

**PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO DAS MAIORES COMPANHIAS ABERTAS
BRASILEIRAS: Fatores Correlacionados e Categorização**

CAMILA OLIVEIRA BARBOSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ANNA BEATRIZ GRANGEIRO RIBEIRO MAIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ALESSANDRA CARVALHO DE VASCONCELOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

VICTOR DANIEL VASCONCELOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO DAS MAIORES COMPANHIAS ABERTAS BRASILEIRAS: Fatores Correlacionados e Categorização

1 INTRODUÇÃO

As organizações buscam estratégias que garantam a sua continuidade, ante o caráter instável e desafiador dos mercados nacional e internacional. Isso posto, o gerenciamento do capital humano constitui um dos potenciais fatores de sucesso de uma firma (Utrilla, Grande-Torrrealeja, & Lorenzo, 2015), pois possibilita que a empresa otimize seus serviços e sua produção, além de dirimir os conflitos internos e mitigar os problemas de agência.

Como apontam Campos, Santos e Rodrigues (2014), o capital humano treinado para atender às expectativas do mercado tornou-se um diferencial da empresa, devido à dificuldade de ser copiado, imitado ou adaptado. Alguns estudiosos estrangeiros, como D'Aguillo (2012) e Engelen, Gupta, Strenger e Brettel (2015), investigaram a relação entre as práticas de desenvolvimento humano e o desempenho organizacional, por diferentes perspectivas.

Nesse cenário, o desafio atualmente imposto às organizações diz respeito ao eficaz e contínuo processo de desenvolvimento de competências e habilidades profissionais e à construção de uma cultura contínua de aprendizagem, em que o espaço físico não é mais condição *sine qua non*, dada a tecnologia atual (Giordano, Gonçalves, & Ribeiro, 2016). Ademais, Buller e McEvoy (1999) destacam que as atividades de treinamento e desenvolvimento podem ajudar a melhorar vários tipos de competência organizacional.

Operacionalmente, a gestão de pessoas busca fontes de vantagem competitiva de longo prazo, a partir de uma abordagem estratégica de sua função, enfatizando o investimento em capital humano, o envolvimento dos empregados e o alinhamento integrativo dos processos de gestão do trabalho com sistemas de recompensa baseados em benefício mútuo (Silveira & Maestro Filho, 2013). Nesse contexto, a exigência de qualificação e formação não está voltada apenas para a aquisição de conhecimentos (saber) e habilidades (saber fazer), mas, cada dia mais, para o desenvolvimento de competências (Giordano et al., 2016).

Nesta perspectiva, todos os processos que objetivam gerar ou geram qualquer incentivo ao desenvolvimento do capital humano, como os programas de capacitação tratados neste estudo, são considerados vantagens competitivas da organização. Para os fins desta pesquisa, é considerado programa de capacitação o desenvolvimento sistemático de conhecimentos, normas, conceitos ou atitudes que resulte em melhoria do desempenho, tornando-se parte da aprendizagem e da mudança organizacional, da avaliação do empregado e do desenvolvimento de sua carreira (Tasca, Ensslin, & Ensslin, 2012).

Assim, ao levar em conta um conceito de programa de capacitação *lato sensu*, a presente pesquisa apoia-se em um modelo específico de aprendizagem organizacional, que compreende treinamento, desenvolvimento humano, desenvolvimento por competência, programas de educação permanente, capacitação, palestras, cursos, *workshops*, *coaching*, *mentoring* e outras formas de transmissão de conhecimentos no âmbito organizacional.

2 PROBLEMÁTICA E OBJETIVO

Embora treinamento e desenvolvimento tenham se revelado essenciais para a sobrevivência e o crescimento organizacional, ainda há poucos estudos com foco em questões sobre essas práticas de treinamento na América Latina (Pozas & Jauregui, 2012). Dentre essas questões, ressaltam-se duas que foram adotadas para conduzir este estudo: Que potenciais fatores correlacionam-se com a implementação de programas de capacitação? Quais as categorias dos programas de capacitação desenvolvidos nas organizações?

Destarte, delineou-se como objetivo geral do estudo analisar fatores organizacionais possivelmente correlacionados com a implementação dos programas de capacitação nas

maiores companhias abertas do Brasil. Adicionalmente, procurou-se agrupar os programas de capacitação das empresas da amostra, distribuindo-se os por categoria e subcategoria.

Para tanto, a partir da aplicação da análise de conteúdo, foram identificados os programas de capacitação evidenciados nos relatórios de sustentabilidade de 2015 e 2016, padrão GRI (*Global Reporting Initiative*) das empresas da amostra, e, na sequência, a sua categorização. Os dados relativos aos fatores organizacionais considerados na pesquisa especificamente voltados para a abordagem institucional e humana foram extraídos dos formulários de referência e da base de dados Econômica. Os programas de capacitação implementados pelas empresas, de forma geral e por categoria, passaram por uma análise de correlação com os fatores institucionais e humanos identificados.

Considerando-se que o sistema de gestão de capital humano possui função estratégica na empresa (Ceribeli, Pinto, & Melo, 2017; Oliveira, Estivalet, Andrade, & Costa, 2017), a categorização dos programas de capacitação configura-se como uma eminente contribuição do estudo, somada à identificação de possíveis fatores relacionados com a sua implementação, haja vista que podem auxiliar na construção de uma tradição de pesquisa cumulativa nesse campo. Em especial, os achados podem auxiliar as empresas a tomar decisões acerca de seus sistemas de gestão de pessoas, da divulgação voluntária sobre programas de capacitação, cujo *disclosure*, mesmo sendo voluntário no Brasil, é útil para se avaliar a perspectiva futura da empresa (Félix Júnior, Miranda, Macedo, Lagioia, & Galvão, 2017).

3 SUPORTE TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Uma vez apresentado o contexto em que se inserem a pesquisa e a sua problemática, é oportuno informar que foram consultadas algumas obras que representam o panorama científico recente da temática central deste estudo, bem como outras que de alguma forma ajudaram na construção das hipóteses levantadas, conforme breve descrição a seguir.

A partir de um estudo envolvendo 24 companhias peruanas, Pozas e Jauregui (2012) constataram um forte interesse no treinamento, em particular no desenvolvimento de competências – com preferência por treinamento profissional. Verifica-se, porém, uma grande heterogeneidade de cursos ofertados pelas empresas, assim como de seus objetivos. Quanto às características dos treinamentos ofertados, aqueles estudiosos notaram que geralmente ocorrem em horário de trabalho e de forma presencial. Segundo os autores, a organização precisa de colaboradores bem treinados, para manter uma vantagem competitiva.

Utrilla et al. (2015) pesquisaram os efeitos do *coaching* como prática de desenvolvimento de recursos humanos no desempenho de empresas na Espanha. A partir da aplicação de questionários *online* em 498 companhias, os resultados da análise fatorial revelaram um impacto positivo do *coaching* no desempenho dos empregados e das empresas.

Gaspar et al. (2016) consideram o treinamento uma das práticas mais aplicadas e sugeridas da gestão de conhecimento no Brasil. Segundo esses estudiosos, especialmente em empresas calcadas na criatividade e voltadas para a inovação, a gestão do conhecimento se faz ainda mais necessária como potencial provedora de diferenciais competitivos duradouros.

A partir de questionário aplicado a 334 trabalhadores do setor manufatureiro na Sumatra do Sul, Juwita et al. (2017) identificaram um efeito positivo significativo de treinamento e desenvolvimento na *performance* das indústrias pesquisadas.

Azuaje (2017) realizou pesquisa de mercado sobre a implantação de uma empresa de capacitação *outsourcing e-learning*. Segundo o autor, falta incentivo para treinamento dos empregados, já que na maioria das organizações os diretores preferem empregar os recursos financeiros em fatores operacionais.

Cassol et al. (2017) analisaram a evidência de ações que contribuem para fomentar o capital intelectual nas maiores empresas do ramo de papel e celulose do Brasil. Os resultados do estudo indicam que a gestão das empresas apresenta práticas capazes de

contribuir para o aprendizado e desenvolvimento de atividades de fomento à gestão do capital intelectual e desenvolver estratégias que contribuam para a competitividade.

Ao analisar os programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) internacionais de empresas multinacionais, a partir da percepção dos próprios treinandos, Ceribeli et al. (2017) constataram que os investimentos em T&D geram inúmeros benefícios para os indivíduos, e que tais benefícios são revertidos em vantagem competitiva para o negócio.

Lelebina e Gand (2018) realizaram, em uma grande empresa, um estudo de caso sobre práticas gerenciais de recursos humanos individualizadas. Para os autores, ao negligenciar a dimensão coletiva da especialização no gerenciamento do capital humano, a empresa coloca em risco processos organizacionais críticos, como, por exemplo, o compartilhamento de conhecimento, aprendizado, inovação, processo decisório e solução de problemas.

Fundamentado nas recomendações da literatura, que destacam a importância dos programas de capacitação para o desempenho empresarial, o presente estudo considera relevante analisar categorias e subcategorias dos programas de capacitação implementados pelas empresas brasileiras, aspecto não observado nos estudos empíricos sobre a temática.

Ademais, considerando-se o objetivo adicional do estudo, foram formuladas duas hipóteses principais relativas aos potenciais fatores organizacionais correlacionados com a implementação de programas de capacitação nas empresas, a saber: *H1 – Há correlação entre fatores institucionais e a implementação de programas de capacitação*; e *H2 – Há correlação entre fatores humanos da alta gestão e a implementação de programas de capacitação*.

No tocante à hipótese H1, à luz das sinalizações dos estudos correlatos a seguir apresentados, foram considerados sete fatores institucionais – porte, rentabilidade, endividamento, setor, idade, governança corporativa e internacionalização – cada um dos quais suportou uma hipótese operacional específica.

Almeida e Aterido (2015) apontam para uma correlação positiva entre o investimento em treinamento profissional e o tamanho da firma em 99 países. Félix Júnior et al. (2017) demonstram uma correlação entre a divulgação de informações sobre recursos humanos e o tamanho e a rentabilidade. Utrilla e Grande-Torrreleja (2012) consideram que o desempenho das empresas resulta de um investimento no capital humano; e Mamede, Nakamura, Nakamura, Jones e Jardim (2017) expõem que o endividamento é inversamente proporcional ao tamanho da empresa. Destarte, propõem-se três hipóteses operacionais, a saber: *H1a – Há correlação positiva entre o porte da empresa e a implementação de programas de capacitação*; e *H1b – Há correlação positiva entre a rentabilidade da empresa e a implementação de programas de capacitação*; e *H1c – Há correlação negativa entre o endividamento da empresa e a implementação de programas de capacitação*.

Engelman, Nodari e Froehlich (2017) sugeriram interesses e tecnologias utilizadas no desenvolvimento humano como vantagens competitivas em suas áreas de atuação. Especificamente, Fiszbein, Cumsille e Cueva (2016) consideram que a oferta de programas de capacitação está correlacionada com as medidas de inovação e com a intensidade tecnológica setorial. Segundo esses autores, quanto maior for a complexidade das operações internas, maior será a demanda por profissionais mais capacitados, fomentando a oferta de capacitação por parte das firmas. Gaspar et al. (2016) também enfatizam que a gestão do conhecimento se faz mais necessária em empresas voltadas para inovação e criatividade. No entanto, não foram encontrados estudos com foco na correlação entre a implementação de programas de capacitação e o setor da empresa. Com base nesses argumentos, propõe-se a quarta hipótese operacional do estudo: *H1d – Há correlação positiva entre o setor de atuação da empresa e a implementação de programas de capacitação*.

Assunção, Luca e Vasconcelos (2017) investigaram a idade da empresa como fator contingencial e constataram que a idade influencia a complexidade da empresa e a promoção

de boas práticas de governança corporativa. Destarte, expressa-se, assim, a quinta hipótese operacional: *H1e – Há correlação positiva entre a idade da empresa e a implementação de programas de capacitação.*

Beuren e Marcello (2016) constataram que o capital humano desponta como o recurso mais importante para as companhias dos níveis diferenciados de governança corporativa. Ambrozini (2017) indicou que a estrutura de governança se apresenta como fator relevante para utilização de padrões de divulgação voluntária sobre responsabilidade socioambiental nas empresas. Dessa forma, propõe-se a sexta hipótese operacional: *H1f – Há correlação positiva entre a governança corporativa e a implementação de programas de capacitação.*

Ceribeli et al. (2017) indicam que o grau de internacionalização pode ser um incremento na complexidade da organização e fonte de vantagens para os indivíduos e para o negócio. Para Petry, Brizolla, Herculano e Hein (2014), quanto maior for o índice de internacionalização nas empresas brasileiras, maior será a criação de valor para o acionista e o aumento na lucratividade. Entretanto, Rosolen e Maclennam (2016) não identificou nenhuma influência da internacionalização no gerenciamento estratégico de recursos humanos. Contudo, considerando-se a internacionalização como estratégia competitiva, propõe-se a sétima hipótese operacional da pesquisa, a saber: *H1g – Há correlação positiva entre a internacionalização da empresa e a implementação de programas de capacitação.*

Além de analisar a possível correlação entre fatores institucionais na implementação de programas de capacitação, a hipótese *H2* concentra-se na análise de correlação entre a implementação de programas e fatores humanos da alta gestão (conselho de administração e diretoria executiva). Para tanto, no que tange à *H2*, e à luz das recomendações dos estudos correlatos, comentados a seguir, também foram considerados sete fatores humanos da alta gestão – número de membros do conselho de administração, formação do *chairman*, *expertise* do *chairman* em desenvolvimento humano, independência do *chairman*, número de membros da diretoria executiva, formação do *Chief Executive Officer* (CEO) e *expertise* do CEO em desenvolvimento humano –, cada um dos quais suportou uma hipótese operacional específica.

O conselho de administração tem atuado principalmente como árbitro, que aprova ou desaprova as principais decisões e relatórios finais (Sussland, 2005). O árbitro não se envolve em demasia com a peça ou com os jogadores – atua principalmente na aplicação das regras. Considerando-se a complexidade dinâmica dos negócios e os interesses em jogo, há uma preferência por ver o conselho de administração atuando como *coach* proativo (Sussland, 2005). Nessa função, o colegiado teria com a alta administração e com o negócio um envolvimento suficiente para entender o que de fato acontece na alta administração, possibilitando a detecção de problemas e a adoção das medidas corretivas adequadas.

Ademais, Manzaneque, Merino e Banegas (2011) consideram que as características do conselho de administração constituem mecanismos eficientes de supervisão e controle sobre a retribuição recebida da alta gestão, sendo condicionada à concentração da propriedade. Somada a isso, Ambrozini (2017) utiliza como *proxy* a proporção entre membros independentes do conselho de administração e o total de membros do órgão, para verificar a influência da independência do colegiado na determinação da forma de divulgação de informações socioambientais na organização. Assim, as três primeiras hipóteses operacionais referentes aos fatores humanos são: *H2a – Há correlação entre o número de membros do conselho de administração e a implementação de programas de capacitação; H2b – Há correlação positiva entre a formação do chairman e a implementação de programas de capacitação; e H2c – Há correlação positiva entre a expertise dos membros do conselho de administração em desenvolvimento humano e a implementação de programas de capacitação.*

Segundo Azuaje (2017), qualquer nova implementação na estrutura organizacional da empresa requer um compromisso inicial da sua gestão/direção. Os resultados de Mascena,

Barakat e Fischmann (2016) apontam para uma correlação entre o perfil do presidente do conselho de administração e o do CEO e o monitoramento da gestão. Destarte, formula-se a quarta hipótese operacional da pesquisa, a saber: *H2d – Há correlação positiva entre a independência do chairman e a implementação de programas de capacitação.*

Cortés, Echeverry, Ramírez, Yangüe & Betancourt (2017) indicaram uma correlação negativa entre o tamanho da diretoria executiva e o desempenho econômico em empresas familiares. Segundo os citados autores, quanto maior for esse órgão administrativo, mais lento será o processo decisório, tornando-o ineficiente em suas funções. Presume-se que essa característica pode impactar a gestão do capital humano. Nesse contexto, propõe-se a quinta hipótese operacional da pesquisa, a seguir: *H2e – Há correlação negativa entre o número de membros da diretoria executiva e a implementação de programas de capacitação.*

Carrasco (2011) identificou correlações significativas entre a formação universitária dos gerentes nas empresas familiares espanholas e a motivação dos empregados. Díez-De-Castro, Díez-Martín e Vázquez-Sánche (2015) apontam que qualquer impulso realizado pela organização depende fundamentalmente da capacidade, sensações, formação e modo de pensar do CEO. Expressam-se, assim, as duas seguintes hipóteses operacionais: *H2f – Há correlação positiva entre a formação do CEO e a implementação de programas de capacitação;* e *H2g – Há correlação positiva entre a expertise dos diretores em desenvolvimento humano e a implementação de programas de capacitação.*

Os estudos supramencionados exemplificam a forma como a temática vem sendo explorada na literatura, identificando-se, algumas vezes, dispersão e descontinuidade de pesquisas empíricas sobre programas de capacitação. Esse rol não é taxativo, porém possibilita uma visão das diversas óticas em que se manifesta esse construto. Além disso, comprova a originalidade deste estudo, ao explorar as maiores companhias abertas brasileiras, indicando uma categorização de seus programas de capacitação, bem como identificando potenciais fatores correlacionados com a sua implementação.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo exploratório investiga fatores organizacionais possivelmente correlacionados com a implementação de programas de capacitação em empresas brasileiras, e os agrupa em categorias e subcategorias. Para tanto, realizou-se uma pesquisa documental, por meio dos relatórios de sustentabilidade da GRI, dos formulários de referência e da base Econômica.

A população reúne as 100 maiores empresas brasileiras de capital aberto, por valor de mercado, segundo a revista Exame Melhores & Maiores de 2017, sendo excluídas algumas empresas, por não divulgar o relatório de sustentabilidade da GRI do período em análise, conforme exhibe a Tabela 1.

Tabela 1 – Etapas de seleção da amostra do estudo

Operação	Descrição	Número de empresas		
		2015	2016	Total
(=)	População	100	100	200
(-)	Empresas que não publicaram relatório de sustentabilidade	(30)	(41)	(71)
(-)	Empresas que não publicaram relatório de sustentabilidade no padrão GRI	(16)	(9)	(25)
(=)	Amostra	54	50	104

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme a Tabela 1, a amostra da pesquisa reúne 104 empresas no biênio 2015-2016, sendo 54 no ano de 2015 e 50 no ano de 2016, compreendendo 61 companhias diferentes.

Na sequência, procedeu-se à coleta das informações relativas aos programas de capacitação implementados pelas empresas da amostra, a partir da análise de conteúdo dos seus relatórios de sustentabilidade de 2015 e 2016, nos tópicos G4-LA9 e G4-LA10, contemplados na seção Treinamento e Educação, do modelo G4, padrão GRI. Para a identificação e categorização dos programas de capacitação das empresas, utilizou-se a

análise de conteúdo. Destaca-se que cada programa foi enquadrado exclusivamente dentro de uma das categorias e para garantir maior confiabilidade à categorização dos programas o enquadramento foi realizado, em um primeiro momento, por um dos pesquisadores e, posteriormente, revisado por outros dois pesquisadores simultaneamente.

Os dados relacionados aos fatores institucionais, apresentados na Figura 1, foram extraídos dos formulários de referência, os dados: Idade, Item 6.4; Governança corporativa, Item 18.6; e Internacionalização, Item 6. Os dados extraídos da base Econômica, foram: Porte, Rentabilidade, Endividamento e Setor.

Fator Institucional	Operacionalização
Porte	Valor do Ativo consolidado
Rentabilidade	Lucro líquido consolidado
Endividamento	Quociente entre o Passivo e o Patrimônio Líquido
Setor	Variável categórica, sendo atribuída maior numeração aos setores mais inovativos: 1 – Alimentos e Bebidas; 2 – Comércio; 3 – Construção; 4 – Eletroeletrônicos; 5 – Energia Elétrica; 6 – Finanças e Seguros; 7 – Máquinas Industriais; 8 – Mineração; 9 – Papel e Celulose; 10 – Petróleo e Gás; 11 – Química; 12 – <i>Software</i> e Dados; 13 – Telecomunicações; 14 – Transporte e Serviços; 15 – Veículos e Peças
Idade	Em 2018, tomando-se por base o ano de constituição
Governança corporativa	Variável categórica, de acordo com o segmento de listagem, atribuindo-se o valor “1” para empresa participante do Nível 1, o valor “2” para empresa participante do Nível 2, o valor “3” para empresa participante do Novo Mercado, e o valor “0” para as demais empresas
Internacionalização	Número de bolsas estrangeiras em que são negociadas as ações da empresa

Figura 1 – Fatores institucionais, operacionalização (*proxy*) e fonte dos dados

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os dados relacionados aos fatores humanos, extraídos dos formulários de referência (Itens 12 e 12.5/6), são apresentados na Figura 2.

Fator Humano	Operacionalização
Número de membros no conselho de administração	Número médio anual
Formação do <i>chairman</i>	Formação do presidente do conselho de administração
<i>Expertise</i> dos membros do conselho de administração	<i>Expertise</i> em áreas de desenvolvimento humano
Independência do <i>chairman</i>	Variável <i>dummy</i> , que informa se há independência entre os cargos do presidente do conselho de administração e da diretoria executiva
Número de diretores	Número médio anual de membros da diretoria executiva
Formação do CEO	Formação do presidente da diretoria executiva
<i>Expertise</i> dos diretores	<i>Expertise</i> em áreas de desenvolvimento humano

Figura 2 – Fatores humanos, operacionalização (*proxy*) e fonte dos dados

Fonte: Elaborada pelos autores.

Concluída a coleta, obteve-se uma base totalizando 18.519 informações, entre dados brutos e variáveis. Inicialmente, procedeu-se à preparação da matriz de entrada dos dados, isto é, verificaram-se os *missing values*. Para cada variável, os valores ausentes foram substituídos pela média, conforme adotado por Hahn, Scherer e Oliveira (2016).

Quanto aos procedimentos de análise, conforme apresentado no tópico anterior, foram delineadas duas hipóteses principais, que se desdobram em sete hipóteses operacionais cada uma. Nesse sentido, foram examinados fatores organizacionais – institucionais e humanos – possivelmente correlacionados com a implementação dos programas de capacitação nas empresas. Para verificação das hipóteses, procedeu-se à realização dos testes de correlação.

Segundo Martins & Theóphilo (2007), a busca de correlação entre variáveis é frequentemente um dos propósitos das pesquisas empíricas, pois a possível existência de correlação entre variáveis orienta análises e conclusões, assim como evidencia achados de investigação. Dessa forma, cada fator institucional e humano supracitado passou por uma

análise de correlação com a implementação dos programas de capacitação nas empresas, a fim de se analisar a correlação entre essas variáveis.

Considerando-se a amplitude amostral (n = 104), a implementação dos programas de capacitação e os fatores organizacionais – institucionais (Figura 1) e humanos (Figura 2) – das empresas da amostra, recorreu-se ao emprego da técnica estatística Correlação de Pearson, visto o comportamento próximo da normalidade das variáveis estudadas, a partir da aplicação do Teorema do Limite Central, a fim de se identificar a correlação entre fatores institucionais e humanos e a implementação dos programas de capacitação nas empresas, de uma forma geral. Para tanto, na análise geral foi considerado o número total de programas de capacitação implementados por cada empresa no biênio em análise (2015-2016).

Adicionalmente, a fim de se identificar eventuais correlações entre os fatores organizacionais considerados e determinados tipos de programa de capacitação implementados pelas empresas, todos os programas de capacitação identificados passaram pelas seguintes etapas da análise de conteúdo: (i) categorização – operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação; e (ii) reagrupamento segundo o gênero (analogia), a partir de categorias gerais (rubricas ou classes), as quais reúnem um grupo de elementos ou unidades de registro sob um título genérico (Bardin, 1977). Dessa forma, ao final, todos os programas de capacitação evidenciados nos relatórios de sustentabilidade GRI de 2015 e 2016 das empresas da amostra foram agrupados em categorias e subcategorias desenvolvidas no estudo.

Por fim, de posse da categorização dos programas de capacitação das empresas, após a realização das análises de correlação de Pearson entre cada um dos fatores organizacionais e a implementação de programas de maneira geral –, com base no número total de programas implementados pelas empresas, visando testar as hipóteses da pesquisa, foram aplicados testes de correlação entre os fatores institucionais e humanos e as categorias dos programas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Fatores correlacionados com a implementação dos programas de capacitação

A Tabela 2 apresenta a correlação entre os fatores institucionais e humanos e a implementação de programas de capacitação nas empresas, de uma forma geral, conforme número total de programas implementados no biênio 2015-2016.

Tabela 2 – Fatores organizacionais e sua correlação com a realização de programas de capacitação, em geral

	Fatores	Correlação de Pearson	Significância
Institucionais	Porte	0,339(**)	0,000
	Rentabilidade	0,113	0,253
	Endividamento	0,132	0,181
	Setor	-0,161	0,103
	Idade	0,107	0,278
	Governança corporativa	-0,128	0,196
	Internacionalização	0,233(*)	0,017
	Humanos	Número de conselheiros	-0,105
Formação do <i>chairman</i>		0,022	0,828
<i>Expertise</i> dos conselheiros		0,022	0,822
Independência do <i>chairman</i>		-0,040	0,686
Número de diretores		0,226(*)	0,021
Formação do CEO		-0,121	0,219
<i>Expertise</i> dos diretores		0,135	0,171

(*) significante a 5%; (**) significante a 10%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com base nos dados da Tabela 2, verifica-se que dos 14 fatores organizacionais considerados na pesquisa, apenas três estão correlacionados com a implementação de programas de capacitação nas empresas da amostra. O porte e a internacionalização apresentaram correlação positiva com a implementação de programas, corroborando os

estudos de Almeida e Aterido (2015) e Félix Júnior et al. (2017), quanto ao porte, e os de Ceribeli et al. (2017), Rosolen e Maclennam (2016) e Petry et al. (2014), quanto à internacionalização. Por um lado, no que tange ao porte, nota-se que a continuidade da empresa e respectivo investimento em treinamento e educação estão atrelados à aplicação de recursos com expectativa de benefícios futuros. Por outro, no tocante à internacionalização, nota-se o maior grau de exigência do mercado externo no que concerne a políticas de gestão do capital humano. Destarte, são confirmadas as hipóteses *H1a* e *H1g*.

Quanto aos fatores institucionais, o número de diretores apresentou correlação positiva com a implementação de programas, indicando que quanto maior for o número de diretores da empresa, maior será o número de programas de capacitação ali implementados. Esse achado não confirma a hipótese *H2c*, que previa uma correlação negativa, e vai de encontro ao estudo de Cortés et al. (2017), que indica uma correlação negativa entre o tamanho da diretoria e o desempenho econômico em empresas familiares, e sugere que, quanto maior for o número de diretores, mais lento será o processo decisório, tornando-o ineficiente em suas funções.

Ademais, como a análise dos demais fatores sugeriu que não há correlação significativa entre a implementação de programas de capacitação e as variáveis rentabilidade, endividamento, setor, idade e governança corporativa, relacionadas aos fatores institucionais, e número de membros do conselho de administração, formação do *chairman*, *expertise* do *chairman*, independência do *chairman*, formação do CEO e *expertise* do CEO, vinculadas a fatores humanos, as hipóteses operacionais *H1b*, *H1c*, *H1d*, *H1e* e *H1f* não se confirmam, ocorrendo o mesmo com as hipóteses operacionais *H2a*, *H2b*, *H2c*, *H2d*, *H2f* e *H2g*.

Assim, apesar de as duas hipóteses principais (*H1* e *H2*) terem sido rejeitadas, porque elas e as respectivas hipóteses operacionais, alinhadas aos fatores institucionais e aos fatores humanos encontram suporte teórico, nos tópicos seguintes explicita-se o resultado da análise de conteúdo que subsidiou a categorização dos programas de capacitação implementados pelas empresas (tópico 5.2), a qual, por sua vez, subsidiou a análise de correlação entre os fatores institucionais e humanos e as categorias dos programas de capacitação (tópico 5.3).

5.2 Descrição das categorias e subcategorias dos programas de capacitação

Vale ressaltar que a categorização dos programas das maiores companhias abertas do Brasil é vista como contribuição basilar deste estudo. Inicialmente, na análise de conteúdo, foram definidas categorias gerais elencadas pela comunidade científica no tocante à gestão do capital humano. Em seguida, foi investigada nos relatórios de sustentabilidade a aplicabilidade do quadro preliminar, fazendo-se os ajustes necessários, ao se identificar programas que não se relacionavam a nenhuma das categorias inicialmente definidas.

Ao todo, investigou-se e adaptou-se o quadro geral de categorização dos programas de capacitação no tocante às 104 observações identificadas no biênio 2015-2016, de modo a não se excluir nenhum programa de capacitação. Na sequência, o quadro de categorias e subcategorias (Figura 3) foi elaborado. Ao final, somaram-se três grandes áreas de capacitação – Desenvolvimento Profissional, Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Social Corporativo –, 6 categorias e 18 subcategorias.

A Figura 3 apresenta a descrição das áreas de capacitação e suas respectivas categorias e subcategorias, seguidas dos aspectos-chave considerados para agrupamento durante a análise de conteúdo.

ÁREA 1 – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL		
Categoria	Subcategoria	Aspecto-chave
1. Jovens talentos	Jovem aprendiz	Atração e desenvolvimento de jovens inscritos em programa de aprendizagem, formação técnico-profissional metódica, compatível com o seu desenvolvimento
	Estágio	Atração e desenvolvimento de graduandos (universitários)
	Trainee	Atração e desenvolvimento de recém-formados ou destaques

		em MBA
2. Educação continuada	Mobilidade interna	Mobilidade regional, nacional ou internacional, transferências e outras oportunidades profissionais na empresa, ou banco de talentos
	Formação educacional	Formação educacional básica, técnica, profissionalizante, graduação e pós-graduação, intercâmbio acadêmico ou estudo de línguas estrangeiras
	Reabilitação / recolocação / requalificação	Reabilitação de empregados acidentados, apoio para recolocação ou requalificação profissional
	Preparo para aposentadoria	Planejamento e recursos preparatórios para aposentadoria ou demissão
ÁREA 2 – DESENVOLVIMENTO HUMANO		
Categoria	Subcategoria	Aspecto-chave
3. Comportamental	Liderança	Formação de (novos) líderes
	<i>Coaching e mentoring</i>	Ferramentas comportamentais, <i>feedback</i> 360 graus, mapa de competências, guia, orientação, transferência de <i>insights</i>
	Finanças pessoais	Educação financeira e orçamento familiar
4. Técnico	Habilidades inovadoras	Inovação de plataformas/sistemas operacionais (TI) ou P&D
	Habilidades de gestão	Educação continuada para gestores
	Habilidades operacionais	Qualidade dos processos, atividades específicas de vendas, de compras, de <i>marketing</i> etc.
ÁREA 3 – DESENVOLVIMENTO SOCIAL CORPORATIVO		
Categoria	Subcategoria	Aspecto-chave
5. Integridade	<i>Compliance</i> , ética e anticorrupção	Conformidade, ética, integridade, anticorrupção, gestão de riscos e segurança da informação
	Cultura corporativa	Comunicação interna, canais de relacionamento, clima laboral; organização de eventos ou ações de integração nacionais e internacionais; e apoio à participação de colaboradores em eventos externos, universidade ou academia corporativa
6. Responsabilidade socioambiental	Saúde e segurança	Saúde ocupacional, prevenção e ergonomia, segurança de processo e segurança ocupacional
	Consciência social e ambiental	Consciência social, consciência ambiental, voluntariado ou instrutoria
	Diversidade, equidade e inclusão	Respeito, equidade e inclusão entre raças, gêneros, idades e tipos de deficiência

Figura 3 – Categorização dos programas de capacitação implementados pelas empresas e aspectos-chave considerados para agrupamento

Fonte: Elaborada pelos autores.

A categorização realizada torna possível a identificação da proporção de programas de capacitação das maiores companhias abertas em cada área e suas respectivas categorias e subcategorias, assim como a descoberta de similaridades e divergências dos escopos dos programas de treinamento desenvolvidos e implementados no biênio.

Após a categorização dos programas, considerando-se os aspectos-chave para agrupamento, procedeu-se à mensuração do número de programas evidenciados com base nessa categorização.

Nesse sentido, a fim de ilustrar o perfil dos programas de capacitação evidenciados nos 104 relatórios das empresas da amostra, elaborou-se a estatística descritiva das suas categorias e subcategorias, por área de capacitação, explicitada na Tabela 3.

Tabela 3 – Estatística descritiva dos programas de capacitação das empresas, por categoria e subcategoria

ÁREA 1 – Desenvolvimento Profissional	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Categoria 1. Jovens talentos	1,67	1,651	0	6
Jovem aprendiz	0,50	0,557	0	2
Estágio	0,58	0,720	0	3

<i>Trainee</i>	0,60	0,887	0	4
Categoria 2. Educação continuada	2,85	2,392	0	11
Mobilidade interna	0,36	0,606	0	3
Formação educacional	1,88	1,939	0	9
Reabilitação/recolocação/requalificação	0,17	0,511	0	4
Preparo para aposentadoria	0,44	0,680	0	2
ÁREA 2 – Desenvolvimento Humano	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Categoria 3. Comportamental	2,50	2,302	0	11
Liderança	1,01	1,219	0	8
<i>Coaching e mentoring</i>	1,18	1,252	0	5
Finanças pessoais	0,31	0,976	0	7
Categoria 4. Técnico	2,36	2,076	0	10
Habilidades inovadoras	1,05	1,280	0	8
Habilidades de gestão	0,45	0,736	0	3
Habilidades operacionais	0,86	1,226	0	6
ÁREA 3 – Desenvolvimento Social Corporativo	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Categoria 5. Integridade	3,63	1,952	1	9
<i>Compliance, ética e anticorrupção</i>	1,08	0,942	0	4
Cultura corporativa	2,55	1,695	0	7
Categoria 6. Responsabilidade socioambiental	8,68	4,668	0	23
Saúde e segurança	4,25	3,300	0	17
Consciência social e ambiental	3,35	2,267	0	13
Diversidade, equidade e inclusão	1,09	1,301	0	8

Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir das informações da Tabela 3, levantadas com base na categorização dos programas de capacitação (Figura 3), observa-se que Responsabilidade socioambiental, vinculada à área de Desenvolvimento social corporativo, é a categoria com o maior número de programas implementados nas empresas no biênio sob análise, com uma média de 8,68 programas por empresa, especialmente vinculados às subcategorias Saúde e segurança e Consciência social e ambiental. Os programas de capacitação dessa categoria foram encontrados em 103 dos 104 relatórios de sustentabilidade analisados, o que evidencia a visibilidade dada a esses programas nas maiores companhias abertas brasileiras, sendo que a implementação da subcategoria de Saúde e segurança assinalou uma média de 4,25, a maior entre seus pares. Esse achado está alinhado com a crescente valorização desses valores na sociedade contemporânea e com a legislação vigente no país, bem como por ser uma das principais informações que se espera encontrar em um relatório de sustentabilidade.

Além da categoria Responsabilidade socioambiental, também relacionada à área Desenvolvimento social corporativo, destaca-se a categoria Integridade, com uma média de 3,63 programas nas empresas. A categoria Jovens talentos, por sua vez, apresentou o menor número de programas, com média inferior a 2, sendo a categoria da área Desenvolvimento profissional. Tal fato indica o menor investimento em programas ofertados a jovens aprendizes, estagiários e *trainees*, apesar das pressões externas, bem como de incentivos do governo para o desenvolvimento de programas voltados para esses públicos específicos.

Após a categorização dos programas de capacitação implementados pelas empresas e evidenciados nos seus relatórios de sustentabilidade, procedeu-se à análise de correlação entre os fatores organizacionais e as categorias dos programas, haja vista que, considerando-se apenas a implementação de programas de capacitação em geral, observa-se uma correlação com apenas três fatores organizacionais (porte, internacionalização e número de diretores), do total considerado no estudo (Tabela 3).

5.3 Fatores correlacionados aos programas de capacitação, por categoria

Para a análise de correlação entre os fatores organizacionais e a implementação de programas por categoria, foram aplicados seis testes de correlação de Pearson, levando-se em

conta o número de programas implementado pelas empresas em cada categoria – Jovens talentos, Educação continuada, Comportamental, Técnico, Integridade e Responsabilidade socioambiental – e os fatores organizacionais considerados na pesquisa.

A Tabela 4 apresenta os fatores institucionais e humanos que se mostraram estatisticamente correlacionados com a implementação de programas da categoria Jovens talentos.

Tabela 4 – Fatores correlacionados com programas da categoria Jovens talentos

Fator	Correlação de Pearson	Significância
Setor	-0,326(**)	0,001
Endividamento	0,226(*)	0,21
Formação do CEO	-0,267(**)	0,006

(*) significante a 5%; (**) significante a 10%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os programas de capacitação da categoria Jovens talentos estão presentes em 75% das empresas da amostra, mostrando-se estatisticamente assim correlacionados: negativamente com o setor e com a formação do CEO, e positivamente com o endividamento. Dessa forma, todas as correlações significantes indicadas na Tabela 4 apresentam sentidos opostos ao do relacionamento esperado entre esses fatores e a implementação de programas de capacitação.

A Tabela 5 exhibe os fatores institucionais e humanos que se mostraram estatisticamente correlacionados com a implementação de programas da categoria Educação continuada.

Tabela 5 – Fatores correlacionados com programas da categoria Educação continuada

Fator	Correlação de Pearson	Significância
Porte	0,227(*)	0,20
Governança corporativa	-0,319(**)	0,001
Internacionalização	0,272(**)	0,005
Número de diretores	0,250(*)	0,011
<i>Expertise</i> dos diretores	0,323(**)	0,001

(*) significante a 5%; (**) significante a 10%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

As informações evidenciadas na Tabela 5 indicam correlações significativas entre a implementação de programas especificamente relacionados a Educação continuada e os fatores institucionais porte, governança corporativa e internacionalização e os fatores humanos número de diretores e *expertise* dos diretores, sendo a única correlação negativa identificada entre programas de Educação continuada e governança corporativa, contrariando a relação inicialmente esperada. Nota-se que das correlações significantes identificadas, além da governança corporativa, o número de diretores também apresenta sentido oposto ao relacionamento esperado com a implementação de programas de capacitação.

A Tabela 6 apresenta os fatores institucionais e humanos que se mostraram estatisticamente correlacionados com a implementação de programas da categoria Comportamental.

Tabela 6 – Fatores correlacionados com programas da categoria Comportamental

Fator	Correlação de Pearson	Significância
Porte	0,256(**)	0,009
Rentabilidade	0,243(*)	0,013
Número de diretores	0,329(**)	0,001

(*) significante a 5%; (**) significante a 10%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os programas da categoria Comportamental implementados pelas companhias da amostra mostram-se estatística e positivamente correlacionados com o porte e a rentabilidade, ratificando os achados de Utrilla et al. (2015), e com o número de diretores.

Vale ressaltar que a implementação de programas da categoria Técnico, que reúne três

subcategorias (Habilidades inovadoras, Habilidades de gestão e Habilidades operacionais), não apresentou correlação significativa com nenhum dos fatores organizacionais considerados no estudo. Torna-se necessário esclarecer que essa categoria está relacionada a programas de capacitação mais específicos nas áreas de inovação e processos de melhoria.

A Tabela 7 expõe os fatores institucionais e humanos que se mostraram estatisticamente correlacionados com a implementação de programas da categoria Integridade.

Tabela 7 – Fatores correlacionados com programas da categoria Integridade

Fator	Correlação de Pearson	Significância
Porte	0,255(*)	0,009
Independência do <i>chairman</i>	-0,283(**)	0,004
Número de diretores	0,227(*)	0,020

(*) significante a 5%; (**) significante a 10%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Todas as empresas da amostra apresentam em seus relatórios de sustentabilidade programas de capacitação relacionados a essa área, visto que os investimentos em ética e *compliance* permeiam entre as recomendações das melhores práticas de governança corporativa. Na Tabela 6, identifica-se uma correlação estatística e positivamente significativa entre a implementação de programas dessa categoria e o porte e o número de diretores. No entanto, observa-se uma correlação estatística e negativamente significativa entre a sua implementação e a presença de membros independentes no conselho de administração, o que vai de encontro ao referido nas pesquisas anteriores (Mascena et al., 2016).

De acordo com a Tabela 8, somente o porte se mostra estatisticamente correlacionado com a implementação de programas da categoria Responsabilidade socioambiental.

Tabela 8 – Fatores correlacionados com programas da categoria Responsabilidade socioambiental

Fator	Correlação de Pearson	Significância
Porte	0,207(*)	0,35

(*) significante a 5%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se, na Tabela 8, apenas uma correlação significativa entre o porte da empresa e a implementação de programas da categoria Responsabilidade socioambiental, que registra o maior número de programas implementados pelas empresas da amostra no biênio.

5.4 Síntese dos resultados

Conforme apresentado, foram identificadas apenas três correlações significantes entre os fatores organizacionais e a implementação dos programas de capacitação em geral. Dessa forma, mais do que categorizar os programas implementados pelas maiores companhias abertas brasileiras, a contribuição do estudo se dá pela análise minuciosa da correlação entre os fatores organizacionais e a implementação de programas de capacitação específicos, segundo cada categoria considerada para agrupamento, destacando-se alguns fatores que não obtiveram significância estatística quando correlacionados com os programas de forma geral.

A Figura 4 apresenta a síntese dos achados da pesquisa, considerando-se os resultados esperados com base no suporte teórico e as hipóteses levantadas, bem como os resultados observados nos testes de correlação de Pearson entre os fatores organizacionais (institucionais e humanos) e a implementação de programas de capacitação pelas maiores companhias abertas brasileiras, de forma geral e específica (por categoria).

Fatores	Resultado Esperado	Resultado Observado							
		Geral	Categ. 1	Categ. 2	Categ. 3	Categ. 4	Categ. 5	Categ. 6	
Institucionais	Porte	+	+ (**)	- (NS)	+ (**)	+ (**)	+ (NS)	+ (**)	+ (*)
	Rentabilidade	+	+ (NS)	+ (NS)	+ (NS)	+ (*)	- (NS)	+ (NS)	- (NS)
	Endividamento	-	+ (NS)	+ (*)	+ (NS)	+ (NS)	- (NS)	+ (NS)	+ (NS)
	Setor	+	- (NS)	- (**)	- (NS)	- (NS)	+ (NS)	- (NS)	- (NS)
	Idade	+	+ (NS)	- (NS)	+ (NS)	+ (NS)	- (NS)	+ (NS)	+ (NS)

	Governança	+	- (NS)	- (NS)	-(**)	- (NS)	- (NS)	- (NS)	+ (NS)
	Internacionalização	+	+(*)	+ (NS)	+(**)	+ (NS)	+ (NS)	+ (NS)	+ (NS)
Humanos	Número de Conselheiros	-	- (NS)	- (NS)	- (NS)	- (NS)	- (NS)	- (NS)	- (NS)
	Formação do <i>chairman</i>	+	+ (NS)	- (NS)	+ (NS)	- (NS)	+ (NS)	+ (NS)	+ (NS)
	<i>Expertise</i> dos conselheiros	+	+ (NS)	- (NS)	- (NS)	- (NS)	- (NS)	- (NS)	+ (NS)
	Independência do <i>chairman</i>	+	- (NS)	+ (NS)	+ (NS)	- (NS)	+ (NS)	-(**)	+ (NS)
	Número de diretores	-	+(*)	- (NS)	+(*)	+(**)	- (NS)	+ (NS)	+ (NS)
	Formação do CEO	+	- (NS)	-(**)	+ (NS)	- (NS)	- (NS)	- (NS)	- (NS)
	<i>Expertise</i> dos diretores	+	+ (NS)	+ (NS)	+(**)	+ (NS)	+ (NS)	- (NS)	+ (NS)

(*) significante a 5%; (**) significante a 10%; (NS) correlação não significante; (+) correlação positiva; (-) correlação negativa.

Figura 4 – Síntese das correlações dos potenciais fatores com a implementação de programas de capacitação

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na Figura 4, observa-se que apesar de apenas três fatores organizacionais – porte, internacionalização e número de diretores – apresentarem correlação significativa com a implementação de programas de capacitação, considerando-se o número de programas em geral, o resultado esperado, entre os fatores e a implementação de programas de capacitação, confirmou-se em 9 dos 14 fatores analisados, apesar da ausência de significância em 6 deles. Cabe ressaltar que em 5 do total de fatores organizacionais, conforme destaque em vermelho, notou-se que o resultado (sinal) observado difere do esperado, este último constituído a partir das recomendações da literatura. Esse achado apontou para a relevância de uma análise pormenorizada ou específica, que foi, portanto, desenvolvida no estudo.

Analisando-se, de forma específica, os achados das correlações vinculadas aos fatores institucionais, quanto à hipótese H1a, observa-se que o porte se apresentou estatística e positivamente correlacionado especificamente com as categorias 2, 3, 5 e 6, corroborando os achados de Almeida e Aterido (2015) quanto à correlação positiva entre investimento em treinamento profissional e o tamanho nas firmas de 99 países. No que tange à hipótese H1b, notou-se que a rentabilidade apresenta correlação significativa e positiva especificamente com a categoria 3, corroborando Utrilla e Grande-Torrалеja (2012), na medida em que estes identificaram que o desempenho das empresas é resultado de investimento no capital humano. No tocante à hipótese H1c, o endividamento se mostrou estatística e positivamente correlacionado especificamente com a categoria 1, refutando os apontamentos de Mamede et al. (2017) segundo os quais o endividamento é inversamente proporcional ao tamanho da empresa. Quanto à hipótese H1d, o setor se apresentou estatística e negativamente correlacionado especificamente com a categoria 1, indo de encontro às teses de Fiszbein et al. (2016) e Gaspar et al. (2016) – cabe destacar que o sinal da correlação identificada considerou a variável categórica que agregou os 16 setores da base Econômica, sendo os maiores números atribuídos aos setores mais inovativos. Quanto à hipótese H1e, não se observou correlação significativa específica de nenhuma categoria com a idade da empresa. Sobre a hipótese H1f, a governança mostrou-se estatística e negativamente correlacionada especificamente com a categoria 2, refutando os achados de Beuren e Marcello (2016), segundo os quais o capital humano é o recurso mais importante para as empresas dos níveis diferenciados de governança corporativa. Quanto à hipótese H1g, a internacionalização mostrou-se estatística e positivamente correlacionada com a categoria 2, refutando os achados de Rosolen e Maclennam (2016), que não identificou influência da internacionalização da empresa no gerenciamento de recursos humanos e na responsabilidade social.

Considerando-se, de forma específica, os achados das correlações vinculadas aos fatores humanos, quanto às hipóteses H2a, H2b e H2c, o número de membros do conselho de administração, a formação do *chairman* e a *expertise* dos conselheiros não apresentaram correlação significativa específica com nenhuma categoria de programa. Quanto à hipótese H2d, a independência do *chairman* se apresentou estatística e negativamente correlacionada especificamente com a categoria 5, refutando os resultados de Mascena et al. (2016). No que tange à hipótese H2e, o número de diretores mostrou-se estatística e positivamente correlacionado especificamente com as categorias 2 e 3, refutando os apontamentos de Cortés et al. (2017), segundo os quais, quanto maior for a diretoria executiva, mais lento é o processo decisório, tornando-a ineficiente em suas funções. Quanto à hipótese H2f, a formação do CEO apresentou-se estatística e negativamente correlacionada apenas com a categoria 1, refutando os achados de Carrasco (2011). Por fim, no que se refere à hipótese H2g, a *expertise* dos diretores mostrou-se estatística e positivamente correlacionada especificamente apenas com a categoria 2, corroborando Díez-De-Castro, Díez-Martín e Vázquez-Sánchez (2015).

6 CONCLUSÃO

A literatura preconiza a relevância do capital humano para a continuidade e o bom desempenho corporativo. Dessa forma, a implementação de programas de capacitação configura-se como o investimento em capital humano que tem se tornado o grande diferencial da organização, dada a dificuldade de ser copiado, imitado ou adaptado, podendo ser fonte de vantagem competitiva.

Assim, nesta pesquisa exploratória, investigou-se fatores institucionais e humanos possivelmente correlacionados com a implementação dos programas de capacitação nas maiores companhias abertas do Brasil, agrupando-se-os em categorias e subcategorias, para fins de análise de correlação específica. Entretanto, os resultados revelam que, é incipiente a correlação entre a implementação de programas de capacitação e os fatores organizacionais considerados no estudo, sendo mais evidente quando os programas são tratados por categoria.

Sem dúvida, a principal contribuição do estudo reside na categorização dos programas de capacitação implementados pelas maiores empresas de capital aberto no Brasil. A análise de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade de 2015 e 2016 proporcionou a identificação do perfil dos programas implementados pelas empresas, sendo possível identificar que eles estão contemplados em três grandes áreas (Desenvolvimento Profissional, Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Social Corporativo), que possuem 6 categorias – Jovens talentos, Educação continuada, Comportamental, Técnico, Integridade e Responsabilidade socioambiental –, que, por sua vez, contemplam 18 subcategorias.

No geral, a análise de conteúdo possibilitou a identificação de 2.255 programas de capacitação implementados e evidenciados pelas maiores companhias abertas no Brasil. Em síntese, 40% do total de programas de capacitação identificados pertencem à categoria 6 – Responsabilidade socioambiental, seguida por: categoria 5 – Integridade (17%), categoria 2 – Educação continuada (13%), categoria 3 – Comportamental (11%), categoria 4 – Técnico (11%) e categoria 1 – Jovens talentos (8%). Ademais, há de se destacar a concentração da implementação de programas da área 3 – Desenvolvimento social corporativo (57%).

Cabe destacar que as limitações do estudo compreendem o tamanho e o perfil da amostra, inviabilizando que seus resultados sejam extrapolados para outros tipos de empresa, bem como a delimitação temporal (2015 e 2016). Não se pretende, de forma alguma, exaurir os conhecimentos sobre esse fenômeno a partir desta pesquisa. Contudo, o presente estudo oferece contribuições importantes, como a categorização dos programas de capacitação implementados e a verificação de alguns fatores institucionais e humanos correlacionados, o que pode ser utilizado em futuras pesquisas. Ademais, apresenta características institucionais de empresas relevantes no contexto nacional, e gera indícios explicativos para a

implementação de programas de capacitação, chamando a atenção para esse tema de grande importância para o contexto empresarial e econômico do país.

REFERÊNCIAS

- Almeida, R., & Aterido, R. (2015). Investing in formal on-the-job training: are SMEs lagging much behind? *IZA Journal of Labor & Development*, 4(1), 1-23.
- Ambrozini, L. (2017). Pressões internas e externas na utilização de padrões de divulgação de informações socioambientais amplamente aceitos: uma análise sobre estrutura de governança corporativa, ambiente institucional e a perspectiva de legitimação. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 14(31), 03-25.
- Assunção, R. M., Luca, M. M. M., & Vasconcelos, A. C. (2017). Complexity and corporate governance: an analysis of companies listed on the BM&FBovespa. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28(74), 213-228.
- Azuaje C, R. (2017). Caracterización del mercado en un plan de negocios para empresa de capacitación en e-Learning. *Gestión I+D*, 2(1), 74-94.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda.
- Beuren, I. M., & Marcello, I. E. (2016). Relação da importância dos recursos estratégicos com as medidas de desempenho em empresas brasileiras. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(1), 65-82.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (1999). Creating and sustaining ethical capability in the multi-national corporation. *Journal of World Business*, 34(4), 326-343.
- Campos, A. L., Santos, N. M. B. F., & Rodrigues, J. L. K. (2014). Gestão de recursos humanos e avaliação de desempenho por competências: análise do processo em uma empresa do Vale do Paraíba. *ENIAC Pesquisa*, 1(3), 33-53.
- Carrasco, C. (2011). La economía del cuidado: planteamiento actual y desafíos pendientes. *Revista de Economía Crítica*, 11, 205-225.
- Cassol, A., Cintra, R. F., & Luz, J. (2017). A responsabilidade social corporativa e as práticas de gestão do capital intelectual divulgadas por empresas do setor de papel e celulose. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 6(3), 74-86.
- Ceribeli, H. B., Pinto, T. R. T., & Melo, J. N. C. (2017). Análise dos programas de treinamento e desenvolvimento internacional sob a perspectiva dos treinandos. *Reuna*, 22(1), 5-20.
- Contreras, R. Z. A. (2017). Caracterización del mercado en un plan de negocios para empresa de capacitación en e-Learning. *Gestión I+D*, 2(1), 74-94.
- Cortés, D. L., Echeverry, N. C. S., Ramírez, J. B. B., Yangüe, J. O. E., & Betancourt, G. G. (2017). Tamaño e independencia de la junta directiva y su relación con el desempeño económico: un análisis para empresas familiares y no familiares. *AD-minister*, 31, 5-23.
- D'Aguillo, R. E. P. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales em proyectos de empresas publicitárias. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 69-81.
- Díez-De-Castro, E., Díez-Martín, F., & Vázquez-Sánchez, A. (2015). Antecedentes de la institucionalización de las organizaciones. *Cuadernos de Gestión*, 15(1), 15-38.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097.
- Engelman, R., Nodari, C. H., & Froehlich, C. (2017). Gestão estratégica de talentos: proposta de um modelo para empresas inovadoras. *Revista Capital Científico-eletrônica*, 15(1), 1-19.
- Félix Júnior, L. A., Oliveira, M. R. G., Miranda, L. C., Lagioia, U. C. T., & Galvão, K. S. (2018). Divulgação de informações sobre recursos humanos e os fatores que influenciam sua evidenciação voluntária nos relatórios da administração. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 37(1), 129-146.

- Fiszbein, A., Cumsille, B., & Cueva, S. (2016). La capacitación en America Latina. *Inter American Dialogue*. Retrieved June 28, 2018, from <http://laureate-comunicacion.com/prensa/wp-content/uploads/2017/01/La-Capacitaci%C3%B3n-Laboral-en-Am%C3%A9rica-Latina-FINAL-1.pdf>
- Gaspar, M., Santos, S., Donaire, D., Kuniyoshi, M., & Prearo, L. (2016). Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil: um estudo das práticas e ferramentas utilizadas. *Informação & Sociedade*, 26(1), 151-166.
- Giordano, C. V., Gonçalves, L. C., & Ribeiro, M. P. D. S. (2016). Princípios e práticas de educação corporativa em indústria farmacêutica. *Revista Científica Hermes*, 16, 132-159.
- Hahn, I. S., Scherer, F. L., & Oliveira, M. C. S. F. (2016). Relacionamento business-to-business em empresas varejistas de materiais de construção. *Reuna*, 21(3), 25-50.
- Juwita, R., Tarmizi, N., Susetyo, D., & Soebyakto, B. B. (2017). The effects of income, gender, age, education, working period, insurance, training, and worker status on outsourced and worker's performance in South Sumatera in manufacturing companies. *Eurasian Journal of Business and Management*, 5(2), 38-48.
- Lelebina, O., & Gand, S. (2018). Beyond "Hero-based" management: revisiting HRM practices for managing collective expertise. *Relations Industrielles*, 73(1), 39-66.
- Mamede, S. P. N., Nakamura, W. T., Nakamura, E. A. M. V., Jones, G. D. C., & Jardim, J. R. P. S. (2017). Empresas brasileiras estatais e não estatais: uma análise das relações de endividamento. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 2(5), 4-22.
- Manzaneque, M., Merino, E., & Banegas R. (2011), Corporate governance issues and director compensation structure in Spanish companies. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9164-9179.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica*. São Paulo: Atlas.
- Mascena, M. C., Barakat, S. R., & Fischmann, A. A. (2016). Relação entre características do conselho de administração e monitoramento. *Revista Adm. Faces*, 4(15), 127-143.
- Oliveira, J. M., Estivaleta, V. F. B., Andrade, T., & Costa, V. F. (2017). Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação. *Rev. Adm. UFSM*, 10(Edição Especial), 108-126.
- Petry, J. F., Brizolla, M. M. B., Herculano, H. A., & Hein, N. (2014). Influência da internacionalização das empresas brasileiras na criação de valor. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 1(7), 158-180.
- Pozas, O. H., & Jauregui, L. (2012). A snapshot of training practices in Peru. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 67-85.
- Rosolen, T., & Maclennan, M. (2016). Strategic human resource management and corporate social responsibility: evidence from emerging markets. *Internext*, 11(2), 66-80.
- Silveira, V. N. S., & Maestro Filho, A. D. (2013). Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional. *Pretexto*, 14(1), 71-87.
- Sussland, W. A. (2005). The board of directors: a referee or a coach? *Corporate Governance*, 5(1), 65-72.
- Tasca, J. E., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. *Revista de Administração Pública*, 46(3), 647-675.
- Utrilla, P. N.-C., & Grande-Torrales, F. A. (2012). The human resources development through mentoring: the Spanish case. *Intangible Capital*, 8(1), 61-91.
- Utrilla, P. N.-C., Grande-Torrales, F. A., & Lorenzo, D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance: the Spanish case. *Intangible Capital*, 11(2), 166-189.