,96	0,4336	356	118,94	0,1410	411	96,18	0,2328
247	171,92	0,0347	302	26,62	0,7402	357	67,97	0,3980	412	181,03	0,0264
248	185,59	0,0229	303	117,05	0,1473	358	97,70	0,2256	413	158,03	0,0517
249	145,81	0,0721	304	99,00	0,2195	359	0,00	1,0000	414	47,46	0,5547
250	147,40	0,0691	305	18,37	0,8189	360	152,91	0,0595	415	58,89	0,4638
251	35,70	0,6566	306	100,94	0,2107	361	0,00	1,0000	416	70,97	0,3777
252	49,26	0,5398	307	94,86	0,2392	362	77,35	0,3365	417	122,33	0,1302
253	123,81	0,1257	308	59,99	0,4555	363	77,13	0,3379	418	64,19	0,4247
254	0,00	1,0000	309	94,47	0,2412	364	46,54	0,5624	419	0,00	1,0000
255	72,42	0,3680	310	65,55	0,4150	365	47,61	0,5534	420	117,13	0,1471
256	102,53	0,2037	311	83,18	0,3016	366	116,66	0,1487	421	93,48	0,2461
257	109,46	0,1751	312	141,11	0,0816	367	151,55	0,0618	422	57,83	0,4719
258	46,21	0,5651	313	136,19	0,0926	368	52,54	0,5132	423	198,37	0,0153
259	42,95	0,5928	314	23,47	0,7700	369	0,00	1,0000	424	39,05	0,6268
260	176,17	0,0305	315	174,91	0,0317	370	25,65	0,7493	425	67,03	0,4046
261	43,21	0,5906	316	165,04	0,0424	371	136,97	0,0908	426	35,43	0,6591
262	98,32	0,2227	317	39,61	0,6219	372	0,00	1,0000	427	53,35	0,5068
263	**274,98**	**0,0009**	318	0,00	1,0000	373	0,00	1,0000	428	152,54	0,0601
264	0,00	1,0000	319	79,38	0,3241	374	188,89	0,0207	429	46,81	0,5601
265	0,00	1,0000	320	77,56	0,3352	375	90,69	0,2603	430	156,64	0,0537
266	45,02	0,5752	321	0,00	1,0000	376	106,26	0,1879	431	187,25	0,0217
267	46,91	0,5592	322	71,35	0,3751	377	61,65	0,4432	432	0,00	1,0000
268	48,99	0,5420	323	88,46	0,2722	378	70,21	0,3827	433	147,09	0,0697
269	50,66	0,5283	324	48,32	0,5476	379	26,51	0,7412	434	128,88	0,1111
270	98,79	0,2205	325	137,60	0,0893	380	39,61	0,6219	435	102,18	0,2052
271	88,19	0,2736	326	0,00	1,0000	381	94,40	0,2415	436	178,10	0,0288
272	93,04	0,2483	327	120,79	0,1350	382	61,05	0,4476	437	45,78	0,5688
273	83,73	0,2984	328	137,41	0,0897	383	56,31	0,4836	438	0,00	1,0000
274	192,64	0,0183	329	61,77	0,4423	384	85,11	0,2906	439	152,17	0,0608
275	73,39	0,3617	330	157,24	0,0528	385	169,53	0,0372	440	0,00	1,0000
276	77,24	0,3372	331	156,04	0,0546	386	111,64	0,1667	441	0,00	1,0000

Tabela 3 - Análise dos outliers multivariados pela distância de Mahalanobis - D^2 (conclusão)

Caso	D2	p valor	Caso	D2	p valor	Caso	D2	p valor	Caso	D2	p valor
442	113,97	0,1582	497	96,11	0,2331	552	170,00	0,0367			
443	49,45	0,5383	498	88,92	0,2697	553	107,35	0,1834			
444	39,15	0,6259	499	69,56	0,3872	554	103,75	0,1984			
445	0,00	1,0000	500	100,58	0,2123	555	98,43	0,2222			
446	117,84	0,1447	501	152,48	0,0602	556	192,83	0,0182			
447	104,00	0,1974	502	77,03	0,3385	557	148,32	0,0674			
448	162,99	0,0449	503	85,29	0,2896	558	76,27	0,3432			
449	111,30	0,1680	504	143,79	0,0761	559	154,38	0,0572			
450	41,88	0,6021	505	37,78	0,6381	560	110,88	0,1696			
451	144,63	0,0744	506	0,00	1,0000	561	66,75	0,4065			
452	73,69	0,3597	507	85,53	0,2882	562	100,11	0,2144			
453	65,79	0,4133	508	194,49	0,0173	563	24,16	0,7634			
454	34,67	0,6659	509	70,03	0,3840	564	76,87	0,3395			
455	28,51	0,7225	510	0,00	1,0000	565	0,00	1,0000			
456	82,47	0,3057	511	114,11	0,1577	566	0,00	1,0000			
457	57,76	0,4724	512	84,12	0,2962	567	60,59	0,4510			
458	42,28	0,5986	513	40,33	0,6155	568	46,65	0,5615			
459	201,45	0,0138	514	117,64	0,1453	569	0,00	1,0000			
460	**286,65**	**0,0006**	515	137,82	0,0888	570	122,77	0,1288			
461	94,34	0,2418	516	120,34	0,1365	571	163,61	0,0441			
462	0,00	1,0000	517	70,94	0,3778	572	0,00	1,0000			
463	91,27	0,2573	518	35,07	0,6623	573	60,51	0,4517			
464	58,45	0,4672	519	89,52	0,2665	574	72,79	0,3656			
465	72,45	0,3678	520	73,98	0,3579	575	59,01	0,4629			
466	0,00	1,0000	521	63,90	0,4268	576	66,40	0,4090			
467	109,45	0,1751	522	0,00	1,0000	577	107,06	0,1846			
468	43,56	0,5876	523	125,96	0,1193	578	127,07	0,1161			
469	61,41	0,4450	524	76,20	0,3437	579	0,00	1,0000			
470	117,69	0,1452	525	141,18	0,0814	580	172,58	0,0340			
471	62,19	0,4392	526	86,24	0,2843	581	82,37	0,3063			
472	0,00	1,0000	527	83,00	0,3027	582	159,75	0,0492			
473	131,99	0,1029	528	0,00	1,0000	583	217,13	0,0081			
474	0,00	1,0000	529	121,15	0,1339	584	51,50	0,5215			
475	43,13	0,5913	530	108,20	0,1800	585	46,25	0,5648			
476	37,37	0,6416	531	130,26	0,1074	586	39,11	0,6262			
477	75,91	0,3455	532	53,03	0,5093	587	80,01	0,3203			
478	63,51	0,4296	533	87,56	0,2770	588	99,99	0,2150			
479	135,42	0,0944	534	144,28	0,0751	589	63,52	0,4295			
480	184,37	0,0238	535	147,90	0,0682	590	80,89	0,3150			
481	137,38	0,0898	536	99,30	0,2181	591	78,43	0,3299			
482	77,43	0,3360	537	72,69	0,3663	592	104,88	0,1936			
483	67,25	0,4030	538	97,83	0,2250	593	46,67	0,5612			
484	0,00	1,0000	539	32,86	0,6824	594	36,35	0,6508			
485	100,81	0,2113	540	0,00	1,0000	595	117,21	0,1468			
486	119,65	0,1387	541	59,29	0,4608	596	105,54	0,1908			
487	101,16	0,2097	542	0,00	1,0000	597	179,27	0,0278			
488	55,50	0,4899	543	18,57	0,8170	598	55,60	0,4891			
489	0,00	1,0000	544	76,20	0,3437	599	73,24	0,3626			
490	46,73	0,5607	545	66,03	0,4116	600	90,04	0,2638			
491	38,34	0,6331	546	98,85	0,2202	601	104,25	0,1963			
492	30,51	0,7040	547	74,42	0,3551	602	52,35	0,5147			
493	29,53	0,7130	548	60,18	0,4541	603	75,34	0,3492			
494	0,00	1,0000	549	0,00	1,0000	604	81,39	0,3121			
495	179,54	0,0276	550	72,10	0,3702						
496	200,76	0,0141	551	0,00	1,0000						

Font e – Elaborada pelo autor da tese.

Tabela 4
Teste de normalidade multivariada – Mardia (Continua)

Variável	Skewness	Valor Crítico	Kurtosis	Valor Crítico
q3a1	0,6120	6,0960	-0,5740	-2,8570
q3a2	0,7120	7,0920	-0,4700	-2,3400
q3a5	0,4620	4,5990	-0,9460	-4,7120
q3a6	0,7130	7,1030	-0,5390	-2,6840
q3a7	0,8310	8,2800	-0,5190	-2,5840
q3a8	0,3700	3,6860	-0,8540	-4,2540
q3b1	-0,2270	-2,2610	-0,9510	-4,7370
q3b2	-0,4260	-4,2390	-0,8000	-3,9850
q3b3	-0,5210	-5,1900	-0,6600	-3,2860
q3b8	-0,2500	-2,4930	-0,8680	-4,3230
q3b9	-0,0840	-0,8340	-0,9210	-4,5860
q3b10	-0,2260	-2,2500	-0,9310	-4,6370
q3b4	-0,0040	-0,0410	-0,6890	-3,4280
q3b5	0,0200	0,1950	-0,7680	-3,8220
q3b6	-0,0420	-0,4190	-0,7460	-3,7150
q3b7	0,0000	-0,0050	-0,7280	-3,6230
q3b11	-0,0770	-0,7650	-1,0240	-5,1010
q3b12	-0,1310	-1,3060	-0,9880	-4,9180
q3b13	-0,4860	-4,8350	-0,7980	-3,9730
q3a9	0,2050	2,0430	-1,2550	-6,2500
q3a4	-0,1640	-1,6290	-1,1680	-5,8160
q3a3	-0,0970	-0,9700	-1,3300	-6,6220
q2c1	-0,5790	-5,7640	-1,0600	-5,2760
q2c2	-0,3370	-3,3520	-1,2530	-6,2390
q2c3	-0,1120	-1,1170	-1,1730	-5,8390
q2c4	-0,3580	-3,5670	-1,0580	-5,2700
q2c5	-0,3390	-3,3710	-0,9890	-4,9260
q2c6	-0,2090	-2,0810	-0,9260	-4,6080
q2c7	-0,3210	-3,1990	-0,8200	-4,0840
q2c8	-0,2760	-2,7490	-0,8810	-4,3870
q2b1	-0,0040	-0,0450	-1,4140	-7,0400
q2b2	-0,2370	-2,3610	-1,0790	-5,3730
q2b3	0,3080	3,0660	-0,9070	-4,5170
q2b4	0,0370	0,3650	-1,0050	-5,0020
q2b5	-0,2440	-2,4310	-1,0050	-5,0030
q2b6	-0,0540	-0,5420	-0,9960	-4,9570

Tabela 4
Teste de normalidade multivariada – Mardia (Continua)

Variável	Skewness	Valor Crítico	Kurtosis	Valor Crítico
q2b7	-0,3190	-3,1730	-0,8290	-4,1280
q2b8	-0,3250	-3,2410	-0,9300	-4,6320
q2b9	-0,2160	-2,1550	-0,8860	-4,4130
q2b10	0,0640	0,6370	-0,9000	-4,4800
q2b11	-0,2290	-2,2810	-1,0690	-5,3240
q2b12	0,0220	0,2150	-1,2090	-6,0200
q2b13	-0,0440	-0,4330	-1,0780	-5,3660
q2b14	-0,1820	-1,8120	-1,1510	-5,7330
q2b15	0,0000	0,0030	-0,9390	-4,6740
q2b16	-0,1430	-1,4220	-0,9870	-4,9130
q2b17	-0,4430	-4,4150	-0,8190	-4,0760
q2b18	-0,4270	-4,2500	-0,9970	-4,9650
q2b19	-0,1330	-1,3200	-1,1700	-5,8270
q2b20	-0,0480	-0,4830	-1,1500	-5,7240
q2b21	0,0600	0,5980	-1,2260	-6,1040
q2b22	-0,0910	-0,9070	-1,0730	-5,3440
q2b23	-0,2960	-2,9520	-0,9680	-4,8190
q2a14	-0,1840	-1,8360	-0,9710	-4,8330
q2a13	-0,3300	-3,2850	-0,8880	-4,4220
q2a12	-0,3320	-3,3050	-0,9250	-4,6080
q2a11	-0,0650	-0,6460	-0,9780	-4,8670
q2a10	-0,0110	-0,1140	-1,0630	-5,2930
q2a9	-0,2030	-2,0180	-0,9510	-4,7340
q2a8	-0,4520	-4,5010	-0,6980	-3,4730
q2a7	-0,2850	-2,8410	-1,1890	-5,9180
q2a6	-0,1040	-1,0360	-1,0190	-5,0740
q2a5	-0,0590	-0,5880	-1,0460	-5,2080
q2a4	-0,0850	-0,8460	-0,9840	-4,9010
q2a3	-0,1640	-1,6310	-0,8490	-4,2260
q2a2	-0,3070	-3,0580	-1,1000	-5,4790
q2a1	-0,0840	-0,8410	-1,0010	-4,9820
q23	0,2940	2,9240	-0,9440	-4,7020
q22	0,1000	0,9920	-0,9110	-4,5380
q9	-0,2510	-2,5010	-0,6400	-3,1860
q8	-0,2730	-2,7220	-0,6710	-3,3390
q7	-0,5160	-5,1420	-0,7660	-3,8120

Tabela 4
Teste de normalidade multivariada - Mardia. (Conclusão)

Variável	Grau de Assimetria	Valor Crítico	Kurtosis	Valor Crítico
q6	-0,2480	-2,4700	-0,8500	-4,2340
q5	-0,2950	-2,9420	-0,7810	-3,8900
q10	0,1670	1,6620	-1,2490	-6,2180
q11	0,1770	1,7660	-0,9110	-4,5370
q12	-0,2070	-2,0620	-1,0740	-5,3480
q13	-0,0840	-0,8350	-0,9210	-4,5870
q14	0,0430	0,4260	-1,2110	-6,0290
q15	-0,3030	-3,0210	-1,1070	-5,5120
q16	-0,4600	-4,5850	-0,8890	-4,4260
q17	-0,2360	-2,3460	-0,9460	-4,7110
q18	0,4620	4,6020	-1,0510	-5,2350
q19	-0,2340	-2,3260	-0,9070	-4,5180
q20	-0,0610	-0,6080	-0,8010	-3,9860
q21	0,1060	1,0600	-0,9300	-4,6280
q4	-0,0410	-0,4080	-0,8260	-4,1140
q3	-0,0180	-0,1830	-0,9420	-4,6880
q2	0,0740	0,7340	-0,9970	-4,9640
q1	0,1420	1,4120	-0,9080	-4,5230
Multivariada – Índice de Mardia			**1.917,9400**	**181,7750**

Fonte: Elaborada pelo autor da tese

Tabela 5
Cálculo do Alpha de Cronbach por item (Continua)

Item	Média se o item for excluído	Variância se o item for excluído	Correlação item-total	Alpha de Cronbach
Q1	442,8259	16825,7838	0,4947	0,9704
Q2	442,5761	16724,6501	0,6255	,09701
Q3	442,2709	16749,1419	0,6034	0,9702
Q4	442,1355	16743,5904	0,6434	0,9701
Q5	441,1934	16785,8375	0,5614	0,9702
Q6	441,4334	16778,9059	0 ,5669	0,9702
Q7	440,8348	16846,4557	0,4479	0,9704
Q8	441,4863	16784,8467	0,5763	0,9702
Q9	441,6153	16722,3776	0 ,6636	0,9701
Q10	442,7784	16716,1635	0,5526	0,9702
Q11	442,7372	16790,7834	0,5545	0,9702
Q12	441,5204	16622,3352	0,7264	0,9699
Q13	442,0339	16666,8751	0 ,7184	0,9699
Q14	442,1480	16720,7522	0,5578	0,9702
Q15	441,3669	16687,1834	0,6050	0,9701
Q16	440,8887	16724,7843	0,5894	0,9702
Q17	441,4454	16632,5143	0,7437	0,9699
Q18	443,4813	16820,7675	0,4398	0,9705
Q19	441,4661	16673,0361	0,6929	0,9700
Q20	441,7540	16717,7127	0,6630	0,9701
Q21	442,2608	16754,8546	0,5888	0,9702
Q22	442,1499	16787,0331	0,5578	0,9702
Q23	442,8910	16814,2895	0,4885	0,9704
Q2A1	441,7936	16644,8650	0,7238	0,9699
Q2A2	441,3870	16679,4564	0,6183	0,9701
Q2A3	441,5448	16706,4538	0,6683	0,9700
Q2A4	441,6766	16680,6018	0,6918	0,9700
Q2A5	441,8307	16662,1954	0,6892	0,9700
Q2A6	441,7927	16689,4720	0,6419	0,9701
Q2A7	441,3652	16619,7812	0,6717	0,9700
Q2A8	440,7818	16692,4966	0,6874	0,9700
Q2A9	441,5121	16633,4124	0,7428	0,9699
Q2A10	442,0537	16634,0900	0,7160	0,9699
Q2A11	441,7952	16617,1207	0,7630	0,9699
Q2A12	441,0132	16654,2364	0,7193	0,9699
Q2A13	441,1686	16626,0580	0,7560	0,9699
Q2A14	441,4813	16645,6911	0,7176	0,9699
Q2B1	442,1931	16676,1483	0,5522	0,9703
Q2B2	441,5318	16628,2555	0,6983	0,9700
Q2B3	442,9875	16683,7368	0,6502	0,9701
Q2B4	442,2573	16579,5874	0,7876	0,9698
Q2B5	441,3784	16658,8820	0,6840	0,9700
Q2B6	441,8826	16601,5504	0,7675	0,9698

Tabela 5
Cálculo do Alpha de Cronbach por item (Conclusão)

Item	Média se o item for excluído	Variância se o item for excluído	Correlação item-total	Alpha de Cronbach
Q2B7	441,3449	16621,4286	0,7563	0,9699
Q2B8	441,2356	16631,6717	0,7249	0,9699
Q2B9	441,5760	16617,9227	0,7669	0,9698
Q2B10	442,3230	16703,1639	0,6440	0,9701
Q2B11	441,5002	16657,1170	0,6557	0,9700
Q2B12	442,0537	16619,8455	0,6815	0,9700
Q2B13	441,9701	16642,7083	0,6875	0,9700
Q2B14	441,6866	16651,5543	0,6485	0,9700
Q2B15	442,0301	16618,2821	0,7645	0,9699
Q2B16	441,6826	16609,2477	0,7649	0,9698
Q2B17	440,9965	16679,0487	0,6706	0,9700
Q2B18	441,0259	16681,7747	0,6180	0,9701
Q2B19	441,6311	16658,1833	0,6444	0,9701
Q2B20	441,9892	16655,0525	0,6486	0,9701
Q2B21	442,1260	16717,9085	0,5566	0,9702
Q2B22	441,6402	16638,7477	0,7042	0,9700
Q2B23	441,0752	16642,6396	0,7197	0,9699
Q2C1	440,7568	16885,6020	0,3325	0,9707
Q2C2	441,2788	16810,6261	0,4219	0,9705
Q2C3	441,9719	16627,9246	0,6712	0,9700
Q2C4	441,2791	16660,7245	0,6360	0,9701
Q2C5	441,3849	16616,3608	0,7145	0,9699
Q2C6	441,4956	16622,3114	0,7467	0,9699
Q2C7	441,2280	16622,6377	0,7540	0,9699
Q2C8	441,3952	16629,9102	0,7309	0,9699
Q3B1	441,8342	17278,7368	0,1208	0,9715
Q3B2	441,4712	17270,3990	0,1125	0,9714
Q3B3	440,9476	17168,3921	0,0266	0,9712
Q3B4	442,4732	17347,0810	0,2255	0,9716
Q3B5	442,5335	17326,7899	0,1932	0,9716
Q3B6	442,7893	17358,4481	0,2478	0,9716
Q3B7	442,6860	17353,3126	0,2373	0,9716
Q3B8	441,8643	17304,2688	0,1550	0,9715
Q3B9	442,1278	17169,2356	0,0240	0,9712
Q3B10	441,7069	17183,1679	0,0044	0,9713
Q3B11	442,1539	17230,6596	0,0573	0,9714
Q3B12	442,1263	17258,5776	0,0945	0,9714
Q3B13	441,1808	17233,1507	0,0608	0,9714

Fonte: Elaborada pelo autor da tese

Reliability Coefficients
N of Cases = 595,0 N of Items = 81 Alpha = **0,9706**

Tabela 6
Análise da confiabilidade – alpha de Cronbach
Grau de Inovação das Práticas de TD e E - G I T (PIT – PEC) (Continua)

Item da Escala	Correlação Item - total	Correlação se o item for excluído
Práticas Inovadoras de Treinamento e Desenvolvimento – P I T		
Estimula a participação ativa do funcionário na definição das competências exigidas para o sucesso do negócio da organização	0,7044	0,9765
Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento de que ele necessita	0,6342	0,9768
Divulga informações sobre os programas enfatizando conteúdos	0,6874	0,9766
Indica os funcionários que necessitam de treinamento	0,6618	0,9767
Identifica necessidades de programas de educação continuada, visando ampliar o grau de escolaridade dos funcionários	0,6917	0,9766
Leva em conta as aspirações pessoais do funcionário	0,6877	0,9766
Enfatiza as necessidades de desenvolvimento profissional (aumento da empregabilidade e minimização da obsolescência)	0,7576	0,9764
Vincula o levantamento de necessidades de treinamento às estratégias do negócio	0,7265	0,9765
Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes	0,7622	0,9764
Preocupa-se em levantar necessidades de formação de comunidades de aprendizagem	0,7370	0,9764
Preocupa-se em levantar necessidades de formação de redes de comunicação com a cadeia de valor	0,7671	0,9764
Projeta necessidades futuras de treinamento	0,7324	0,9765
Disponibilizam seus conteúdos por intermédio de mais de uma mídia (cd rom, material impresso, internet, intranet, vídeo o televisão)	0,5774	0,9770
Criam situações de aprendizagem (exercícios, práticas, vivências) que motivam o participante	0,7380	0,9764
Respeitam os valores da organização	0,6619	0,9767
Incentivam a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem	0,8004	0,9762
Estimulam a pesquisa e o estudo individual autônomo	0,7163	0,9765
Estimulam o desenvolvimento de novas atitudes no trabalho	0,7808	0,9763
Criam oportunidades de avaliar a própria aprendizagem	0,7852	0,9763
Orientam o funcionário sobre como melhorar a sua aprendizagem	0,7546	0,9764
Estimulam a aprendizagem colaborativa entre os participantes	0,7882	0,9763
Oportunizam a aprendizagem pela prática	0,6541	0,9767
Criam exercícios a partir de situações reais de trabalho	0,6866	0,9766
Disseminam conhecimentos sobre a organização (história, valores, visão, missão)	0,6928	0,9766
Disseminam conhecimentos sobre o negócio da empresa (fornecedores, clientes, relações com órgãos oficiais)	0,7076	0,9765
Abordam temas relacionados à responsabilidade social da organização	0,6731	0,9766
Contribuem para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho	0,7853	0,9763

Tabela 6
Análise da confiabilidade – alpha de Cronbach
Grau de Inovação das Práticas de TD e E - G I T (PIT – PEC) (Conclusão)

Item da Escala	Correlação Item - total	Correlação se o item for excluído
Práticas Inovadoras de Treinamento e Desenvolvimento – P I T		
Preparam o funcionário para exercer funções ou atividades mais complexas e de maior responsabilidade	0,7808	0,9763
Possibilitam a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar	0,6931	0,9766
São conduzidos pelos melhores instrutores/professores do mercado	0,6767	0,9766
São concebidos por especialistas da área	0,6826	0,9766
São planejados com a participação efetiva das chefias	0,6757	0,9766
Ocorrem em horários compatíveis com a realização do trabalho cotidiano	0,5855	0,9769
Procuram avaliar se contribuíram para melhorar o desempenho no trabalho	0,7364	0,9764
Procuram avaliar o quanto eles contribuíram para o desenvolvimento da carreira profissional do participante	0,7454	0,9764
Práticas de Educação Corporativa – P E C		
Preocupa-se em disponibilizar cursos para o público externo	0,3742	0,9777
Integra programas educacionais a projetos sociais	0,4539	0,9774
Incentiva a escolarização dos funcionários	0,6952	0,9766
Preocupa-se em desenvolver programas de educação continuada	0,6880	0,9766
Promove o estímulo à aprendizagem contínua	0,7508	0,9764
Estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais	0,7649	0,9764
Alpha do Construto (GIT)		**0,9706**

Fonte- Elaborada pelo autor da tese

Como se pode observar na tabela anterior, todos os valores dos alphas de Cronbach estão acima de 0,97, portanto, bem próximos da unidade (1,00). Isso indica alto grau de consistência interna do construto (fator) GIT.

Tabela 7
Análise da confiabilidade – alpha de Cronbach - Grau de Modernidade Organizacional - GMO (MPC – MA)

Item da Escala	Correlação Item – total	Correlação se o item for excluído
Modernidade Política e Cultural - MPC		
A organização encoraja a inciativa e responsabilidade individual	0,6053	0,9475
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho	0,6861	0,9465
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	0,7163	0,9461
Na organização, há um ambiente estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	0,7499	0,9458
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	0,6647	0,9468
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	0,6789	0,9466
O processo decisório na organização é descentralizado	0,5203	0,9486
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	0,6844	0,9465
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	0,7405	0,9459
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	0,6172	0,9473
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	0,5608	0,9481
Modernidade Administrativa - MA		
A estratégia, a missão, os objetivos e metas da organização são claramente definidos	0,5727	0,9481
De modo geral, os funcionários sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	0,6102	0,9474
As políticas e práticas de recursos humanos da oarganização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	0,7274	0,9459
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	0,7499	0,9457
Os principais critérios para a promoção são a competência e produtividade da pessoa	0,6222	0,9474
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	0,5999	0,9477
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	0,6353	0,9471
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	0,7591	0,9455
A organização é fortemente orientada para resultados	0,5046	0,9490
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	0,7466	0,9457
A organização combina, de forma equillibrada, a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	0,7078	0,9462
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	0,6052	0,9475
Alpha do Construto		**0,9491**

Fonte – Elaaborada pelo autor da tese.

Tabela 8
Análise da confiabilidade – alpha de Cronbach - Grau de Satisfação no e com o Trabalho - GST (SFO – SFTS)

Item da Escala	Correlação Item - total	Correlação se o item for excluído
Satisfação com Fatores Organizacionais - SFO		
As comunicações e o modo como as informações circulam na organização	0,5418	0,8781
A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	0,6896	0,8707
O modo como os conflitos são resolvidos na organização	0,5976	0,8755
A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	0,5680	0,8768
A segurança quanto ao meu futuro na organização	0,6005	0,8751
Os salários e benefícios que recebo	0,4505	0,8829
Satisfação com Fatores Associados ao Trabalho em Si - SFTS		
A possibilidade de Crescimento Pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho	0,6437	0,8728
A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer meu trabalho	0,6054	0,8749
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	0,4325	0,8834
O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho	0,6854	0,8706
O volume de trabalho que eu tenho que realizar	0,5044	0,8800
O grau em que aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica	0,5234	0,8792
O respeito e tratamento que recebo dos meus superiores	0,5945	0,8754
Alpha do Construto		**0,8850**

Fonte – Elaborada pelo autor da tese

GRÁFICOS

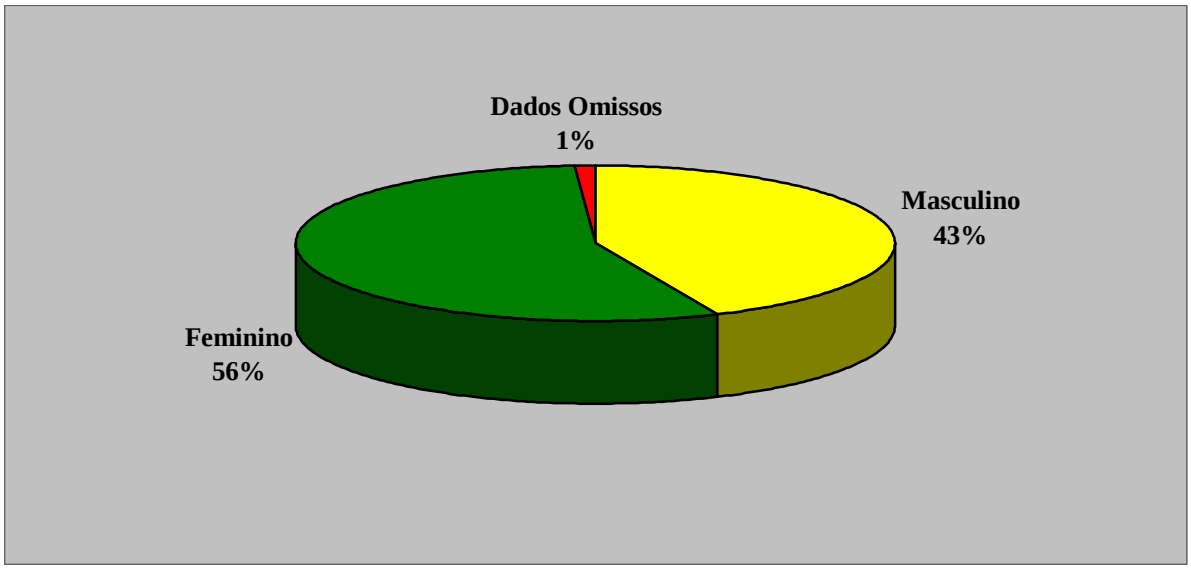


Figura 1 – Gráfico contendo a composição da amostra por sexo

Fonte – Elaborado pelo autor da tese.

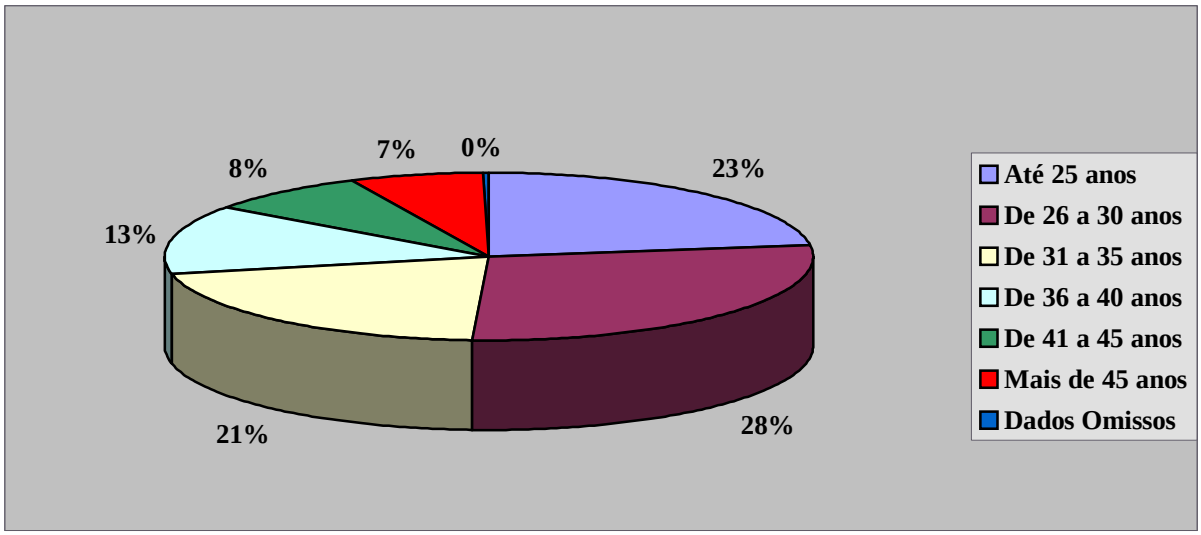


Figura 2 – Gráfico mostrando a composição da amostra por faixa etária

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

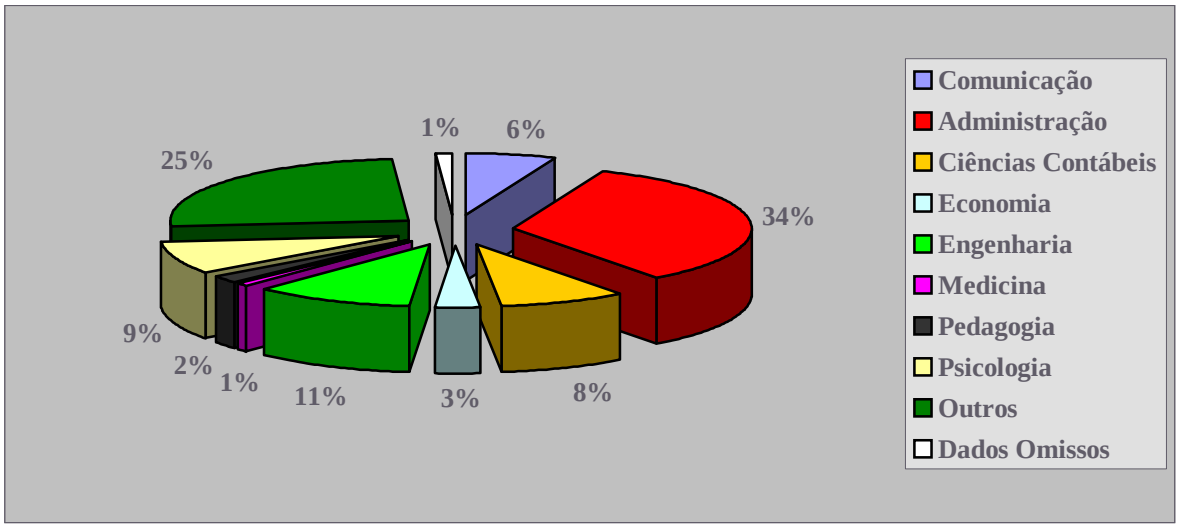


Figura 3 – Gráfico contendo a composição da amostra por formação básica

Fonte – Elaborada pelo autor da tese

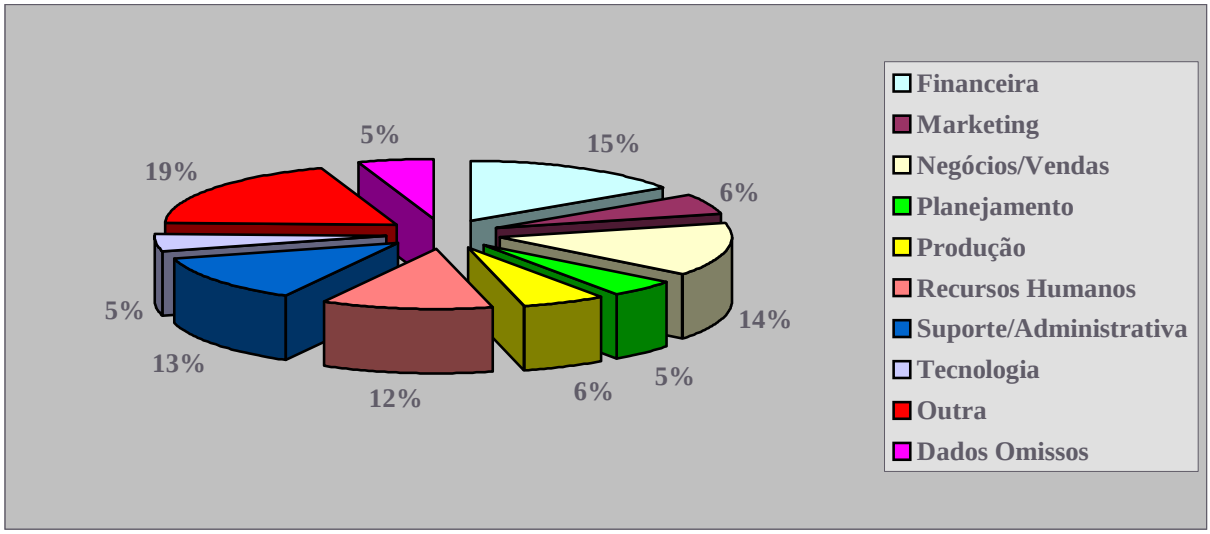


Figura 4 – Gráfico mostrando a composição da amostra por área de atuação na empresa

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

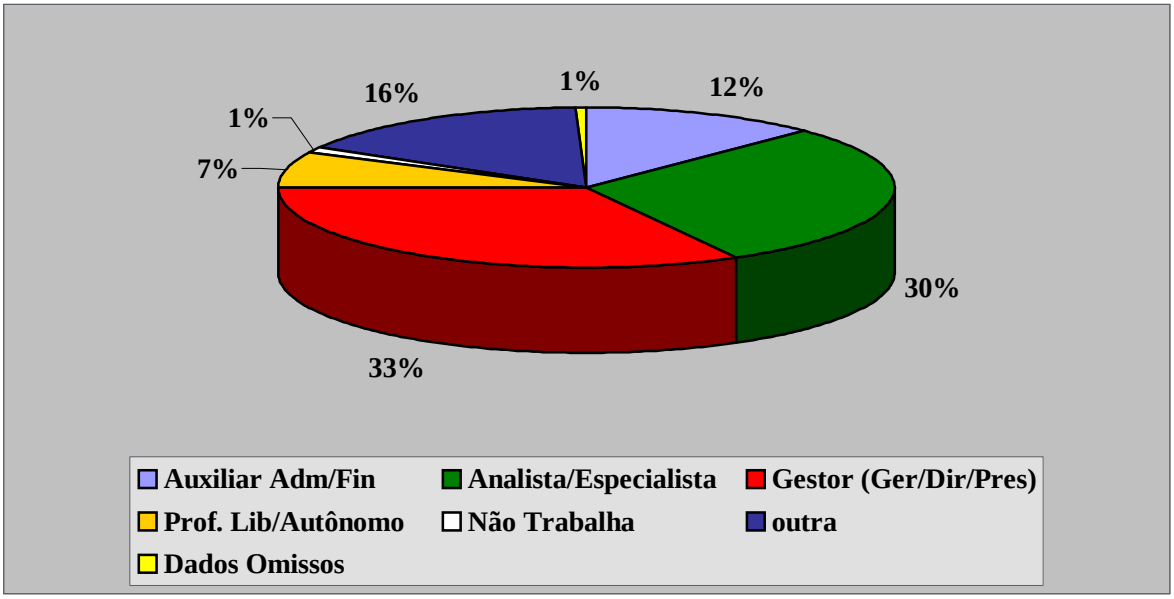


Figura 5 – Gráfico contendo a composição da amostra por cargo ocupado na empresa

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

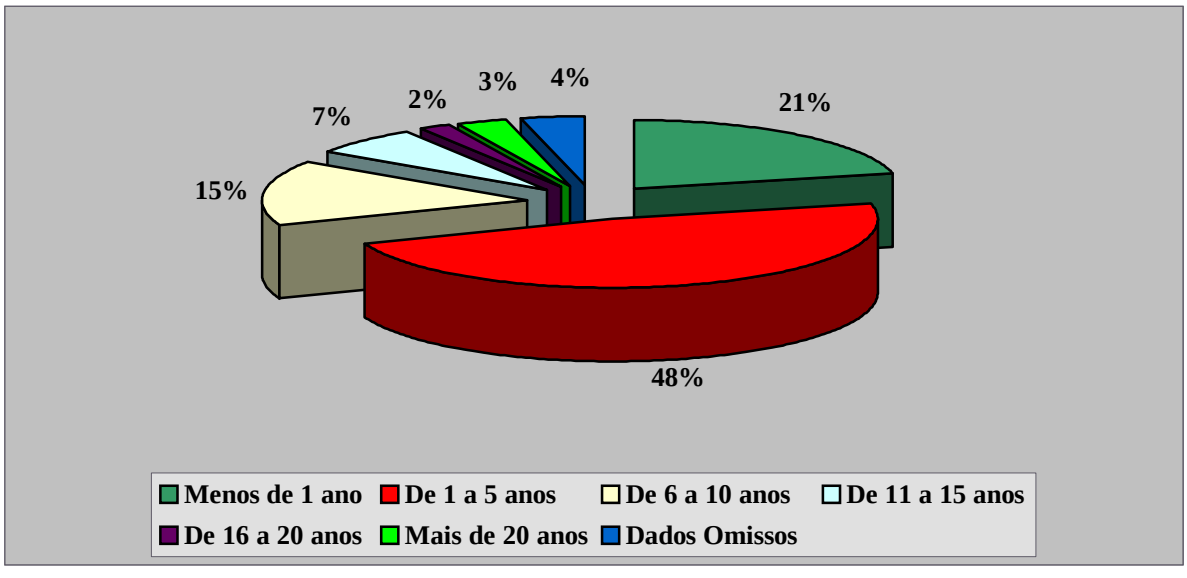


Figura 6 – Gráfico mostrando a composição da amostra por tempo de serviço no cargo

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

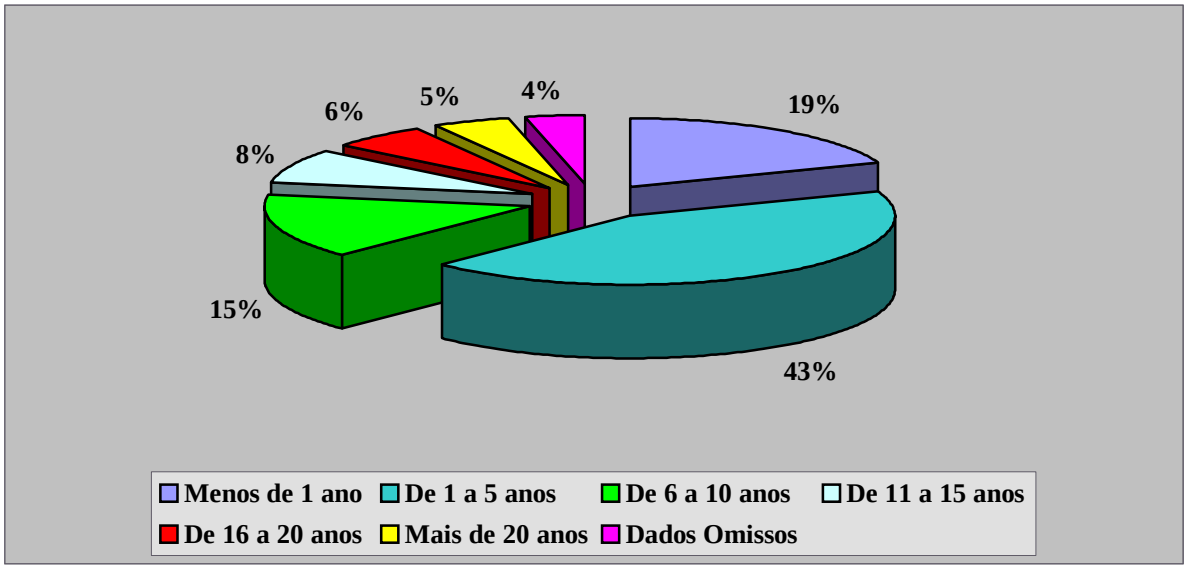


Figura 7 – Gráfico contendo a composição da amostra por tempo de serviço na empresa

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

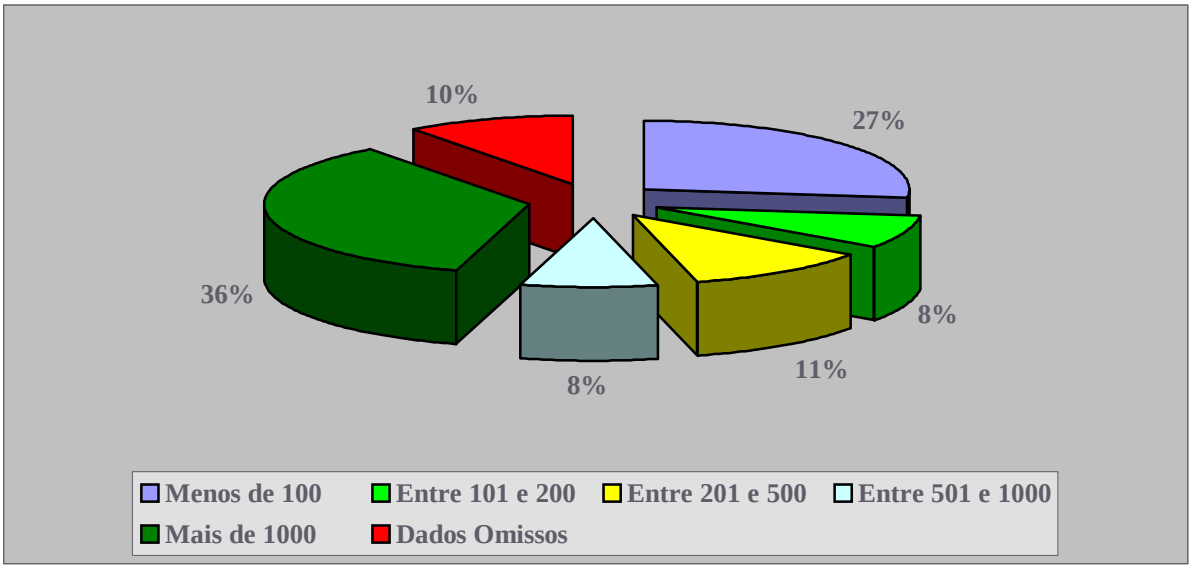


Figura 8 – Gráfico mostrando a composição da amostra por número de empregados da empresa

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

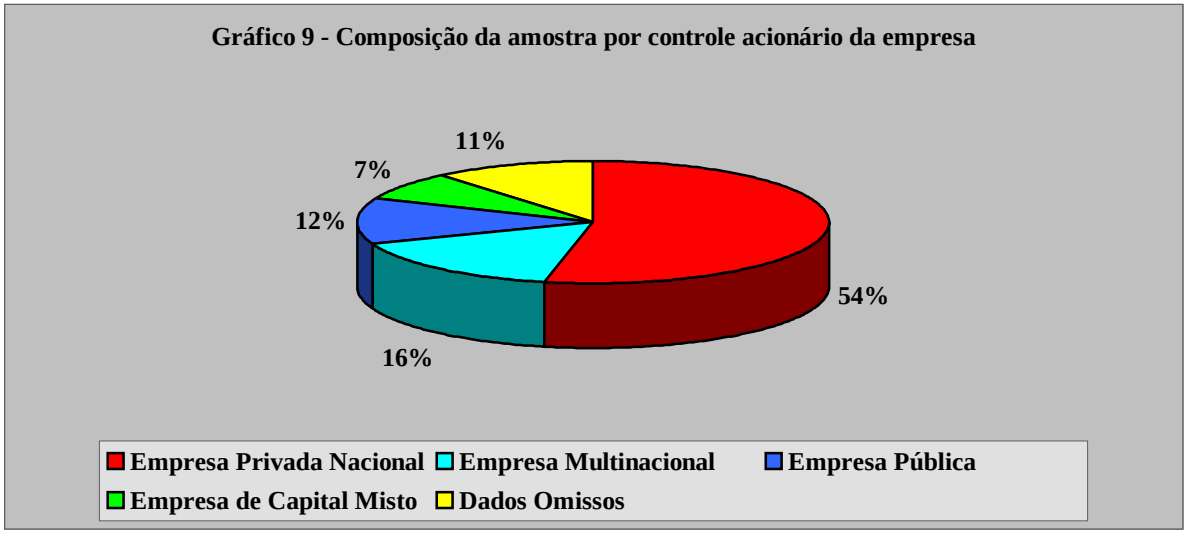


Figura 9 – Gráfico contendo a composição da amostra por controle acionário da empresa

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

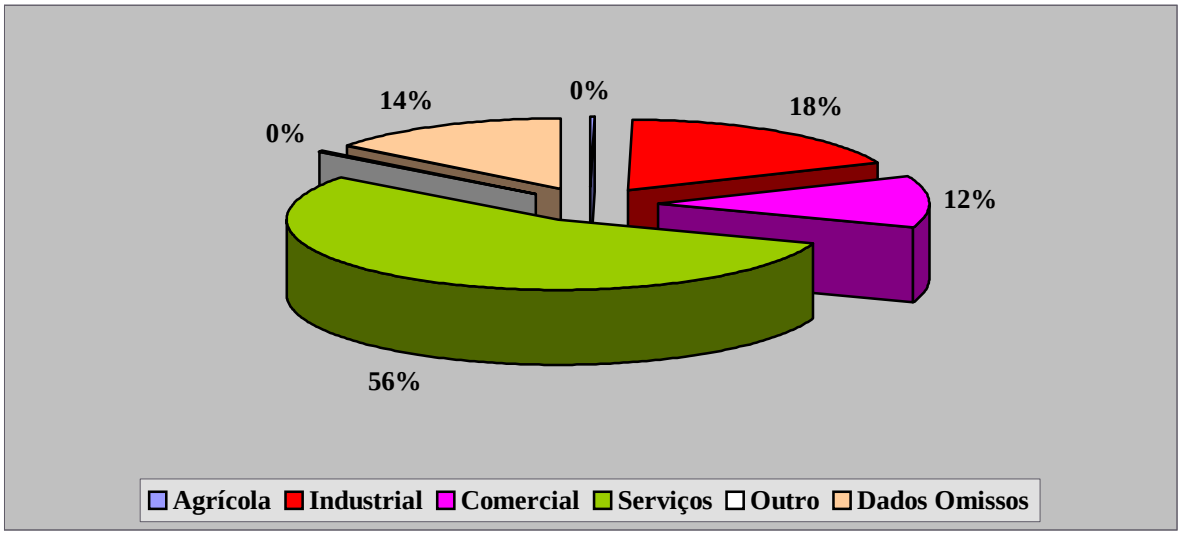


Figura 10 – Gráfico mostrando a composição da amostra por setor de atividade da empresa
Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

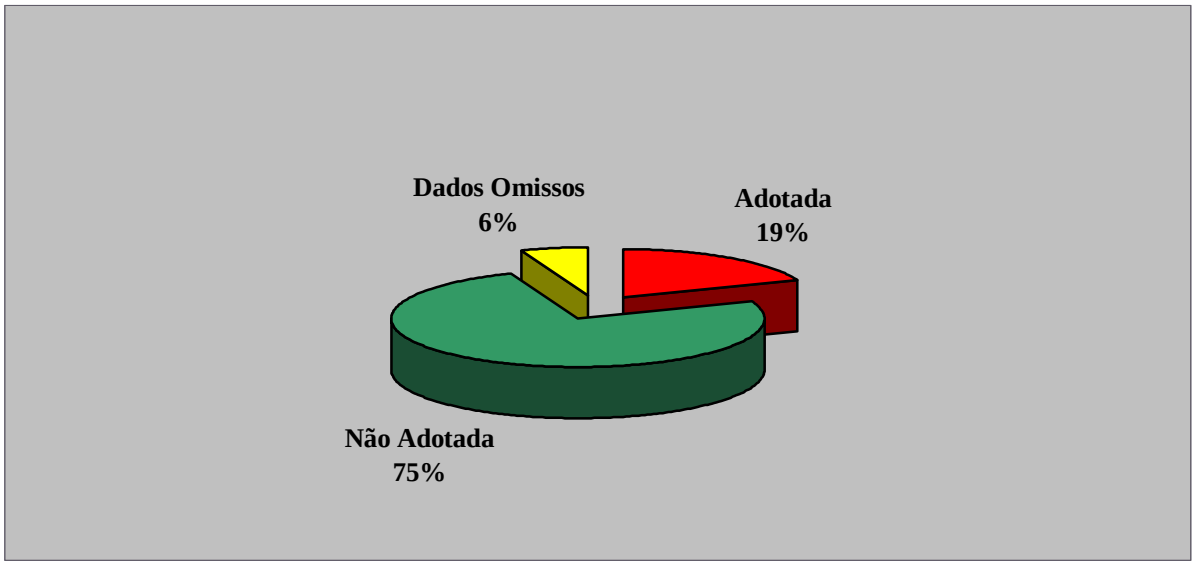


Figura 11 - Gráfico mostrando a caracterização da amostra - inovações organizacionais - gestão do conhecimento
Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

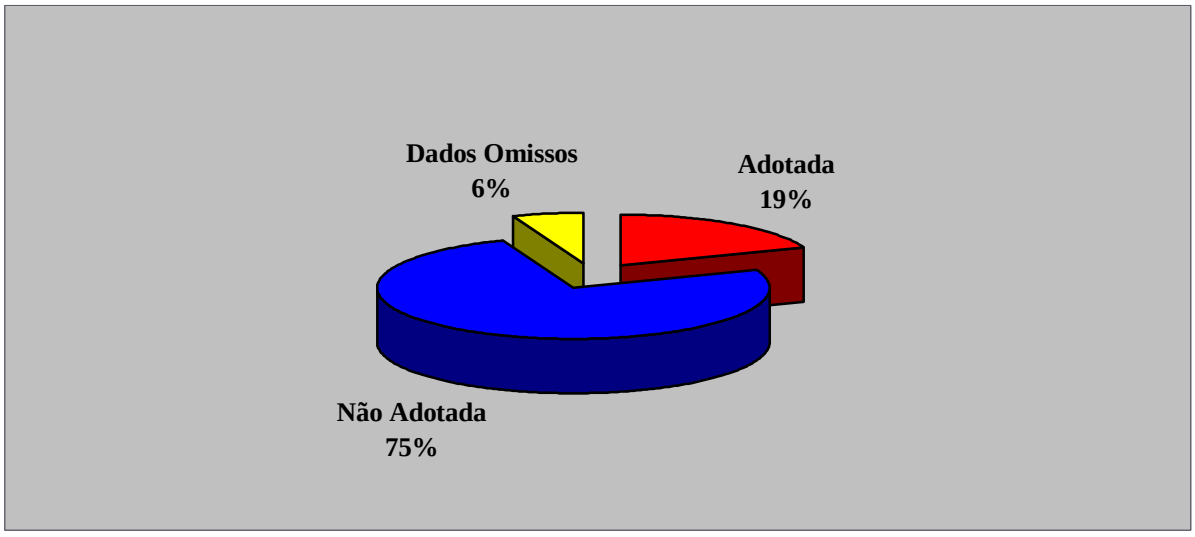


Figura 12 – Gráfico contendo a caracterização da amostra - inovações organizacionais - downsizing
Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

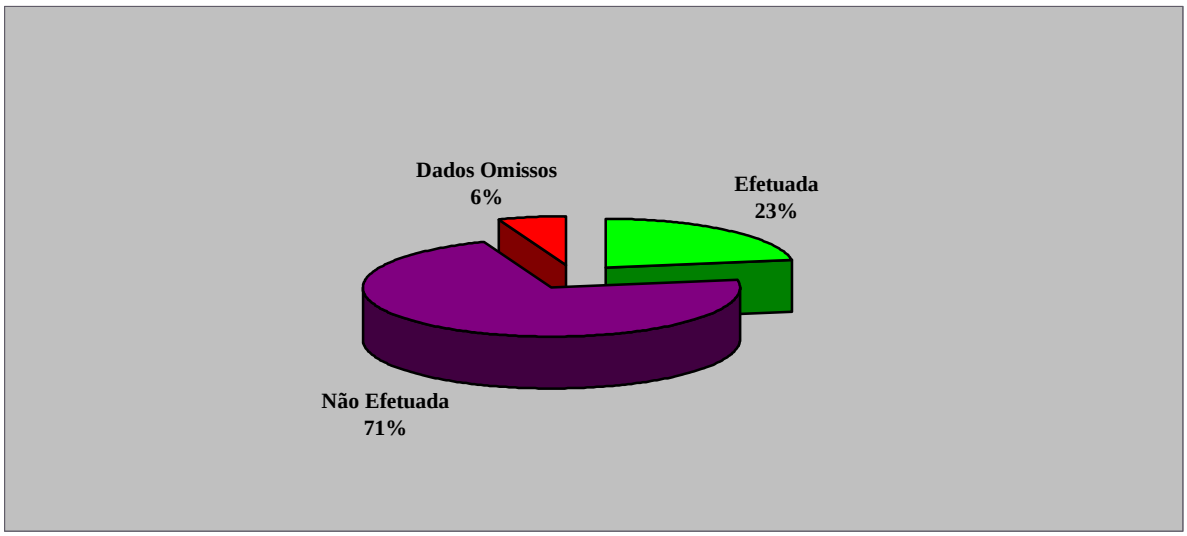


Figura 13 - Gráfico mostrando a caracterização da amostra - inovações organizacionais - estruturação em unidades de negócio
Fonte: Dados da Pesquisa

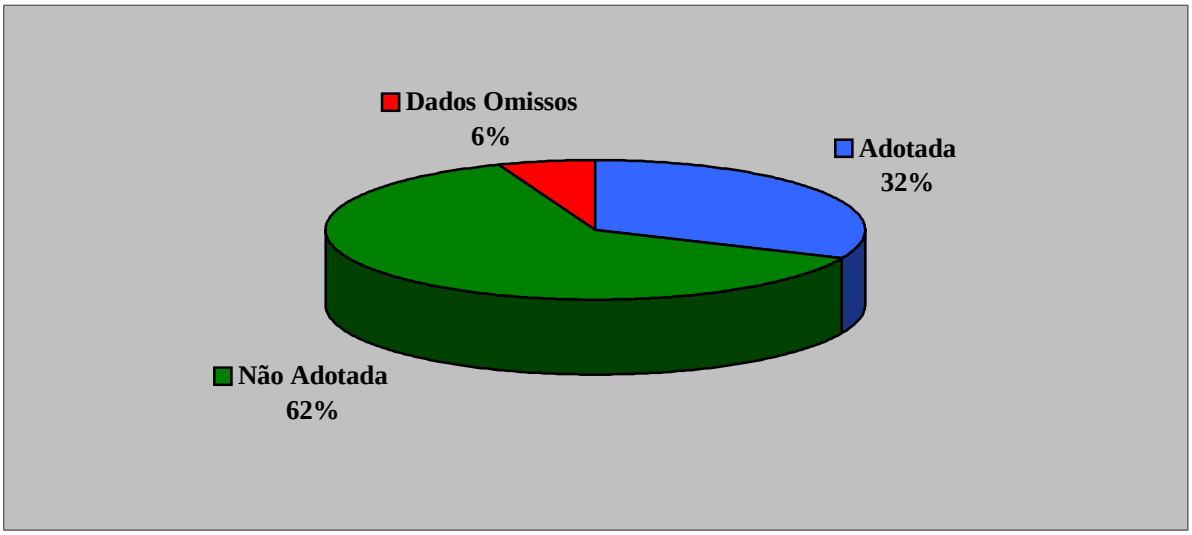


Figura 14 - Gráfico contendo a caracterização da amostra - inovações organizacionais - remuneração variável ou por resultados
Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

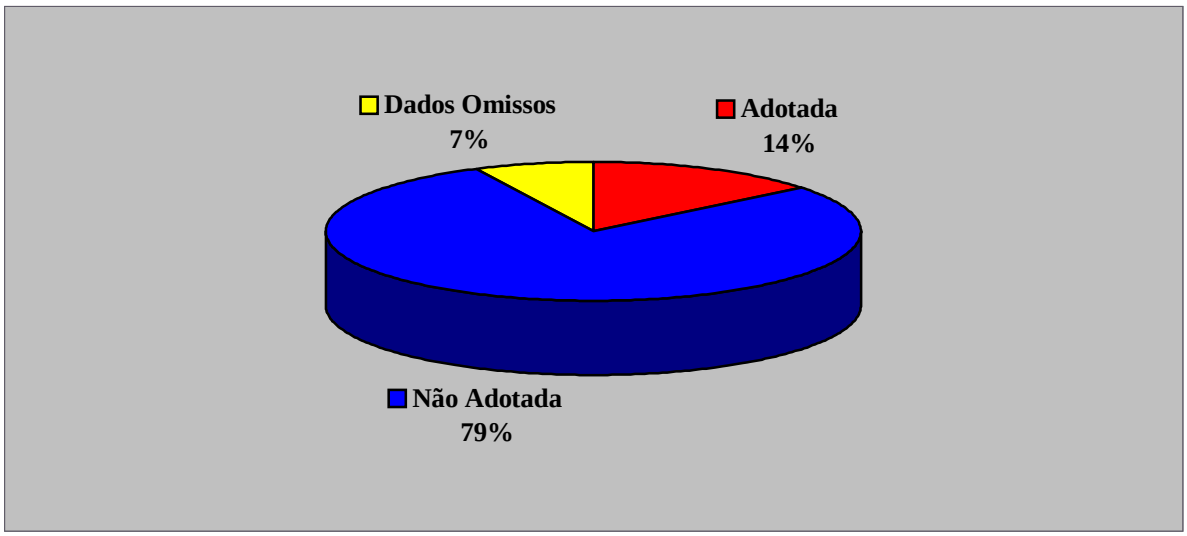


Figura 15 - Gráfico mostrando a caracterização da amostra - inovações organizacionais – trabalho em células
Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

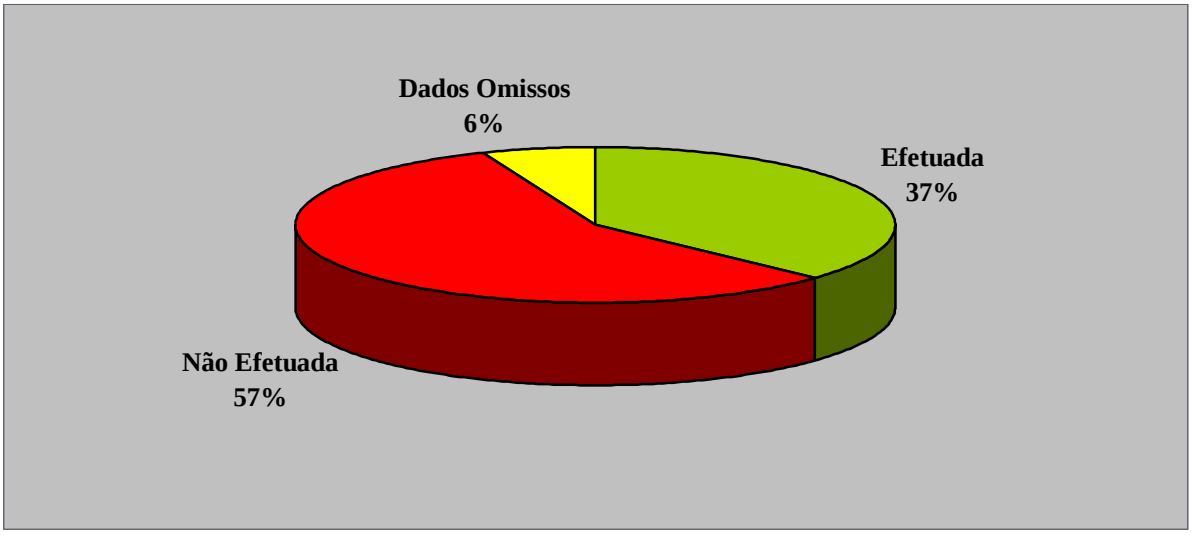


Figura 16 - Gráfico mostrando a caracterização da amostra - inovações organizacionais - reestruturação organizacional
Fonte: Elaborada pelo autor da tese.

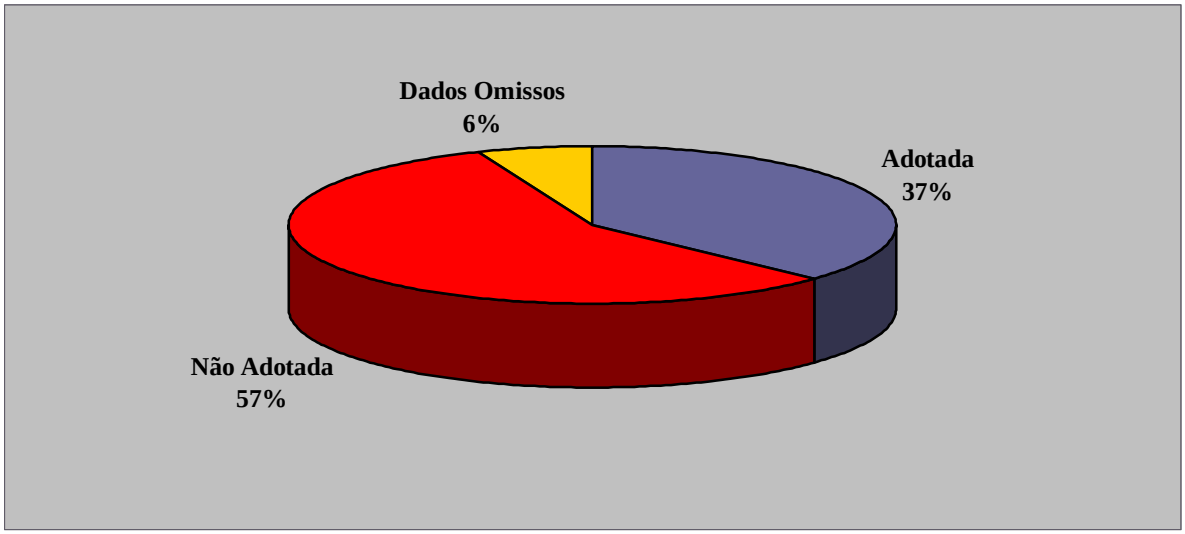


Figura 17 - Gráfico contendo a caracterização da amostra - inovações organizacionais - qualidade total

Fonte- Elaborada pelo autor da tese.

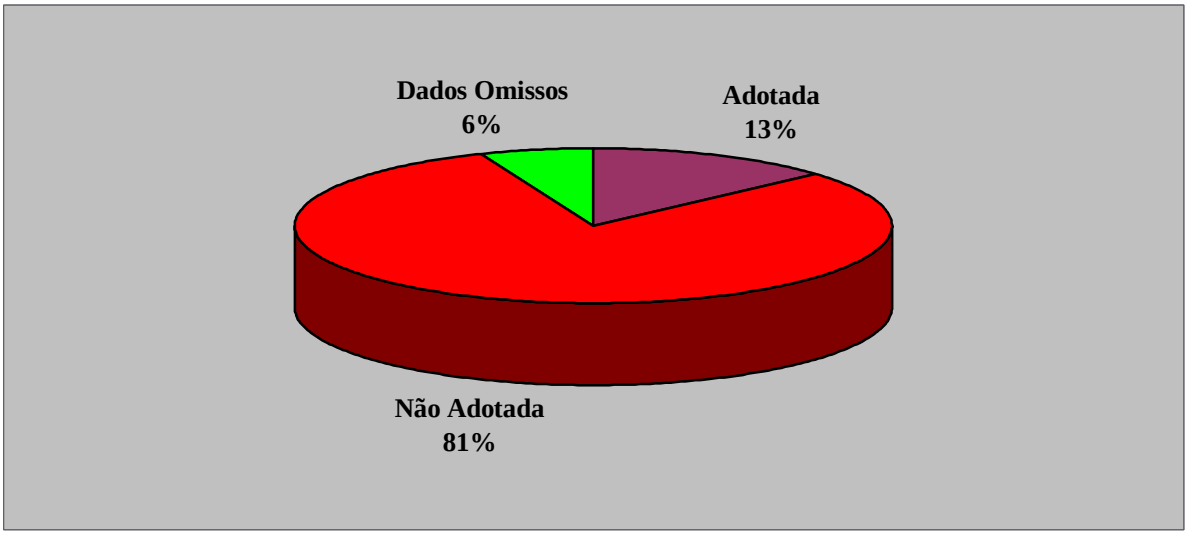


Figura 18 - Gráfico mostrando a caracterização da amostra - inovações organizacionais - reengenharia de processos

Fonte: Dados da Pesquisa

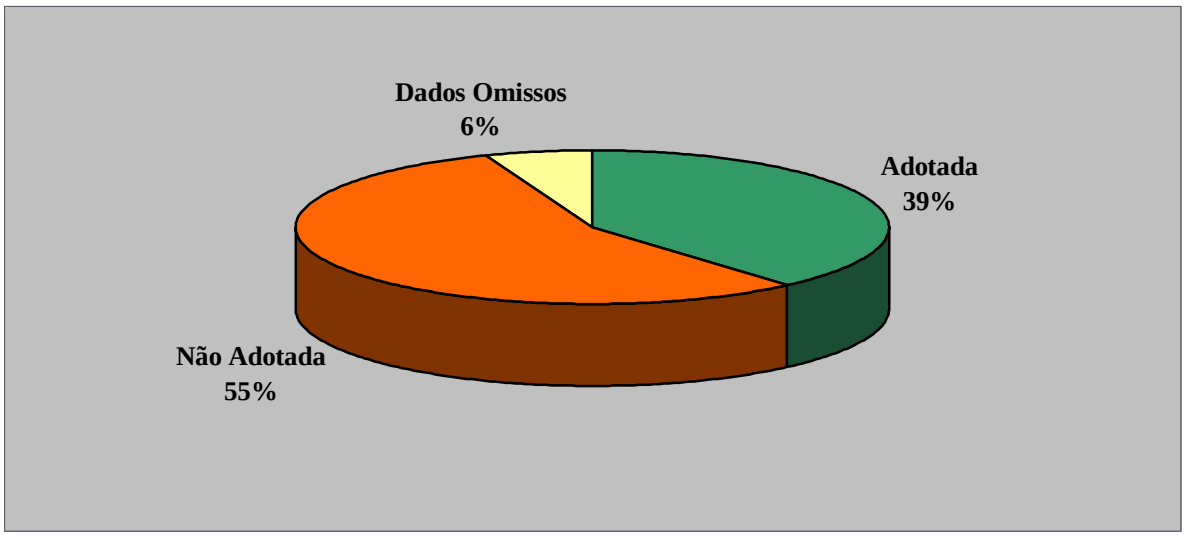


Figura 19 - Gráfico contendo a caracterização da amostra - inovações organizacionais - terceirização

Fonte: Dados da Pesquisa

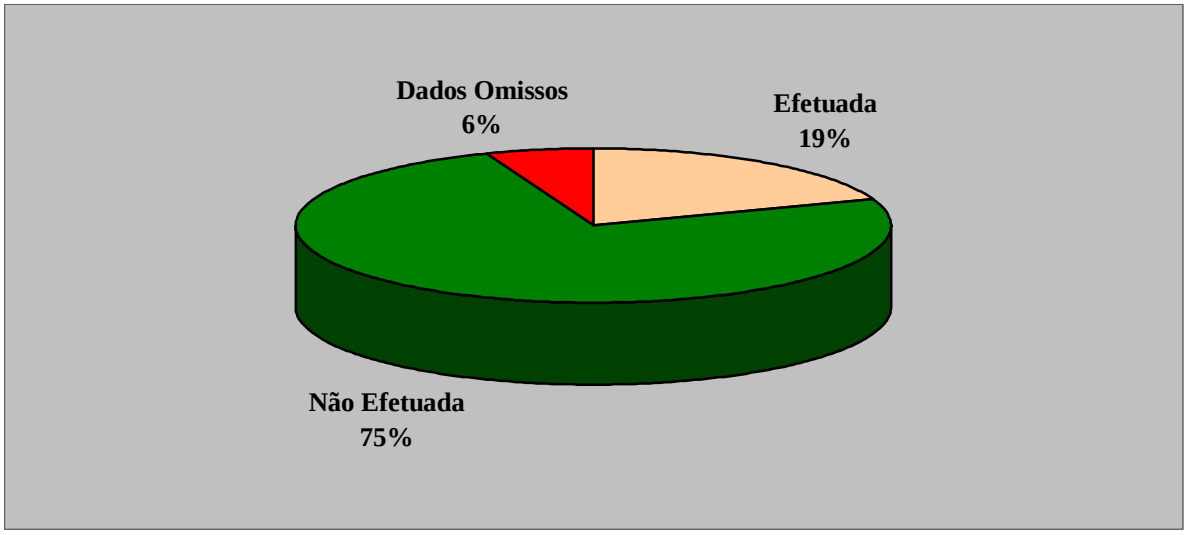


Figura 20 - Gráfico mostrando a caracterização da amostra - inovações organizacionais - introdução de sistemas ERP's

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

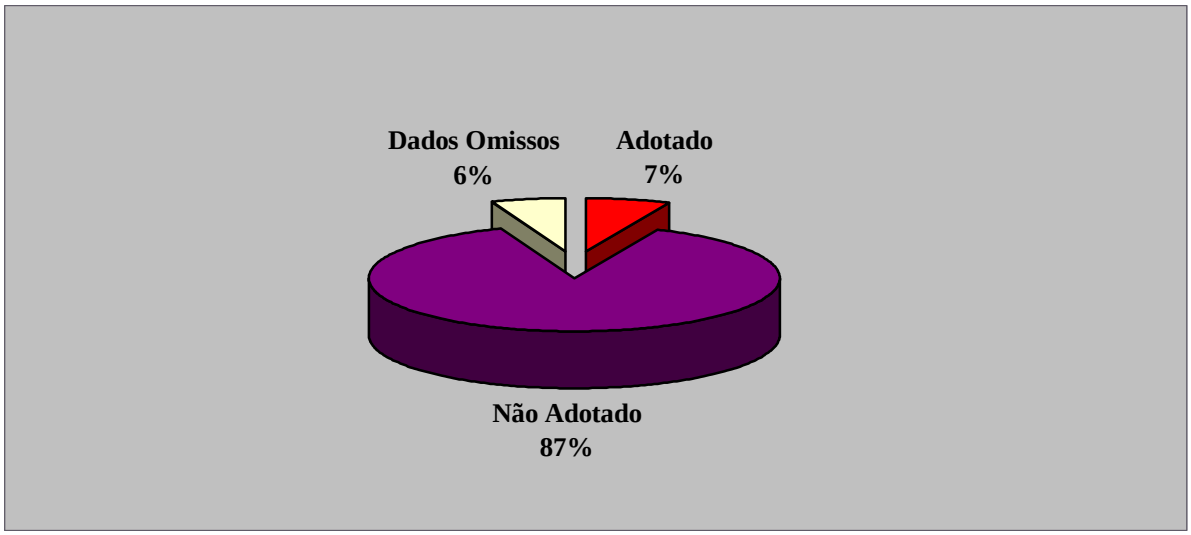


Figura 21 – Gráfico contendo a caracterização da amostra - inovações organizacionais – enriquecimento de cargos
Fonte – Elaborada pelo autor da tese.